

Autores

Thayse Ferreira

Prosdócimo

Formada em Administração pelas Faculdades Borges de Mendonça.

thayse.fp@hotmail.com

Mauricio Leonardo Plaza Carvajal

Formado em Ciências Económicas pela Universidade Católica de Salvador, MBA em Logística & Distribuição de Cargas e Mestre em Ciência da Informação pela UFSC
mauricio.carvajal@bm.edu.br

Recebido: 20/03/2019

Aceito: 31/10/2019

O PROCESSO LOGISTICO NAS COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

Entende-se que as compras na esfera pública devam permitir a manutenção do fluxo contínuo das operações realizadas dentro dos órgãos que a compõem. Nesse sentido, estas compras devem estar focadas na verificação da real necessidade de contratar ou adquirir bens e serviços no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas. Assim, o presente estudo tem como foco analisar o fluxo logístico buscando resposta ao seguinte problema: que fatores contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas? Diante desta problemática o objetivo geral será identificar os fatores, no âmbito da logística, que garantem uma correta tomada de decisão na seleção de fornecedores. A metodologia de pesquisa utilizada é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa do problema. O Estudo enquadra-se como de objetivo exploratório. Os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na coleta de dados será utilizado um questionário com questões abertas e fechadas. O resultado da pesquisa permite afirmar que falhas nos processos logísticos e nas atividades de compras impactam negativamente na tomada de decisão e na gestão de instituições públicas, podendo gerar prejuízos e custos adicionais não previstos no orçamento das instituições públicas.

Palavra Chave: Logística. Compras públicas. Nível de serviço logístico

EL PROCESO LOGÍSTICO EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA: UN CASO PRÁCTICO

RESUMEN

Se entiende que las compras en la esfera pública deben permitir el mantenimiento del flujo continuo de operaciones llevadas a cabo dentro de los órganos que la componen. En este sentido, estas compras deben centrarse en verificar la necesidad real de contratar o adquirir bienes y servicios en el momento adecuado, en el lugar correcto y en las condiciones y formas deseadas. Así, el presente estudio se centra en analizar el flujo logístico, buscando responder al siguiente problema: ¿Qué factores contribuyen a un buen desempeño del servicio logístico en los procesos de contratación pública? En vista de este problema, el objetivo general será identificar los factores, en el ámbito de la logística, que garanticen una correcta toma de decisiones en la selección de los proveedores. La metodología de investigación utilizada es de naturaleza aplicada, con un enfoque cualitativo del problema. Los objetivos se definieron y lograron de forma exploratoria. Los procedimientos técnicos adoptados fueron la investigación bibliográfica y el estudio de caso. Se utilizará un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas en la recopilación de datos. El resultado de la investigación nos permite afirmar que los fracasos en los procesos logísticos y en las actividades de compra impactan negativamente en la toma de decisiones y en la gestión de las instituciones públicas, y pueden generar pérdidas y costes adicionales no previstos en el presupuesto de Instituciones públicas.

Palabras clave: Logística. Compras públicas. Nivel de servicio logístico.

1 INTRODUÇÃO

Sob o aspecto da gestão pública entende-se que no campo econômico deva existir uma correta gestão da escassez de recursos pautada em decisões que não onerem o orçamento de Estados e Municípios. Contudo, desequilíbrios no campo da oferta e demanda torna necessária a tomada de decisões que muitas vezes impactam negativamente nas atividades do gestor público e no resultado das instituições e autarquias que compõem o Estado.

Se por um lado, existe a necessidade de efetuar compras, atender a solicitações de fornecedores e adequar-se aos aspectos legais que regem as atividades de compra e venda; por outro, indicadores que compõem o cenário macroeconômico nacional devem ser considerados na tomada de decisões, tais como juros, taxa de câmbio, inflação e outros, e que possuem elevado impacto no desempenho e no resultado das instituições.

No que tange às compras públicas, entende-se que as mesmas devam permitir a manutenção do fluxo contínuo das operações realizadas dentro dos órgãos públicos. Nesse sentido, estas compras devem estar focadas na verificação da real necessidade de contratar ou adquirir bens e serviços no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas, dentro de um contexto que preserve e garanta o uso eficiente e eficaz dos recursos públicos e o atendimento às necessidades da população.

Um aspecto importante nas compras públicas, diz respeito ao processo logístico e à gestão da movimentação física de mercadorias e informações, assim como a gestão das atividades operacionais correlatas. Assim, e apesar dos esforços de boa parte dos gestores públicos quanto a potencializar o uso dos recursos públicos e melhorar a prestação de serviços à população, é possível perceber a existência de eventuais falhas nos processos de compra e de logística em virtude do atraso dos fornecedores, entrega de mercadorias diferente da solicitada, fornecedores que vencem licitações mas desistem por desconhecer os processos internos, dentre outros.

Diante desta realidade, no qual efetuar uma correta gestão dos processos torna-se vital no intuito de reduzir custos e zelar pelos recursos públicos, surge a pergunta problema desta pesquisa quanto a que fatores contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas?

A partir dessa indagação o objetivo geral será identificar os fatores que contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas e que garantem uma correta tomada de decisão na seleção de fornecedores. Além disso, e para melhor compreensão do tema será necessário esclarecer

os seguintes objetivos específicos: (a) verificar se existem processos formais e legais de avaliação do serviço logístico dentro das instituições públicas; (b) identificar quais são os requisitos que garantem um bom nível de serviço logístico; e (c) identificar as exigências legais dos potenciais fornecedores nos processos de compras públicas.

Quanto à justificativa do tema de pesquisa, o mesmo pretende contribuir com informações valiosas que irão nortear as ações dos administradores públicos no que tange à eficiência dos processos logísticos atrelados às compras públicas. Além disso, e em virtude do volume de recursos envolvidos, entende-se que existe na logística a possibilidade de reduzir perdas e aperfeiçoar processos que permitam estabelecer novos critérios de compras e seleção de fornecedores.

No que tange à relevância, espera-se gerar uma reflexão ou novo olhar quanto à garantia da agilidade na administração pública no que diz respeito à seleção das melhores propostas de fornecimento, proporcionando igualdade de condições entre as organizações que desejam relacionar-se, comercialmente, com o Estado.

Quanto à metodologia de pesquisa, a mesma é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa do problema. Os objetivos foram definidos e alcançados de forma exploratória. Os procedimentos técnicos adotados foram pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por questões abertas.

A organização do trabalho segue com a fundamentação teórica na seção 2, discorrendo sobre os conceitos de logística, compras e nível de serviço logístico. Na seção 3, está descrita a metodologia utilizada na pesquisa; na seção 4 encontra-se a caracterização do estudo de caso e o ambiente de logística e compras. Na seção 5 são evidenciados os resultados da pesquisa e na seção 6 as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o propósito de contextualizar e dar suporte científico aos assuntos abordados pretende-se com esta seção esclarecer os temas que serão alvos de pesquisa e que darão sustentabilidade na busca por respostas à pergunta-problema, sendo distribuídas nas seguintes etapas: logística, compras e nível de serviço logístico.

2.1 LOGÍSTICA

A Logística como campo de estudo, não é recente. Paura (2012) relata que a base da logística está nas civilizações antigas, quando os povos se utilizavam dela de maneira subjetiva. O autor cita como exemplo, líderes, como Alexandre O Grande, que aplicava o conhecimento de técnicas de guerra para que a logística fosse eficiente na movimentação de tropas e mantimentos. Ou seja, desde a antiguidade era presente a necessidade da implantação de táticas que garantissem, via processos, a conquista de territórios.

Segundo Costa (2010, p. 140), logística se caracteriza como “a coordenação do movimento de entrada de materiais, controle de estoques, manipulação de componentes em processo, embalagem, armazenagem e expedição de produtos acabados”. Visão similar a Ballou (1999) quando afirma que a logística pode ser percebida como sendo o processo de planejar o fluxo de materiais objetivando a entrega de necessidades na qualidade desejada e no tempo certo, a fim de otimizar recursos de forma a aumentar a qualidade nos serviços.

Nesse sentido, é possível afirmar que a logística é responsável por todo o processo de gestão de materiais e informações desde a fabricação do produto e fornecimento de serviços até a sua entrega final, destacando-se algumas características importantes, tais como: a qualidade do serviço na entrega do produto, o tempo de entrega e a otimização dos recursos envolvidos, principalmente se os recursos públicos forem utilizados nas atividades de compras e suprimentos destes materiais.

2.1.1 Logística de Suprimentos

Com base no que foi visto anteriormente, a logística de suprimento está inserida dentro do conceito de logística, por possuir funções como: levantamento das necessidades; obtenção de materiais e distribuição de

produto acabado. Ou seja, é o conjunto de atividades que trata da previsão e provisão do material, de todas as classes, necessário às organizações. Segundo Nascimento (2004), logística de suprimentos é um meio de gerenciar e planejar quais itens serão necessários à organização durante todo o processo até a chegada ao cliente final.

Neste caso e tratando-se especificamente da esfera pública, as atividades de suprimento são reguladas por normas específicas e realizadas pelo Sistema de Compras e Contratação, sendo supervisionadas pelo Tribunal de Contas da União que orienta os gestores com a elaboração regular de uma cartilha constando diretrizes para os gestores públicos.

A Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), e a Lei nº 10.520/2002 (Lei do Pregão), bem como as suas posteriores alterações Lei Complementar nº 123/2006 - que assegurou o tratamento diferenciado na participação em processos licitatórios às cooperativas, empreendedores individuais, micro e pequenas empresas, constituem a legislação básica sobre licitações e contratos para a Administração Pública. Ou seja, regulam todo o processo de obtenção de suprimento no setor público.

Dentro deste contexto, entende-se que o processo logístico em organizações públicas tenha por premissa atender uma correta utilização de recursos e de seleção de fornecedores que garantam a qualidade e a transparência dos processos de compras pautados nas leis que regem estados e municípios.

2.2 COMPRAS PÚBLICAS

A administração de compras ou gestão de compras é a atividade responsável pela aquisição de materiais e matérias-primas dentro de uma organização de acordo com as políticas internas específicas (CARR e SMELTZER, 1997). Caberá ao administrador de compras planejar as aquisições de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e nas condições preestabelecidas nos contratos realizados na esfera pública, conforme mencionado a seguir.

Diferentemente do que acontece em uma organização privada em que o gestor pode decidir de quem efetuará as compras de bens ou contratará serviços, na Administração Pública, seja federal, estadual ou municipal, essa decisão possui regras e leis que garantem a presença dos princípios da administração pública no processo licitatório. (NASCIMENTO, 2010, p.126), conforme evidenciado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre compras públicas e privadas

Gestão Pública	Gestão Privada
Tem como objetivo o bem estar da coletividade	Tem como objetivo a geração de lucro para seus proprietários
Deve seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência	Não é obrigada a respeitar princípios constitucionais, seu cerne está construído sobre a vontade do proprietário
O recurso utilizado é público – do povo	O recurso utilizado é particular – do proprietário da empresa
O recurso deve ser empregado para o bem estar da coletividade	O recurso pode ser utilizado de qualquer forma pelo proprietário da empresa
É necessário prestar contas para a coletividade	Não precisa prestar contas para a coletividade, somente aos sócios da empresa

Fonte: Zape (2015)

Conforme o Quadro 1 acima, a Gestão Pública, tem como foco o bem comum; a administração privada volta-se para o lucro ou para o consumo. Existem diferenças como o modo como as organizações são criadas e captam recursos, modelo de planejamento, entre outras particularidades.

O setor público realiza a aquisição de serviços e produtos através de cotações, visando qualidade e o menor preço. O tipo de licitação é o critério de julgamento que será utilizado para definir qual proposta vencerá o certame. Ou seja, qual é a mais vantajosa e obedece aos critérios do edital. Os tipos de licitação são quatro e também estão previstos na lei 8666/93, no Art.45, § 1º. Possuem características e exigências específicas, com prazos e ritos distintos. São eles: *menor preço*, onde busca-se a proposta que seja mais vantajosa para a administração em termos

de valores; *melhor técnica* que leva em conta fatores de ordem técnica; *técnica e preço* na qual é obrigatório a contratação de bens e serviços de informática e também nas modalidades tomada de preços e concorrência. Nele, o licitante apresenta sua proposta e documentação em três envelopes distintos. Um para a habilitação, outro para a proposta técnica e outro com o preço. Vencerá a empresa que obtiver a maior média ponderada entre as notas técnica e de preço; e *maior lance* ou oferta: usado, exclusivamente, para casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso;

As modalidades de licitação estão definidas no Art. 22 da Lei. 8.666/93, tendo como objetivo a estipulação do valor estimado para compra de mercadorias, obras ou serviços a serem contratados. Estas modalidades são: concorrência, tomada de preço, convite, concurso e leilão. Com a Lei 10520/2002, foi criado o pregão.

A “etapa interna” do processo licitatório, diz respeito a todas as ações do órgão público que está solicitando a compra, tais como: necessidade do item/serviço, identificação de quem especifica, controla, fiscaliza, definição do produto/serviço, abertura do processo administrativo, consulta de preços de mercado, análise de disponibilidade orçamentária, definição da modalidade de licitação, consulta e parecer jurídico (Art. 38 da Lei 8.666/93). Importante ressaltar que a motivação é o elemento de qualquer ato administrativo, sendo essencial na definição do objeto pretendido, principalmente considerando que o documento que o descreve é o primeiro a ser elaborado e o mais importante, podendo ser identificado como o “código genético da licitação”. (SANTANA, 2008).

Após a atividade de consulta e emissão de parecer jurídico, que conclui a etapa interna da licitação, inicia-se a “etapa externa” que segundo o Art. 39 e 40 da Lei 8666/93 engloba as atividades referentes à divulgação da licitação e à interação dos fornecedores com os servidores do órgão público solicitante, sendo estas atividades assim definidas:

1) Publicação do aviso do edital ou entrega do convite.; 2) Apresentação, por parte do fornecedor interessado, de documentação de habilitação e proposta técnica e de preço.; 3) Credenciamento do representante legal; 4) Abertura dos envelopes de documentação; 5) Análise e apreciação da documentação; 6) Habilitação; 7) Divulgação do resultado de habilitação; 8) Abertura dos envelopes de propostas dos licitantes habilitados; 9) Análise e julgamento das propostas habilitadas; 10) Divulgação do resultado; 11) Adjudicação do objeto ao licitante vencedor; 12) Assinatura do contrato.

Com o advento da Lei 10.520/2002, através do pregão, há a inversão de fases, primeiro a análise objetiva de proposta; lances; negociação; e por fim, verificação dos documentos de habilitação, sendo conduzido por pregoeiro e equipe de apoio.

Os processos de compras e contratações no setor público têm como objetivos a redução de custos e a melhoria da qualidade das compras e dos serviços contratados, além de ampliar a transparência e o controle do erário. Vale ressaltar que nem sempre a proposta mais vantajosa é a de menor preço, desde que o princípio da isonomia seja respeitado.

A Constituição Federal, Art. 37, caput inciso XXI, prevê para a Administração Pública a obrigatoriedade de licitar. O procedimento de licitação objetiva permitir que a Administração contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para o atendimento do interesse público, levando em consideração aspectos relacionados à capacidade técnica e econômico-financeira do licitante, aliado à qualidade do produto ou serviço a ser contratado.

Em alguns casos específicos, pode ocorrer à possibilidade de dispensa de licitação, conforme Art. 24, dispensada, Art. 17 e inexigível, Art. 25, todos da Lei 8.666/93, onde são situações pontuais que exigem um atendimento rápido e eficaz, ou ainda, que não justificam a movimentação do procedimento licitatório.

Assim, e uma vez definido o que se quer contratar, é necessário estimar o valor total da obra, serviço ou bem a ser licitado, mediante realização de pesquisa de mercado. É necessário, ainda, verificar se há previsão de recursos orçamentários para o pagamento da despesa (o modelo orçamentário brasileiro é definido na Constituição Federal de 1988 do Brasil. Compõe-se de três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA) e se está se encontra em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal (Art. 167, inciso I e II CF). Após apuração da estimativa, deve ser adotada a modalidade de licitação adequada.

2.2.1 Seleção de fornecedores para compras públicas

Os critérios de seleção de fornecedores são o meio de diferenciar as propostas apresentadas e fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, respeitando o princípio da isonomia entre as licitantes. Assim, e com base no Art. 27 da lei 8666/93 as licitações devem apresentar os seguintes grupos de critérios de seleção:

- 1) habilitação;
- 2) técnicos obrigatórios ou opcionais;
- 3) aceitabilidade de preços global e unitário;
- 4) julgamento das propostas, incluindo os critérios de preferência aplicáveis e, se aplicável, a margem de preferência.

Sendo assim, entende-se como importante a seleção de fornecedores para as compras públicas seguindo os critérios definidos em lei, pois são o meio de diferenciar as propostas apresentadas e fazer sobressair a proposta mais vantajosa para a Administração, quanto às compras e correta gestão dos recursos públicos.

Em sua etapa final, e após a seleção do fornecedor do produto ou serviço, é assinado o contrato administrativo que tem suas características próprias, diferente do contrato entre particulares, que na sua essência, é um ajuste celebrado entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, por meio do qual se estabelece acordo de vontades, para formação de vínculo e estipulação de obrigações recíprocas (parágrafo Único Art. 2º Lei 8.666/93).

Sendo assim, o processo de compras visa à satisfação e a transparência para com a população, bem como a correta aquisição de produtos ou serviços pelo menor custo, com qualidade para a Administração Pública. Deste modo, e no intuito de efetuar uma correta gestão do processo de compra, a seção seguinte trata dos aspectos que devem ser levados em consideração em relação ao nível de serviço logístico a ser contratado e os indicadores que possibilitem medir o seu desempenho.

2.3 NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO

Conjuntamente com as atividades gerenciais e operacionais da logística surge o conceito de nível de serviço logístico que assume um papel decisivo na manutenção e fidelização dos clientes atuais, bem como na atração e conquista de novos clientes.

Segundo Las Casas (2008), o nível de serviço está relacionado à satisfação dos consumidores e clientes, ou seja, eficiência e qualidade no serviço prestado. Visão similar a Ballou (1993), quando afirma que o nível de serviço aplicado à logística é o planejamento e administração de atividades logísticas, onde é necessário identificar os elementos-chave e necessidades para obter o melhor nível de serviço prestado.

Neste sentido, torna-se vital a mensuração do Nível de Serviço Logístico tendo como objetivo avaliar o ciclo do pedido, consistindo desde a recepção deste pedido até a entrega ao cliente. É importante destacar, que antes da empresa definir quais serão os seus indicadores de nível de serviço logístico, torna-se importante identificar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes e a forma de mensuração, sem deixar de acompanhar os custos envolvidos neste processo.

Segundo Handfield e Nichols (1999) os principais indicadores de Nível de Serviço Logístico abrangendo as dimensões da logística interna e externa da organização são: tempo médio de entrega, variabilidade do tempo de entrega, informações sobre o atendimento do pedido (rastreadabilidade), serviços de urgência, resolução de reclamações, políticas de devolução, procedimentos de cobrança, flexibilidade do sistema, serviços técnicos, nível de estoque e reposição temporária do produto durante reparos.

Ballou (1995) afirma que obter a confiabilidade nos serviços logísticos é uma questão de estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico planejado e esperado pelo cliente, que por sua vez está alinhado ao nível de serviço que este espera proporcionar ao seu cliente. Entretanto, antes de iniciar estas medidas, é importante identificar os indicadores que determinam o serviço e determinar as necessidades de serviço dos clientes e como elas podem ser medidas. Ou seja, medir o nível de serviço logístico

sem critério não é de grande valia, a menos que as necessidades de serviço prestado junto aos clientes possam ser conhecidas e medidas através de indicadores de desempenho.

2.3.1 Indicadores de desempenho logístico

Para uma melhor gestão destes processos logísticos é necessário implementar indicadores que permitam mensurar o seu desempenho. Para Stewart, 1995, SCC, 2002, Aravechia e Pires, 2000, as organizações devem mensurar os seus processos logísticos e buscar melhorias entre os seus parceiros de negócios. De forma similar, Bowersox e Closs (1996) propõem a implementação de indicadores integrados para que todos tenham a mesma percepção do que é importante e das metas de desempenho a serem alcançadas.

Igualmente, Ballou (1995) afirma que os indicadores de desempenho logístico podem monitorar a qualidade das atividades logísticas internas à organização ou a de seus parceiros (fornecedores). Este monitoramento pode ser interno, quando: Monitoram o desempenho dos processos internos à organização (Ex.: giro de estoques, ruptura de estoque, etc.) e externo, quando: Monitoram o desempenho dos serviços prestados pelos parceiros (fornecedores) da organização. (Ex. entregas realizadas dentro do prazo, tempo de ressurgimento do fornecedor, etc.)

Para as organizações públicas, o foco, assim como nas organizações privadas, é a correta gestão de recursos e a redução de custos, devendo, entretanto, serem assegurados elementos como: garantia de direitos, promoção do acesso da população e garantia da legalidade nos procedimentos que regem a gestão pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como objetivo analisar os motivos e benefícios da metodologia de forma a se pensar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

Para uma melhor compreensão do tema será elaborado um estudo de caso, sendo realizada uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, realizada com o apoio de um questionário. Cerro, Bervian e Silva (2007) sustentam que na pesquisa busca-se o esclarecimento de uma dúvida que pode ser referente a um problema em que se almeja a obtenção de uma resposta ou solução com o auxílio de algum método científico.

Neste contexto, Boente e Braga (2004) discorrem que a pesquisa acadêmica tem como prioridade produzir conhecimento tendo como consequência retornar algum benefício à sociedade. Assim, e quanto à sua natureza, Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que a pesquisa aplicada tem como objetivo constituir conhecimentos para a aplicação prática, conduzido à solução de problemas específicos.

Além disso, e tendo por base a busca por soluções para problemas do dia a dia das organizações no campo da administração, neste caso, administração pública, a problemática desta pesquisa está atrelada à eficiência dos processos logísticos junto às compras públicas, especialmente quanto ao seu desempenho no que tange a serviços.

Quanto à abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Oliveira (2011) utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador sendo seu principal instrumento. Deste modo, espera-se estimular a organização escolhida para o estudo de caso quanto ao fornecimento de informações exatas que garantam uma correta interpretação da realidade.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa será de cunho bibliográfico com estudo de caso. Assim, será feito uso intensivo de publicações em bases de dados, livros, artigos e sites, de modo que seja possível analisar os fatores relacionados ao fluxo de informações quanto ao processo logístico em órgãos públicos. Para Marconi e Lakatos (2002) a pesquisa bibliográfica envolve todo o material publicado relacionado ao tema de estudo, incluindo revistas, livros, pesquisas e demais publicações.

O questionário foi o instrumento de coleta utilizado. Segundo, Gerhardt e Silveira (2009) as informações coletadas servem para explicar o fato investigado pelo pesquisador, onde o pesquisador elaborará um instrumento técnico para registro e a medição dos dados devendo atender a alguns requisitos, como validade, confiabilidade e exatidão.

Quanto ao estudo de caso, Yin (2001) ressalta ser a estratégia preferida quando se é preciso responder a questões do tipo “como” e “por que”, principalmente quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o seu foco encontra-se em algum contexto da vida real. Sendo assim, o estudo de caso ajudará a entender melhor o problema e buscar a solução apropriada para a organização.

4 O ESTUDO DE CASO

O objeto escolhido para o estudo de caso é um órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, uma instituição prestadora de serviços públicos na área de segurança pública, tendo como jurisdição a totalidade do território catarinense.

Nesta pesquisa por questões éticas e de confidencialidade, a instituição selecionada será tratada como “Instituição A”, sendo que a escolha teve por base a proximidade do local da pesquisa e a disponibilidade do setor de compras quanto a compartilhar as informações necessárias à mesma. Nesse sentido, o método de seleção da amostra pode ser considerado como não probabilístico intencional. Segundo Gil (2002), uma amostra intencional é composta por elementos que possuem características relevantes para uma pesquisa qualitativa. Ou seja, escolhem-se intencionalmente indivíduos que podem contribuir significativamente para a pesquisa.

Sobre a “Instituição A” é importante ressaltar que é um órgão permanente, de força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, onde cabe nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em lei: a preservação da ordem e da segurança pública; o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial; o patrulhamento rodoviário; a guarda e fiscalização do trânsito urbano; a guarda e fiscalização das florestas e mananciais; a polícia judiciária militar; a proteção do meio ambiente.

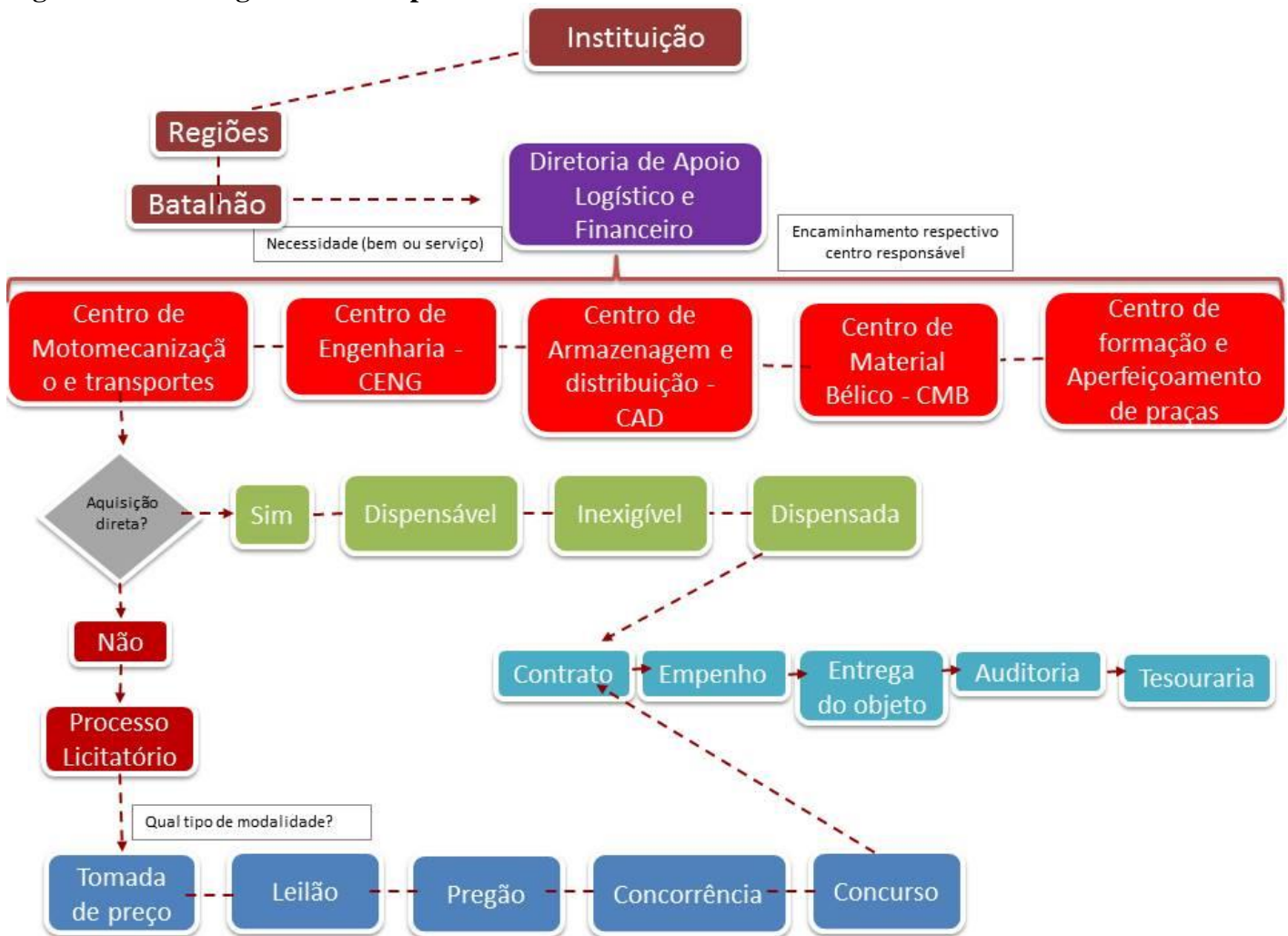
Para a realização desta pesquisa foi importante à participação do setor de compras (licitação e contratos) da “Instituição A” para melhor contribuição deste estudo de caso.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO LOGÍSTICO

O fluxo logístico de compras da “Instituição A” é apresentado na figura-1, sendo que o setor em destaque no questionário foi a expedição. O entrevistado faz parte do setor responsável pelas atividades do processo de compra/aquisição até a entrega.

O processo de compras inicia quando existe a necessidade vinda de alguma unidade Setorial ou Regional, de se contratar algum bem ou serviço, seja aquisição direta ou não. Quando estiverem relacionados à compra direta, procede-se ao empenhamento, senão, deve-se proceder a contratação através de processo licitatório.

Figura 1– Fluxo logístico de compras



Fonte: Autores (2019)

Pelo detalhamento da Figura-1 é possível perceber que devido à tamanha abrangência do território catarinense, a “Instituição A” subdivide-se por regiões, batalhões e diretorias para melhor atender as unidades regionais.

Sendo assim, cada área quando necessita de algum bem ou serviço, deve especificar o nível da necessidade (bem ou serviço) e encaminhar para a Diretoria de Apoio Logístico e Finanças.

De lá, o pedido será tramitado para o respectivo centro de demanda (engenharia, manutenção e transporte, tecnologia da informação, ensino, saúde e promoção social, material bélico, entre outros) para análise de especificações técnicas (análise do descritivo, potenciais fornecedores, prazo de entrega, fiscal, etc) onde especificará o caráter de urgência deste pedido, aquisição direta ou processo licitatório.

Após sua delimitação, o respectivo centro deve enviar as demandas ao Setor de Compras, para análise quanto à existência de reserva de recurso orçamentário e financeiro, para então ser procedida a licitação ou aquisição direta e modalidade a ser adotada. Findada a licitação ou aquisição direta, é repassado ao setor de contratos para formalização do contrato e cumprimento de outras exigências legais: (indicação de fiscal, comprovações legais como da condição de EPP ou ME, caução, publicação, dentre outros), em seguida encaminhado ao setor de empenho para reserva financeiro na conta da empresa contratada.

Em sequência, formalizado o contrato com a empresa contratada, a data para entrega do objeto; após a entrega serviço/bem, a nota fiscal é encaminhada por quem recebeu o bem/serviço e encaminhada ao setor de

auditoria para análise de notas fiscais e por fim, ao setor de tesouraria para efetivação do pagamento junto à empresa contratada.

A seguir, serão relatados os principais apontamentos quanto ao processo logístico e de compras com “Instituição A”.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados apresentados a seguir foram obtidos através de um questionário aplicado a um profissional da área de compras de uma instituição pública sediada em Florianópolis/SC e que atua há 19 anos no setor de licitações da “instituição A”. As questões objetivaram coletar dados que servirão de base para identificar os fatores que contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas e que garantem uma correta tomada de decisão na seleção de fornecedores. As questões são abertas e as respostas foram analisadas, ficando resguardado o nome do servidor e da instituição na elaboração desta pesquisa, conforme a seguir.

Quais são as principais falhas que acontecem no processo de compras?

Toda negociação de compra estabelece preço, quantidades e prazos de entrega. Entretanto, as irregularidades no processo de compras, mesmo aquelas cometidas de maneira não intencional, caracterizadas por procedimentos formais equivocados, podem comprometer a Administração Pública, como possíveis prejuízos em função de atrasos decorrentes de interposição de recursos através de seus participantes, como podemos ver no Quadro a seguir.

Quadro 2 – Falhas no processo de compras

Falhas detectadas	Risco ao processo
Previsão e reserva financeira	Não há como licitar.
<i>Know-how</i> (experiência)	Aquisição equivocada ou até direcionada.
Preços acima do mercado	Extrapolar orçamento e comprometer outras compras.
Falha na fiscalização quanto à entrega do objeto	Obras de baixa qualidade, serviços prestados de forma inadequada

Fonte: Autores (2019)

Pela análise do Quadro 2 percebe-se que falhas no processo de compras acarretam em riscos que podem comprometer o processo de aquisição de bens/serviços para a Administração Pública. Segundo CARR e SMELTZER (1997), a administração de compras ou gestão de compras é a atividade responsável pela aquisição de materiais e matérias-primas dentro de uma organização de acordo com as políticas internas específicas. Por isso, sugere-se que qualquer investimento, principalmente por envolver recursos públicos, deve ser realizado de acordo com um planejamento bem ordenado, obedecendo as metas e prioridades, plano plurianual de investimentos e a lei orçamentária anual, devendo ser tratado por critérios procurando-se estabelecer uma relação custo benefício antes da tomada de qualquer decisão.

Quais são os principais indicadores de desempenho no processo de compras?

A ideia por trás dos indicadores de compras é o de melhorar o atendimento aos clientes; avaliar o desempenho dos fornecedores; efetuar o monitoramento de todas as etapas do processo de compra e aperfeiçoá-lo, de modo a reduzir custos e elevar os níveis de competitividade. Entre os indicadores que podem ser implementados, encontram-se: custo por pedido, precisão dos pedidos, prazo médio de pagamento, lead time, comparação entre o comprado e orçado, assim como desempenho dos fornecedores.

Quadro 3 – Indicadores de desempenho no processo de compras

Indicador	Riscos envolvidos
Comparação entre o comprado e orçado	Gasto elevado e custos adicionais não planejados.
Lead time (tempo de provisionamento)	Processos lentos, burocráticos e ineficazes.

Fonte: Autores (2019)

Conforme análise do Quadro 3, utilizar instrumentos para monitorar o desempenho do setor de compras é uma iniciativa altamente recomendada e benéfica para a corporação como um todo. Um bom sistema de medição deve também contemplar as múltiplas perspectivas de resultado como eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Como um indicador de eficiência podemos ter o tempo médio da licitação, já como eficácia podemos considerar a satisfação dos demandantes com o produto ou serviço. PAIVA, A. L. e PORTO B. Gilberto (2017) afirmam que o departamento de compras concentra grandes responsabilidades, pois sua função principal é coordenar o fluxo de informações, serviços, recursos financeiros, bens da instituição, contato com fornecedores, entre outros. Logo, a eficácia de seus processos é crucial para que os objetivos da instituição sejam alcançados e para potencializar os recursos orçamentários.

Quais são os principais indicadores de desempenho no processo logístico?

A logística parte do pressuposto de uma correta gestão do fluxo físico de mercadorias e de informações. Assim, a ideia é estabelecer indicadores operacionais quanto ao processo logístico, a exemplo de: tempo médio de entrega, informações sobre andamento do pedido, resoluções de queixas, devoluções, nível de estoque.

Quadro 4 – Indicadores de desempenho logístico

Indicador processo logístico	Riscos ao processo
Nível de serviço de entregas	Tempo que a carga demora para chegar ao almoxarifado.
Índice de ocorrências	Aumento de custos, desperdício de tempo, comprometendo a produtividade e causando retrabalhos.
Exatidão das notas de transporte	Valor incorreto, falta de informações e divergências de peso.

Fonte: Autores (2019)

Após análise do quadro 4, vale ressaltar a importância que as ocorrências e todas as ações que foram realizadas para resolvê-las sejam registradas e em tempo real. Essas informações servirão como base para os indicadores de desempenho e sugere alguma melhoria quanto aos riscos envolvidos ao processo. Ballou (1995) afirma que os indicadores de desempenho logístico podem monitorar a qualidade das atividades logísticas internas à organização ou a de seus parceiros (fornecedores). Este monitoramento pode ser interno e externo. Dessa forma, após um período consegue-se analisar como foi a performance de seu transportador, quantas entregas foram realizadas no prazo, fora do prazo, se houve alguma ocorrência que ficou sem resolução, etc.

Quais são as principais falhas apresentadas pelos fornecedores?

De um modo geral, as organizações costumam manter reduzidos níveis de estoques como forma de atenuar os custos nos processos de compras, assim como manter as atividades do setor dentro do orçamento previsto. Nesse sentido, o desempenho dos fornecedores é de extrema importância como forma de garantir a fluidez do processo e a agilidade no momento da entrega.

Quadro 5 – Falhas ocasionadas pelos fornecedores

Processo interno	Falha detectada
Aquisição direta	Entrega de produto diferente do cotado; não atender a

	especificações técnicas; atraso na entrega.
Processo licitatório – pregão	Não cumprimento dos requisitos habilitatórios durante o contrato; documentos adulterados; após firmado o contrato quebra de contrato com o seu fornecedor; reclamações do item anterior.
Processo licitatório - pregão eletrônico	Dificuldade de acesso e manuseio do sistema de compras; reclamação dos itens anteriores.

Fonte: Autores (2019)

Com base no quadro 5 os parceiros de negócio são fundamentais para qualquer negociação, por isso, o bom relacionamento com eles é imprescindível. É somente a partir da gestão desse aspecto que a equipe de Compras pode pedir prazos, condições especiais de pagamento e negociar descontos. Hoinaski (2017) reconhece que o ideal é trabalhar com uma boa base de fornecedores, que seja qualificada e homologada. A lista deve contar com informações detalhadas e considerar aspectos relevantes, como histórico de entrega, saúde financeira e reputação no mercado.

Existem avarias no processo de carga/descarga de material adquirido?

As atividades do recebimento abrangem desde a recepção do material na entrega pelo fornecedor, conferência de notas fiscais, quantidades, avarias até a entrada no estoque. Esta etapa é importante, pois a depender do desempenho itens adquiridos poderão ser avariados e deixar de atender a uma solicitação interna de abastecimento.

Quadro 6 – Falhas no processo de carga e descarga

Falha detectada	Risco ao processo
Mal acondicionamento de mercadorias	Mercadorias estragadas durante a viagem e danos a itens na carga, na descarga e durante o transporte.
Fragilidade das embalagens	Ausência da simbologia padrão.
Avarias por falha humana	Imperícia (falta de habilidade ou destreza); Imprudência (ação temerária ou inconveniente); Negligência (descuido, displicência).

Fonte: Autores (2019)

Quanto ao quadro 6 nota-se que tanto para a transportadora como para o consumidor final, desperdícios, perdas e carga depredada é um péssimo sinal. As principais causas estão associadas a erros nos processos e planejamentos logísticos. A falta de otimização dos recursos, erros no uso da infraestrutura, no manuseio das cargas e ainda ausência de uma tecnologia adequada para planejar rotas e entregas são exemplos de fatores muito comuns que levam à supressão de cargas. Através da entrevista, foi percebido que a instituição já passou por momentos indesejáveis relacionados a falhas no processo de carga e descarga principalmente por falha humana, ainda que não seja algo corriqueiro, vale como alerta.

Existem falhas no processo de transportes?

Raramente os produtos são produzidos e consumidos no mesmo local. O transporte é uma atividade importante no campo da logística, pois pode interromper ou encarecer o fluxo logístico inviabilizando todo um processo de compra. Especificamente e quanto às compras em ambiente público, o transporte de entrega é de responsabilidade da contratada, excepcionalmente a instituição se responsabiliza por algum transporte. Contudo, eventuais falhas podem acontecer, conforme evidenciado no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Falhas no processo de transporte

Falha detectada	Risco ao processo
Avárias durante o transporte	Acidentes, quebra de peças, engarrafamentos e assaltos.
Entrega em local errado	Desgaste e custo não previstos com consumo de combustível.
Atraso na entrega	Negligência ou imprudência na hora de organizar e conduzir a carga

Fonte: Autores (2019)

Como percebido no Quadro 7, falhas no processo de transporte estão diretamente ligados ao aumento da segurança, no qual é responsável pela redução de custos, ganho de eficiência e qualidade em transporte. Cunha (2017) sugere que possível que nas compras futuras, como forma de atenuar possíveis imprevistos, serem realizados maiores investimentos em tecnologia no intuito de rastrear as entregas. Não foi percebido nenhum processo formal quanto ao tratamento administrativo interno ou externo na resolução destas falhas.

Existem ferramentas que possibilitem a previsão de demanda para antecipar o processo de compras?

Sob o aspecto gerencial, reduzir as incertezas quanto ao consumo de itens do estoque torna-se estratégico. Assim, prever a demanda fazendo uma análise do consumo interno e as variáveis externas que podem impactar neste consumo irá possibilitar a tomada de decisão e a compra de itens em quantidades apropriadas. Assim, evita-se o desperdício de recursos públicos e torna-se possível negociar com fornecedores prazos de pagamento com base nas quantidades adquiridas.

Através da pesquisa foi possível identificar alguns sistemas que auxiliam na verificação de dados quanto ao controle, gerenciamento, fiscalização, almoxarifado, compras, notas fiscais e execução dos respectivos setores. Dentre eles:

Quadro 8 – Sistemas gerenciais para prever a demanda

Sistema	Benefício gerado ao processo de compra
Sistema de Licitações e Compras (LIC), na execução de pregões presenciais;	Auxilia os auditores da Secretaria de Estado da Fazenda quanto à auditoria, dos processos elaborados pelas unidades de compras dos órgãos e entidades da Administração Pública;
Sistema oficial de Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal (SIGEF), para acompanhamento, planejamento, orçamento, finanças e contabilidade do Estado de Santa Catarina e execução de empenhos até a liquidação do pagamento;	Acompanhamento físico e financeiro da execução dos planos e programas de investimentos, receitas e despesas do Governo, atendendo às diretrizes e controles exigidos pela legislação vigente; a disponibilização de informações para o público, através da internet, tornando mais transparente o uso dos recursos e do patrimônio público.
Sistema de Veículos e Equipamentos (GVE), para acompanhamento online da frota, gerenciado pela Diretoria de Apoio Logístico e Financeiro (DALF);	Sistema utilizado atualmente pelo Governo do Estado para administrar a frota de veículos, bem como garantir os serviços necessários de manutenção e assistência do mesmo. (Troca de óleo, oficina, gasolina, pneus, etc)
Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP);	Integra atividades de registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens realizadas no interesse da administração, em território nacional ou estrangeiro.
Sistema de Gestão de Protocolos (SGP-e), adotado pelo Estado para o controle de acompanhamento eletrônico do protocolo;	Otimiza o gerenciamento de documentos e processos administrativos, tornando a autuação e tramitação mais eficiente, célere e segura. Reduz a burocracia nos órgãos e eliminar gradativamente a utilização de papel, com vistas à tramitação somente por meio digital.

Fonte: Autores (2019)

Pela análise do Quadro 8 é possível afirmar que de fato existem sistemas que auxiliam na previsão do

quanto deve ser orçado para se evitar desperdício de recursos públicos. Importante ressaltar ainda que as necessidades de custeio são previstas no exercício anterior, tendo em vista tratar-se de uma instituição da Administração Pública. Assim, são levadas em consideração as necessidades mínimas necessárias para o andamento da Instituição tendo por base os sistemas de gestão utilizados na esfera pública.

Existe alguma ferramenta gerencial para o controle de estoques?

O princípio básico quanto à gestão do estoque é que deve existir um mecanismo ou ferramenta que permita garantir a plena disponibilidade de um item no estoque sempre que necessário de modo a não interromper o fluxo contínuo dos processos. Assim, deve-se fazer um correto controle do inventário com base nas previsões de demanda e monitorá-lo.

Neste quesito foi verificada a existência do sistema gestor de estoques SME - Materiais e Estoque que oferece ao Governo do Estado informações administrativas, gerenciais e financeiras, centralizadas por órgão, proporcionando uma visão da estocagem, movimentação e consumo de materiais por centro de custos.

O sistema permite ainda o controle das movimentações de entrada e saída por material, situação de grupo de classe e o planejamento de consumo e aquisições, gerando balancetes contábeis das instituições e baixas no estoque dos almoxarifados dos Órgãos do Governo do Estado. Este sistema permite o controle total por movimentação de entrada e saída de materiais nos almoxarifados, gerando o planejamento de consumo para ser utilizado no planejamento de aquisição, fornecendo parâmetros para que as compras de material de almoxarifado não ultrapassem a previsão de consumo, gerando balancetes mensais com baixas de materiais no almoxarifado.

Existem falhas na logística de armazenagem de mercadorias?

A armazenagem de mercadorias compreende as estruturas utilizadas para garantir a integridade do estoque, bem como os processos resultantes desta atividade. A armazenagem é um custo logístico que não agrega valor aos produtos. Contudo, processos operacionais falhos podem atrasar a entrega interna de mercadorias ou gerar avarias nos processos de movimentação.

Quadro 9 – Falhas no processo de armazenagem

Falhas na armazenagem	Riscos ao processo
Armazenagem incorreta	Má qualidade dos produtos
Falta de registro de movimentações	Provoca falhas no controle do estoque, alterando ao mesmo tempo, os registros contábeis e provocando erros nas demonstrações e relatórios.
Falta de registros específicos	Pode comprometer o inventário e o controle financeiro da empresa.
Cadastro de produtos sem descrição	Risco de fazer lançamentos incorretos, prejudicando toda a gestão da armazenagem, alterando o inventário e criando retrabalho para a equipe.

Fonte: Autores (2019)

O controle de estoque é um investimento de grande relevância. Uma organização pode sofrer grandes prejuízos caso esse processo não seja gerido da forma correta. Por isso, a gestão de estoque merece atenção e cuidados para evitar os erros mais comuns deste setor e, assim, impedir os desajustes de operacionalidade. Com base no quadro 9 percebe-se que os riscos resultantes das falhas no processo de armazenagem podem causar sérios transtornos e defasagens no inventário da instituição. Godoy (2018) afirma que como forma de melhoria, sugere-se a implantação de software de gestão para melhor otimizar os recursos, incluindo códigos e especificações detalhadas.

Finalizada a pesquisa, após analisada, considera-se os dados obtidos suficientes para a consideração final deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar fatores que contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas. Através da pesquisa realizada é possível observar que a licitação homologada via modalidade pregão para prestação de serviços contínuos são eficientes nos preços, mas podem não eficazes em sua qualidade.

Além disso, ocorre recontração por falta da eficácia (cancelamento e abertura de uma nova licitação), que torna o pregão ineficiente, visto que os custos para uma nova abertura de processo licitatório são altos e muitas vezes deteriorando o patrimônio público. Critérios para uma compra eficiente estão intrinsecamente ligados a uma correta elaboração de um Termo de Referência que busque uma competitividade entre fornecedores, dentre produtos/serviços que melhor atendam às necessidades mínimas necessárias. A eficácia de uma compra está intimamente ligada à obtenção do melhor resultado da aquisição em contrapartida a uma proposta mais vantajosa.

Assim, no que tange ao processo logístico que acompanha o processo de compra é possível afirmar que os questionamentos foram de encontro ao problema de pesquisa quanto aos fatores que contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas e que garantem uma correta tomada de decisão na seleção de fornecedores. Quanto ao objetivo específico (a) verificar se existem processos formais e legais de avaliação do serviço logístico dentro das instituições públicas; É necessário estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico planejado e esperado. Entretanto, antes de iniciar tais medidas é importante identificar indicadores que determinam o serviço e as necessidades do serviço. Percebe-se que existem indicadores utilizados como instrumentos para auxiliar na avaliação do desempenho logístico como a comparação entre o que foi comprado/contratado e orçado; (b) identificar quais são os requisitos que garantem um bom nível de serviço logístico; O nível de serviço logístico está intimamente ligado a satisfação dos consumidores e clientes, ou seja, eficiência e qualidade no serviço prestado. No quadro 4, pode-se perceber que é levado em conta indicadores que podem monitorar a qualidade das atividades logísticas (serviço de entrega, índice de ocorrências e exatidão das notas de transporte); e (c) identificar as exigências legais dos potenciais fornecedores nos processos de compras públicas; Com base no Art. 27 da Lei 8666/93, as licitações devem apresentar grupos de critérios objetivos de seleção (habilitação, técnicos obrigatórios ou opcionais, aceitabilidade de preços global e unitário e julgamento das propostas).

Diante do exposto, conclui-se que é possível afirmar que a pesquisa foi atendida, visto que existem indicadores utilizados como instrumentos que contribuem para um bom desempenho do serviço logístico nos processos de compras públicas, vital para redução de custos e zelo pelos recursos públicos. O foco das compras públicas é o bem-comum, nesse caso, desenvolvimento econômico e social da população, através do equilíbrio entre os princípios norteadores da licitação pública: sustentabilidade, economicidade e competitividade.

Quanto às limitações da pesquisa, houve certa restrição quanto à divulgação e explanação dos sistemas utilizados pela “instituição A”, principalmente por questões de sigilo institucional. Quanto a pesquisas futuras, observa-se uma oportunidade a se aprimorar um estudo quanto a atualização do sistema de gerenciamento de estoques no ambiente público por tratar-se de um sistema muito antigo, por vezes falho e inconsistente.

REFERÊNCIAS

ARAVECHIA, Carlos H. M.; PIRES, Sílvio R. I. **Gestão de cadeia de suprimentos e avaliação de desempenho**. In: ENANPAD (Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração). Anais, Florianópolis: UFSC, 2000.

BALDAM Lima [et al.] **Gerenciamento de processos de negócios: BPM - business process management**. São Paulo: Erica, 2007.

BALLOU, R. H. (1995) - **Logística Empresarial**. Atlas. São Paulo.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993

BERGMANN, Thiago. **Indicadores em Compras Públicas**. Brasília: ENAP, 2017. Entrevista concedida a Eduardo Paracêncio. Disponível em <<https://comunidades.enap.gov.br/mod/forum/discuss.php?d=112>> Acesso em 25.5.2018.

BOENTE, A. e BRAGA, G. P. **Metodologia Científica Contemporânea – para universitários e pesquisadores**. Rio de Janeiro. Brasport, 2004.

BOWERSOX, D.J. & CLOSS, D.J. **Gestão logística: o processo integrado da cadeia de suprimentos**. McGraw Hill. New York. 1996

BRASIL. **Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em: 8 de março de 2015.

BRASIL. **Lei Nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm>. Acesso em: 18 de maio de 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em 8 de março de 2015.

BRASIL. **Tribunal de contas da União. Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação** - versão 1.0. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.003.011.048.htm#Fund760-2>>. Acesso em 05 de novembro de 2017.

CARR, A.S. ; SMELTZER, L.R. **Uma definição operacional baseada empiricamente de Compra**. Revista Europeia de Compras e Gestão da cadeia de abastecimento. v. 3, n.4, p. 199-207, 1997

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMPRAS GOVERNAMENTAIS. Resultados Gerais. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/estatisticas/01-apresentacaosiasg-dados-gerais-2014.pdf>>. Acesso em: 16 de maio de 2015.

COSTA, R. F. **Tecnologia da Informação aplicada a Logística na Estratégia Empresarial**. Fasci-Tech. São Caetano do Sul, v.1, n. 3. 2010.

CUNHA, Fábio. **Gestão de Frota, Gestão Financeira, Qualidade, Transporte**. Disponível : <<https://www.datamex.com.br/blog/conheca-5-falhas-no-processo-logistico-e-saiba-como-evita-las/>> Acesso em: 8 de março de 2015.

FREITAS, Juarez. **O Controle dos Atos Administrativos E os Princípios Fundamentais**. 4. Ed. São Paulo, Malheiros Editores, 2009, 512p

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, Bianca. **Como otimizar processos e reduzir custos com uma gestão de inventário eficaz**. Disponível: <https://www.mandae.com.br/blog/gestao-de-inventario-como-otimizar-e-reduzir-custos/> Acesso em: 05 de outubro de 2018.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS JR, E. L. **Introdução ao gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999.

HOINASKI, Fábio. **Área de compras**. Disponível: <https://www.ibid.com.br/blog/3-erros-que-o-seu-departamento-de-compras-deve-evitar/> Acesso em: 07/11/2017

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, São Paulo: Dialética, 13º ed., 2009.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEÃO, Wandick. **O processo de transformação: Input e Output (Entrada e Saída)**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-processo-de-transformacao-input-e-output-entrada-e-saida/78698/>> Acesso em 09/07/14.

LOPES DOS SANTOS, Lucimar Rizzo. **A importância do planejamento na contratação pública**. Revista Jus Navigandi. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica>> Acesso em

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MONTEIRO, José Carlos. **Logística aplicada à organização pública**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/logistica-aplicada-a-organizacao-publica/49928/>> Acesso em 19/11/10.

NASCIMENTO, Carlos A. M.. **Produção mais limpa e tecnologias adequadas**. Disponível em <www.ibps.com.br, acessado> Acesso em 10/09/2004. Artigo Científico, Logística Reversa: um estudo de caso no Banco do Brasil S.A. UFSC. 2004.

NASCIMENTO, E. R. **Princípios de finanças públicas: teoria e questões**. Série concursos. Rio de Janeiro: Ferreira, 2010.

OLIVEIRA, Rogério Irineu de. **Licitação - problemas e possíveis Soluções**. Disponível em <<https://rioadvocacia.jusbrasil.com.br/artigos/366668089/licitacao-problemas-e-possiveis-solucoes>> Acesso em 08/10/16.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PAIVA, A. L. e PORTO B., Gilberto. **Uma visão multidimensional sobre o desempenho das compras públicas. Estudo apresentado no Painel sobre “Governança e gestão de contratações”** do X Congresso CONSAD de Gestão Pública, realizado em julho/2017 – Brasília/DF.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Curitiba - PR. 2012 Disponível em: <edeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acessado em: 07/06/2016.

SANTANA, Jair Eduardo. **Coleção 10 anos de Pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SCC (CONSELHO DA CADEIA DE FORNECIMENTO). **Modelo de referência de operações da cadeia de suprimentos**. Versão 5.0. SCC: Pittsburgh, 2002.

STEWART, Gordon. **O estudo de benchmarking de desempenho da cadeia de suprimentos revela as chaves para a excelência da cadeia de suprimentos**. Gestão de informação logística. v. 8, n. 2. 1995.

YNG, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPE, Katiani. **A gestão pública e seus diferentes modelos**. Disponível: <<https://slideplayer.com.br/slide/2324337/>>. Acesso em: 8 de março de 2015.