

A centralização de compras públicas no estado do Rio Grande do Norte: possibilidades e obstáculos

Layla de Oliveira Lima Linhares⁴

4 Mestra em Direito com Área de Concentração em Constituição e Garantia de Direitos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Linha de Pesquisa III: Direito Internacional e Concretização de Direitos, com ênfase em Direito e Gênero. Pós-graduada Lato Sensu em Direito Constitucional pela Escola da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte - EALRN. Bolsista-pesquisadora vinculada à Fundação de Amparo e Promoção da Ciência, Tecnologia e Informação do RN – FAPERN, lotada na Assessoria Jurídica da Secretaria de Estado da Administração – SEAD. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7486429143620572>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1724-5675>. E-mail: layla.linhares.013@ufrn.edu.br.

RESUMO

Entre as atividades-meio desenvolvidas no âmbito da administração pública, a gestão das compras governamentais figura entre as mais complexas. É fundamental direcionar o olhar para os obstáculos que permeiam a implementação da centralização de compras públicas, para, em seguida, solucionar o seguinte questionamento: Quais os principais desafios da centralização de compras públicas no Estado do Rio Grande do Norte? Como hipóteses iniciais, supõe-se que a criação de um sistema de centralização híbrida, com a devida consideração das necessidades e recursos disponíveis, levará à distribuição mais eficiente das tarefas e recursos humanos necessários para realizar a aquisição de bens e serviços. Ademais, um planejamento eficaz pode resultar na alocação mais eficiente de recursos humanos, melhor utilização de competências e, em última instância, em uma administração pública mais eficiente e econômica. A pesquisa tem por escopo geral estudar, nos moldes da Lei n° 14.133, de 1° de abril de 2021, artigos 19 e 181 do diploma legal, a centralização de compras públicas, considerando a realidade encontrada no Estado do Rio Grande do Norte. Trata-se de pesquisa qualitativa, instrumentalizada pelo método dedutivo. A relevância da pesquisa reside na compreensão da importância das compras públicas para a gestão governamental responsável e na adoção da centralização como modelo preferencial.

PALAVRAS-CHAVE: Centralização de compras públicas. Gestão. Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

A área de compras públicas revela-se inegavelmente dinâmica, especialmente, quando observado seu percurso recente. Nota-se, no entanto, que inexistem inflexões acentuadas no trajeto, possível observar a progressiva disseminação de inovações, impulsionadas sobremaneira pelo “intercâmbio direto de experiências, pela cooperação, pelo trabalho de consultores e por organismos internacionais que passaram a se interessar pela modernização e convergência entre os modelos de compras e contratações públicas” (Fernandes, 2019).

Sabe-se que entre as atividades-meio desenvolvidas no âmbito da administração pública, a gestão das compras governamentais figura entre as mais complexas, notadamente, por envolver a observância do estrita arcabouço legal pátrio, a necessidade do planejamento das ações, a atenção aos prazos e restrições financeiras dos entes estatais, além da indispensável capacidade técnico-operacional dos atores (PUBLIO; ANDRADE; LEOCÁDIO, 2017).

O aperfeiçoamento da gestão de compras constitui tarefa árdua e persistente, pois traz consigo impactos organizacionais, de recursos humanos, burocráticos e legais. Entretanto, pode-se afirmar que a inovação em relação aos procedimentos relacionados à aquisição e contratação de bens e serviços, contribui sobremaneira para desburocratizar processos e promover a eficiência (Oliveira, 2022). Assim, mostra-se necessário o redesenho da gestão de compras, o que deve se dar através da centralização e padronização dos processos licitatórios, como modo de dar celeridade, eficiência e economicidade ao desenvolvimento de suas atividades, em consonância com a Lei n° 14.133, de 1° de abril de 2021, especialmente, no que pertine aos artigos 19 e 181 do diploma legal.

Desse modo, é fundamental direcionar o olhar para os obstáculos que permeiam a implementação da centralização de compras públicas, para, em seguida, solucionar o seguinte questionamento: Quais os impactos da centralização de compras públicas no Estado do Rio Grande do Norte, especificamente, com relação à escolha da modalidade de centralização a adotar, levando em consideração suas características e demandas específicas? Como hipóteses iniciais, supõe-se que



a criação de um sistema de centralização híbrida, com a devida consideração das necessidades e recursos disponíveis, levará à distribuição mais eficiente das tarefas e recursos humanos necessários para realizar a aquisição de bens e serviços. Ademais, um planejamento eficaz pode resultar na alocação mais eficiente de recursos humanos, melhor utilização de competências e, em última instância, em uma administração pública mais eficiente e econômica.

A pesquisa tem por escopo geral estudar, nos moldes da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, artigos 19 e 181 do diploma legal, a centralização de compras públicas, considerando a realidade encontrada no Estado do Rio Grande do Norte, como resultado parcial do estudo em desenvolvimento, mediante Acordo de Cooperação Técnica-Científica firmado entre a Secretaria de Estado da Administração (SEAD) e a Fundação De Apoio à Pesquisa do Estado Do Rio Grande Do Norte (FAPERN), Convênio FAPERN/EGRN/SEAD nº 30/2023, Eixo de Pesquisa nº 5 - Centralização de Compras Públicas.

A relevância da presente pesquisa reside no reconhecimento da importância das compras públicas para a gestão governamental responsável e na adoção da centralização como modelo preferencial, à luz da Nova Lei de Licitações e do Projeto Institucional de Pesquisa e Inovação da SEAD (2023- 2025), em que a Centralização de Compras Públicas, é definida como “questão que tem sido tratada como prioridade pela SEAD”, tratando-se de tarefa árdua, sobretudo por envolver “a cultura organizacional, a legislação, o controle interno e externo, a governança e outros fatores”.

2.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa qualitativa, a realizar-se através do método lógico- dedutivo, que, de acordo com as lições de Antônio Carlos Gil (2008, p. 09), propicia o aprofundamento da investigação do fenômeno sob estudo e das suas relações com a realidade, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Para o mesmo autor (Gil, 2008, p. 09), o método dedutivo, em sua acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular.

Parte dos princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. Trata-se do método proposto pelos racionalistas

(Descartes, Spinoza, Leibniz), segundo os quais só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios a priori evidentes e irrecusáveis.

Trata-se de pesquisa qualitativa, a realizar-se através do método lógico- dedutivo, que, de acordo com as lições de Antônio Carlos Gil (2008, p. 09), propicia o aprofundamento da investigação do fenômeno sob estudo e das suas relações com a realidade, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Para o mesmo autor (Gil, 2008, p. 09), o método dedutivo, em sua acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular.

Em simples palavras, pode-se afirmar que, através do método dedutivo, se reformula ou enuncia de modo explícito informações já contidas nas premissas (Marconi; LAKATOS, p. 92). Quanto aos procedimentos de pesquisa, pode-se mencionar a documentação indireta, mediante pesquisa bibliográfica, e a documentação direta no que pertine ao resultado parcial do estudo em desenvolvimento junto aos demais pesquisadores do Eixo nº 5 (Centralização de Compras Públicas), que se dá através da realização de entrevista estruturada (Anexo 1) com diversos atores/gestores das unidades de compras governamentais em diferentes órgãos, ou seja, cujas questões foram previamente elaboradas, de modo a obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195-197), além de facilitar a tabulação e diminuir o tempo gasto com a análise dos dados (MANZINI, 1991, p. 154).

No que diz respeito e à pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais e audiovisuais, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (Marconi; Lakatos, 2003, p. 183).

3.CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS E A REALIDADE NORTE-RIO-GRANDENSE

Os progressos que podem ser observados nas compras e contratações públicas evidenciam que a pauta dessa área foi ampliada para além das alterações legais. As principais correntes de inovação e transformação compreenderam, em primeiro lugar, a introdução de



novos modelos de contratação, derivados da compreensão mais aprofundada por parte da administração pública acerca dos produtos e serviços disponíveis no mercado, bem como de suas necessidades e padrões de consumo. Enquadram-se nesse movimento, os cartões corporativos para suprimento de recursos ou o abastecimento das frotas, os acordos de nível de serviço com os terceirizados, a contratação de serviços compartilhados entre múltiplos órgãos, a negociação direta dos valores das passagens e a integração dos serviços de telecomunicações.

Uma segunda tendência foram as metodologias e ferramentas de gestão das compras, que se aprimoraram com base na exploração dos potenciais da tecnologia da informação. Exemplos desse tipo de inovação, englobam as experiências de automatização de várias etapas do fluxo procedimental das licitações dentro dos órgãos, os sistemas e abordagens de planejamento das aquisições, a padronização dos insumos e serviços, a estimativa dos preços de referência, a administração dos contratos, a avaliação dos fornecedores e a incorporação das licitações ao orçamento, além da criação de marcadores de desempenho gerenciais relativos à área (Fernandes, 2019).

A exploração do poder de compra do Estado se revelou como um terceiro caminho de transformação e inovação, que foi direcionado à inclusão de objetivos socioeconômicos à área, seja através do estímulo às micro e pequenas empresas e ao desenvolvimento regional, seja mediante a introdução de critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições e contratações, bem como na utilização de bens e serviços pela administração pública (Fernandes, 2019).

Na atualidade, pode-se afirmar que constituem importante aparato institucional, capaz de contribuir para desenvolvimento econômico, através do seu feito multifacetado, como uma ação estratégica, operacional e de governança (Oliveira, 2022). De acordo com as lições de Antônio Carlos Paim Terra (2018), o uso racional do poder de compra pode repercutir no desenvolvimento econômico de setores produtivos diversos, além de compor modo eficaz de transferência de renda, de maneira que o aprimoramento dos procedimentos relacionados às compras públicas, sobretudo no atual contexto crise política, econômica e fiscal, é elementar.

Note-se, entretanto, que o cenário brasileiro, quando se refere às licitações, é permeado pela ausência de planejamento, muitas vezes, voltado às necessidades imediatas e pontuais da administração pública

e estratificadas em incontáveis certames promovidos de modo assistemático. O modelo descentralizado, fragmentado, burocrático e complexo, torna evidente a importância de se avaliar, diagnosticar e reformular os procedimentos ligados às compras públicas (Moreira; Ribeiro, 2016).

A inovação do âmbito público é reformulada papel dos agentes, das organizações e políticas públicas e se encontra nas demandas relacionadas ao desenvolvimento nacional, à boa governança, bem como à acomodação de recursos direcionados ao progresso industrial e econômico (Brasil, 2017). As práticas de cunho inovador, entretanto, não se resumem à noção de governo eletrônico, embora essa tenha sido uma estratégia central adotada pela administração pública como forma de aproximar o relacionamento do governo com os cidadãos. Assim, pode-se afirmar que a administração, atualmente, está mais suscetível às mudanças ocorridas no mundo da inovação tecnológica e das práticas relacionadas à eficiência nos processos, à transparência e à efetividade da implementação de políticas públicas (Balbe, 2010).

Nessa seara, é factível supor que a centralização de compras constitui meio hábil à melhoria de modelos e processos de gestão das compras públicas, urgente a instituição de Central de Compras, à exegese do art. 181, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, “que padronize procedimentos e documentos, realize a formação contínua dos servidores e que desenvolva uma curva de aprendizagem gerando expertise e soluções efetivas” (Oliveira, 2022), indispensável a elaboração em implementação de plano de centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços pelo Estado do Rio Grande do Norte, a fim de orientar o realinhamento procedimental.

3.1 MODOS DE OPERAÇÃO NA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Em simples palavras, pode-se afirmar que a centralização das aquisições governamentais pode ser incorporada às táticas de apoio à execução de políticas e programas governamentais, estruturando a influência do Estado nas transações comerciais e tornando viável o suporte às atividades finalísticas da máquina pública. Outrossim, a centralização permite a reunião de especialistas em planejamento de aquisições em larga escala, encarregados de liderar um procedimento transparente e hábil a aproveitar das vantagens da economia de escala (Fiuza; Barbosa; Arantes, 2015).

novos modelos de contratação, derivados da compreensão mais aprofundada por parte da administração pública acerca dos produtos e serviços disponíveis no mercado, bem como de suas necessidades e padrões de consumo. Enquadram-se nesse movimento, os cartões corporativos para suprimento de recursos ou o abastecimento das frotas, os acordos de nível de serviço com os terceirizados, a contratação de serviços compartilhados entre múltiplos órgãos, a negociação direta dos valores das passagens e a integração dos serviços de telecomunicações.

Uma segunda tendência foram as metodologias e ferramentas de gestão das compras, que se aprimoraram com base na exploração dos potenciais da tecnologia da informação. Exemplos desse tipo de inovação, englobam as experiências de automatização de várias etapas do fluxo procedimental das licitações dentro dos órgãos, os sistemas e abordagens de planejamento das aquisições, a padronização dos insumos e serviços, a estimativa dos preços de referência, a administração dos contratos, a avaliação dos fornecedores e a incorporação das licitações ao orçamento, além da criação de marcadores de desempenho gerenciais relativos à área (Fernandes, 2019).

A exploração do poder de compra do Estado se revelou como um terceiro caminho de transformação e inovação, que foi direcionado à inclusão de objetivos socioeconômicos à área, seja através do estímulo às micro e pequenas empresas e ao desenvolvimento regional, seja mediante a introdução de critérios de sustentabilidade ambiental nas aquisições e contratações, bem como na utilização de bens e serviços pela administração pública (Fernandes, 2019).

Na atualidade, pode-se afirmar que constituem importante aparato institucional, capaz de contribuir para desenvolvimento econômico, através do seu feito multifacetado, como uma ação estratégica, operacional e de governança (Oliveira, 2022). De acordo com as lições de Antônio Carlos Paim Terra (2018), o uso racional do poder de compra pode repercutir no desenvolvimento econômico de setores produtivos diversos, além de compor modo eficaz de transferência de renda, de maneira que o aprimoramento dos procedimentos relacionados às compras públicas, sobretudo no atual contexto crise política, econômica e fiscal, é elementar.

Note-se, entretanto, que o cenário brasileiro, quando se refere às licitações, é permeado pela ausência de planejamento, muitas vezes, voltado às necessidades imediatas e pontuais da administração pública

e estratificadas em incontáveis certames promovidos de modo assistemático. O modelo descentralizado, fragmentado, burocrático e complexo, torna evidente a importância de se avaliar, diagnosticar e reformular os procedimentos ligados às compras públicas (Moreira; Ribeiro, 2016).

A inovação do âmbito público é reformulada papel dos agentes, das organizações e políticas públicas e se encontra nas demandas relacionadas ao desenvolvimento nacional, à boa governança, bem como à acomodação de recursos direcionados ao progresso industrial e econômico (Brasil, 2017). As práticas de cunho inovador, entretanto, não se resumem à noção de governo eletrônico, embora essa tenha sido uma estratégia central adotada pela administração pública como forma de aproximar o relacionamento do governo com os cidadãos. Assim, pode-se afirmar que a administração, atualmente, está mais suscetível às mudanças ocorridas no mundo da inovação tecnológica e das práticas relacionadas à eficiência nos processos, à transparência e à efetividade da implementação de políticas públicas (Balbe, 2010).

Nessa seara, é factível supor que a centralização de compras constitui meio hábil à melhoria de modelos e processos de gestão das compras públicas, urgente a instituição de Central de Compras, à exegese do art. 181, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, “que padronize procedimentos e documentos, realize a formação contínua dos servidores e que desenvolva uma curva de aprendizagem gerando expertise e soluções efetivas” (Oliveira, 2022), indispensável a elaboração em implementação de plano de centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços pelo Estado do Rio Grande do Norte, a fim de orientar o realinhamento procedimental.

3.1 MODOS DE OPERAÇÃO NA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Em simples palavras, pode-se afirmar que a centralização das aquisições governamentais pode ser incorporada às táticas de apoio à execução de políticas e programas governamentais, estruturando a influência do Estado nas transações comerciais e tornando viável o suporte às atividades finalísticas da máquina pública. Outrossim, a centralização permite a reunião de especialistas em planejamento de aquisições em larga escala, encarregados de liderar um procedimento transparente e hábil a aproveitar das vantagens da economia de escala (Fiuza; Barbosa; Arantes, 2015).



Dentre os benefícios, destacam-se a diminuição de valores devido à economia de escala, aperfeiçoamento dos recursos humanos e das lideranças mediante a redução de tarefas administrativas; expertise técnica das equipes envolvidas; potencial redução de inventários; eliminação da competição entre as entidades por recursos escassos; administração de dados; administração de provedores; administração da qualidade; ambiente mais propício para a implementação de estratégias específicas, como a promoção do desenvolvimento industrial local; gerenciamento centralizado de inventários; maior racionalidade na supervisão e na prestação de contas do processo de aquisições, que se tornam centralizados (Santos, 2019).

Noutro pórtico, obstáculos significativos também podem ser elencados: despesas de implantação; estabelecimento de procedimentos locais para participação no processo centralizado; limitação à inovação devido à diminuição do papel das partes locais; resistência por parte dos fornecedores; potencial para centralização do mercado; discrepância nas prioridades entre a instância central e as unidades regionais (Santos, 2019).

A essa altura, faz-se necessário registrar a existência de determinados modos de operação de centralização possíveis, com base no que se extrai da literatura disponível acerca da matéria, imprescindível, para sua compreensão, conhecer as fases de um processo de compra pública:

QUADRO 1: Etapas do processo de compra pública

FASES DA CONTRATAÇÃO	ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA	RESULTADOS ESPERADOS
Planejamento	Formalização da demanda	Definição das especificações técnicas e do preço
	Estudos preliminares	
	Definição das especificações técnicas do objeto a ser contratado	
Seleção do fornecedor	Instrução processual	Efetivação da compra
	Sessão pública para escolha do fornecedor	
	Formalização do contrato	
Gestão contratual	Gestão e fiscalização da execução do contrato	Recebimento/execução dos bens/serviços
	Recebimento/execução do objeto e pagamento	
	Encerramento do contrato	

FONTE: adaptado de SANTOS, 2019.

A partir da definição das etapas processuais, pode-se definir quatro modos de operação da centralização de compras no contexto brasileiro:

QUADRO 2: Modos de operação de centralização das compras públicas

ETAPAS DO PROCESSO DE COMPRA	MODOS DE OPERAÇÃO			
	Descentralizado	Central inicial	Central amplo	Ultracentralizado
Formalização da demanda	Local	Central	Central	Central
Estudos preliminares				
Definição das especificações técnicas do objeto a ser contratado				
Instrução processual				
Sessão pública para escolha do fornecedor	Local	Local	Local	Central
Formalização do contrato				
Gestão e fiscalização da execução do contrato				
Recebimento/execução do objeto e pagamento				
Encerramento do contrato				

FONTE: adaptado de SANTOS, 2019.

No modelo central inicial, a etapa de planejamento das aquisições se desenrola de maneira centralizada, seja por meio da uniformização das características técnicas e dos documentos orientadores da contratação, seja por meio da provisão de análises de mercado e de preços para auxiliar os procedimentos locais. Nessa configuração, ocorre a diminuição das despesas administrativas das entidades locais, que avançam de maneira mais eficaz em direção à fase de escolha do fornecedor.

No modo central amplo, as etapas de planejamento das aquisições e seleção do fornecedor, acontecem de maneira concentrada, com a concretização da aquisição efetivada pelas entidades locais. Nesse cenário, a gestão integral do contrato é descentralizada, com a instância central encarregada apenas da supervisão e apoio a essas atividades. A fase de formalização dos contratos, que ocorre de maneira concentrada, pode compreender a formalização de um acordo de registro de preços, de um contrato para execução local ou de contratos destinados às unidades regionais para execução – o foco está na gestão descentralizada da efetivação da aquisição e das entregas.

Por último, no modo ultracentralizado, as três etapas do procedimento são de responsabilidade exclusiva da unidade central, abrangendo tanto o planejamento da aquisição quanto a seleção do fornecedor e a administração do contrato. Existem duas variações nesse cenário: no padrão mais frequente, as entidades locais apenas recebem os produtos contratados, enquanto o pagamento e as outras fases da gestão contratual ocorrem de forma concentrada; já na modalidade totalmente centralizada, a unidade central recebe o produto contratado e, em seguida, realiza a distribuição subsequente dos insumos e outros benefícios para as unidades locais (Santos, 2019).

Entende-se que a central de compras deve examinar os itens a adquirir e empregar o conhecimento especializado em aquisições, a fim de determinar a abordagem operacional apropriada. Em algumas ocasiões, uma categoria específica de compras pode ser identificada como adequada para a modalidade ultracentralizada, ao passo que outra pode demandar o emprego do formato central amplo para otimizar a eficiência operacional. Assim, dois métodos operacionais podem coexistir dentro de um modelo de centralização de compras – ressaltando que essa consideração também se aplica à estratégia, que pode variar conforme o item a ser adquirido e o contexto de implementação do modelo (Santos, 2019).

No mesmo sentido, conforme se extrai das lições de Juliana Passos Silveira (2021), é possível tirar proveito do modelo centralizado e descentralizado de compras simultaneamente, trata-se de modalidade híbrida, em que unidades individuais podem lidar com determinados itens enquanto centralizam as compras de outros. Por exemplo, pedidos pequenos e pedidos urgentes podem ser tratados localmente ou por departamentos, enquanto a compra centralizada seria utilizada para itens de alto volume e alto valor, para os quais descontos são aplicáveis ou especialistas podem fornecer melhores serviços do que os compradores locais (SILVEIRA, 2021)

3.2 OS DESAFIOS PRELIMINARES DA CENTRALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PELO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Por todo o exposto, é evidente que a transição entre os diferentes modelos de compras (descentralizado, parcialmente centralizado – central inicial e central amplo - e centralizado, ou ultracentralizado), requer a implementação de abordagens passo a passo, bem como a implementação de melhorias na estrutura organizacional e na gestão, derivadas notadamente da experiência acumulada. É imprescindível levar em conta o ambiente local, as decisões políticas e escolhas estratégicas, bem como as demandas e opções administrativas e de gestão disponíveis.

Ao voltar a análise para a realidade vivenciada no Estado do Rio Grande do Norte, tem-se que um dos grandes desafios enfrentados pela SEAD, é a gestão dos recursos humanos, considerando que a área de licitações

e contratos requer dos funcionários uma sólida experiência, proficiência técnica e disposição para a aprendizagem contínua (Oliveira, 2022).

Outro outrossim, a partir das entrevistas realizadas até o presente momento, com diversos atores/gestores das unidades de compras governamentais, em diferentes órgãos, dentre os quais pode-se mencionar SEFAZ, FAPERN, EMATER, SEMJIDH, entre outros, é possível notar como marcantes traços comuns, a dificuldade de planejamento das compras pela carência de um Plano Anual de Compras, bem como a deficiência de recursos humanos para a execução das atividades inerentes à realização dos processos de compras públicas.

Os resultados parciais obtidos apontam para a urgente necessidade da coordenação de compras pela SEAD, sobretudo, na fase de planejamento. A continuidade e finalização do diagnóstico em execução, a partir das entrevistas já citadas, é primordial para a definição fidedigna do funcionamento das compras no Estado, que contribuirá, sobremaneira, para o planejamento e tomada de decisões, especialmente no que se refere ao modelo de centralização de compras a ser adotado, que, considerando o cenário avaliado até aqui, aponta para a utilização de um sistema híbrido.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A luz do exposto ao longo do presente trabalho, resta evidente que a centralização de compras públicas é um meio capaz de otimizar a eficiência dos processos de aquisição de bens e serviços pelos entes estatais, além de promover economias de escala, redução de custos administrativos e contribuir para a realização de procedimentos transparentes. No entanto, isso não ocorre sem desafios substanciais.

Os obstáculos identificados, que incluem, entre outros, a complexidade do processo de centralização, a resistência à mudança, a necessidade de capacitação de servidores e a consideração do contexto local, não podem ser ignorados, imprescindível o envolvimento de todos os atores envolvidos, a fim de que sejam implementadas as estratégias adequadas para superá-los.

O Estado do Rio Grande do Norte, conforme se extrai dos resultados preliminares do estudo realizado pelos bolsistas-pesquisadores do Eixo de Pesquisa n° 5 (Centralização de Compras Públicas), enfrenta, entre outros desafios, a notória dificuldade das unidades de compras em estabelecer um planejamento eficiente, etapa basilar para a boa condução dos processos de aquisição de bens e serviços pelo Estado.

Desse modo, o sucesso da centralização de compras públicas no Estado dependerá, em grande parte, da cooperação entre os órgãos envolvidos, bem como da adoção de abordagens graduais e estratégicas, atinente às especificidades do Estado, sobretudo, na eleição do modelo de centralização aplicável. A constante avaliação e adaptação das políticas e procedimentos também são fatores cruciais.

Em última análise, convém ratificar que a centralização de compras públicas constitui processo complexo que requer compromisso institucional. Se bem implementada, pode levar a um sistema de aquisições mais eficiente, transparente e responsivo às necessidades da população do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

- BALBE, R. S. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 61(2): 189-209, abr./jun. 2010.
- BRASIL, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. CAVALCANTE, Pedro et al. (Org.). Brasília: **Enap/Ipea**, 2017.
- FERNANDES, Ciro Campos Christo. *Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente*. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-19, set./dez. 2019.
- FIUZA, E.; BARBOSA, K.; ARANTES, R. Painel: desenho institucional em compras públicas. In: **Marcos regulatórios no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 09.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOREIRA, Egon Bockmann; RIBEIRO, Leonardo Coelho. *Centralização de Compras Públicas no Brasil*. **R. de Dir. Público da Economia – RDPE**. Belo Horizonte, ano 14, n. 56, p. 57-74, out./dez. 2016.
- OLIVEIRA, Caroline de. **O Planejamento da Centralização das Compras Públicas no Estado do Rio Grande do Norte (RN): Os Desafios da Mudança Institucional**. Disponível em: [http://congesp.rn.gov.br/anais/2022_publicacoes/GT%20ompras%20Governa mentais%20e%20Controle%20dos%20Gastos%20P%C3%BA blicos/GT%20ompras%20-%20O%20Planejamento%20da%20Centraliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20Compras%20P%C3%BA blicas%20no%20Rio%20Grande%20do%20Norte%20\(RN\)%20os%20desafios%20da%20mudan%C3%A7a%20i nstitucional.pdf](http://congesp.rn.gov.br/anais/2022_publicacoes/GT%20ompras%20Governa mentais%20e%20Controle%20dos%20Gastos%20P%C3%BA blicos/GT%20ompras%20-%20O%20Planejamento%20da%20Centraliza%C3%A7%C3%A3o%20das%20Compras%20P%C3%BA blicas%20no%20Rio%20Grande%20do%20Norte%20(RN)%20os%20desafios%20da%20mudan%C3%A7a%20i nstitucional.pdf). Acesso em: 01 mar. 2023
- PUBLIO, M. C. M.; ANDRADE, G. A.; LEOCÁDIO, A. L. *Gestão de Compras Governamentais Municipais. Um caso para o ensino em estratégia e políticas públicas*. **X Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2017.
- SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro. **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)**. 257 f. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019.
- SILVEIRA, Juliana Passos. **Centralização de compras públicas: uma proposta para o Instituto Federal Sul-rio-grandense**. 142 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Pelotas, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Pelotas, 2021.
- TERRA, Antônio Carlos Paim. *Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais*. **Revista de Gestão Pública**. Distrito Federal, v. 1, p. 46-70, 2018.