

NOVA LEI DE LICITAÇÕES E A SIMBIOSE COM AS CONTRATAÇÕES E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO: EVIDENCIAÇÕES TEÓRICAS

NEW BIDDING LAW AND ITS SYMBIOSIS WITH PUBLIC CONTRACTING AND STRATEGIC PLANNING: THEORETICAL EVIDENCE

Artigo recebido em: 9/17/2025

Artigo aceito em: 9/22/2025

Thiago Alves de Camargo*

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil
t.camargo@hotmail.com

Antonio Gonçalves de Oliveira*

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil
agoliveira@utfpr.edu.br

Anderson Catapan*

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba / PR, Brasil
andecatapan@yahoo.com.br

Resumo

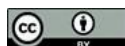
Este artigo versa sobre o planejamento estratégico nas contratações públicas. Levando em consideração a importância do planejamento para o sucesso de uma organização, em 01 de abril de 2021, foi sancionada a Nova Lei de Licitações Públicas, Lei 14.133, que prevê o planejamento como parte do processo nas contratações públicas. Este artigo ao demonstrar a importância do planejamento nas contratações públicas tem por objetivo analisar a previsão da otimização dos processos licitatórios nos órgãos e entidades públicas à luz da Nova Lei de Licitações. Para isso, utilizou-se de revisão de literatura com análise bibliográfica e documental. Como resultados tem-se o reconhecimento da importância do planejamento estratégico para administração pública como técnica de gestão essencial para os gestores em busca da eficiente e economicidade tendo-se no retrovisor a legalidade como ponto de partida do processo de contratação. Observa-se ainda que, em que pese a importância da confecção do planejamento, verifica-se que só este fator não basta, pois a execução precisa ser exercida conforme o planejado. Verificou-se mais, que além da confecção e execução do planejamento, é necessário o acompanhamento e a fiscalização para avaliar se o executado está em aderência com o planejado, bem como os efeitos decorrentes da referida execução.

Palavras-chave: planejamento estratégico; Nova Lei de Licitações; governança; processo complexo.

Abstract

This article is about strategic planning in public procurement. Taking into account the importance of planning for the success of an organization, on April 1, 2021, the New Public Tenders Law, Law 14,133, was sanctioned, which provides for planning as part of the public contracting process. This article, by demonstrating the importance of planning in public procurement, aims to analyze the prediction of optimization of bidding processes in public bodies and entities in light of the New Tender Law. For this, we used a literature review with bibliographic and documentary analysis. As a result, there is recognition of the importance of strategic planning for public administration as an essential management technique for managers in search of efficiency and economy, with legality in the rearview mirror as the starting point of the contracting process. It is also observed that, despite the importance of preparing the planning, it appears that this factor alone is not enough, as the execution needs to be carried out as planned. It was further verified that, in addition to preparing and executing the planning, monitoring and inspection are necessary to assess whether the execution is in compliance with the plan, as well as the effects resulting from said execution.

Keywords: strategic planning; New Bidding Law; governance; complex process.



Introdução

Sabe-se que o Estado tem como função defender os interesses da sociedade, oferecendo proteção, segurança e serviços, entretanto, para que isso seja possível, são necessários recursos para que ele tenha possibilidade de cumprir com sua função de assistir o povo por meio da implementação de políticas públicas.

A maior parte dos recursos que mantém o Estado procede de receitas derivadas, ou seja, dos tributos. Ademais, em um país em desenvolvimento como o Brasil, sabe-se que os recursos são escassos e carecem gestão eficiente com aplicação naquilo que há maior necessidade da coletividade.

A fim de evitar desperdícios e consequente ineficiência na aplicação do dinheiro público, destaca-se a importância do planejamento estratégico no setor público. Destaque-se que nas últimas décadas passaram a ser implementadas na gestão pública diversas ferramentas de planejamento, acompanhamento e avaliação, inclusive com previsão no ordenamento jurídico.

Nesse contexto, ressalta-se o papel preponderante da governança como orientadora na gestão dos recursos públicos, pois por meio dela é possível padronizar diretrizes e comportamentos de modo que sejam aplicados da melhor forma possível.

Mediante o planejamento estratégico permite-se a organização na prospecção do futuro, bem como auxílio nas tomadas de decisões diárias, o que auxilia uma gestão mais eficiente, e, como consequência, permite-se a aplicação eficiente de recursos, evitando assim desperdícios. Segundo Certo (2010, p. 60) “uma organização eficiente é aquela que, para atingir seus objetivos, desperdiça poucos recursos”.

As funções exercidas pelo Estado são as mais diversas possíveis e para que ele cumpra suas obrigações é preciso que se tenha uma estrutura capaz de suprir as demandas da coletividade. Para isso o Poder Público exerce contratações de particulares para obtenção de produtos e serviços para permitir o atendimento às demandas essenciais básicas direcionadas à satisfação do interesse público, seja ele primário ou secundário.

Diferentemente dos particulares, o Poder Público não pode contratar diretamente um terceiro, para isso é preciso seguir um processo administrativo que siga determinadas exigências a fim de assegurar a proposta mais vantajosa, a isonomia entre os participantes, bem como um rigoroso controle dos gastos públicos. Este processo administrativo é chamado de processo licitatório, o qual passou a ser regulado, em 2021, pela Nova Lei de Licitações Públicas, Lei 14.133.

Pela relevância do Planejamento Estratégico, a referida lei destinou um enfoque na importância do planejamento na aquisição de produtos e serviços. Sobre isso Medeiros (2018, p.71) ressalta a importância do planejamento nas compras públicas:

“Com efeito, verifica-se que as principais falhas nos processos de contratação decorrem de planejamento inadequado ou mesmo ausente, resultando em diversos incidentes indesejáveis, como obras inacabadas, aditamentos contratuais desnecessários, contratações emergenciais decorrentes de desídia ou má gestão, prazos de vigência contratual prorrogados de forma excepcional, dentre várias outras problemáticas que podem acarretar a responsabilização dos agentes públicos envolvidos”.

Revela-se assim a importância do Planejamento Estratégico para o Poder Público, motivo pelo qual a Nova Lei de Licitação previu dispositivos tornando-o parte nas contratações de serviços e produtos. Contudo, indaga-se: à luz da Nova Lei de Licitações,

quais contribuições o Planejamento Estratégico proporciona aos processos licitatórios nos órgãos e entidades públicas?

Fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental de natureza descritiva e exploratória de abordagem qualitativa, este artigo encontra-se estruturado em quatro seções sumarizadas da seguinte forma: a primeira refere-se a esta parte introdutória; a segunda diz respeito à fundamentação teórica que evidencia nas suas subdivisões discussões acerca da estratégia e planejamento estratégico nas contratações públicas; e o planejamento como princípio fundamental nas contratações públicas. A terceira seção versa sobre os resultados e discussões. Finalmente a quarta seção traz as considerações finais seguidas das referências bibliográficas que dão sustentação ao trabalho.

2 Fundamentação teórica

2.1 Planejamento e Estratégia

Não há uma única definição para planejamento, sendo ele, então, um termo de tessitura aberta. Sobre isso a doutrina dominante entende que o planejamento é um processo permanente, cujo foco é orientar uma prospecção, no intuito de balizar as ações do presente, as quais repercutirão no futuro.

Nesse sentido o planejamento consiste em fundamental ferramenta que permite ao gestor organizar, estruturar e administrar a empresa, negócio, órgão ou entidade a fim de atingir determinados objetivos, arvorando-se como essencial nas tomadas de decisões.

Para Maximiano (2004, p.138), planejamento “é um processo de delimitar metas ou resultados almejados e desta forma atingi-los. [...] É decidir no presente, que repercutirá no futuro, com a intenção de diminuir incertezas”.

Pasquale (2012, p.98) contribui destacando que o planejamento é um “processo de elaborar o plano, que é o documento escrito: portanto, planejamento é a ação, enquanto o plano é o resultado”, isto quer dizer que o planejamento constitui a ação para que se chegue a um determinado resultado proposto.

Desse modo, o planejamento supõe identificação, análises estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades, com a finalidade de obter de forma mais eficiente, eficaz, com o melhor desenvolvimento possível e melhor concentração de esforços e recursos (OLIVEIRA, 2004).

Denota-se assim que por meio do planejamento é possível estruturar, organizar e balizar os esforços conforme as metas estipuladas por uma organização, sendo que, esta malha estrutural direcionará a resultados mais eficazes diante dos objetivos propostos, tendo-se em vista a prospecção do futuro, evitando-se ou minimizando incertezas.

Aderente ao planejamento tem-se a estratégia, a qual para Pasquale (2012, p.107) “são ações que permitem às organizações realizarem seus objetivos. São estabelecidas conforme seus objetivos pretendidos e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, ambiente e momento da organização”.

Desse modo, o ambiente é composto por caracteres que moldam a vida da coletividade e que direta ou indiretamente influenciam as organizações. Assim, o ambiente geral é formado por quatro elementos: o demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico (LOBATO, 2009). Nesse sentido conceitua o *Plano Estratégico de 2015-2021 do TCU* (2015, p.26):

Estratégia pode ser conceituada como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do

tempo. Podemos caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro. (...) Essa estratégia visa assegurar e aperfeiçoar a gestão de recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais ao adequado funcionamento e modernização da instituição, de forma que o uso adequado desses recursos permita ao Tribunal promover a melhoria de sua governança e da gestão de sua estratégia.

Percebe-se então que a estratégia define o caminho a ser seguido, mas para isso é preciso analisar o contexto do ambiente, as condições, necessidades e possibilidades a fim de que o caminho escolhido, a ser trilhado, seja possível e traga um retorno favorável.

Trata-se de uma decisão, porém uma decisão que foi obtida através de uma análise anterior, a qual se baseia em um contexto, para daí então iniciar sua caminhada. No caso do Poder Público, as decisões devem sempre ser tomadas conforme o interesse público e respeitando-se os dispositivos legais, porquanto os agentes públicos somente podem fazer o elencado na lei.

2.2 Planejamento estratégico

Cabe aos gestores da alta administração traçar os objetivos dos órgãos e as ações que serão realizadas no intuito de atingir os objetivos propostos. No caso do Poder Público, os objetivos devem ser sempre o interesse público, seja ele primário ou secundário. Para que se tenha mais êxito no alcance do propósito, permitindo a prestação de serviços mais eficientes e com menor dispêndio possível, evitando-se desperdícios, precisa-se de uma organização estruturada, balizada, isso será possível por meio da aplicação de ferramentas disponíveis para este fim.

A aplicação de uma atividade gerencial estruturada, de forma organizada, mediante a obediência de uma metodologia, cuja finalidade é organizar toda estrutura para que se chegue ao objetivo proposto, chama-se Planejamento Estratégico. Trata-se de um processo organizado, guiado para atingir o propósito de uma organização.

Segundo PADOVEZE (2003, p.28) "planejamento estratégico é a etapa de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos". Ou seja, o planejamento estratégico é uma reunião de elementos, procedimentos e ferramentas que balizam os indivíduos responsáveis por orientar a gestão de uma corporação. Tal ferramenta tem o condão de direcionar os trabalhos de forma estratégica, delineada, evitando-se esforços desorientados (BRYSON, 1995).

Nesse sentido, Martins (2012, p. 18) ensina que o Planejamento Estratégico é um "processo racional de operacionalização da estratégia que está relacionada com a criatividade. O Planejamento Estratégico são os passos que devem ser realizados para atingir um objetivo".

Dessa forma, percebe-se que por ser uma ferramenta complexa, é preciso que os gestores públicos possuam capacidade para traçar as linhas a serem seguidas por seus subordinados, por meio do Planejamento Estratégico, o que permitirá a análise do ambiente, as possibilidades, as necessidades e as condições do respectivo órgão, a fim de evitar distorções e desperdícios, permitindo-se uma gestão mais eficiente e melhores resultados para administração pública e, conseqüentemente, para a coletividade.

O planejamento Estratégico não é uma compilação desordenada de atos, isso significa que esta ferramenta depende de metodologia para sua elaboração, permitindo-se um conjunto de conceitos e ferramentas para auxiliar os gestores em sua gestão (BRYSON, 1988). Ou seja, planejar estrategicamente é elaborar um processo de forma

organizada, por meio de uma metodologia, cuja finalidade desemboca em um objetivo final.

Ademais, existe uma boa diferença entre os propósitos da iniciativa privada e do setor público, isto quer dizer que os objetivos do planejamento estratégico são distintos. Porquanto empresas procuram aprimorar suas vantagens competitivas, enquanto organizações públicas pretendem aprimorar seus objetivos sociais, em prol da coletividade, restringindo-se ao perímetro em que operam (ALMEIDA, 2010).

Ainda dentre as diversas críticas relacionadas à aplicação de técnicas de planejamento no setor público, tendo em vista as várias diferenças encontradas com relação às funções e propósitos distintos entre as empresas e um setor público, a temática do planejamento estratégico para o setor público deve ser aplicada com certa adaptação, em virtude das peculiaridades (ALMEIDA, 2010).

Em resumo, percebe-se que o planejamento estratégico é um processo complexo, o qual depende da participação dos atores envolvidos, que despenderão esforços para o alcance dos objetivos propostos, sem se afastar do propósito fim da organização, ou seja, sua missão, que no caso do poder público é o interesse da coletividade, tudo isso, amparado por um plano.

Assim, não basta somente elaborar o planejamento estratégico, é preciso acompanhá-lo, verificar se o proposto na sua formalização está sendo aplicado por seus executores, bem como conferir se a execução e o orçamento estão condizentes com a finalidade da organização. Vale dizer que de nada adianta planejar se o processo não for acompanhado e avaliado, porquanto por meio do monitoramento é possível verificar se o planejamento está sendo benéfico para o poder público, possibilitando assim, eventuais correções, o que, conseqüentemente, trará melhores rendimentos e economicidade à administração pública.

3 Resultados e discussões

3.1 A importância do planejamento nas contratações públicas

O poder público possui destaque na economia com o volume de aquisição de bens, produtos e serviços (EDLER, GEOEGHIOU, BLIND E UYARRA, 2012). Isso significa que boa parte dos recursos públicos são destinados às compras públicas, destacando-se a importância na efetividade nessas contratações valorizando-se a supremacia do interesse público. Assim, compras públicas eficientes são aquelas que garantem que os bens, produtos e serviços alcancem a condição qualidade-preço (ICLEI, 2007).

Velupillai Mohan (2010) explica que a contratação de obras, bens e serviços deve ser efetivada nas melhores condições possíveis, tendo como base parâmetros de preço e qualidade. Assim, permite-se eficiência nos gastos públicos.

Entretanto, a imagem das contratações públicas é quase sempre maculada pela sociedade em face da publicização de diversos exemplos de má versação do dinheiro público em *contrario sensu* à supremacia do interesse público. As críticas existentes envolvem tanto contratações de má qualidade como decisões deficientes na seleção de quais serviços e bens são prioridades para a administração pública. Isto, em boa parte, decorre em virtude da falta de planejamento no Poder Público, pois esta ausência de planejamento contribui para a falta de eficiência nas contratações.

Nesse contexto, destaca-se dar lume à positivação trazida pelo atemporal Decreto-Lei 200/67, que elencou o planejamento como princípio fundamental da administração pública, não obstante a não especificação do planejamento nas contratações públicas,

lembrando que elas são função de ações de gestão no âmbito da Administração Pública. Ressalte-se, porém, que em 2017 foi aprovada a Instrução Normativa Federal nº 05, por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a qual positiva em seu art. 2º a necessidade de planejamento diante de contratações públicas.

Esta previsão da contemplação do planejamento decorreu da necessidade, já evidenciada, por órgãos e estudiosos como Mendes (2012, p-29-30) para quem “a nova era de contratações públicas deve ser analisada de forma ampla, sendo que o planejamento deve existir tanto na fase interna¹ como na fase externa² do processo licitatório”.

Na esteira das contrações e a simbiose com o planejamento, em 1º de abril de 2021 foi publicada a Nova Lei de Licitações, Lei 14.133/2021, a qual deu então a devida importância do planejamento nas contratações públicas, inclusive, elevando-o ao nível de princípio basilar para a matéria contratação.

3.2 Planejamento como princípio fundamental nas contratações públicas

A antiga Lei de Licitações 8666/93, que vigeu por mais de 30 anos, deu espaço para a nova Lei de Licitações Públicas, a qual foi sancionada em 1º de abril de 2021. A fim de propiciar mais agilidade, eficiência e economicidade nas contratações públicas, a nova lei previu mecanismos para otimizar o processo de compras que contribuam para a mitigação de desperdícios e melhoria na dinâmica burocrática do papelório, passos e fases da contratação.

Com relação ao planejamento, foco deste trabalho, a nova lei de licitações enfatizou a importância deste assunto, inclusive elevando-o à categoria de princípio, especialmente na fase preparatória. Ou seja, o legislador não apenas mencionou o planejamento na nova lei, mas o torna tornando algo fundamental em um processo licitatório. Nesse contexto, Slaibi Filho (2004, p. 65-66) descreve a importância do princípio para o ordenamento jurídico:

toda norma jurídica, enquanto considerada como determinante de uma ou de muitas outras subordinadas, que a pressupõem, desenvolvendo e especificando ulteriormente o preceito em direções mais particulares (menos gerais), das quais determinam e, portanto, resumem, potencialmente, o conteúdo: sejam, pois, estas efetivamente postas, sejam, ao contrário, apenas dedutíveis do respectivo princípio geral que a contém (...) os princípios estão para as normas particulares como o mais está para o menos, como o que é anterior e antecedente está para o posterior e o consequente.

Observa-se então a importância dos princípios, sendo eles responsáveis por orientar a confecção de outras normas, bem como a conduta dos indivíduos que compõem a sociedade, inclusive agentes do Estado. Desse modo, a aplicabilidade do planejamento pela administração pública torna-se exigência principiológica. Além de o planejamento elevado à categoria de princípio, dada a sua relevância na nova concepção para as contratações públicas, a Lei nº 14.133/2021 disponibilizou um capítulo completo para discorrer sobre a fase preparatória e emprego do planejamento na sua materialização.

¹ A fase interna destina-se a realizar o planejamento da contratação, a definir o melhor modelo, a fixar o encargo, a reduzir os possíveis riscos e a formalizar todas as condições no edital (MENDES, p. 30).

² A fase externa visa apurar as condições pessoais dos licitantes e a identificar a melhor relação benefício-custo para a Administração. Na fase contratual, o encargo é cumprido pelo contratado e a remuneração (preço) é paga pela Administração (MENDES, 2012, p. 30).

Com isso, o planejamento de compras enquanto princípio fundante, é também entendido como um planejamento estratégico, cuja finalidade é organizar a aquisição de produtos e serviços de uma entidade, a serem adquiridos por um preço razoável tendo o valor de mercado como balizador, evitando-se, assim, o condenável subsumido superfaturamento. Ademais, nesta senda garante-se também a aquisição de um produto de qualidade e realmente necessário, evitando-se, desse modo, desperdícios.

Em que pese o planejamento ser uma ferramenta importante, deve ser exercido com cautela utilizando-se de técnicas administrativas que auxiliam na precisão de identificar a real necessidade suprida pela execução do contrato, com enfoque de um objeto bem definido, considerando ativamente sua estimativa de preço e o orçamento necessário para a referida despesa (SANTOS, 2020).

O alinhamento das condições, na fase preparatória, que dependem de um planejamento eficaz, é explicitado no art. 18 da nova lei de licitações, onde são abordados requisitos para um bom planejamento prevendo-se, necessariamente, desde a necessidade da contratação pelo órgão, os riscos inerentes, até meios e exigências para uma boa execução contratual.

Ainda sobre o planejamento de compras públicas, o art. 40 da referida Nova Lei de licitações estabelece que a administração deve prever a expectativa de consumo anual, bem como a forma de guardar os produtos adquiridos, para que não haja qualquer desperdício. Observa-se que a lei foi bem detalhista nas questões de planejamento, a fim de que não exista prejuízo econômico para o poder público. Vale lembrar, nesse sentido, que todo este aparato ferramental fornecido pela nova lei deve ser orientado pela alta administração do órgão, que é responsável pelas contratações do poder público, consoante se vê no parágrafo único do art. 11 da referenciada norma cogente.

Vale destacar em contexto no espectro das contratações públicas, também o chamado plano anual de contratações, positivado na referenciada nova lei, o qual se trata de um plano que espelha o planejamento e permite racionar as contratações dos órgãos e entidades, bem como propiciar o enquadramento com o planejamento estratégico e dar amparo à confecção das leis orçamentárias. Ressalta-se que o referido plano deverá ser publicado pelo órgão/entidade na internet, a fim de permitir transparência e publicidade à sociedade.

O sítio do governo federal define o Plano Anual de Contratações como “o documento que consolida todas as compras e contratações que o órgão ou entidade pretende realizar ou prorrogar, no ano seguinte, e contempla bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação” (BRASIL, 2023).

Nesse contexto, percebe-se que houve uma grande evolução com relação ao planejamento nas contratações públicas com a presença da nova lei de licitações, tendo em vista o fato de que, até então, só existiam dispositivos infralegais tratando do assunto, os quais, contudo, eram direcionados à administração pública federal.

3.3 Processo licitatório: planejamento na nova lei e a necessidade de uma gestão capacitada, organizada e estruturada

Nota-se que pela nova regulação das compras públicas o planejamento assume o protagonismo da fase preparatória. Assim, o processo licitatório passa a ser planejado, organizado e estudado, conforme as necessidades do órgão ou entidade. Existe com isso a devida atenção aos procedimentos que antecedem à efetiva disputa, cujo intuito é a contratação de um produto ou serviço de qualidade, com menor dispêndio possível,

evitando-se, assim, desperdícios, porquanto, se planejável, ele já foi previsto de forma antecipada, por meio do planejamento.

Entende-se que a nova lei inova positivamente ao prever e tornar obrigatório o planejamento no processo licitatório, contudo, é preciso que os órgãos públicos se adaptem ao novo sistema, principalmente as administrações dos pequenos municípios, as quais, na maioria das vezes, não contam com a estrutura e qualificação necessárias.

Conforme preconiza a nova lei, “a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações”, utilizando-se do planejamento. Dessa forma é a alta administração responsável pela confecção do planejamento aderindo-o de forma convergente à missão, aos objetivos e à visão do referido órgão ou entidade.

4 Considerações finais

Dentro do que foi proposto: analisar a relação que o processo licitatório tem com o planejamento, verificando-se as contribuições proporcionadas pela nova lei de licitações em relação ao planejamento estratégico nas compras públicas. Verificou-se que o planejamento é ferramenta importante para proporcionar uma maior efetividade nas contratações públicas.

Nesse sentido, a Lei 14.133/2021 destinou diretrizes de planejamento no processo de compras públicas. Percebeu-se que a norma jurídica deu relevância ao planejamento quando destinou dispositivos legais exclusivos ao planejamento estratégico.

Segundo a Lei, o planejamento é iniciado com o Plano Anual de Contratações, o qual estabelece a previsão de contratações do órgão ou entidade para o exercício financeiro. Na fase interna, a Nova Lei oferece diretrizes para estruturar as futuras contratações públicas, de modo a precisar a quantidade correta a ser contratada, garantir o preço oferecido no mercado, evitando assim sobrepreço, bem como propiciando a melhor solução para a demanda da administração. Verificou-se ainda que, o planejamento é tema complexo, dessa forma, para que se tenha os resultados desejados, precisa vir acompanhado de sua execução, fiscalização e do conhecimento dos atores envolvidos.

Nesse sentido, sugere-se em futuros trabalhos acadêmicos, como contribuição para o tema, pesquisas que evidenciem como a Nova Lei de Licitações vem sendo empregada, no que tange ao planejamento nas contratações públicas, tendo em vista que o acompanhamento da execução do planejamento permite aprimorar o processo licitatório, bem como orientar a conduta dos atores envolvidos.

Referências

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de planejamento estratégico. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRYSON, J.M. and Einsweiler, R.C. (1988) Strategic Planning: Threat and Opportunities for Planners. Planner Press.
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1290035](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1290035) < acesso em 06 de novembro de 2023>.

BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BRASIL, Ministério da Saúde, 2023, <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/pac> <acesso em 02 novembro de 2023>.

CERTO, Samuel C. Administração estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

Edler, J., Georghiou, L., Blind, K., & Uyerra, E. (2012). Evaluating the demand side: New challenges for evaluation. *Research Evaluation*, 21(1), 33-47. https://econpapers.repec.org/article/ouprseval/v_3a21_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a33-47.htm <acesso em 02 novembro de 2023>.

DE MEDEIROS, Cláudia Lúcio, A importância do Planejamento nas Contratações Públicas: Prevenção de falhas e Efetividade nos Resultados, *Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará*, 2018, <https://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2018/05/04-A-Import%C3%A2ncia-do-Planejamento-nas-Contrata%C3%A7%C3%B5es-P%C3%ABlicas-Preven%C3%A7%C3%A3o-de-Falhas-e-Efetividade-nos-Resultados.pdf> <acesso em 06 outubro de 2023>.

Governo Federal, Ministério da Saúde, Plano Anual de Contratações, <https://www.go.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/pac>

ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade. The Procura+ Manual: A Guide to Cost-Effective Sustainable Public Procurement. 2a. ed. Freiburg: ICLEI, 2007. https://e-lib.iclei.org/wp-content/uploads/2018/10/Manual_Procura_BR_final.pdf <02 de novembro de 2023>.

LOBATO, D. M et al. Estratégia de empresas. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari; REIS, Júlio Adriano Ferreiras; CRUZ, June Alisson Westarb. Incrementando a estratégia: uma abordagem do balanced scorecard . Curitiba: InterSaberes, 2012.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à Administração. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Renato Geraldo. O Processo de Contratação Pública – Fases, Etapas e Atos. 1ª ed. Curitiba: Zênite, 2012. 29-30; 50p.

MOHAN, Veluppillai. Public procurement for sustainable development. disponível em: < <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/07GreenProcurement/Paper7-11.pdf>>. Acesso em 02 de novembro de 2023.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. Comunicação Integrada de Marketing - a Teoria na Prática. Ano: 2012 Ed. Campus.

SANTOS, José Anacleto Abduch, Nova Lei de Licitações: O Princípio do Planejamento, 2020, <https://zenite.blog.br/nova-lei-de-licitacoes-o-principio-do-planejamento/>. <Acesso em 06 de novembro de 2023>.

SLAIBI FILHO, Nagib. Direito Constitucional. Rio de Janeiro: Forense, 2004. Tribunal de Contas da União, Acórdão 886/20210, <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/886%252F2010/NUMACORDAO%253A886%2520ANOACORDAO%253A2010/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/2/%2520>.

Tribunal de Contas da União, Plano Estratégico 2015-2021, 2015, <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/index.html> <acesso em 02 de novembro de 2023>.

Nova Lei de Licitações, Lei 14.133 de 1 de abril de 2021. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm <acesso em 02 de novembro de 2023>.

SOBRE OS AUTORES

Thiago Alves de Camargo

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, Paraná, Brasil
t.camargo@hotmail.com

Antonio Gonçalves de Oliveira

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba, Paraná, Brasil
agoliveira@utfpr.edu.br

Anderson Catapan

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Curitiba, Paraná, Brasil
andecatapan@yahoo.com.br

Contribuição dos autores

Todos os autores contribuíram igualmente para o desenvolvimento deste artigo.

Disponibilidade dos dados

Todos os conjuntos de dados relevantes para as conclusões deste estudo estão totalmente disponíveis no artigo.

Como citar este artigo (ABNT):

CAMARGO, T. A. de., OLIVEIRA, A. G. de., CATAPAN, A.. Nova lei de licitações e a simbiose com as contratações e planejamento estratégico público: evidenciações teóricas. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v. 22, e3165, 2025. Disponível em:
<https://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/issue/view/80>. Acesso em: 23. 9. 2025.