

**ESTRATÉGIAS PARA AVALIAÇÃO DE  
FORNECEDORES NAS LICITAÇÕES DA 2<sup>a</sup>  
ONDA DO PROJETO GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS – GES  
REALIZADAS PELO PODER EXECUTIVO DO  
GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Helena Alaíde Mortimer Macedo  
Cícero Rodarte Neves  
Leonardo Siqueira de Moura



# **O APRENDIZADO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS IFRS E OS POSSÍVEIS LEGADOS PARA O SETOR PÚBLICO - A ADEQUAÇÃO DE UM PADRÃO GLOBAL À CULTURA LOCAL**

Sérgio Romani  
Claudio Camargo  
Liliana Junqueira  
Claudia Valenzuela



## O APRENDIZADO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS IFRS E OS POSSÍVEIS LEGADOS PARA O SETOR PÚBLICO - A ADEQUAÇÃO DE UM PADRÃO GLOBAL À CULTURA LOCAL

Sérgio Romani  
Claudio Camargo  
Liliana Junqueira  
Claudia Valenzuela

### RESUMO

Para conquistar um lugar cada vez mais destacado no cenário econômico global, a preocupação com a transparência das contas públicas é um fator crítico e que está na pauta das instituições públicas brasileiras. É certo que a estabilidade política e econômica conquistadas pelo Brasil nos últimos anos criou as condições ideais para o desenvolvimento do País, que almeja passar da atual 7<sup>a</sup> posição na economia mundial para a 5<sup>a</sup> nos próximos anos. Desde que anunciou, ainda em 2009, que iria adotar a versão integral das normas IFRS – raramente seguidas até mesmo pelos países europeus – o País aumentou sua visibilidade no cenário contábil internacional. Da mesma forma, o País está se preparando para adotar em 2012 as normas IPSAS (sigla em inglês para Normas Internacionais de Contabilidade para Entidades do Setor Público), que irão colocar órgãos federais, estaduais e municipais sob as mesmas regras que visam conferir maior transparência na prestação das contas públicas. A Ernst & Young Terco buscará compartilhar lições aprendidas na implantação do IFRS e também a experiência da adoção das normas IPSAS na Europa e no Brasil.



## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os rígidos controles monetários exercidos pelo Banco Central, assim como as políticas macroeconômicas conduzidas pelo Ministério da Fazenda, foram capazes de reverter problemas nacionais históricos como a hiperinflação. Mas não apenas isso: a estabilidade e a segurança institucional garantiram ao Brasil nos últimos três anos o selo de *investment grade* concedido pelas maiores agências classificadoras de risco, como Standard & Poor's, Fitch Ratings e Moody's. Dessa forma, Por diversas razões macroeconômicas, o Brasil passou a contar com uma nova e inédita posição de destaque no cenário dos investimentos globais.

Só em Investimento Direto Estrangeiro, o Banco Central calcula US\$ 44,29 bilhões para o período de 2011 a 2012. Os fundos de *private equity*, que costumam aplicar em negócios com alto potencial de crescimento, também estão com apetite aguçado para investir no Brasil. De acordo com a pesquisa "*Private Equity in Brazil*", 15 fundos estão trabalhando com foco no País e planos de comprometer um total de US\$ 4,9 bilhões em projetos prioritariamente de longo prazo.

O ano de 2010 foi importantíssimo para o Brasil, que decidiu adotar as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) como prática contábil mandatária para empresas de capital aberto (com ações negociadas em bolsa de valores). Desde que anunciou, ainda em 2009, que iria adotar a versão integral das normas IFRS – raramente seguidas até mesmo pelos países europeus – o País aumentou sua visibilidade no cenário contábil internacional. Da mesma forma, o País decidiu pela adoção das Normas Internacionais de Contabilidade para Entidades do Setor Público (IPSAS) já a partir de 2012.

Com a adoção das normas IPSAS em 2012, os governos ganharão em termos de transparência das contas públicas, divulgando para a sociedade e fontes de financiamento não apenas a entrada e saída de dinheiro dos cofres públicos, mas também a forma de utilização desses recursos. Recentemente, líderes do G-20 e do Fundo Monetário Internacional se posicionaram em favor da adoção do IPSAS pelos governos como forma de fortalecer o sistema econômico global.



E o Brasil está adiantado nesse processo. Pesquisa recente da Ernst & Young global mostrou que o País está à frente de muitas economias desenvolvidas da Europa. Das 19 jurisdições pesquisadas, apenas 10 fizeram a migração para o chamado regime de competência, um estágio anterior à completa adoção das normas IPSAS. Dentre esses países, encontram-se Reino Unido, França, Suécia, Suíça e Lituânia. Holanda e Noruega estão em fase de adaptação às normas internacionais, enquanto que Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia e Portugal trabalham com um modelo contábil diferente, mas também baseado em um regime de competência. A pesquisa mundial efetuada pela Ernst & Young indica que a modernização da contabilidade pública é uma tendência que tende a se manter nos próximos anos.

O objetivo do presente texto é demonstrar algumas das lições aprendidas com a implantação dos IFRS pelas empresas do setor privado no Brasil e no exterior, o reflexo nos seus principais indicadores financeiros nas empresas que adotaram IFRS na Europa (sobre o patrimônio líquido e sobre o resultado), as principais contas e/ou práticas contábeis afetadas durante o processo de IFRS no Brasil, e um resumo do processo de adoção das IPSAS na Europa e no Brasil.

## **METODOLOGIA**

Com relação a pesquisa da Ernst & Young global, destaca-se que existe falta de dados confiáveis relativos à adoção de contabilidade com base no regime de competência pelas entidades do setor público na Europa. Assim, a Ernst & Young desenvolveu uma pesquisa para investigar mais profundamente a adoção do regime contábil de competência e as diferenças em relação à adoção das normas contábeis internacionais para entidades do setor público (IPSAS). Especialistas em contabilidade para entidades do setor público foram entrevistados em 21 jurisdições, utilizando-se as seguintes perguntas base para a discussão:

### Pergunta 1

*Em que extensão o regime de competência (que se baseia nas normas internacionais de contabilidade para o setor público –IPSAS) é adotado por entidades governamentais de diversos níveis nos países europeus?*



## Pergunta 2

*De que forma a adoção das normas internacionais de contabilidade para o setor público - IPSAS difere nas entidades governamentais de diversos níveis nos países europeus?*

Os países incluídos na pesquisa são: Áustria, Bélgica (2 jurisdições), Dinamarca, Finlândia França, Alemanha (3 jurisdições), Grécia, Itália, Lituânia, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça e Reino Unido. Os resultados da pesquisa, conclusões e reflexões sobre o tema são apresentados neste trabalho. A pesquisa, na íntegra, pode ser encontrada no site [www.ey.com.br](http://www.ey.com.br).

## RESULTADOS E CONCLUSÕES

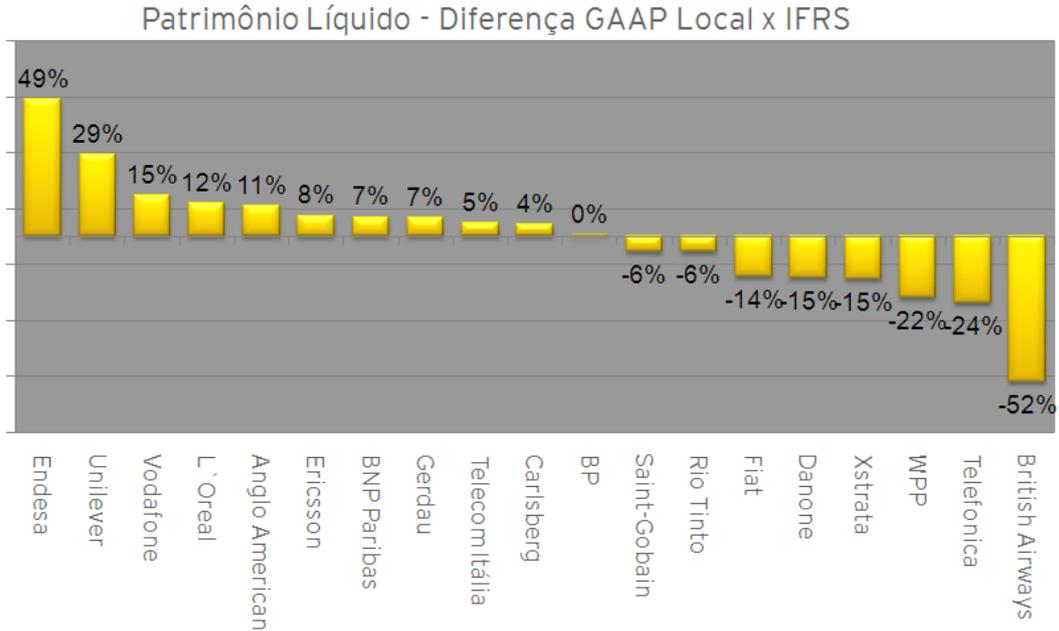
### **Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) para Entidades do Setor Privado**

Durante os dois últimos anos, as companhias brasileiras de capital aberto tiveram de adaptar-se a um novo modelo contábil. Mais do que se preparar simplesmente para mudanças na contabilização de ativos e passivos, as empresas perceberam que a migração gera impactos que vão além dos números e recaem sobre a percepção dos investidores. Afinal, a partir da adoção do padrão IFRS, as empresas começaram a registrar variação expressiva no patrimônio líquido e no resultado do exercício.

Para se ter uma idéia mais clara do impacto, o primeiro ano da adoção do padrão IFRS foi significativo para empresas como a British Airways e a Endesa. Enquanto a primeira registrou queda de 52% no patrimônio líquido na comparação com o GAAP local em 2005 – primeiro ano em que reportou seguindo as normas internacionais – a Endesa apresentou crescimento de 49% no mesmo quesito.



**Figura 1 - Variação do Patrimônio Líquido no 1º ano da Adoção do Padrão IFRS**



Ano base: Relatórios anuais de 2005.

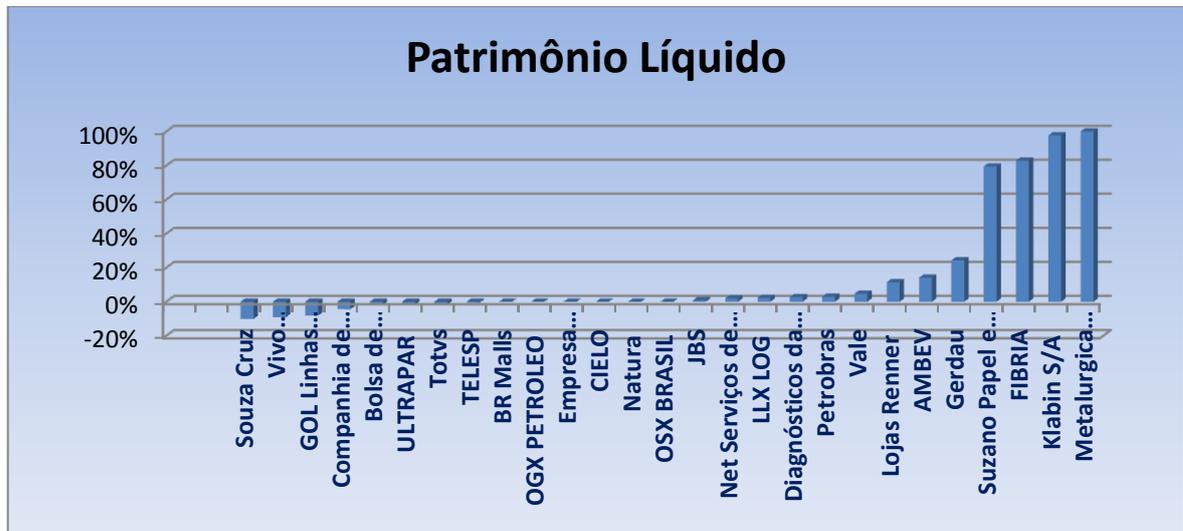
Observando o impacto nas empresas brasileiras, de acordo com os ITRs de 2010 (comparativos com 2009), identificamos variações bastante significativas, como, por exemplo, no resultado da Fibria (21.613%) e da Metalurgia Gerdau (150%), ambos impactos positivos que contrastam com o impacto de 260% negativo na OGX Petróleo. Os motivos são variados: valor justo de ativos biológicos, combinação de negócios e valor justo de opções de compra de ações.

**Figura 2 – Impacto em Empresas Brasileiras**



Impactos significativos também são evidentes no patrimônio líquido das companhias. O grande destaque são as empresas que possuem ativos biológicos – Fibria, Suzano Papel e Celulose e Klabin – as quais apresentaram impactos positivos de até 98%. Esses impactos são resultado do ajuste inicial a valor justo das florestas dessas companhias. Já a Metalúrgica Gerdau (160%) teve seu impacto principalmente como resultado de ajustes de combinações de negócios.

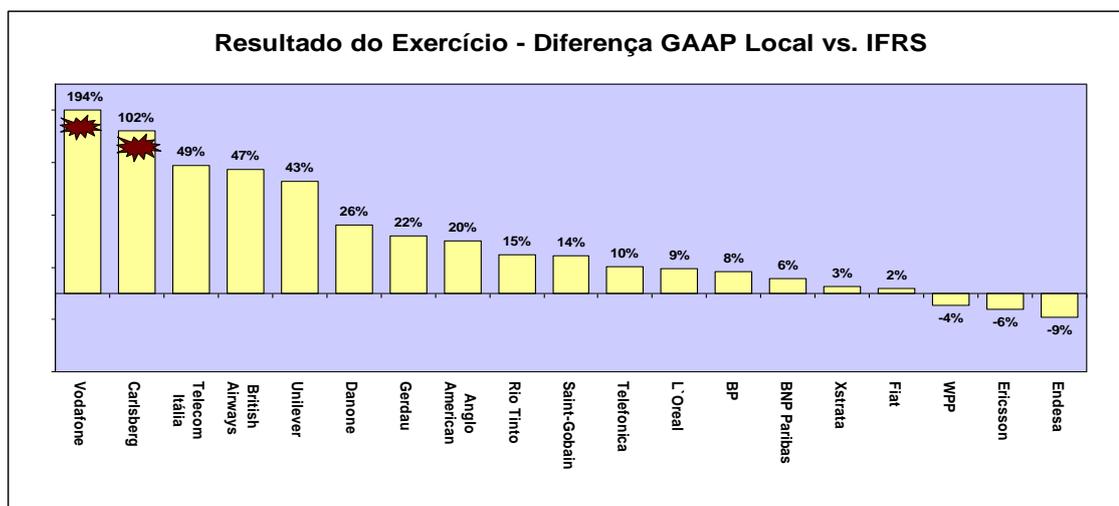
**Figura 3 – Impacto no Patrimônio Líquido de Empresas Brasileiras**



Abaixo também demonstramos os principais efeitos no resultado (lucro ou prejuízo) de algumas das principais Companhias Europeias durante o processo de conversão das demonstrações financeiras elaboradas anteriormente com base nas práticas contábeis dos países sede e com base em IFRS:



**Figura 4 – Impacto da Conversão para IFRS no Resultado do Exercício em Companhias Europeias.**



**Ano base:** Relatórios anuais de 2005.

A possibilidade de comparabilidade de informações e a racionalização de processos contábeis estão entre os principais benefícios da adoção do padrão IFRS, que, no Brasil, foi implementado em 2010. Todas as companhias brasileiras de capital aberto foram obrigadas a elaborar seus relatórios financeiros consolidados em IFRS já em 2010. Adicionalmente, segundo decisão do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), órgão que edita as normas no Brasil, empresas de capital fechado, mas que tenham mais de R\$ 240 milhões em ativos ou receita bruta de R\$ 300 milhões por ano deverão ter suas demonstrações financeiras já com os novos CPCs implementados, devidamente auditadas por um auditor externo.

Ainda, mesmo as empresas classificadas como de pequeno e médio portes deverão adotar os CPCs em vigor. Os CPCs emitidos no Brasil durante os últimos 3 anos buscaram a harmonização das práticas contábeis adotadas no Brasil com os IFRS, de modo que hoje, no Brasil, a maioria das empresas acabou adotando indiretamente o IFRS na preparação de suas informações financeiras.

A fase mais crítica da adoção do IFRS já passou, mas o tema continua em pauta. Não só no Brasil, como em diversos países da América Latina. Tanto é que, no início de fevereiro de 2011, representantes dos órgãos que emitem pronunciamentos contábeis no Brasil, Argentina, México, Chile e Venezuela reuniram-se em Brasília para costurar um trabalho conjunto das entidades e dessa forma aumentar o peso de suas sugestões e demandas para o *International Accounting Standards Board* (IASB).



O objetivo maior do novo órgão, que ainda não tem nome, mas muitos planos, é agir como interlocutor junto ao *International Accounting Standards Board* (IASB) e assegurar que o bloco – que, durante o processo de instituição da associação, deve ganhar o reforço de mais alguns países da região – ganhe maior peso de decisão diante do órgão internacional.

Outro ponto a ser discutido é a quantidade de países que deverão compor o grupo de interlocução uma vez que o número de nações da América Latina e Caribe não se limita aos cinco que compareceram nesta reunião inicial no Brasil. Estuda-se uma forma de estrutura o papel e a função de cada um dos 21 países da região. Entretanto, apesar de se agrupar, cada um dos países está em fases diferentes no que se refere à adequação ao IFRS.

O quadro abaixo demonstra a relação de países no mundo que já adotaram o IFRS como prática contábil oficial:

Quadro 1 – Alguns Países com Transição Concluída	
Região / País	Observação
<b>Américas</b>	
Venezuela	Mandatório para as companhias de capital aberto a partir de 2008.
Uruguai	Todas as empresas uruguaias devem seguir o IFRS vigente em 2003, sendo que em 2009, as regras locais serão atualizadas para o IFRS em vigor em julho de 2007.
Peru	O Peru adotou o IFRS, mas às vezes ocorre um pequeno atraso na adoção de novos pronunciamentos. As instituições financeiras seguem regras locais.
<b>Europa</b>	
União Européia	Adoção obrigatória para companhias de capital aberto em todos os países da União Européia.
Suíça	Mandatório para as companhias ou grupos listados na bolsa de valores da Suíça.
Turquia	Mandatório para as companhias de capital.
<b>Ásia / Oceania</b>	
Austrália	Normas consideradas "equivalentes" ao IFRS
Nova Zelândia	Normas consideradas "equivalentes" ao IFRS.
Israel	Mandatório para todas as companhias de capital aberto.
Hong Kong	Normas consideradas "equivalentes" ao IFRS.
<b>África</b>	
África do Sul	Mandatório para todas as companhias de capital aberto.



Adicionalmente, o quadro abaixo demonstra a relação de países que já anunciaram a adoção de IFRS como prática contábil e o status desse processo:

Quadro 2 – Relação de Países que Adotaram o IFRS como Prática Contábil		
Região	Ano/Previsão	Observação
<b>Estados Unidos</b>	2016 (*)	Companhias estrangeiras listadas no mercado norte-americano ("FPIs") passaram a ter a opção de apresentar suas demonstrações financeiras em IFRS, sem reconciliação para o US GAAP, para exercícios findos a partir de 15/11/2007. (*) A Securities and Exchange Commission (SEC) preparou um "roadmap" que está em audiência pública, que torna o IFRS mandatório a partir de 2016, dependendo do tamanho da Companhia. A adoção antecipada a partir de 2009 será permitida para algumas Companhias.
<b>Canadá</b>	2011	Transição confirmada a partir de 2011, com adoção antecipada permitida.
<b>Argentina</b>	2011	Companhias de capital aberto deverão adotar o IFRS. O processo de transição está sendo estudado pelo CNV
<b>México</b>	2012	IFRS será obrigatório para companhias de capital aberto 2012, podendo ser adotado antecipadamente a partir de 2008.
<b>Japão</b>	2011	Espera-se que as normas japonesas estejam totalmente convertidas ao IFRS a partir de 2011.
<b>Índia</b>	2011	Transição confirmada a partir de 2011.
<b>Coréia</b>	2011	Transição confirmada a partir de 2011. Com possibilidade de adoção antecipada a partir de 2009.
<b>China</b>		Os pronunciamentos chineses estão consistentes com o IFRS desde 2007 com algumas exceções. Sendo mandatório para as companhias de capital aberto.

A Ernst & Young Global efetuou uma pesquisa com os principais executivos financeiros de empresas européias que participaram do processo de implantação dos IFRS para a divulgação das suas demonstrações contábeis / financeiras na última década. O quadro abaixo resume os resultados da pesquisa efetuada e as principais lições aprendidas durante o processo:



IFRS – Assuntos citados na pesquisa	Lições-chave aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerca de 75% dos que responderam reportaram complexidade inesperada em assuntos técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É preciso desenvolver conhecimento de IFRS o mais cedo possível para evitar incêndios no último minuto e minimizar o risco de perder prazos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de familiaridade com os números decorrentes das mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Treinamento será um componente crítico na conversão para IFRS, especialmente para a alta direção das empresas, que poderá não estar familiarizada com as implicações provocadas pelo IFRS. A área de relações com investidores precisará de uma base de treinamentos forte para comunicar o impacto aos investidores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quase 50% reportaram que as mudanças de IFRS não foram totalmente absorvidas pelos <i>back offices</i> e sistemas contábeis. Como resultado, uma “saída” provisória manual foi adotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Companhias européias que usaram “saídas” provisórias manuais para atender a prazos curtos de IFRS estão agora redesenhando os processos e incrementando os sistemas para eliminar ineficiências que essas “saídas” geraram.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ajustes manuais diretamente nas Demonstrações Financeiras não funcionam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esse método atrapalha na adaptação da organização ao IFRS e “sobra tudo” para o departamento de contabilidade e finanças.</li> </ul>

“Gastamos £ 50m no nosso plano de convergência para o IFRS e nossos resultados são mais difíceis de interpretar hoje do que antes. As pessoas subestimaram o montante de trabalho envolvido, o quanto isso iria custar e as complicações na interpretação dos resultados financeiros que surgiram como consequência”, citação feita pelo CFO do Barclays, Naguib Khera. Na edição de dezembro de 2006 da revista CA Magazine, citou-se que quase 60% dos entrevistados sentiram que o desafio do IFRS requer o mesmo ou mais esforço que SOX.

Adicionalmente, a implantação dos IFRS para as empresas do Setor Privado no Brasil trouxe alguns aprendizados que deverão ser seguidos pelas entidades do Setor Público durante o processo de implantação das IPSAS:

- O patrocínio da liderança é vital na condução das mudanças de convergência necessárias;



- A complexidade do processo e o tempo exigido para as mudanças foram subestimados;
- A comunicação e a gestão do projeto são elementos essenciais para uma convergência bem-sucedida;
- Pequenas mudanças contábeis podem ter impactos significativos nas demonstrações financeiras e nos negócios.

Durante todo o período de conversão para o IFRS, normas como combinação de negócios, reconhecimento de receitas, ajuste a valor presente, contratos de concessão e outros assuntos, ganharam a atenção de profissionais das áreas contábil e financeira de algumas das principais companhias do País. Portanto, a correta estimativa do tempo investido para compreender cada uma dessas normas e seu impacto nas demonstrações financeiras e no dia a dia do negócio e seus respectivos reflexos nas tomadas de decisões, é um dos fatores essenciais.

Durante o processo de implantação de IFRS no Brasil nos últimos dois anos, a Ernst & Young Terco efetuou uma pesquisa identificando as principais contas ou práticas contábeis que representaram ajustes entre as práticas contábeis adotadas no Brasil em anos anteriores e IFRS, conforme resumimos abaixo:

	Gerdau	BP	Telecom Itália	Xstrata
▶ Consolidação proporcional	✓	✓	✓	✓
▶ Combinação de negócios / Ágio	✓	✓	✓	✓
▶ Imposto de renda	✓	✓	✓	✓
▶ Dividendos	✓	✓	✓	✓
▶ Instrumentos financeiros	✓	✓	✓	-
▶ Benefícios a empregados	✓	✓	-	✓
▶ Variação cambial	✓	✓	-	✓
▶ Pagamentos com base em ações	✓	✓	-	✓
▶ Ativo diferido	✓	-	✓	-
▶ Arrendamentos	-	✓	✓	-
▶ Capitalização de juros	✓	-	-	-
▶ Despesas com manutenção	-	✓	-	-
▶ Permutas	-	✓	-	-
▶ Reconhecimento de receita	-	-	✓	-



Nossa pesquisa indica que a preparação de demonstrações financeiras conforme IFRS resulta como maior vantagem a maior transparência das informações contábeis e financeiras e uma melhor qualidade nas informações para os acionistas e “*stackholders*”. Entendemos que a implementação de IFRS também resulta em vantagens para os processos de negócios das Companhias, uma vez que:

- as demonstrações financeiras (incluindo saldos e notas explicativas) preparadas com base em IFRS disponibilizam informações mais adequadas para o processo de tomada de decisões gerenciais dos administradores, uma vez que as demonstrações financeiras em IFRS são baseadas e preparadas com base na essência econômica nos negócios das Companhias.
- a preparação de demonstrações financeiras/ contábeis com base em IFRS representa um sistema global padronizado de informações financeiras, resultando em melhor comparabilidade do desempenho dos negócios das Companhias.
- A preparação de relatórios internos e externos de acordo com IFRS proporciona um melhor e mais eficiente gerenciamento dos negócios das Companhias.

### **Adoção das Normas Internacionais de Contabilidade para Entidades do Setor Público**

Nos últimos anos, o Brasil se concentrou na modernização de seu parque fabril, na consolidação de sua economia, na atração de investimentos estrangeiros e na construção de um país de ponta. Hoje, pode se orgulhar de ter conquistado um novo espaço no cenário mundial. Mesmo com tantos avanços, ainda existe muito trabalho a ser feito. Um bom exemplo disso é a eficiência e a transparência das contas públicas brasileiras.

Antes da crise financeira global ter afetado a economia dos países, os legisladores de alguns países da Europa haviam aplicado grandes esforços para a reforma dos seus sistemas contábeis para entidades do setor público. Após a crise econômica global, a preocupação com prestação de contas, transparência e sustentabilidade voltou a ocupar lugar de destaque na agenda política. Uma nova percepção está surgindo de que o setor público precisa de um conjunto sólido e uniforme de normas contábeis para dar maior estabilidade ao sistema econômico global, com nível mais alto de prestação de contas e eficiência no governo.



Hoje, no entanto, já existem movimentos para a reforma dos sistemas contábeis para entidades públicas em todos os continentes. Existem reformas significativas para modernizar os sistemas contábeis de entidades públicas em vários países da antiga União Soviética, bem como na própria Rússia e em países da África, América do Sul e Ásia. Conforme ocorrido para empresas do setor privado, com a implantação do IFRS, em todo o mundo, a contabilidade para o setor público está passando por um processo de transição para um padrão com base no regime de competência, seguindo as IPSAS.

Após a eleição da primeira presidente mulher, o Brasil também se prepara para adotar os IPSAS. A idéia é que, a partir de 2012, órgãos federais, estaduais e municipais passem a utilizar essa nova regra, o que garantiria mais unidade e controle interno. O ganho para a Administração pública e para a sociedade poderá ser bastante representativo, uma vez que as coloca em conformidade com as mais modernas práticas contábeis aplicáveis nos principais mercados mundiais.

Atualmente, é o Tesouro Nacional que unifica as normas públicas. Hoje, de modo em geral, a população só tem acesso a informações generalizadas sobre o fluxo de caixa do governo. Com a adoção das normas IPSAS, será possível a avaliação detalhada dos ativos brasileiros, de seus balanços patrimoniais e de sua gestão, de maneira a conferir maior transparência à prestação das contas públicas.

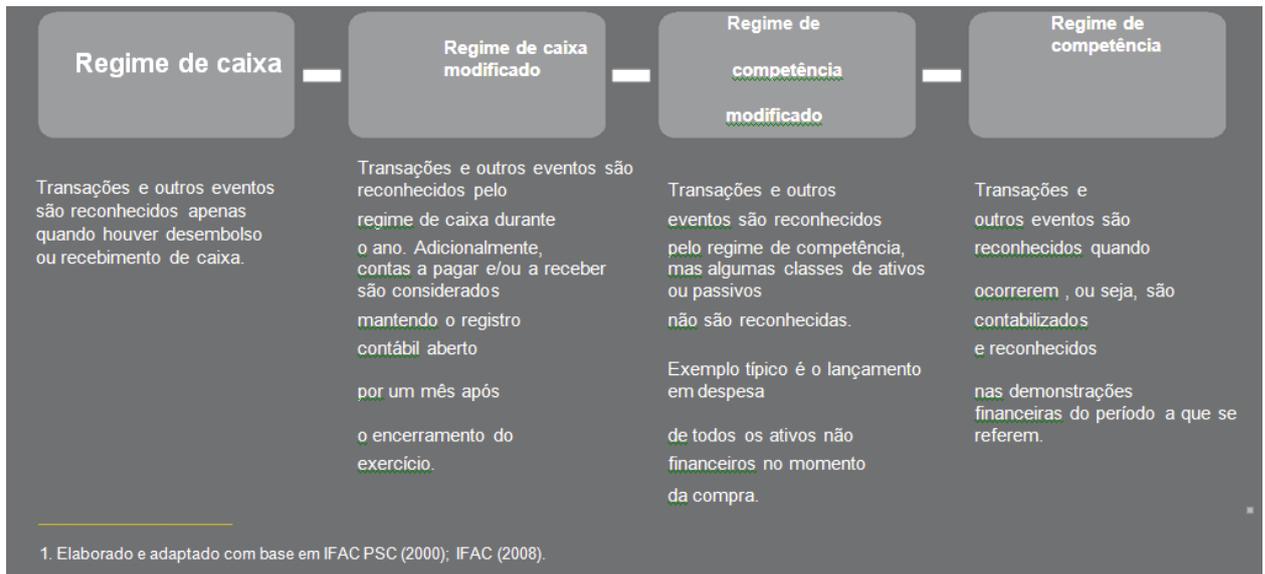
Assim, a percepção do governo sobre a adoção do regime de competência é um avanço, não só para os responsáveis pela parte financeira, mas para toda a população. Afinal, a ideia é que, com esse novo regime, o setor público tenha um sistema eficiente, confiável e mais amigável de ser analisado.

É fundamental que o setor público tenha um sistema contábil eficiente, confiável e fácil de usar. A contabilidade financeira pública pelo regime de caixa tem sido o principal sistema de informações contábeis e financeiras no setor há vários anos, sendo o método utilizado e preferido por alguns governos. Apesar dos méritos do regime de caixa, ele não fornece informações sobre passivos e benefícios futuros de ativos, prestação de contas e tomada de decisão. A contabilidade segundo o regime de competência foi introduzida como uma alternativa ao regime de caixa para melhorar a gestão financeira de entidades do setor público.

Entre as extremidades opostas do regime de caixa e de competência, duas outras bases contábeis foram identificadas pelo IFAC (*International Federation of Accountants*), a saber: o regime de caixa modificado e o regime de competência modificado.



**Figura 5 – Espectro de bases contábeis**



Fonte: Ernst & Young Terco (2011). Em busca da Transparência. Um estudo comparativo sobre contabilidade no setor público na Europa.

O avanço na adoção do regime de competência é uma boa notícia para os responsáveis por reformas financeiras, que há tempo defendem a opinião de que o regime de competência é mais adequado para fins de gestão financeira, prestação de contas, gestão de riscos e tomada de decisão. Isto se deve ao fato de que ele proporciona uma melhor percepção sobre a situação financeira de órgãos governamentais, seus passivos e os benefícios futuros dos seus ativos. No entanto, as entidades entrevistadas na pesquisa conduzida pela Ernst & Young Terco sugerem que a adoção de um único regime de competência ainda está um pouco distante.

Os resultados da pesquisa sugerem que a maioria das entidades públicas europeias considera as normas internas para o setor público - IPSAS mais como uma aspiração do que um objetivo viável. A crise financeira global e, em particular, o papel crucial que o reconhecimento da dívida soberana representou, parece ser um "momento de aprendizado" para chamar a atenção dos líderes sobre as vantagens do regime de competência. No entanto, os diretores financeiros no setor público não parecem ter considerado plenamente as vantagens da adoção de um único conjunto de normas de contabilidade sob o regime de competência. As principais descobertas foram:



- Dez entre 19 entidades do setor público migraram para o regime de competência
- Duas entidades que ainda adotam o regime de caixa planejam migrar para o de competência
- Diversas entidades não conhecem as normas IPSAS
- Diversas entidades têm dúvidas sobre como implementar as normas IPSAS
- A adoção das normas IPSAS ainda é uma realidade distante

Nossa pesquisa considera essas questões mais profundamente para descobrir a razão pela qual entidades públicas européias estão se voltando para o regime de competência, mas sem adotar as normas internacionais de contabilidade para o setor público – IPSAS. Em nossa pesquisa, identificamos significativo apoio das entidades européias para a contabilidade com base no regime de competência, conforme resumido abaixo:

- **Os que adotam o regime de caixa possuem receio em relação ao custo da conversão.**

Os seis entrevistados que não haviam adotado o regime de competência e que não tinham a intenção de fazê-lo apresentavam motivos variados para continuar adotando uma abordagem tradicional. O motivo mais citado foi o custo de fazer uma reforma contábil. Outros citaram dificuldades na implementação de reformas no passado. Alguns continuam convencidos de que o regime de caixa é a melhor abordagem para as finanças públicas, argumentando que é o que mais bem complementa a contabilidade orçamentária, em relação ao processo segundo o regime de competência, e que balanços patrimoniais e cálculos de lucros/ perdas são menos importantes no setor público.

- **Diversas jurisdições preferem regras comerciais locais em relação às normas IPSAS.**

Apesar da popularidade da contabilidade segundo o regime de competência, nenhuma jurisdição havia adotado integralmente as normas IPSAS. Mencionaram várias razões para adotar uma abordagem eclética: muitas haviam decidido usar as regras contábeis locais e alguns departamentos financeiros temiam gastos consideráveis envolvidos na conversão, cujo retorno consideravam incerto.



- **Muitos não estão familiarizados com as normas IPSAS.**

Ainda não está claro qual é o nível de conhecimento dos países em relação às normas IPSAS, como uma alternativa para contabilidade pelo regime de caixa. De fato, um percentual bastante elevado de governos municipais, estaduais e federais mencionaram que não conheciam as normas IPSAS e, por essa razão, não as haviam adotado.

- **Algumas jurisdições temem a complexidade e despesas envolvidas no processo de implementação das normas PSAS.**

Alguns dos entrevistados mencionaram a falta de experiência no processo de implementação, juntamente com a preocupação relativa à complexidade e o custo da implementação, como uma razão importante pela qual não haviam adotado as normas IPSAS.

Alguns resultados da pesquisa relacionados diretamente à transição do regime de caixa para o de competência estão explicitados abaixo:

- **Incentivos para a adoção do regime de competência**

A maioria dos governos municipais, estaduais e federais utilizam um sistema de contabilidade segundo o regime de competência e outros nove (municipal, estadual e federal) pretendem introduzir em breve esse sistema. Além disso, devido ao fato de que todos os entrevistados deram respostas múltiplas para esta questão específica, pode-se concluir que as vantagens da contabilidade segundo o regime de competência são amplamente entendidas pelos governos europeus, em comparação com os benefícios das normas IPSAS.

- **Razões para não adotar o regime de competência**

Os resultados da pesquisa indicam que o custo das reformas contábeis representa a principal razão apontada pelos governos para a não adoção de contabilidade com base no regime de competência. Assim, há um contraste interessante em relação à justificativa mais comum dada para a escolha do regime de competência, ou seja: para melhorar o conhecimento sobre os custos e eficiência.

A implicação resultante é a de que qualidade envolve custos elevados, mas também o potencial de proporcionar maiores ganhos globais de eficiência.



- **Velocidade de adoção do regime de competência**

O regime de competência (em conformidade com as normas IPSAS e também não em conformidade com as normas IPSAS) é integralmente adotado por mais da metade das entidades públicas. Atualmente, o governo da Lituânia está passando por um período de transição. Na Bélgica, a lei *Flemish* foi alterada para permitir o cumprimento do regime, mas ainda não foi formalmente adotada. Em geral, na maioria das jurisdições pesquisadas, há uma clara tendência em direção à adoção de contabilidade com base no regime de competência

- **Razões para aplicar as normas IPSAS**

A maioria das jurisdições que aplicam as normas IPSAS mencionaram razões práticas para a sua adoção, alegando que é mais fácil usar um conjunto de normas existentes do que criar um novo. Além disso, os entrevistados mencionaram os seus objetivos de melhorar a comparabilidade de informações financeiras nacionais e internacionais, como um importante fator na decisão de adotar ou não as normas IPSAS.

- **Razões para não aplicar as normas IPSAS**

Duas principais razões foram identificadas em nossa pesquisa. A primeira é que a legislação contábil para o setor público, em muitos países europeus, parece seguir as regras de contabilidade locais para empresas. Enquanto as normas IPSAS se baseiam nas normas internacionais de contabilidade - IFRS, que são aplicadas em todo o setor público, existem algumas diferenças entre as normas e a legislação. Em segundo lugar, muitos governos não se sentem familiarizados com as normas e isso representa uma barreira à sua adoção.

Em pouco mais da metade das jurisdições que adotam ou que pretendem adotar o regime de competência, as regras contábeis nos governos municipal/estadual são, ou serão, baseadas em regras contábeis específicas de cada país para empresas, embora as normas IPSAS também se baseiem em regras contábeis para empresas (ou seja, IFRS). Este argumento também é importante para os governos



federais. Isso mostra claramente que a legislação contábil do setor público em muitos países europeus é dominada pelas regras contábeis locais para empresas. Outra constatação do estudo é que muitos governos não estão familiarizados com as normas IPSAS.

Em resumo, nossa pesquisa demonstrou que na última década, os responsáveis por reformas fiscais vêm defendendo o uso pelo governo de contabilidade com base no regime de competência, como forma de melhorar os sistemas de contabilidade e sua qualidade. Nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, muitos especialistas em contabilidade pública consideram a antiga abordagem para finanças públicas com base no regime de caixa claramente inadequada devido aos novos desafios enfrentados no setor de finanças públicas. Na Europa, muitos países já iniciaram a conversão do regime de caixa para o de competência. No entanto, as normas IPSAS ainda não são vistas como parte integrante do processo de contabilidade com base no regime de competência. Atualmente, a implementação das normas IPSAS parece um objetivo ambicioso, mas distante.

Fundamentalmente, três fatores parecem estar restringindo a adoção das normas IPSAS na Europa:

- **Preferência por regras locais de contabilidade.** Alguns governos estão preferindo aplicar as suas regras contábeis locais para empresas, com as quais o setor público já está familiarizado.
- **Medo de implementação.** Diversos departamentos de finanças públicas desejam mais orientação sobre a implementação, temendo o custo e a complexidade de um projeto de conversão deste porte.
- **Falta de conhecimento.** Surpreendentemente, nossa pesquisa revelou que as normas IPSAS são pouco conhecidas por diversos departamentos financeiros. O IPSASB (Conselho do IPSAS – EUA) já começou a tratar desta questão, por meio de melhores comunicações, uma das suas metas estratégicas no Plano de Trabalho Estratégico de 2010-2012, juntamente com estreita parceria com o IASB.

O Conselho do IPSAS – EUA (IPSASB) é um órgão de normalização independente que trabalha com o apoio do IFAC (*International Federation of Accountants*). O Conselho publica normas internacionais de contabilidade para o



setor público- IPSAS, que disciplinam o reconhecimento, mensuração, apresentação e os requisitos de divulgação em relação a transações e eventos em demonstrações financeiras para fins gerais. Ao desenvolver as normas IPSAS, o IPSASB usa as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS), desenvolvidas pelo IASB (*International Accounting Standards Board*), como ponto de partida. Cada norma IFRS é revista em relação à sua relevância para o setor público e adaptada às necessidades específicas do setor público, quando necessário. Até agora, o IPSASB publicou 31 normas sobre o regime de competência e uma sobre o regime de caixa. No final de 2009, o IPSASB alcançou significativa convergência entre as normas IPSAS com as normas IFRS de 31 de dezembro de 2008. Como o IPSASB não tem poder formal, a adoção das normas IPSAS pelos governos municipal, estadual e federal não é obrigatória.

A tendência global de modernização de contabilidade governamental deve continuar nos próximos anos, sendo apoiada por organizações internacionais como a União Européia, a Interpol, a Nato (Organização do Tratado do Atlântico Norte), a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e as Nações Unidas. Todas estas organizações internacionais influentes incentivam a boa gestão financeira e prestação de contas e optaram por utilizar as normas IPSAS.

A boa notícia é que, em relação ao calendário de aplicação das normas IPSAS, o Brasil está à frente de várias economias européias. A pesquisa efetuada pela Ernst & Young Terco na Europa, mostra que uma alternativa melhor de contabilidade financeira para o setor público garante transparência. Quanto melhor a qualidade das contas públicas, mais provável será o uso de recursos do governo de forma a proporcionar avanços na vida dos cidadãos. Nesse sentido, as reformas devem estar alinhadas com as normas IPSAS. Ainda segundo o documento, o IPSAS criará um conjunto comum de medidas que tornará muito mais fácil para os governos municipais, estaduais e federais compararem seus desempenhos.

Além disso, a pesquisa constata que a tendência global de modernização da contabilidade governamental deve continuar nos próximos anos, sendo apoiada por organizações internacionais como a União Europeia, a Interpol, a Otan (Organização do Tratado do Atlântico Norte), a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e as Nações Unidas. Vale ressaltar ainda que alguns dos ícones da comunidade financeira internacional, incluindo os



principais desenvolvedores de políticas do Fundo Monetário Internacional e do G20, consideram as normas IPSAS uma ferramenta fundamental para alcançar um maior nível de prestação de contas e transparência e de garantia da estabilidade de todo o sistema econômico global.

Exemplos bem-sucedidos de países que adotaram as IPSAS e que se posicionaram de forma consistente no mercado internacional são inúmeros. Não é por outra razão que, apesar de ainda incipiente, o esforço do governo brasileiro para implantar a nova normatização é percebido de maneira tão positiva. O trabalho deve ser constante e um estímulo para que o país siga o rumo de êxito trilhado na primeira década do século 21.

Se por um lado o processo de implantação dos IFRS nas empresas do Setor Privado demandou grande dedicação de tempo, treinamento e custos para as empresas, por outro possibilitou uma harmonização e maior transparência das informações contábeis e financeiras das empresas e, uma melhora nos controles que suportam os respectivos processos de negócio.

Apesar de estar inspirado na migração do setor privado para o IFRS, o processo de adoção de normas internacionais de contabilidade pelo setor público tem algumas diferenças. A principal delas é que as empresas brasileiras adotaram o IFRS basicamente a partir de 2010, depois de dezenas de países europeus e do resto do mundo já trabalharem com esse novo modelo, hoje obrigatório em mais de cem países. No caso das IPSAS, como são chamadas as normas internacionais para o setor público, a adoção pelo Brasil será feita ao mesmo tempo em que outros países ou estados autônomos estão migrando. Outro item a considerar no processo de implantação das IPSAS é que, ao contrário do IFRS, quando todas as mudanças precisam ser feitas de uma única vez, no setor público há o entendimento de que o processo de avaliação de bens, por exemplo, poderá ser feito ao longo do tempo, diante da dificuldade do trabalho.

A implantação das IPSAS pelas entidades do Setor Público certamente demandará um esforço dos envolvidos, mas cujo resultado em termos de transparência e comparabilidade das informações financeiras e desempenho das entidades (sejam municipais, estaduais e federais), no Brasil e exterior, deverá propiciar ao país maiores perspectivas de investimento e obtenção de crédito.



## REFERENCIAS

ERNST & YOUNG Global. ***Em busca da transparência – Um estudo comparativo sobre contabilidade no setor público na Europa.*** 2011.

IFRS Journal - International Financial Reporting Standards. São Paulo: Ernst & Young Terco, Edições 11,12 e 13.



---

**AUTORIA**

**Claudio Camargo** – Sócio de Auditoria da Ernst & Young Terco

Endereço eletrônico: [claudio.camargo@br.ey.com](mailto:claudio.camargo@br.ey.com)

**Sérgio Romani** – Sócio Líder de Auditoria da Ernst & Young Terco

Endereço eletrônico: [serio.r.romani@br.ey.com](mailto:serio.r.romani@br.ey.com)

**Liliana Junqueira** – Sócia de Governo e Setor Público da Ernst & Young Terco

Endereço eletrônico: [liliana.junqueira@br.ey.com](mailto:liliana.junqueira@br.ey.com)

**Claudia Valenzuela** – Governo e Setor Público da Ernst & Young Terco em Brasília

Endereço eletrônico: [claudia.valenzuela@br.ey.com](mailto:claudia.valenzuela@br.ey.com)



# **MAIS COM MENOS - PROGRAMA DE CONTROLE E EFICIÊNCIA DO GASTO PÚBLICO DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Nancy de Araujo Vieira  
Maria Leila Casagrande  
Dayan Margon  
Carolina Kaizer  
Alessandro dos Santos



## **MAIS COM MENOS - PROGRAMA DE CONTROLE E EFICIÊNCIA DO GASTO PÚBLICO DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

Nancy de Araujo Vieira  
Maria Leila CasagrandeDayan Margon  
Carolina Kaizer  
Alessandro dos Santos

### **RESUMO**

O Programa de Controle e Eficiência do Gasto Público – Mais com Menos objetiva aumentar a eficiência do gasto, preservando a qualidade da prestação dos serviços públicos, em benefício da população. Tem como diretrizes: controle, ética, transparência e eficiência. O Programa abrange todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual e justifica-se pela importância do controle, eficiência e transparência no uso dos recursos públicos. As soluções adotadas foram oficializar o Programa, estabelecer governança, sensibilizar dirigentes e servidores e contratar empresa especializada em gerenciamento de despesas. Utilizando a metodologia GMD - Gerenciamento Matricial de Despesas, criaram-se indicadores para as principais despesas, para um maior controle e acompanhamento. Os resultados alcançados já são bastante significativos: no exercício de 2010, o Poder Executivo Estadual economizou 67,1 milhões de reais e em 2011, foi oficializada a continuidade do Programa e estabelecida a meta de economizar 50 milhões de reais no exercício de 2012.



## **1 INTRODUÇÃO**

A partir do advento da crise financeira internacional (iniciada no final de 2008) e seu impacto na receita pública estadual, além de outras consequências para a administração pública, o Governo do Estado do Espírito Santo tomou a decisão de estruturar todas as ações de eficiência do gasto público em um programa de governo, tendo por objetivo dar maior visibilidade às ações, pois a sociedade demanda do Estado serviços públicos de qualidade, mas espera que haja controle, austeridade, eficiência e transparência no uso dos recursos públicos.

A necessidade de serem implantados e difundidos hábitos e práticas eficazes no combate ao desperdício e otimização foi o principal fator para o desenvolvimento do Programa “Mais com Menos”. Além disso, houve também a necessidade de conhecer as despesas e implantar um gerenciamento por meio do uso de indicadores de despesas, que permitem medir a eficiência do gasto público.

Os resultados do programa, alcançados em 2010, foram bastante significativos: o Poder Executivo Estadual economizou 67,1 milhões de reais nas secretarias de Saúde, Educação, Justiça, Segurança Pública e de Gestão e Recursos Humanos.

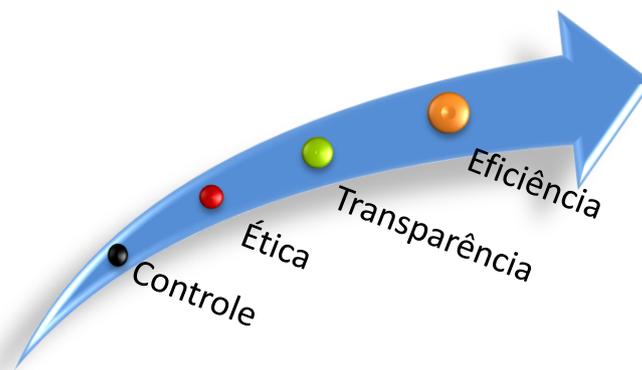
## **2 OBJETIVO GERAL DO PROGRAMA**

O Programa de Controle e Eficiência do Gasto Público tem como objetivo geral aumentar a eficiência do gasto preservando a qualidade da prestação dos serviços públicos, em benefício da população. O que se pretende é fazer mais programas sociais, com o menor gasto possível.

## **3 DIRETRIZES DO PROGRAMA**

O programa tem como diretrizes o controle, ética, transparência e eficiência nos gastos públicos.





## 4 ESCOPO E ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA

O escopo do programa foi estruturado com 3(três) grandes projetos e abrange todos os Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

### 4.1 Projeto de Controle, Monitoramento e Redução da Despesa de Custeio, através do Gerenciamento Matricial da despesa – GMD

O objetivo do projeto é monitorar os gastos e controlar o consumo nos Órgãos e Entidades para reduzir o gasto público com as despesas de custeio, por meio de melhoria nos processos em busca da eficiência e redução do consumo.

Para o controle e monitoramento dos gastos públicos com custeio, foram estabelecidos alguns princípios básicos:

- **Controle cruzado:** significa que todas as despesas orçadas devem ser acompanhadas por duas pessoas;
- **Desdobramento dos gastos:** implica que, para a definição das metas, todos os gastos devem ser detalhados até o nível de atividades e de unidade orçamentária; e
- **Acompanhamento sistemático:** implica em instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo ações corretivas para os desvios.



## **4.2 Projeto de Conscientização e Sensibilização**

O objetivo do projeto é criar uma cultura de eficiência do gasto público nos servidores e dirigentes estaduais do Poder Executivo. Esse objetivo é atingido com ações de divulgação de boas práticas, campanhas de redução de despesas e realização de palestras e seminários.

## **4.3 Projeto de Controle, Monitoramento e Redução da Despesa de Custeio**

O objetivo desse projeto é gerar e disponibilizar informações referentes ao gasto público para o gerenciamento das metas e para divulgação dos resultados. Esse objetivo será atingido com a implantação do Sistema de Gerenciamento de Despesas – SIGED, que está sendo desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Informação e Comunicação do Estado do ES - PRODEST.

## **5 METODOLOGIA DO PROGRAMA (GERENCIAMENTO MATRICIAL DA DESPESA – GMD)**

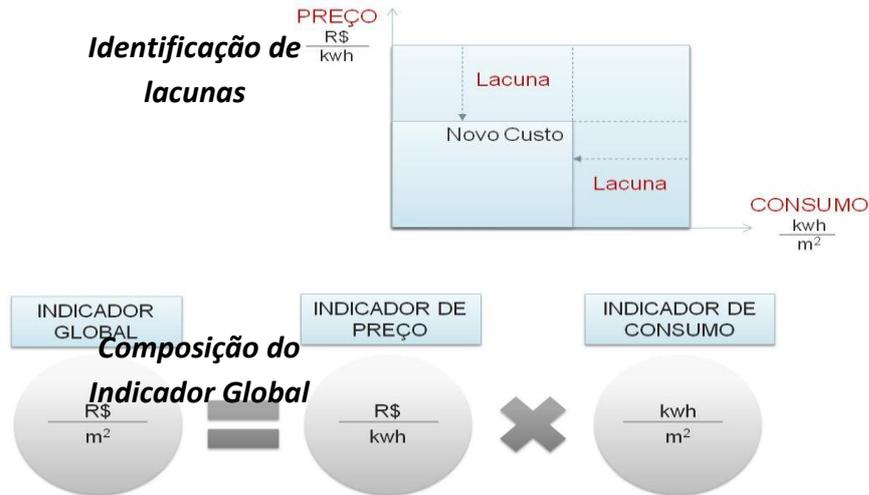
O projeto de Controle, Monitoramento e Redução da Despesa de Custeio, através do Gerenciamento Matricial da Despesa – GMD, foi planejado e executado conforme o ciclo do PDCA - Planejamento, Execução, Avaliação e Acompanhamento, que é uma metodologia básica dentro da Teoria Geral da Administração.

O GMD tem duas fases: planejamento e acompanhamento. Na fase de planejamento são definidas as metas com base nas análises feitas para cada subelemento de despesa. Essas análises são realizadas, através de indicadores. Na fase de acompanhamento é realizado o ciclo de verificação de resultados, através de reuniões periódicas.

Os indicadores são itens de controle utilizados para a definição da meta e seu acompanhamento. Eles permitem a comparação do desempenho dos diferentes órgãos ou unidades comparáveis e a identificação das oportunidades de ganho.

As oportunidades de ganho podem ser identificadas em duas dimensões: preço e consumo.





## 6 RESULTADOS DO PROGRAMA EM 2010

O Programa Mais com Menos foi instituído em maio de 2009 e teve como meta inicial economizar 90 milhões de reais até o final de 2010. Os resultados alcançados foram bastante significativos. Em 2010 o Poder Executivo Estadual economizou 67,1 milhões de reais nas secretarias (Saúde, Educação, Justiça, Segurança Pública e de Gestão e Recursos Humanos) que foram as secretarias priorizadas para a implantação inicial da metodologia de GMD, pois estas respondem por 80% das despesas correntes de custeio do Governo. Deste percentual, o Programa focou em 90% das despesas totais de custeio desses órgãos.



À exceção do grupo de despesa “Conservação, Limpeza e Vigilância” e “Informática”, todos os outros grupos de despesas contribuíram positivamente para resultado de 2010, conforme abaixo.

GRUPO DE DESPESA	VALOR DA DESPESA DE CUSTEIO (EXECETO PESSOAL)		
	HISTÓRICO 2009 (R\$)	REALIZADO 2010 (R\$)	GANHO (R\$)
ÁGUA E ENERGIA	31.984.375,38	31.622.467,43	361.907,95
ALIMENTOS	100.175.610,25	93.535.730,84	6.639.879,41
BENEFÍCIOS	14.356.713,18	14.089.062,79	267.650,39
CONSERVAÇÃO, LIMPEZA E VIGILÂNCIA	140.928.935,59	151.557.311,92	(10.628.376,33)
FROTA E TRANSPORTE ESCOLAR	82.428.826,84	78.884.698,24	3.544.128,60
INFORMÁTICA	16.434.901,80	16.542.890,17	(107.988,37)
MATERIAIS	16.122.355,37	16.001.257,08	121.098,29
SAÚDE	245.057.883,07	183.982.718,48	61.075.164,59
TELEFONIA	13.336.067,29	9.135.523,78	4.200.543,51
VIAGENS	10.283.947,06	8.634.382,19	1.649.564,87
TOTAL	671.109.615,83	603.986.042,92	67.123.572,91

REDUÇÃO  
DE 10%

## 7 O PROGRAMA PARA 2011

### 7.1 Escopo

O escopo do programa continua o mesmo de 2010, porém, o Projeto de Controle, Monitoramento e Redução da Despesa de Custeio, através do Gerenciamento Matricial da despesa – GMD, será expandido para todos os Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional, com a implantação do gerenciamento para 4(quatro) tipos de despesas, que são água, energia, limpeza e vigilância ostensiva.



## **7.2 Meta do Programa para 2011**

A previsão de meta que a coordenação do programa está trabalhando é de economizar 50 milhões de reais até o final de 2012, porém, a proposta a ser encaminhada para o Comitê Gestor do programa deverá ser reavaliada à medida que os secretários e dirigentes dos órgãos firmarem seus termos de compromissos, cuja previsão é 30/06/2011.

## **8 CONCLUSÕES**

A implantação do Mais com Menos possibilitou à SEGER ter uma visão mais real das despesas de custeio de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual, além de entender melhor os negócios e processos de cada órgão, para padronizar procedimentos administrativos que visem dar mais eficiência ao gasto público.

Assim, vislumbra-se o controle e a eficiência do gasto nos próximos governos, possibilitando um aumento de investimentos em obras e serviços públicos.



## 9 REFERÊNCIAS

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder – Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários**. 1 ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

**INDG – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL**. Página Principal. Disponível em < <http://www.indg.com.br/> >. Acessos em 2008 e 2009.

MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. **Construindo uma Nova Gestão Pública**. 1 ed. Rio Grande de Norte, 2010.

I CONSAD. **Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**. 1 ed. Distrito Federal, 2008.

**ESTADO DO RIO DE JANEIRO**. Página Principal. Disponível em < <http://www.governo.rj.gov.br/> >. Acessos em 2008 e 2009.

**PREFEITURA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO**. Página Principal. Disponível em < <http://www.rio.rj.gov.br/> >. Acessos em 2008 e 2009.

**PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**. Página Principal. Disponível em < <http://www.capital.sp.gov.br/> >. Acessos em 2008 e 2009.



---

**AUTORIA**

**Alessandro dos Santos** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES

Endereço eletrônico: [alessandro.santos@seger.es.gov.br](mailto:alessandro.santos@seger.es.gov.br)

**Carolina Kaizer** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES

Endereço eletrônico: [carolina.kaizer@seger.es.gov.br](mailto:carolina.kaizer@seger.es.gov.br)

**Dayan Margon** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES

Endereço eletrônico: [dayan.margon@seger.es.gov.br](mailto:dayan.margon@seger.es.gov.br)

**Maria Leila Casagrande** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES

Endereço eletrônico: [leila.casagrande@seger.es.gov.br](mailto:leila.casagrande@seger.es.gov.br)

**Nancy de Araujo Vieira** – Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER/ES

Endereço eletrônico: [nancy.vieira@seger.es.gov.br](mailto:nancy.vieira@seger.es.gov.br)



## **ESTRATÉGIAS PARA AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NAS LICITAÇÕES DA 2ª ONDA DO PROJETO GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS – GES REALIZADAS PELO PODER EXECUTIVO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Helena Alaíde Mortimer Macedo  
Cícero Rodarte Neves  
Leonardo Siqueira de Moura

### **RESUMO**

O Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais está implementando, sob coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a 2ª. Onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos–GES, com foco em ganho de produtividade e geração de economia nas compras de materiais e nas contratações de serviços estratégicos. Uma das recentes ações do Projeto GES é a ampliação do monitoramento de fornecedores, por meio da introdução de acordo de nível de serviços, visando garantir a qualidade do gasto, a partir da avaliação do fornecimento, que pode gerar penalização pecuniária, e da valorização da cadeia de bons fornecedores, introduzindo a certificação de boas praticas. Outra ação do Projeto GES, que merece destaque pela inovação, é a criação, na área de saúde, de Grupos de Padronização Técnica, cujos objetivos principais são a padronização e a adequação das especificações de itens de materiais e serviços, com base na necessidade de abastecimento e na oferta do mercado fornecedor.



## INTRODUÇÃO

A Lei Federal 8.666/93 e a legislação correlata e complementar, bem como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/00) e medidas complementares realizadas pelo governo federal, governos estaduais e governos municipais, expressam a preocupação nas três esferas do Poder Executivo em desenvolver procedimentos de gestão como forma de qualificar os processos de compras e reduzir os gastos públicos.

No Governo do Estado de Minas Gerais, partir de janeiro de 2004, destaca-se a obrigatoriedade, da utilização do Sistema de Administração de Materiais e Serviços - SIAD/MG nas transações de bens e serviços realizadas por órgãos e entidades da Administração Pública Estadual. O SIAD/MG é um sistema corporativo composto por vários módulos (como Pregão, Cotação Eletrônica, Registro de Preços e o Banco de Melhores Preços, Estoque, dentre outros) que, integrado ao SIAFI/MG e a outros sistemas do Estado, permite o controle do ciclo de suprimentos de materiais e serviços desde a requisição até o momento em que os materiais são distribuídos e patrimoniados ou são realizados os serviços contratados. Foram desenvolvidos também armazéns de dados, a partir dos quais é possível extrair informações para gerar relatórios gerenciais dos gastos realizados e registrados nos sistemas SIAD e SIAFI do Estado

A implantação do SIAD, aliada à disponibilização Portal de Compras do Governo de Minas na Internet (em 2009) e somadas a um conjunto de outras ações, aprimorou e qualificou a gestão da informação na Administração Pública do Estado, com reflexos diretos no controle dos gastos público. Contudo, ainda não se esgotaram todas as possibilidades do Estado continuar trabalhando para que as despesas da máquina pública continuem sendo racionalizadas. Existem ainda fronteiras a serem mais exploradas nesse território dos gastos públicos, que se traduzem no inícios da implantação de mecanismos processuais mais eficazes na etapa de planejamento das demandas de suprimentos de bens, obras e serviços para os Órgãos e Entidades, na precariedade de ferramentas que possibilitem uma gestão mais eficaz e otimizada dos contratos pactuados, numa eficiente gestão de estoques como forma de evitar desperdícios, na utilização de centros de Distribuição Logísticos (CD). Enfim, uma série de ações da cadeia de suprimentos que, se bem



observadas pelos gestores, podem se traduzir em percentuais expressivos de economicidade para os cofres públicos, podendo, inclusive, estes recursos serem direcionados para outros serviços prestados pelo Estado a bem da sociedade.

Outra ação muito importante e inovadora empreendida pelo Governo do Estado de Minas Gerais foi criação dos Projetos Estruturadores, cujas finalidades direcionam no sentido de combater e resolver os gargalos pontuados e selecionados como premissas de políticas de Governo. Nesse sentido, destaca-se o Projeto Estruturador Qualidade de Produtividade do Gasto Setorial, iniciado em 2007, que tem como objetivo central aprimorar e qualificar as compras públicas com redução de custos.

Nesse contexto, uma das prioridades do governo mineiro tem sido a busca constante de maior eficiência e eficácia na gestão de suprimentos. Para que essa meta que ocorresse com maior celeridade, foram contratadas empresas de consultoria renomadas, para dar apoio no desenvolvimento e implantação do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, com o objetivo de trazer para Administração Pública do Estado as melhores práticas da iniciativa privada e de outros Órgãos e Entidades de entes federados.

As empresas de consultoria que manifestaram interesse em participar desse processo tiveram que levar em conta alguns aspectos próprios da Administração Pública Estadual em Minas Gerais:

- o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais está constituído, em sua administração direta, da Governadoria, Vice-Governadoria, 22 Secretarias de Estado e 13 Órgãos Autônomos e, na sua Administração Indireta, de 20 Autarquias e 16 Fundações, todas com unidades de compras descentralizadas.
- as aquisições do Governo de Minas Gerais são realizadas de forma descentralizada - cada órgão ou entidade tem autonomia para fazer suas próprias compras e contratações, mas tem crescido a ocorrência de licitações para Registro Preços, o que tem trazido economia, tanto pela agregação de volumes, quanto pela redução na quantidade de processos licitatórios; o Projeto GES tem contribuído de forma bastante eficaz para a disseminação dessa prática;



- compete à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG/MG definir as diretrizes e normatizar as atividades relativas ao patrimônio, material de consumo, transportes, serviços e contratos.

Em 2006, foi contratada pelo Governo do Estado, por meio da SEPLAG/MG, a empresa de consultoria Accenture, para prestar consultoria no desenvolvimento e implantação da 1ª Onda do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos – denominado Projeto GES, que é parte integrante do Projeto Estruturador Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial. Foram trabalhadas as seguintes famílias de compras entre 2006 e 2007, com a aplicação da metodologia *Strategic Sourcing* (Compras Estratégicas):

- Equipamentos de informática (microcomputadores, notebooks e terceirização de impressão e reprografia);
- Material de escritório (material de expediente, papéis, cartuchos e toners para impressoras);
- Medicamentos (básicos e excepcionais);
- Refeições (hospitalares e para presídios);
- ProMG (principalmente aquisição de betuminosos para recuperação de estradas);
- Passagens aéreas;
- Softwares prontos.

No final de 2008, o Governo de MG, considerando os bons resultados obtidos com a realização da 1ª Onda do GES, também por meio da SEPLAG/MG, realizou nova licitação na modalidade concorrência - tipo técnica e preço, para contratar serviços de consultoria externa , visando à realização da 2ª. Onda do Projeto GES.

A vencedora do certame e contratada para a 2ª. Onda do **Projeto GES**, foi a PricewaterhouseCoopers - PwC, empresa de consultoria com representatividade internacional , que também aplicou a metodologia de Compras Estratégicas (*Strategic Sourcing*) no desenvolvimento dos trabalhos. O contrato com a PwC, que alocou aproximadamente 13 pessoas no Projeto GES, foi de 15 meses, de fevereiro de 2009 a maio de 2010. Após esse período, a equipe interna da SEPLAG/MG alocada no Projeto GES, constituída de 7 pessoas que participaram



ativamente do projeto, juntamente com os consultores da empresa de consultoria contratada, dando continuidade nas etapas finais do projeto, após o término do contrato com a consultoria, em especial de assessoramento direto aos órgãos gestores para a realizações dos respectivos Registros de Preços das Famílias trabalhadas e criação dos Comitês Executivos de Gestão Estratégicas de Suprimentos. Com a assimilação da metodológica aplicada nas duas Ondas do Projeto GES, os técnicos da SEPLAG estão desenvolvendo novas Famílias de compras estratégicas.

Foram selecionadas para a 2ª. Onda do Projeto GES as famílias de:

- Materiais Médico-Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais
- Equipamentos Médico-Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais
- Frota de Veículos (aquisição de veículos, abastecimento e manutenção)
- Diárias e Hospedagem (com foco em hospedagem de grupos de servidores)
- Serviços Prodemge (empresa de tecnologia da informação do Governo de Minas).

Posteriormente, sem apoio de consultoria, foi iniciado o desenvolvimento da família de Eventos.

Na 2ª. Onda do Projeto GES, uma das ações sugeridas como forte alavanca para melhorias de gestão foi à ampliação do monitoramento da cadeia de fornecedores, por meio de acordo de nível de serviços pré-estabelecidos, visando conhecer e avaliar a qualidade de performance do fornecedor contratado no atendimento ao estabelecido em contrato, podendo, no caso, o avaliado ser penalizado pecuniariamente ou até receber do Estado a certificação de boas praticas pela boa qualidade do serviço prestado.

Outra ação do Projeto GES, que merece destaque neste trabalho, é a criação, na área de saúde, do GPT - Grupos de Padronização Técnica, cujos objetivos principais são a padronização e a adequação das especificações de itens de materiais e serviços, com base na necessidade de abastecimento e na oferta do mercado fornecedor.



## OBJETIVO

O Projeto GES tem como objetivo principal a elaboração de novos modelos de suprimentos para famílias de compras públicas estratégicas, observando as leis e normas gerais de licitações e contratos, execução orçamentária e financeira, bem como o conjunto de regulamentos relativos aos processos de suprimentos do setor público.

Este objetivo pode ser desmembrado em:

- definição e implantação de metodologias e modelos de gestão de suprimentos, com base nas melhores práticas nacionais e internacionais;
- aprimoramento dos mecanismos de relacionamento com o mercado fornecedor em seus diversos segmentos;
- capacitação de servidores estaduais para atuarem como agentes multiplicadores do modelo.

## METODOLOGIA

Utilizada na realização do Projeto GES, a metodologia *Strategic Sourcing*, focaliza não somente a redução do preço de compra do material ou serviço em estudo, mas possui foco principal o custo total do produto, ou seja, abrange análises de todos os custos: desde a preparação, o planejamento da demanda, até o descarte do material. Essa metodologia vem sendo empregada em projetos similares desenvolvidos pela iniciativa privada, com excelentes resultados e benefícios e, além disso, busca a incorporação de melhores práticas de suprimentos, amplia o conhecimento e a aproximação com o mercado fornecedor.

O desenvolvimento do Projeto GES está estruturado em três grandes fases distintas – Diagnóstico, Desenvolvimento e Implantação – cujas atividades estão descritas a seguir. Os passos originais metodologia *Strategic Sourcing* foram adaptados para emprego na administração pública do Estado de Minas Gerais, inclusive devido à exigência de licitação para as aquisições.



## Fase 1 – Diagnóstico

Esta fase compreende o levantamento da situação atual e respectivas análises, a partir das quais são priorizadas e selecionadas as famílias de compras estratégicas a serem trabalhadas no projeto. Além disso, foi incorporada nesta fase a elaboração do planejamento Programa de Transmissão de Conhecimentos, visando à capacitação dos técnicos do Estado nas metodologias e técnicas empregadas durante o projeto.

### ▪ Levantamento e análise da situação atual

Atividades:

- ✓ coletar e analisar dados da função de suprimentos na administração direta, autárquica e fundacional Poder Executivo do Estado, abordando os aspectos legais, os modelos organizacionais, as condições de infraestrutura (compreendendo a rede física e os recursos tecnológicos utilizados); os recursos humanos (perfil, qualificação profissional e quantitativo da força de trabalho); entendimento dos processos e das formas de aquisição e contratação de materiais e serviços
- ✓ levantar e analisar as aquisições e contratações realizadas em 2006, 2007 e 2008, inclusive das famílias de compras desenvolvidas na 1ª. Onda do Projeto GES.

Produto:

- ✓ documento contendo o levantamento e a análise da situação atual das ações de gestão para demandas de suprimentos Poder Executivo do Estado
- Apresentação das melhores práticas e situação da gestão de suprimentos no junto ao mercado privado em relação aos praticados pelo Estado

Atividades:

- ✓ identificar as melhores práticas nacionais e internacionais, os mais modernos processos de compras e de contratação de serviços praticados, no âmbito de governos e empresas privadas nacionais e



estrangeiras, e as tendências de gestão de suprimentos, e compará-las com a situação diagnosticada no Governo de Minas Gerais, inclusive avaliando as principais lacunas, levando em consideração os aspectos legais e estratégicos das compras públicas.

Produto:

✓ documento contendo a apresentação das melhores práticas e a situação da gestão de suprimentos no Estado

▪ Indicação das famílias da 2ª. Onda

Atividades:

✓ indicar as 4 (quatro) famílias de compras para aplicação de novo Modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, além da família de Frota de Veículos, com as justificativas dessas indicações

✓ apresentar possíveis estratégias para redução de custos e de gastos nas famílias indicadas e na família de Frota de Veículos, levando em conta três premissas: sustentabilidade, qualidade e produtividade.

✓ determinar o grau de complexidade para a implementação das estratégias, os resultados esperados e a estimativa de economia nas quatro famílias indicadas e na família de Frota de Veículos, tendo-se por base os gastos realizados em 2006, 2007 e 2008 e levando-se em conta as normas legais que regem as contratações públicas e a realidade da Administração Estadual.

✓ outros dados/informações e análises complementares que a empresa de consultoria contratada julgar importantes.

Produto:

✓ documento contendo a indicação das famílias da 2ª. Onda, com as respectivas justificativas e informações complementares, para aprovação do Comitê Gestor do Projeto GES

Além das atividades descritas acima, foi desenvolvido o Planejamento de capacitação e foi realizada a Capacitação na Fase 1, que compreendem:



- Planejamento de capacitação

Atividades:

- ✓ desenvolver um Programa de Transmissão de Conhecimentos, por meio de palestras mensais e de dois seminários, a ser executado no decorrer das três fases do projeto, para repasse dos trabalhos realizados em cada mês e objetivos a serem alcançados, das metodologias e das técnicas empregadas aos técnicos do Governo de MG, capacitando-os a empregar em outras famílias de compras a metodologia e as técnicas assimiladas, bem como construir, em conformidade com as estratégias indicadas, editais de licitação, definir métricas e indicadores para mensuração de resultados e proceder à gerência dos contratos resultantes.

Produto:

- ✓ documento contendo todo o planejamento de capacitação dos técnicos do Estado

- Execução da Capacitação na Fase 1

Atividades:

- ✓ realização de palestras mensais, abordando os trabalhos realizados no mês e as técnicas empregadas, contextualizando-as na metodologia utilizada e nos objetivos a serem alcançados.
- ✓ realização do primeiro seminário, com a apresentação do Diagnóstico desenvolvido.

Produto: Palestras mensais e primeiro seminário realizados

## **Fase 2 – Desenvolvimento**

Esta fase compreende o desenvolvimento de estratégias para 5 (cinco) famílias de compras de materiais e/ou serviços da 2ª. Onda.

Atividades:

- Inteligência interna / definição dos requerimentos

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:



- ✓ coletar e analisar dados e despesas
- ✓ analisar editais e contratos
- ✓ entender e documentar o processo e as praticas de aquisições e contratações
- ✓ avaliar as políticas de aquisições e contratações
- ✓ entender a estrutura de custos
- ✓ desenvolver análise de custo total (TCO).

Produto:

- ✓ documento contendo a inteligência interna / definição dos requerimentos para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda.
- Inteligência externa / análise do mercado

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ identificação, coleta de dados e análise do mercado fornecedor e da cadeia de fornecimento
- ✓ desenvolver *benchmarking* de melhores práticas e analisar tendências de mercado
- ✓ analisar a segmentação de mercado
- ✓ analisar a competitividade das empresas fornecedoras do setor.

Produto:

- ✓ documento contendo a inteligência externa / análise do mercado para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda.
- Desenvolvimento de políticas e estratégias

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ desenvolver políticas e estratégia aquisição e contratação, visando à redução de custos e de gastos, de forma sustentável, produtiva e com qualidade
- ✓ definir e validar critérios para seleção de fornecedores
- ✓ desenhar o modelo proposto



- ✓ elaborar minuta de decreto de políticas e de criação do Comitê de Gestão Estratégica de Suprimentos de cada família
- ✓ propor padronização, racionalização e melhoria na especificação do Catálogo de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais – CATMAS – para os itens trabalhados em cada famílias.

Produto:

- ✓ documento contendo: desenvolvimento de políticas e estratégias e minuta de decreto de políticas e criação de comitê para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda.
- Avaliação de fornecedores

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ desenvolver questionários, coletar, consolidar e analisar as informações de fornecedores
- ✓ conduzir reuniões e entrevistas com fornecedores
- ✓ obter informações adicionais sobre os fornecedores
- ✓ elaborar *ranking* de fornecedores
- ✓ definir critérios preliminares para avaliação de desempenho de fornecedores
- ✓ desenvolver ferramentas para a apuração do desempenho de fornecedores
- ✓ se houver tempo hábil, durante a vigência do contrato e após as licitações, realizar as primeiras apurações de desempenho.

Produto:

- ✓ documento contendo a avaliação de fornecedores, para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda, e ferramentas para apuração de desempenho de fornecedores.
- Estratégia de negociação com fornecedores e elaboração da minuta de edital

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:



- ✓ desenvolver estratégia e tática de negociação
- ✓ estruturar processo de cotação, para orientação na definição de preço de referência
- ✓ quantificar e assegurar ganhos
- ✓ definir a modalidade de licitação/contratação
- ✓ elaborar minuta do edital de licitação, inclusive com a definição de:
  - critérios de seleção e avaliação de fornecedores, para fins de habilitação nas licitações;
  - critérios e fatores de julgamento para seleção das melhores propostas dos fornecedores;
  - anexos do edital: termo de referência/projeto básico, modelos e planilhas necessários, minuta de contrato.

Produto:

- ✓ documento contendo a estratégia de negociação com fornecedores e a minuta de edital, para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda.
- Novo Modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos – GES da 2ª. Onda

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ consolidar a documentação do novo Modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos em dossiê da família e em caderno de aquisição/contratação da família com todas as orientações necessárias para os técnicos do Governo de MG.

Produto:

Para cada uma das cinco famílias de compras da 2ª. Onda: dossiê consolidado da família de compras e caderno de aquisição/ contratação da família de compras.



- Execução da Capacitação na Fase 2

Atividades:

- ✓ realização de palestras mensais, abordando os trabalhos realizados no mês e as técnicas empregadas, contextualizando-as na metodologia utilizada e nos objetivos a serem alcançados.

Produto:

- ✓ palestras mensais realizadas

### **Fase 3 – Implantação**

Esta fase compreende a implantação das estratégias definidas para as famílias de compras de materiais e/ou serviços, com assessoramento durante as licitações e contratações.

- Implementação das novas especificações

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda, depois de validadas:

- ✓ realizar ajuste das especificações no Catalogo de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais para os itens trabalhados nas cinco famílias de compras.

Produto:

- ✓ itens ajustados no Catalogo de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais

- Validação dos decretos

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ promover a aprovação jurídica dos decretos.

Produto:

- ✓ decretos validados pela Assessoria Jurídica do Estado



- Validação dos editais

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ promover a aprovação jurídica dos editais.

Produto:

- ✓ editais validados pela Assessoria Jurídica do Estado

- Assessoramento nas licitações e contratações

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ planejar e conduzir todo o processo de licitação e contratação dos itens das cinco famílias de compras da 2ª. Onda.

Produto:

- ✓ Licitações realizadas e contratos assinados

- Apuração das economias

Atividades:

Para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda:

- ✓ definir de indicadores e formas de apuração dessas economias
- ✓ desenvolver ferramentas para a apuração das economias, a partir de dados de sistemas do Governo de MG
- ✓ determinar, de forma o mais precisa possível, o montante da economia esperada com a aplicação do novo Modelo de GES, tendo-se por base os gastos realizados em 2006, 2007 e 2008
- ✓ após as licitações, realizar as primeiras apurações de economias realizadas.

Produto:

- ✓ documento referente aos indicadores e à apuração das economias para cada uma das cinco famílias da 2ª. Onda e ferramentas de apuração de economias



- Execução da Capacitação na Fase 3

Atividades:

- ✓ realização de palestras mensais, abordando os trabalhos realizados no mês e as técnicas empregadas, contextualizando-as na metodologia utilizada e nos objetivos a serem alcançados.
- ✓ realização do segundo seminário, ao final dos trabalhos, apresentando as estratégias desenvolvidas, as técnicas empregadas, o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos para cada uma das famílias de compras, os benefícios do projeto e os resultados já mensurados.

Produto:

- ✓ palestras mensais e segundo seminário realizados

## DESENVOLVIMENTO

Devido aos benefícios e bons resultados alcançados com a 1ª. Onda do Projeto GES – Gestão Estratégica de Suprimentos, o Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/MG, iniciou em 2009 o desenvolvimento da 2ª Onda do Projeto GES, com foco específico em famílias de compras de bens e de contratação de serviços, cujos diagnósticos foram consideradas, no contexto da administração pública, como passíveis de melhorias nos atuais procedimentos processuais adotados e estratégicos para a qualidade do gasto e a redução de custos.

Dentre as ações desenvolvidas no curso da 2ª Onda do Projeto GES, foram inseridas algumas que visam, em especial, disseminar e fortalecer as novas práticas de gestão de suprimentos, além de buscar qualificar e valorizar a cadeia de fornecedores.

A realização de treinamentos a respeito da metodologia *Strategic Sourcing* aplicada no projeto e de *workshops* contextualizando os estudos realizados no curso do projeto contribuíram de forma eficaz para disseminação do conhecimento sobre os trabalhos realizados na 2ª. Onda do Projeto GES. Além disso, destaca-se a grande sinergia existente entre o Projeto GES e todos os Órgãos



e Entidades envolvidos, confirmando de maneira exequível a perfeita incorporação da metodologia aplicada e a percepção das vantagens em se trabalhar as ações de suprimentos de forma compartilhada com enormes ganhos em qualidade e preços.

Durante a fase de implantação do modelo de suprimentos para cada família de compras, são formalizadas as políticas e diretrizes a serem adotadas, por meio de decreto estadual, que também cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos de cada família. Os Comitês normalmente são compostos por representantes de Órgãos e Entidades mais representativos em relação a cada categoria de suprimentos. Uma inovação da 2ª. Onda do Projeto GES foi o fortalecimento dos Comitês Executivos de gestão das famílias da área de saúde, com a criação do GPT – Grupo de Padronização Técnica, que é um subcomitê composto de técnicos especializados, cujo objetivo é contribuir nas ações específicas de padronização de itens de materiais e serviços.

Ressalta-se ainda o monitoramento contínuo realizado pelo Projeto GES, por meio de indicadores no acordo de resultados, para que todos os Órgãos e Entidades fidelizem suas ações de suprimentos de bens e serviços estratégicos adotando os novos modelos de Gestão Estratégica de Suprimentos, inclusive por meio de aquisições de itens dos Registros de Preços originados do Projeto. Destacamos ainda outras ações importantes, que contribuíram de forma muito positiva nos resultados obtidos pelo Projeto, tais como: padronização de editais de licitações estratégicas, realização de consultas públicas junto aos fornecedores antes da publicação dos Editais, como forma de colher subsídios para melhorias do ato convocatório. Realizamos ainda, na fase de inteligência externa do Projeto GES, diversas visitas a fornecedores como forma de conhecer e validar os procedimentos de produção, logística e escoamento dos materiais produzidos.

#### AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Considera-se como outra ação de destaque do Projeto GES a implementação de monitoramento de desempenho de fornecedor - Índice de Qualificação de Fornecedor - IQF - por meio de avaliação da qualidade do produto entregue e do serviço prestado, que, sendo negativo, pode gerar penalização pecuniária, mas, sendo positivo, pode gerar certificação pública de boas práticas.



Nos editais de licitação elaborados para aquisição de materiais e de equipamentos estratégicos da área de saúde, está previsto o procedimento de avaliação de fornecedor. Também nos decretos estaduais referentes à aquisição de materiais e de equipamentos de saúde, constam diretrizes para que os Comitês Executivos destas famílias estabeleçam procedimentos complementares para avaliação e aferição desempenho para fornecedores. Os seguintes indicadores serão considerados para efeito de monitoramento de desempenho:

- I. apresentação de documentos e notas fiscais na forma da lei e sem divergências em relação às entregas;
- II. cumprimento dos prazos de entrega, inclusive quanto às quantidades estabelecidas em cronograma pré-estabelecido;
- III. itens em conformidade técnica com o especificado no processo licitatório; e
- IV. ocorrência de avarias na embalagem e integridade dos materiais embalados.

Nos editais de materiais e de equipamentos de saúde, constam desta forma as orientações para avaliação de fornecedores:

- Os fornecedores serão avaliados nas seguintes dimensões e terão pesos diferentes para o cálculo do IQF (Índice de Qualificação do Fornecedor):
  - ✓ qualidade – fornecimento do material ou serviço conforme ao especificado no objeto da licitação;
  - ✓ prazo de entrega (pontualidade) – é a comparação entre a data de entrega indicada no contrato, e a data do recebimento, aceitação do material/serviço;
  - ✓ documentação – é a consistência das informações e documentos necessários para tramitação.
- Os respectivos pesos de cada critério estão definidos conforme tabela a seguir, variando de 1 a 3:



Dimensão	Aspecto	Peso do Critério
Documentação	Apresentação de documentos e NF's em acordo	2
Qualidade	Apresentação de laudo técnico na entrega quando exigido	2
	Quantidades entregues conforme pedido	3
	Materiais conforme especificado no objeto	3
	Nível de qualidade dos materiais entregues	3
Entrega	Cumprimento do prazo para entrega	3
	Avarias na embalagem	1
	Integridade dos materiais entregues	3

- O critério de preenchimento da tabela é binário - atende (1) ou não atende (0). Os critérios possuem pesos diferentes devido ao seu grau de importância para o cálculo do IQF. Para cada entrega deverá ser feita uma avaliação do fornecedor para o monitoramento de seu desempenho.

Avaliação de Desempenho de Fornecedores			
Critério para avaliação: Grau 1 = Atendeu ; Grau 0 = Não Atendeu			
Fornecedor.....>			
Data de entrega prevista.....>			
Equipamento.....>		Entrega 1	
Itens de avaliação	Peso dos itens (A)	Atendeu ou não (B)	Resultado AxB
Prazo de entrega	3		0
Prazo de instalação	3		0
Qualidade dos equipamentos entregues	3		0
Conformidade da documentação	1		0
<b>Soma (A x B)</b>			0
<b>IQF (%)</b>			0
Índice de Qualidade do Fornecedor (IQF) = [Soma (A x B) / Soma (A x B <sub>máx</sub> )] x 100, onde B <sub>máx</sub> é o grau 1. Data:...../...../..... Visto:.....			

- Em cada entrega deverá ser feita uma avaliação do fornecedor para o monitoramento de seu desempenho. A meta mínima para o IQF de cada fornecedor é 80%. Caso algum não alcance, deverá ser cobrado do fornecedor um plano de ação para melhoria, conforme o quadro abaixo, para que possam ser feitas correções referentes aos problema.

Ranking	Excelente	Ótimo	Bom	Regular
Valor do índice do IQF (%)	100%	99%-95%	94%-80%	Abaixo de 80%
Ação Prevista	Fornecedores com avaliação EXCELENTE ou ÓTIMO durante o semestre terão o <i>feedback</i> sobre seus resultados, para a continuidade dos resultados obtidos.  Avaliar realização de evento para divulgação dos melhores fornecedores do IQF no período.		Fornecedores em tendência de queda do IQF e que estejam na faixa do BOM, deverão estar em alerta quanto ao nível de qualificação.	Fornecedores com avaliação REGULAR deverão ser convocados para reunião com o objetivo de definir ações e prazos para correções. Após tentativas fracassadas de melhoria pode ocorrer o <u>descredenciamento temporário</u> .

- Os fornecedores que tiverem baixo desempenho atestado (IQF inferior a 60% no período de fornecimento), comprovado e sem condições de melhoria, estarão sujeitos a advertências e penalidades e serão impossibilitados de participarem de futuros processos licitatórios no Estado de Minas por um período de 24 meses a contar da data do término do contrato nos termos do artigo 87, inciso III da lei 8.666/93.

Nos editais de Pregão Eletrônico para Registro de Preços, visando à contratação sob demanda, pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, de empresa especializada em fornecimento de *coffee breaks* e lanches para eventos institucionais, corporativos, de representação e promocionais, foi inserido o Acordo de Nível de Fornecimento, conforme descrito a seguir.

- Visando à garantia da qualidade no fornecimento de *coffee breaks* e lanches, foram definidos critérios de cumprimento da especificação, pontualidade na entrega e agilidade na solução de problemas, conforme acordo de nível de fornecimento, que terá vigência a partir da primeira entrega realizada pela contratada.
- A meta é o alcance de 100% nos indicadores do acordo de nível de fornecimento, que serão apurados por meio de avaliação a ser realizada pelo contratante, após cada entrega de *coffee break* ou lanche.
- A contratada terá retorno (*feedback*) sobre seu resultado, que poderá impactar o valor do faturamento do fornecimento, caso a meta não seja alcançada.
- Os indicadores do acordo de nível de fornecimento, para cada um dos critérios, estão descritos a seguir.



## ACORDO DE NÍVEL DE FORNECIMENTO

1º. Indicador: ESPECIFICAÇÃO	
<b>Finalidade</b>	Garantir que os fornecimentos sejam realizados pela CONTRATANTE de acordo com as quantidades e as especificações do pedido.
<b>Forma de acompanhamento</b>	<p>Comparação entre os itens do pedido de fornecimento e os itens fornecidos para cada evento.</p> <p>Deverá ser verificado por representante do CONTRATANTE se a quantidade de itens entregues confere com a quantidade solicitada, considerando inclusive os tipos e sabores/recheios dos itens entregues conferem com os do pedido.</p>
<b>Mecanismo de cálculo</b>	$x = \frac{\text{Quantidade de itens entregues em conformidade com o pedido}}{\text{Quantidade de itens componentes do coffee break/lanche no pedido}}$
2º. Indicador: PONTUALIDADE	
<b>Finalidade</b>	Garantir a pontualidade nos fornecimentos realizados pela CONTRATADA.
<b>Forma de acompanhamento</b>	Verificação do horário de entrega de cada fornecimento realizado e do horário de entrega solicitado no pedido.
<b>Mecanismo de cálculo</b>	<p>Sem atraso na entrega ou atraso até 15 minutos = 100%</p> <p>Atraso na entrega entre 16 e 30 minutos = 85%</p> <p>Acima de 30 minutos = 75%</p>
3º. Indicador: AGILIDADE NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
<b>Finalidade</b>	Impedir que problemas que possam surgir, por culpa da CONTRATADA, prejudiquem a realização adequada e satisfatória dos <i>coffee breaks</i> e lanches.
<b>Forma de acompanhamento</b>	Constatação da não ocorrência de problemas causados pela CONTRATADA no fornecimento ou avaliação do impacto de problemas causados por culpa da CONTRATADA no fornecimento realizado.
<b>Mecanismo de cálculo</b>	<p>Sem problemas ou problemas por culpa da CONTRATADA resolvidos SEM impacto negativo para o evento = 100%</p> <p>Problemas por culpa da CONTRATADA resolvidos COM impacto negativo para o evento = 85%</p> <p>Problemas por culpa da CONTRATADA NÃO resolvidos = 75%</p>



- Dentre outras penalidades contratuais previstas, se o percentual de insatisfação da totalidade dos coffee breaks e lanches, recebidos e avaliados pelo CONTRATANTE durante o mês, for superior a 25% (vinte e cinco por cento), será aplicada multa de 5% (cinco por cento) sobre o valor do faturamento da CONTRATADA no respectivo mês. Os resultados das apurações dos 3 (três) indicadores do Acordo de Nível de Fornecimento somados e divididos por 3 (três) – ou seja, a média da apuração dos indicadores - fornecerá o percentual final a ser aplicado ao valor total do pedido, obtendo-se assim o valor a ser faturado para o respectivo fornecimento de coffee break ou lanche, até o limite de redução de 25% no valor do pedido. Exemplos:
  - a) se o percentual de itens cumpridos corresponder a 93%, o valor a faturar corresponderá a 93% do pedido (ou seja, um pedido de R\$ 500,00 que obtiver 93% de itens cumpridos, deverá faturado no valor de R\$ 465,00);
  - b) se o percentual de itens cumpridos corresponder a 75%, o valor a faturar corresponderá a 75% do pedido (ou seja, um pedido de R\$ 500,00 que obtiver 95% de itens cumpridos, deverá faturado no valor de R\$ 375,00);
  - c) se o percentual de itens cumpridos for inferior a 75%, o valor a faturar corresponderá a 75% do pedido (ou seja, um pedido de R\$ 500,00 que obtiver 95% de itens cumpridos, deverá faturado no valor de R\$ 375,00).



<b>Identificação do Contratante:</b>		
<b>Gestor do contrato:</b>		
<b>Responsável pelo evento:</b>		
<b>Data do pedido ao fornecedor (<u>anexar cópia do pedido</u>):</b>		
<b>Local, data e hora agendada para a entrega:</b>		
<b>ITEM DO ACORDO DE NÍVEL DE FORNECIMENTO</b>	<b>AValiação</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>
<b>1º. Indicador: ESPECIFICAÇÃO</b>		
Quantidade de itens componentes do <i>coffee break</i> ou lanche no pedido		
Quantidade de itens entregues em conformidade com o pedido (verificar inclusive se os tipos e sabores/recheios dos itens entregues conferem com os do pedido)		
<b>SUBTOTAL 1: ATENDIMENTO ESPECIFICAÇÃO (%)</b> (Fórmula: Quantidade de itens entregues em conformidade com o pedido / Quantidade de itens componentes do <i>coffee break</i> ou lanche no pedido) Ex: Conferência dos tipos de salgados e bebidas; quantitativos entregues, descartáveis, etc. em comparação ao pedido.	%	
<b>2º. Indicador: PONTUALIDADE</b>		
Hora agendada para a entrega do <i>coffee break</i> /lanche	h	
Hora da entrega do <i>coffee break</i> /lanche	h	
<b>SUBTOTAL 2: ATENDIMENTO PONTUALIDADE (%)</b> (Sem atraso ou atraso ate 15 minutos = 100%; entre 16 e 30 minutos = 85%; acima de 30 minutos = 75%)	%	
<b>3º. Indicador: SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>		
Quantidade de problemas por culpa da CONTRATADA verificados no fornecimento		
Quantidade de problemas por culpa da CONTRATADA solucionados SEM impacto negativo para o evento		



Quantidade de problemas por culpa da CONTRATADA solucionados COM impacto negativo para o evento		
Quantidade de problemas por culpa da CONTRATADA não resolvidos		
<b>SUBTOTAL 3: SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (%)</b> (Sem problemas ou resolvidos SEM impacto negativo para o evento = 100%; resolvidos COM impacto negativo para o evento = 85%; NÃO resolvidos = 75%)		%
<b>GERAL</b>		
<b>TOTAL (%)</b> (Fórmula: [SUBTOTAL 1+ SUBTOTAL 2+ SUBTOTAL 3] / 3)		%
<b>Datar e assinar:</b>		

## CONCLUSÕES

Espera-se, com a Gestão Estratégica de Suprimentos, integrar cada vez mais os Órgãos e Entidades da administração pública estadual em ações que visem à qualidade, economicidade e preços justos, em consonância com os padrões de mercado e exigências estabelecidas pelo Governo de Minas Gerais. Adotando a avaliação de fornecedores e o acordo de nível de fornecimento, espera-se aprimorar a precisão e a tempestividade nas entregas realizadas, além de rapidez na solução de problemas, evitando perda de qualidade e prejuízos físicos e financeiros. Os editais publicados com essa exigência foram bem aceitos pelo mercado fornecedor, e a partir das respectivas licitações, o Governo de Minas Gerais conseguiu contratar com preços competitivos. Cabe também aos Órgãos e Entidades estaduais zelar para a gestão adequada dos contratos celebrados, monitorando adequadamente as entregas de produtos e as prestações de serviços pelos fornecedores.

Finalmente, colhendo os frutos dos acertos na implementação do Projeto GES, apresentamos o quadro abaixo que demonstra os resultados obtidos na 1ª Onda do GES, de janeiro a dezembro de 2010, com a certeza que quando do início



do monitoramento das famílias trabalhadas na 2ª Onda, os benefícios para o processo de compras estratégicas e os resultados em economicidade serão, também, muito promissores.

**Economias Projeto GES - 1ª Onda**  
Janeiro a dezembro de 2010

<b>Família de compras</b>	<b>Valores baseline</b>	<b>Valores de aquisições conforme GES</b>	<b>Valores de economia obtida</b>	<b>Percentual de economia</b>
Betuminosos	R\$ 79.888.390,81	R\$ 61.094.651,85	R\$18.793.738,96	<b>23,52%</b>
Medicamentos	R\$ 38.998.624,14	R\$ 29.911.697,31	R\$ 9.060.545,32	<b>23,23%</b>
Material de Escritório	R\$ 6.283.382,47	R\$ 4.592.747,00	R\$ 1.690.635,46	<b>26,91%</b>
Equipamentos de Informática	R\$ 39.803.817,42	R\$ 26.250.562,54	R\$13.456.776,89	<b>33,81%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>R\$164.974.214,84</b>	<b>R\$ 121.849.658,70</b>	<b>R\$43.001.696,63</b>	<b>26,07%</b>



## REFERÊNCIAS

Decreto Nº. 45.513, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2010, que dispõe sobre políticas e diretrizes para a aquisição de materiais do segmento de saúde, cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Materiais de Saúde - CEGESMS

Edital de Licitação da Concorrência tipo técnica e preço nº. 03/2008, para contratação de consultoria técnica especializada, visando ao desenvolvimento e implantação da 2ª Onda do modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos do Estado de Minas Gerais

Edital de Licitação do Pregão Presencial nº. 31/2010, para Registro de Preços de materiais hospitalares, realizado pela Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG

Edital de Licitação do Pregão Eletrônico nº. 149/2010, para Registro de Preços, visando à contratação de empresa especializada em fornecimento de *coffee breaks* e lanches para eventos institucionais, corporativos, de representação e promocionais, em Belo Horizonte e na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), realizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG/MG

Caderno de Aquisição de Materiais Médico-Hospitalares, Odontológicos e Laboratoriais pelos Órgãos e Entidades do Governo de Minas Gerais – Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – Dezembro/2010



---

**AUTORIA**

**Helena Alaíde Mortimer Macedo** – SEPLAG/MG

Endereço eletrônico: [helena.macedo@planejamento.mg.gov.br](mailto:helena.macedo@planejamento.mg.gov.br)

**Cícero Rodarte Neves** – SEPLAG/MG

Endereço eletrônico: [cicero.neves@planejamento.mg.gov.br](mailto:cicero.neves@planejamento.mg.gov.br)

**Leonardo Siqueira de Moura** – SEPLAG/MG

Endereço eletrônico: [leonardo.moura@planejamento.mg.gov.br](mailto:leonardo.moura@planejamento.mg.gov.br)

