



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO (DEDC), *CAMPUS XIII*
COLEGIADO DO CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

REGINA APARECIDA MACEDO LARANJEIRA

COMPRAR BEM:

**desafios e estratégias que permeiam o processo de compras por meio do pregão em
Empresas Públicas.**

ITABERABA
2019

REGINA APARECIDA MACEDO LARANJEIRA

COMPRAR BEM:

**desafios e estratégias que permeiam o processo de compras por meio do pregão em
Empresas Públicas.**

Trabalho de conclusão de curso (TCC), na modalidade artigo apresentado ao Departamento de Educação *Campus XIII* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) enquanto requisito final para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: professor doutor Luiz Carlos dos Santos

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 3 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1 Mapa conceitual desse estudo..... | 6 |
| 2.2 Gestão em suprimentos: eficácia, eficiência e efetividade em Empresas Públicas..... | 6 |
| 2.3 Eficácia, eficiência e efetividade: aspectos conceituais..... | 8 |
| 2.4 Parâmetros legais para aquisições pela Administração Pública..... | 10 |
| 2.4.1 Constituição Federal de 1988..... | 10 |
| 2.4.2 Lei 13.303/16, lei das Estatais..... | 11 |
| 2.4.3 Lei 10.520/2002, modalidade de licitação pregão (audiência pública presencial)..... | 13 |
| 2.4.4 Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005 – pregão na modalidade eletrônica..... | 14 |
| 3 COMPRAR BEM: VISÃO GESTORA SOBRE ASPECTOS ESTRATÉGICOS E LEGAIS QUE SE CONVERGEM EM AQUISIÇÕES POR MEIO DE PREGÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS..... | 16 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 18 |
| REFERÊNCIAS..... | 19 |

COMPRAR BEM: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS QUE PERMEIAM O PROCESSO DE COMPRAS POR MEIO DO PREGÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS.

Regina Aparecida Macedo Laranjeira¹

Luiz Carlos dos Santos²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo refletir desafios e estratégias associados a processos de compra, pelos agentes de Empresas Públicas, que cominem em aquisições eficazes, eficientes e efetivas por meio do pregão. Neste propósito, indagou-se em que medida os agentes de Empresas Públicas podem contribuir para a realização de compras eficazes, eficientes e efetivas por meio do pregão? A metodologia teve o seguinte desdobramento: método dedutivo; tipologia quanto aos objetivos de ordem exploratória e descritivas; natureza da abordagem: qualitativa; natureza do objeto investigativo: teórico; fontes: bibliográficas, documental e eletrônicas (artigos em periódicos, monografias, teses, revistas especializadas). Nessa oportunidade, os resultados sinalizaram a necessidade de melhorias na gestão de suprimentos em Empresas Públicas, concluiu-se, portanto, que o planejamento é aspecto crucial para seleção da proposta mais vantajosa para a Administração.

Palavras-chave: Empresas Públicas. Processo de Compras. Eficiência/Eficácia/Efetividade. Pregão.

ABSTRACT

This article aimed to reflect challenges and strategies associated with procurement processes, by Public Company agents, which lead to effective, efficient and effect procurement through trading. In this purpose, it's important to ask what extent the Public Company agents can contribute to effective, efficient and effective buying through the trading floor? The methodology had the following unfolding: deductive method; typology regarding the exploratory and descriptive objectives; nature of approach: qualitative; nature of the investigative object: theoretical; sources: bibliographic, documentary and electronic (articles in periodicals, monographs, theses, specialized magazines). In this opportunity, the results signaled the need for improvements in supply management in Public Companies, it was concluded, therefore, that planning is the crucial aspect for selecting the most advantageous proposal for the Administration.

Key-words: *Public Companies. Procurement Process. Efficiency/Efficacy/Effectiveness. Trading*

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), *Campus XIII*, em setembro de 2019. E-mail.: regina.laranjeira@hotmail.com. Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Itaberaba. Especialista em Estudos Linguísticos e Literários pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

² Orientador. Doutor em Planejamento Regional e Urbano (UNIFACS). Professor da UNEB. E-mail: lsantos@uneb.br

1 INTRODUÇÃO

Os processos de compra pela Administração Pública no Brasil têm sido conduzidos muito mais pelo formalismo burocrático do que por planejamentos estratégicos que levem a aquisições eficientes e vantajosas, muito embora, existam inovações legais e tecnológicas de melhoramento nas duas últimas décadas.

Comprar não é a atividade fim das Instituições Públicas. Trata-se da viabilização de suprimentos necessários para que a força laboral preste serviços à comunidade, trata-se de gestão de recursos públicos. Desse modo, requer aplicações planejadas, treinamento de funcionários e conformidade com os princípios legais. Uma empresa pública é “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios” (LEI 13.303/2016, art. 3º).

Inicialmente, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso XXI, indicou processo de licitação para compras por órgãos públicos da administração. Em 2016, a lei 13.303 foi sancionada para tratar compras por Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mistas. Em sendo compras via pregão, considera-se a lei 10.520/2002 e Decreto nº 5.450/2005.

Por se tratar de uma modalidade de licitação mais ágil, o pregão tem sido escolhido frequentemente para os processos de compra. Muitos são os benefícios advindos do mesmo, em especial, quando há gerência mais centrada no planejamento. Assim, desenvolveu-se este estudo com o seguinte enunciado do problema: **em que medida os agentes de Empresas Públicas podem contribuir para a realização de compras eficazes, eficientes e efetivas por meio do pregão?**

Para subsidiar a problemática central, outros questionamentos norteadores fizeram-se necessários, a saber:

- De que maneira os teóricos e instituições de controle têm analisado os processos de compra na Administração Pública?
- Como a legislação referente a processo de compra nas Empresas Públicas orientam aquisições de bens e serviços por meio do pregão?
- Em quais situações/aspectos há convergências entre a legislação e as reflexões teóricas para que se possa implementar compras eficazes, eficientes e efetivas nas Empresas Públicas?

Este estudo teve como objetivo geral: refletir desafios e estratégias associados a processos de compra, pelos agentes de Empresas Públicas, que cominem em aquisições

eficazes, eficientes e efetivas por meio do pregão. Para alcançá-lo foram estruturados os seguintes objetivos específicos:

- Fazer levantamento de discussões teóricas relacionadas a eficácia, eficiência e efetividade em processos de compra na Administração Pública.
- Sistematizar orientações expostas na legislação aplicadas ao processo de compra por meio do pregão em Empresas Públicas.
- Relacionar orientações teóricas e legais à licitação pregão buscando tratar desafios e estratégias inerentes ao processo que conduzam à aquisições eficazes, eficientes e efetivas para Empresas Públicas.

Esta pesquisa se justifica no âmbito acadêmico ao passo em que contribui com percepções sobre melhorias de gestão para Instituições Públicas, as quais utilizam o pregão em seus processos de aquisições, agregando conhecimento para estudantes e pesquisadores, em especial, no campo da Administração, Direito e Ciências Contábeis.

Nesta investigação foram apresentados indícios que corroboram para aquisições de melhor qualidade por Empresas Públicas. O uso mais eficaz, eficiente e efetivo de verbas alcança, em contrapartida, melhorias na prestação de serviço uma vez que minimiza índices de discontinuidades e/ou qualidade em virtude de erros ao planejar processos de compra, *stress* com a clientela e ganhos relacionados a imagem da empresa. Considerando que tudo isso envolve pessoas, legislação e processos, os benefícios advindos de reflexões como a que aqui é proposta alcançam à comunidade em geral.

A dedicação a esta pesquisa viabilizou mais aprofundamento teórico. Dessa maneira, são possíveis ganhos enquanto contabilista pesquisadora, como também, no campo profissional tendo em vista trabalhar com processos de compra em uma Empresa Pública.

Como metodologia foi utilizado o método dedutivo, este requer um problema claro e preciso, percepção de problemáticas secundárias para investigação, apropriação de informações concernentes, sistematização de resultados (PRODANOV, 2013). Para Gil (2018) método é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos.

Os objetivos foram descritivos com abordagem qualitativa e descritiva, ou seja, aprofundado e detalhando o objeto, podendo “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, [...]” (RICHARDSON, 1999, *apud* BEUREN, 2003, p. 91).

O objeto investigado foi refletido a partir da perspectiva teórica, com pesquisa bibliográfica, esta “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões

inovadoras” (MARCONI; LACATOS, 2003, p. 182). Fundamentado também em leis concernentes a compra via pregão, textos eletrônicos (artigos em periódicos, monografias, teses, revistas especializadas), este último, principalmente em função da escassez de fontes apropriadas ao estudo.

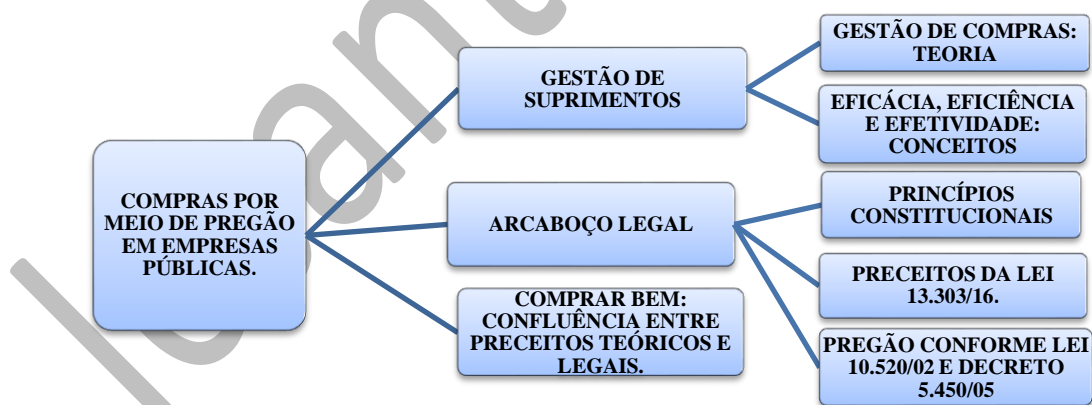
Este artigo dispõe de três capítulos a mais: o “Referencial teórico” - uma abordagem teórica de gestão de suprimentos por entes públicos, com destaque para eficácia, eficiência e efetividade, seguido do capítulo “Parâmetros legais para aquisições pela Administração Pública” – condensação de princípios e normas acerca de compras por meio do pregão em Empresas Públicas e, por fim, “Comprar bem: visão gestora sobre aspectos estratégicos e legais que se convergem em aquisições por meio do pregão em Empresas Públicas” - diálogos entre teoria e leis, mostrando aspectos que podem ser aprimorados em gestão de compras por pregão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mapa conceitual

A figura 1, a seguir, ilustra o percurso conceitual teórico, legal e reflexivo que se construiu acerca do objeto em estudo:

FIGURA 1: Mapa conceitual



FONTE: Autoria própria (2019).

2.2 Gestão em suprimentos: eficácia, eficiência e efetividade em Empresas Públicas.

Os processos de compra por Instituições Públicas ainda carecem de melhorias para que haja alinhamento apropriado com gestão de recursos públicos, fins sociais e princípios legais

da eficácia, eficiência e efetividade. Em consequência, o cenário tem se desenhado com aquisições emergenciais, pouco planejamento e pouca conectividade entre setor demandante e setor de suprimentos.

Os autores Teixeira, Silva e Salomão (2014, p. 8) refletiram as compras no setor público a partir de quatro perspectivas: “a governança, a necessidade de ocupar espaços que vão além do mero legalismo nas decisões e ações, a qualidade do gasto público e a necessidade de integração sistêmica das políticas públicas”.

Como governança, esses autores destacaram o modelo de gestão, a forma de orientar, fiscalizar e conduzir as ações da Instituição, direcionamento das políticas de governo que são elaboradas para servirem de referência, o modo de conduzir as ações na perspectiva governamental que afetam as decisões administrativas em Empresas Públicas.

O segundo fator visa destacar a necessidade dos gestores implantarem suas políticas de gestão, contritos à legislação, mas com estratégias proativas e consistentes a fim de subsidiar “um sistema de gestão de suprimentos integrado”: “previsão bem feita da necessidade de materiais, análise de mercados fornecedores, estudo dos padrões de consumo, controle de estoque, estudo de custos globais e treinamento de compradores”. (TEIXEIRA, SILVA e SALOMÃO, 2014, p. 11-12). Essa qualidade no processo requer uma visão macro sobre as correlações internas e externas demandadas pela necessidade a ser saciada, a exemplo do nicho de mercado do produto/serviço em questão e as especificidades dos serviços prestados pelo setor demandante da aquisição.

O terceiro aspecto consiste em utilizar o recurso com qualidade, de “forma racional, gastar bem e de forma adequada, utilizando os melhores meios, alcançando resultados de impactos”. Desse modo, garantindo eficácia, eficiência e efetividade. (GOV. DE MINAS; 2013, *apud* TEIXEIRA, SILVA e SALOMÃO, 2014, p. 14). Com isso, a integração sistêmica, tão referendada, surge como melhoria necessária e se auto justificando.

Cabe destacar também que compras públicas “idealizadas, estruturadas e planejadas com excelência inevitavelmente resultam em melhores serviços e melhor qualidade de vida aos cidadãos”. (BARBOSA, 2015, *apud* TERRA, MACHADO JR., CRUZ, s/d, p.5). A responsabilidade de gerir verbas pública implica diretamente com os interesses sociais, assim, quanto melhor for aplicado o dinheiro, melhor poderá ser o serviço, mais tempo será o usufruto do bem, e mais tempo se levará para fazer reparos ou trocas de peças. Para isso, se faz necessário a abordagem estratégica e sistêmica para setores de suprimento.

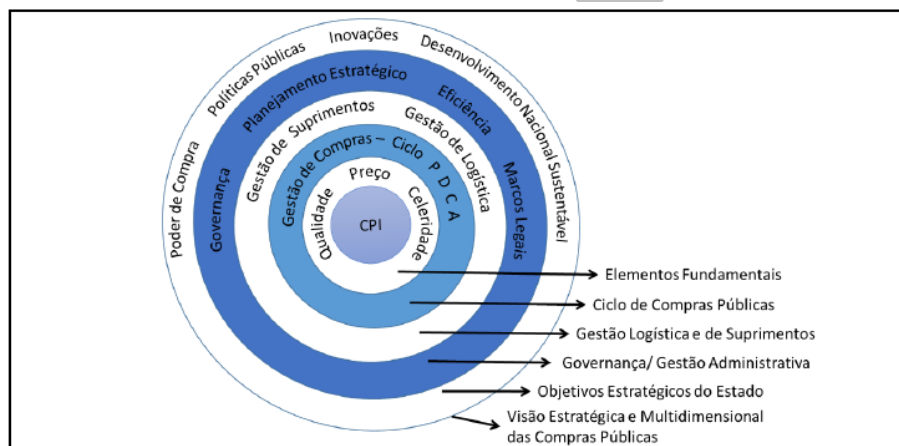
Convém frisar que o tempo disponibilizado para planejamento é pouco em comparação ao que demanda na execução da compra. Consequentemente, perde-se em economia de escala

e de capilaridade, visto que estas vantagens dependem de uma inteligência centralizada de compras (FERRER, 2015, *apud* TERRA, MACHADO JR., CRUZ, s/d, p.5). Nesse contexto, surgiu o conceito de compras públicas inteligentes - CPI:

Atividade administrativa estratégica, estruturada e planejada com excelência gerencial, a qual está integrada a gestão de suprimentos e ao planejamento estratégico da organização, e que visa atender de modo legal, qualificado, célere e eficiente as demandas de aquisição de bens, serviços e obras para o adequado funcionamento da Administração Pública, [...]. (TERRA, MACHADO JR., CRUZ, 2016, p. 5)

As aquisições precisam ser feitas com base no planejamento estratégico. Implica planejamento a longo prazo e alinhamento entre os setores envolvidos na compra. Como também não se deve permitir que os processos de compra não atendam requisitos legais, especificação técnica apropriadas aos fins, ou mesmo, com contenham deformidades estruturais que impactem retrabalho, gere lentidão ou desabastecimento prejudicando as atividades fins da instituição. Este conceito também foi representado na figura abaixo:

FIGURA 2: Estrutura de compras públicas inteligentes.



Fonte: TERRA, MACHADO JR., CRUZ, 2016, p.6.

No centro da ilustração se encontra a tríade principal: qualidade, preço e celeridade. Neste desafio, como estratégia legal para assegurar qualidade pode ser utilizado atestado de capacidade técnica, uso de critério de escolha “técnica e preço” em vez de apenas preço, capacitação da equipe envolvida no processo de compra, entre outros. O aspecto preço demanda averiguar junto ao nicho de mercado quais estão sendo praticados e a sua sustentabilidade diante de especificações técnicas, prazos e logística de entrega. E respeitando os prazos assegurados pela lei, a celeridade do processo é alcançada ao passo em que há tempo hábil para planejar, fazer girar as etapas do processo de compra e concretiza-la.

O ciclo PDCA é uma ferramenta para melhorar processos. Deve ser iniciado com o “P” de planejamento (identificação do problema, observação, análise e plano de ação), o “D” consiste na prática efetiva do plano de ação da fase anterior, o “C” preconiza e exalta a importância de avaliar a efetividade das ações, o “A” representa uma ação identificada a partir da avaliação na fase anterior, pode ser suprimir vícios ou padronizar processos. Caso o problema persista, recomenda-se novas rodadas do PDCA. (FONSECA, MINHAKI, 2016, p. 4)

Quanto a gestão de suprimentos e logística é preciso considerar que se reporta ao efetivo acompanhamento que envolve decisões sobre a compra, estoque (quantidades, controle, e reposição), distribuição. Isso demanda registros, revisões, planejamento - ações de gestão e dada sua complexidade requer atenção aguçada dos envolvidos.

O quarto e quinto círculo retratam ações macro e suas interferências nos processos de compras. A esse caso a observância cotidiana previne que o setor de suprimento se destoe da política organizacional, como também leis e suas ramificações, costumes, clima, arquivos de padronização de processos, a exemplo de formulários, *checklist* e manuais.

Desse modo, não é recomendado pensar que contratar com dinheiro público seja “apenas um conjunto de procedimentos formais, pois isso limita a visão de as compras públicas serem exploradas como possibilitadores e ferramentais de políticas públicas e do desenvolvimento nacional sustentável.” (TERRA, MACHADO JR., CRUZ, 2016, p. 9). Nessa esfera, a eficiência, eficácia e efetividade são cruciais aos processos de compras públicas.

2.3 Eficácia, eficiência e efetividade: aspectos conceituais

O entendimento da representatividade desses conceitos, neste estudo, se deve à relevância que os mesmos têm ao se confluírem nos processos de compras na Administração Pública. Esta necessita que seus agentes pautem suas ações em leis e normativos, garantindo à Instituição atuar de forma eficaz, eficiente e efetiva frente à comunidade.

Para Torres (2004, *apud* CASTRO, 2006, p.05), a eficácia é alcançada com o “atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos”. Em compras públicas, envolve o levantamento da demanda, solicitação de compras, disponibilização de recurso e entrega do produto ou serviço em tempo hábil a fim de não prejudicar a continuidade da prestação do serviço público, ou seja, “[...] evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.” (CHIAVENATO, 1994, *apud* CASTRO, 2006, p. 181).

Já a eficiência, para Chiavenato (1994, *apud* CASTRO, 2006, p. 181), “relaciona-se com a maneira pela qual fazemos as coisas. É o como fazemos, o caminho, o método [...]”. Deixando “explícito como eles foram conseguidos, [...] utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos [...]”. (TORRES, 2004, *apud* CASTRO, 2006, p.05). Destaca-se observância aos vícios na composição do processo de compras e a sapiência para identificar a demanda e avaliá-la, estrategicamente, a dimensão técnicas e quantidades a serem adquiridas. Sistemática que requer treinamento apropriado de agentes demandantes e os viabilizadores para comprar bem: aquisição adequada e uso sustentável de recurso.

Quanto a efetividade, Chiavenato (1994, *apud* CASTRO, 2006, 181) salienta “o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. [...] alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. [...] um produto ou serviço é percebido pelo usuário como satisfatório.” Percebe-se a efetividade das ações públicas a partir dos resultados que o material agrega ou na singularidade de um serviço contratado, em especial, terceirização. É uma atribuição da empresa fazer acompanhamento por meio de indicadores específicos e conformes ao seu planejamento estratégico.

Desse modo, a estruturação de uma gestão de suprimentos é necessária nas Empresas Públicas, dados os benefícios de processos embasados na eficiência, eficácia e efetividade. Estes, inter-relacionados, nesse estudo, são princípios preconizados na legislação e devem ser utilizados juntamente com as demais orientações legais acerca de aquisições com uso da modalidade pregão em Empresas Públicas.

2.4 Parâmetros legais para aquisições pela Administração Pública

As Empresas Públicas pertencem a Administração Pública e são entidades de personalidade jurídica de direito privado e com regime regulamentado pela lei 13.303 de junho de 2016. Possuem capital próprio e estão submetidas aos controles dos tribunais de conta, poder legislativo e judiciário.

A atuação no mercado pode ser em atividades econômicas ou prestação de serviços públicos. Contratam por licitação, em regra, e o quadro de funcionários é pelo regime celetista selecionados por meio de concurso público. O estatuto das Empresa Pública “[...] deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração [...]” (LEI 13.303/2016, art. 6º)

A Administração Pública, regida pelos princípios da indisponibilidade do interesse público e supremacia do interesse público, utiliza os processos licitatórios como instrumentos de compra para prevenir que o interesse do administrador ou da Administração Pública se sobreponha ao interesse coletivo. São diversas as modalidades de licitação, mas os processos de compras das Empresas Públicas devem ser, preferencialmente, na modalidade pregão, abordagem deste estudo. Na sequência, aspectos legais, que precisam ser observados nas compras feitas pelas Empresas Públicas via pregão por meio da Constituição Federal de 1988, lei 13.303 de 2016, lei 10.520 de 2002 e Decreto 5.450 de 2005, foram resumidos e expostos a seguir:

2.4.1 Constituição Federal de 1988

A Constituição Federal de 1988 conferiu às entidades públicas a obrigação de licitar por meio do artigo 37, inciso XXI: “ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública [...]”. Sendo que há consenso jurídico de que a ressalva de licitar se apresenta por objeto ou objeto e valor quando o custo for maior que o benefício para Administração Pública.

Os processos de compra devem também obedecer aos princípios do caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988: “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. O princípio da legalidade requer que o agente público pautar suas ações de forma estrita à lei; ao se manter imparcial, sem favorecimento a particulares infringindo ao interesse público está atendendo ao princípio da impessoalidade; a moralidade requer atuação moral, em que boa-fé, lealdade e probidade sejam pilares; a publicidade visa a transparência e controle social; e a eficiência o uso sábio da verba pública. Essa conduta deve ser observada para todas as formas de aquisições pela Administração Pública, portanto, se aplica ao pregão.

2.4.2 Lei 13.303/16, lei das Estatais.

A lei 13.303/16 tem propósito de regulamentar o estatuto jurídico de toda e qualquer Empresa Pública de todos os entes da Federação que explore “atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços [...]”. Esta lei conceitua Empresa Pública como a “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios.” (LEI 10.303/16, art. 1º, 3º). Estas instituições devem, em regra, comprar por licitação

As licitações realizadas e os contratos celebrados por empresas públicas (...) destinam-se a assegurar **a seleção da proposta mais vantajosa**, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento, devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo. (LEI 13.303, art. 31- grifo nosso)

Observa-se que ao utilizar a expressão “proposta mais vantajosa” e “ciclo de vida do objeto” é necessário expandir a compreensão sobre processo de compras e composição de preço considerando fatores diversos para mensurar essa vantajosidade. Isso também é reforçado ao salientar a necessidade de evitar sobrepreço e superfaturamento, ou seja, a estrita observância sobre os preços oferecidos por licitantes e a efetiva entrega de itens contratados, evitando ganhos escusos sobre os cofres públicos.

Além dos princípios expressos na Constituição, aqui já referendados e comentados, a lei 13.303/16 cita o da igualdade, que assegura igualdade de condições para os licitantes; o da probidade administrativa em que honestidade deve imperar nas ações; o da economicidade, gastar pouco, mas que não necessariamente comprar o mais barato será garantir “vantajosidade” na compra; o do desenvolvimento nacional sustentável, impactos em torno do objeto e/ou empresa no mercado; o da vinculação ao instrumento convocatório, observância às informações do edital de licitação; o da obtenção de competitividade, oportunizar que maior quantidade de interessados participe do processo; e do julgamento objetivo, se ater aos critérios objetivos para avaliar.

O artigo 28 da 13.303/16 reforça que as contratações com terceiros devem ser feitas por meio de licitação, com exceção para dispensáveis e inexigíveis discriminadas nos art. 29 e 30. As compras de materiais e serviços comuns cujos valores sejam superiores a R\$ 50.000,00 devem ser feitas por licitação, preferencialmente, pela modalidade pregão.

Adoção PREFERENCIAL da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, para a aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado; (LEI 13.303/16, art.32, § IV)

O termo “preferencial” para escolha da modalidade pregão deve ser entendido como um “dever fazer” sempre que as condições se revelarem possíveis, pouco se aplica a discricionariedade neste caso. Cabe frisar que a celeridade e economicidade geradas por essa modalidade pode ter sido crucial para o legislador redigir a lei com estes termos.

Como também, os processos de compra precisam das seguintes diretrizes:

- I - padronização do objeto da contratação, dos instrumentos convocatórios e das minutas de contratos, de acordo com normas internas específicas;
- II - busca da maior vantagem competitiva para a empresa pública [...], considerando custos e benefícios, diretos e indiretos, de natureza econômica, social ou ambiental, inclusive os relativos à manutenção, ao desfazimento de bens e resíduos, ao índice de depreciação econômica e a outros fatores de igual relevância;
- III - parcelamento do objeto, visando a ampliar a participação de licitantes, sem perda de economia de escala, e desde que não atinja valores inferiores aos limites estabelecidos no art. 29, incisos I e II;
- V - observação da política de integridade nas transações com partes interessada. (LEI 13.303/2016, art. 32)

O inciso I requer padronização, isso minimiza riscos de erros nos processos, ganha agilidade e celeridade. O segundo inciso alerta a gestão para ganhos e perdas a longo prazo tanto em processos de compras, manutenção dos bens e desfazimento dos mesmos. O terceiro preconiza estratégias de compra que atraiam maior quantidade de licitantes no processo e ganhos em escala. O último requer a consideração das normas do Código de Ética e Integridade nas relações com partes interessadas: clientes, fornecedores, colegas de trabalho, instituições fiscalizadoras, acionistas, entre outros.

Para aquisição de bens, as Empresas Públicas receberam permissão (art. 47, § I) para indicar marca ou modelo de produtos, se configurada situação em que há necessidade de padronização do objeto, exista apenas uma marca ou modelo que atenda a necessidade objeto do contrato e seja comercializado por mais de um fornecedor, ou mesmo, seja necessário citar uma marca para servir de referência do objeto a ser adquirido, na condição de redigir a expressão “ou similar ou de melhor qualidade”. Neste caso, os agentes de compras se encarregarão de justificar devidamente a situação que enseja esta necessidade.

Outra possibilidade de condução de processos de compra é fazer uso da pré-qualificação de fornecedores ou produtos, possibilidade assegurada pelo art. 36 e 47, inciso II da lei 13.303/16, examinando amostras dos itens, como também na fase de julgamento das propostas e lances mediante justificativa. Essa ação tem por objetivo verificar padrão de qualidade, conformidade às especificações apresentadas pelo setor demandante, desse modo, diminuindo as possibilidades de inadequação da compra, retrabalho e outros desgastes.

No art. 47, § III é resguardado o direito de “solicitar a certificação da qualidade do produto ou do processo de fabricação, inclusive no aspecto ambiental, por instituição previamente credenciada.” Desde que especificado no edital como condições de aceitabilidade de proposta a adequação do produto em conformidade a um Instituto de Certificação indicado.

Referente a modalidade de licitação podem “ser adotados os modos de disputa aberto ou fechado, ou, quando o objeto da licitação puder ser parcelado, a combinação de ambos,

observado o disposto no inciso III do art. 32 desta Lei”. (LEI 13.303/16, art. 52). Assim, as estratégias quanto ao modo de conduzir a licitação depende dos objetos a serem comprados.

Esta reflexão expôs também aspectos mais globais para demonstrar a perspectiva sobre compras em uma esfera mais moderna e mais próxima ao mercado privado. Com esta lei o gestor tem uma discricionariedade maior no processo de compra, em especial, quanto ao planejamento. Como também obrigou as Empresas a construírem um regulamento próprio para melhor adequar e guiar o atendimento de suas necessidades (LEI 13.303/2016, art. 40).

2.4.3 Lei 10.520/2002, modalidade de licitação pregão (audiência pública presencial).

O pregão é uma das modalidades de licitação que as Empresas Públicas utilizam para adquirir serviços e materiais comuns necessários para atender aos seus respectivos fins públicos. Ele possui rito próprio especificado pela lei 10.520 de 17 de julho de 2002, que abre a possibilidade de ser utilizada “Para aquisição de bens e serviços comuns, [...]” (art. 1º) Entenda-os como “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (art. 1º - parágrafo único).

Conforme artigo 3º da lei do pregão, a preparação para o certame, ou fase interna, deve ocorrer da seguinte forma: “Autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto”, este descrito de forma “precisa, suficiente e clara”, sem minúcias injustificadas que limite a participação de competidores. Deve apresentar também critérios exigidos para habilitar o participante e sua proposta, sanções, cláusulas de contrato, prazos, fretes, parcelamento de entrega. Assim como, o pregoeiro - servidor do próprio órgão/entidade, designado pela autoridade competente, e equipe de apoio para receber propostas e lances, analisar a aceitabilidade e classificar, como também habilitação e adjudicação do objeto do certame.

A fase externa deve seguir a orientação do Art. 4º: inicia-se com a convocação de interessados por meio de aviso em diário oficial do ente federado ou jornal de circulação local e meios eletrônicos, ou até jornal de grande circulação na região. Neste aviso deve constar objeto do certame, local, dias e horários para conhecimento de edital e minuta de contrato, se for o caso.

Feita a publicação do aviso, conta-se oito dias, no mínimo, para a sessão pública de recebimento das propostas: os representantes legais se identificam e entregam declaração informando que “cumprem plenamente os requisitos de habilitação e entregarão os envelopes contendo a indicação do objeto e do preço oferecidos, procedendo-se à sua imediata abertura e à verificação da conformidade das propostas com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório” (art. 4º, inciso VII).

Verifica-se adequação da proposta, classificando-as a partir do menor preço “observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade” (art. 4º, inciso X), o pregoeiro pode solicitar preços ainda mais inferiores a este no rol das propostas de até 10% superiores, estes, se preferirem, fazem novos lances até verificar-se o vencedor. Se não houver pelo menos três ofertas dentro da margem de 10%, outros, até três, no máximo, podem fazer novos lances. Após isso, o pregoeiro verifica novamente a proposta, quanto a objeto e valor, “declarando motivadamente a respeito da sua aceitabilidade” (art. 4º, inciso XI) reavalia quesitos de habilitação e declara-o ganhador.

Este é o único momento para qualquer licitante manifestar desejo de recorrer, em prazo de três dias, não o fazendo, decai o direito. Em aceito o recurso, invalida-se apenas atos insuscetíveis de aproveitamento. Ao dar tratamento aos recursos, o pregoeiro fará a adjudicação do objeto da licitação ao vencedor. Após homologação, o vencedor será convocado para assinatura de contrato.

É uma modalidade de licitação em que há encurtamento de prazos e estrutura mais condensada, célere e de menor custo ao poder público. Pode acontecer em sessão pública ou virtual, conforme decreto 5.450/2005, apresentado na sequência.

2.4.4 Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005 – pregão na modalidade eletrônica.

O pregão eletrônico “realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet.” (DECRETO nº 5450/2005, art. 2º). No mesmo artigo, parágrafo 3º, é assegurado que o sistema possui “recursos de criptografia e de autenticação que garantam condições de segurança em todas as etapas do certame”. Trata-se de um sistema da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cujo acesso ocorre por meio de uma senha gerada no momento do credenciamento.

O pregão é uma modalidade, conforme decreto nº 5450/2005, art. 5º:

condicionada aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade.

Parágrafo único. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da administração, o princípio da isonomia, a finalidade e a segurança da contratação.

Percebe-se atenção do legislador em listar princípios, o que explicitamente não há na lei 10.540/2002, e elaboração de enunciado de forma genérica. O pregão eletrônico considera as orientações do pregão presencial acrescido de algumas condições.

A fase preparatória inicia com o termo de referência, este

deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva. (ART. 9º, § 2º)

Basicamente, representa o planejamento da aquisição que envolve deste o levantamento de recurso até às sanções. Na sequência, uma autoridade competente deve aprovar do termo de referência. Elaborar a justificativa da necessidade da aquisição, o edital, especificações de habilitação de propostas e fornecedores e definição de pregoeiro (servidor próprio ou militar) e equipe de apoio (servidor próprio).

O aviso do pregão deve expor o objeto, locais, dias e horários para ler edital, “endereço eletrônico onde ocorrerá a sessão pública, a data e hora de sua realização e a indicação de que o pregão, na forma eletrônica, será realizado por meio da internet”. Com divulgação local, regional ou nacional, conforme comprometimento de vulto orçamentário. (art. 17, § 2º). E as impugnações podem ser até dois dias úteis e esclarecimentos em até três dias úteis anteriores ao certame.

Aberta a sessão, todos os licitantes classificados, ao crivo do pregoeiro, poderão oferecer novos lances de valor menor, sendo que o valor mais inferior será público, preservando identidade. Quando o pregoeiro decidir encerrar esta etapa o sistema irá emitir avisos aos participantes da contagem regressiva do tempo para encerramento. Ao detectar inconformidades, a proposta será desclassificada motivadamente e publicado no sistema para conhecimento de todos. Na sequência, o pregoeiro negocia publicamente desconto com o participante de menor valor, confere a documentação de habilitação, se for o caso, declara vencedor, e a autoridade competente adjudica o processo licitatório. Em sendo, para registro de preço e necessidade de atender ao quesito quantidade é possível declarar mais de um fornecedor ganhador no processo entre outros aspectos específicos para este caso.

O pregão eletrônico agrega mais participantes, democrático, e é subsidiado por uma logística de segurança de informação que sustenta a credibilidade do mesmo no mercado. Desmembrou-se do pregão presencial, preserva muitas de suas características e é bastante utilizado pelo setor público.

3 COMPRAR BEM: VISÃO GESTORA SOBRE ASPECTOS ESTRATÉGICOS E LEGAIS QUE SE CONVERGEM EM AQUISIÇÕES POR MEIO DE PREGÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS.

As compras realizadas por Empresa Pública devem obedecer ao princípio da legalidade em todas as etapas do processo: performance, documentação, formalização, penalidade. Especificações oriundas da necessidade de controle sobre seus agentes, bens, direitos e obrigações. Entretanto, há possibilidade de gestões mais proativas no sistema de suprimentos.

Cabe destacar de início os agentes do processo. Os princípios da impessoalidade, moralidade, probidade administrativa, razoabilidade se aplicam diretamente na conduta do funcionário. Diante disso, quem é este sujeito? Como percebe a si mesmo, em seu trabalho, colegas, a administração pública, possíveis fornecedores? Sua capacitação, conhecimento da política organizacional e operacional? Tem-se aqui a orientação legal e a inserção do EU na empresa. Fomentar a motivação para que o agente acredite, se engaje e entenda a relevância de seu trabalho na empresa e sociedade perpassa por valorização, reconhecimento e qualificação.

Na era da tecnologia e da informação, é espantoso frisar a necessidade de ferramentas para colaboradores (sistemas, maquinário). A qualidade das compras também requer atitudes investigativas e qualidade de informações para alcançar “proposta mais vantajosa” da lei 13.303/2016, art. 31. Entretanto, “por simplicidade ou por falta de pensamento crítico em outros critérios, ou ainda pela falta de visão integrada e sistêmica existente nas compras públicas, acaba-se optando por fazer a grande maioria dos processos licitatórios com base no menor preço” (TEIXEIRA, SILVA e SALOMÃO, 2014, p. 14).

Há, nesse pensamento, associação entre compras de menor preço ao fato de a administração pública perder a oportunidade de contratar melhor bens e serviços, por culpa, muitas vezes, de insuficiência em treinamentos e/ou desestímulos para dedicação que o processo exige. A associação negativa ao pregão, por ter menor preço como critério de seleção e, em consequência, poder levar a aquisições ruins é verídico, mas cabe expertise dos agentes para se antever ao problema na fase de planejamento da compra. Nesse aspecto, segundo Acórdão nº 2401 (2006, s/p), desde que prezando pela qualidade do produto e de forma justificada, esporadicamente, deve-se:

cuidar para que o “termo de referência” não contenha a indicação de marcas, a não ser quando devidamente justificada por critérios técnicos ou expressamente indicativa da qualidade do material a ser adquirido, hipótese em que a descrição do item deverá ser acrescida de expressões como “ou similar”, “ou equivalente”, “ou de melhor qualidade”.

A regra é não indicar marca, mas quando a equipe constatar riscos para a qualidade da compra e com justificativa acertada é possível. Segundo Nichele (2005, p.134), a “marca, considerada como nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, facilita a interpretação da licitante na hora da venda e da administração na hora da descrição”. E a mesma conclui (2005, p.134) embasado nos acórdãos nº 99/2005, nº 636/2006, nº 2401/2006, nº 1122/2010-1ª CÂMARA:

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão.

Desse modo, clarifica a relação entre o registro da informação e as partes interessadas, como também, referência a vários preceitos legais: igualdade, publicidade, competitividade e da vinculação ao instrumento convocatório. O enunciado do objeto é uma das estratégias que a administração pública pode utilizar em casos excepcionais para sinalizar um padrão de qualidade que impacta em eficiência.

Como também, utilizar pré-qualificação de fornecedores. Trata-se de um “procedimento anterior à licitação destinado a identificar: I - fornecedores que reúnam condições de habilitação exigidas para o fornecimento de bem ou a execução de serviço [...] nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos” (LEI 13.303, art. 64, I). Isso gera credibilidade ao possível fornecedor a partir de critérios estabelecidos pela futura contratante associados ao não a critérios externos. Outra estratégia que pode ser aplicada em edital é a exigência de certificações de órgão externos.

Ao refletir compras públicas por meio de pregão, sabe-se que agrega celeridade, e economicidade no processo de compra, assim como:

a redução de estoques e de custos, entregas mais frequentes e em menos quantidades, melhor aproveitamento do espaço físico da instituição, aquisição de produtos frescos, evita a perda de validade de produtos estocados, agiliza as aquisições, permite a organização das compras, não é necessário prévio bloqueio orçamentário, e é importante ferramenta quando não é possível estimar o consumo do objeto, por inexistir a necessidade de aquisição de todo o quantitativo registrado. (EDITORA NEGÓCIOS PÚBLICOS, 2011, p. 504, *apud* SOUZA, 2011, p.34)

A logística de compras por meio do pregão agrega melhorias em gestão de estoque e orçamentária. Como também é possível desvendar aspectos negativos, o autor Santana (2008, p. 35-36, *apud* SOUZA, 2011, p.34), “afirma que se o valor orçado pela Administração for uma estimativa irreal, a redução obtida, não refletirá a economia anunciada, pois os valores iniciais estarão acima dos preços praticados pelo mercado.” Por meio de Santana é possível afirmar que

a literatura afim possui suas ressalvas, neste caso, é notório que há uma percepção de falhas associadas aos sujeitos envolvidos no processo de planejamento, mas sanável a depender do tratamento dado. (LEI 13.303, art. 47, § III).

A legislação tem favorecido práticas relevantes para condução de processos de compra. Ao detectar a necessidade da Instituição, planejamento é um aspecto *sine qua non* (sem a/o qual não pode ser) para alcance da eficácia, eficiência e efetividade. É preciso iniciar com o dimensionamento atual e estudá-lo numa projeção futura, a depender da rotatividade de aquisição do bem ou serviço, para quantificar. A qualificação/especificação precisa que sejam estudadas as tecnologias mais proficientes ao caso, considerando suas inter-relações com outros bens, cotidiano administrativo e operacional, tendências dos mercados influentes ao caso.

Desse modo, é preciso gerir o suprimento de tal modo que ele assuma “importância estratégica, pois é um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 684)

Percebe-se a relevância de reflexões acerca de uma gestão mais atenta às complexidades do processo de compras, como também, agentes de compras conscientes de seu papel e motivados para contribuir estrategicamente. Os preceitos legais são extremamente necessários, porém requerem, exigindo documentos como termo de referência, e precisam ser implementados no que se refere as ações discricionárias em compras que propõem eficácia, eficiência e efetividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de compras em Empresas Públicas precisam de implementações gerenciais e estratégicas, muitas das vezes, requeridas pela própria legislação. A burocracia do processo, às vezes, vistos como empecilho para agilidade, são requisitos relevantes para o próprio controle de funcionamento da Instituição Pública. Necessário, então, a consonância da base legal com a construção de uma sistemática mais eficiente e efetiva em um formato que atenda às necessidades da Empresa.

Firmar contratação da proposta mais vantajosa para a Administração Pública é exigência do art. 37 da Constituição Federal de 1988, da lei 13.303 de 2016 e da 10.520 de 2002 e decreto 5.450 de 2005. Além de formatar o processo de compras por pregão, essas lei destacam os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, probidade

administrativa, economicidade, vinculação ao instrumento convocatório, obtenção de competitividade, julgamento objetivo, entre outros.

A construção de uma política gerencial e estratégica na qual o planejamento receba dedicação necessária requer tempo, preparação técnica da equipe, ferramentas, mas também pessoas treinadas e engajadas para o resultado eficiente da compra. Nesse aspecto, o conceito de Compras Públicas Inteligentes, respeitosamente, se aplica.

Desse modo, o suprimento para dar vazão eficaz e eficiente às compras precisa da contribuição proativa do setor demandante indicando suas necessidades e colaborando para a solução. Requer também conhecimento de mercado, bons relacionamentos com fornecedores estratégicos, aquisição de competências necessárias para planejar e conduzir uma compra via pregão.

Cabe frisar que a efetividade de toda esta sistemática será percebida e mensurada a partir da prestação do serviço à comunidade e satisfação dos clientes internos com as compras eficientes em suas rotinas de trabalho. Assim, assegurando a essência dos atos públicos associados aos processos de compra.

A partir de então, reafirma-se que o traçado reflexivo feito atende a problemática e objetivos propostos neste estudo, uma vez que aqui se destacou o aspecto gerencial e a sistemática envolta no processo de compras, em especial, ao planejamento. Como também, cabe frisar a relevância da base legal requerendo dos agentes empenho de forma a atender as especificidades de cada compra, afim de garantir a aquisição mais vantajosa para a Administração Pública. Neste ensejo, ciente das complexidades práticas, fica a sugestão para um estudo empírico a cerca desta temática.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6027 – informação e documentação – sumário – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

_____. NBR 6024 – informação e documentação – numeração progressiva das seções de um documento – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

_____. NBR 15287 – informação e documentação – projeto de pesquisa – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

_____. NBR 14724 – informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

_____. NBR 6028 – informação e documentação – resumo – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

_____. NBR 10520 – informação e documentação – citação - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. NBR 6023 – informação e documentação – referências – apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração pública – RAP**. ISS 0034 7612 – Rio de Janeiro 42(4):681-99, jul./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf/>>. Acesso em 11.08.2019.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/evolucao-estrategica-do-processo-de-compras-ou-suprimentos-de-bens-e-servicos-nas-empresas/>>. Acesso em: 20.03.2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 20.03.2019.

_____. **Lei 10.520 de julho de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em 20.03.2019.

_____. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em 20.03.2019.

_____. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em 20.03.2019.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. ANANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD – 2006 – Salvador/Ba – Brasil. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/254921-Eficacia-eficiencia-e-efetividade-na-administracao-publica-autoria-rodrigo-batista-de-castro.html>>. Acesso em: 27.05.18.

CONSELHO Nacional de Justiça – CNJ. **Súmula 177** – TCU. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/626-gestao-planejamento-e-pesquisa/controlado-interno/sumulas/18300-sumula-177-tcu>>. Acesso em 09.08.2019.

GARCIA, Giovani Ribeiro. **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: <www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/541>. Acesso em: 27.03.2019.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas? In: _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41 - 56.

JANNY, Hélio; *et al.* **Logística de suprimentos e gestão de compras e contratações na administração pública**: como fortalecer uma visão integrada. VII Congresso CONSAD de Gestão Pública - 2014. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/16559976-Logistica-de-suprimentos-e-gestao-de-compras-e-contratacoes-na-administracao-publica-como-fortalecer-uma-visao-integrada.html>>. Acesso em 02.05.2019.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34 ed - Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LAVILLE, Christian; DOINNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. – Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica 1**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 21.05.2018.

NICHELE, Fabricio Daniel. A indicação da marca na hora de elaborar a descrição do item dentro da modalidade pregão presencial. **Revista do TCU**. nº 134, 2015.
Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1338>>. Acesso em 10.08.2019.

PRODANOVE, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho Científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale, Rio Grande do Sul, 2013.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Material didático sobre orientação de TCC**. Disponível em: <www.lcsantos.pro.br>. Acesso em: 16.06.2019.

_____. **Metodologia da pesquisa científica**. 2014. Disponível em: <<http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/Referencias-Bibliografia09062008-152527.pdf>>. Acesso em: 16.03.2019.

_____. **Tipologias de Pesquisa Aplicáveis à Contabilidade**. 2005. Disponível em: <http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/TIPOLOGIAS_PESQUISA_APLICAVEIS_CONTABILIDADE03092013-155531.pdf>. Acesso em: 18.05.2019.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público Brasília**. 63 (2): 157-175 abr/jun 2012. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/93>>. Acesso em 29.03.2019.

SIMÕES, Érica; MICHEL, Murillo. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis** – ISSN: 1679-3870 Ano II – Número 03 – Maio de 2004. Disponível em: <<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>>. Acesso em 26.07.2019

SOUZA, Karine Daniele Byhain de. **Pregão: vantagens e desvantagens para a administração pública.** Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1174/1/CT_GPM_I_2011_44.PDF>. Acesso em: 21.03.2019.

SOUZA, Rosangela Aparecida; SILVA, Danilo Oliveira. **Os paradigmas 4E's da gestão pública: eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.** Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nQNRCydBfojPkZm_2017-1-17-19-18-27.pdf>. Acesso em: 30.05.18.

SPRICIGO, Paulo Roberto; FONSECA, Sergio Azevedo. Inovações nos procedimentos para compras e contratações na administração pública: breve avaliação das contribuições do pregão. **Temas de Administração Pública.** v.2, n 3, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6127/4601>>. Acesso em 30.03.2019.

TCU - **Governança e Gestão das Aquisições: Encontro com o Controle Externo - 2ª edição,** 2013. Disponível em: <<https://www.google.com/search?q=governan%C3%A7a+das+aquisi%C3%A7%C3%B5es&oq=governan%C3%A7a+das+aquisi%C3%A7%C3%B5es&aqs=chrome..69i57j69i60j0l2.1l449j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em 31.03.2019.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SILVA, Fernando Nascimento da; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. **A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível.** VII Congresso CONSAD de Gestão Pública - 2014. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/CONSAD/097_A_Pratica_das_Co_mpras_Publicas_nos_Estados_Brasileiros.pdf>. Acesso em 26.03.2019.

TEIXEIRA, Helio Janny; PRADO FILHO, Luiz Patrício; SILVA, Fernando Nascimento da. **Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil.** VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2015, Centro de Convenções Ulisses Guimarães. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/concentraCAo-de-compras-e-melhoria.pdf>>. Acesso em 26.03.2019.

TERRA, Antonio Carlos Paim; MACHADO JR, Eliseu Vieira; CRUZ, Alethéia Ferreira da. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais.** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>>. Acesso em 29.03.2019.