



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

ANÁLISE DAS COMPRAS PÚBLICAS EM UMA PREFEITURA DO OESTE PAULISTA

MICHELE SOUZA ROSENDO SILVA, BRUNO WALACE CAVALCANTE DA SILVA, GUSTAVO YUHO ENDO, LECHAN COLARES-SANTOS, JORGE ALFREDO CERQUEIRA-STREIT,

**GRUPO TEMÁTICO: 18 Performance dos governos
subnacionais e locais na administração pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

ANÁLISE DAS COMPRAS PÚBLICAS EM UMA PREFEITURA DO OESTE PAULISTA

Resumo: O setor de compras foi um dos setores que se tornou cada vez mais importante no processo de gestão das organizações públicas, assumindo papel fundamental na sustentabilidade da organização pública. Nesse sentido, o objetivo da presente pesquisa foi analisar os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura localizada no oeste paulista. Para tanto, empregou-se uma pesquisa qualitativa, em que foram realizadas três entrevistas e analisados seus conteúdos com auxílio da técnica de análise de conteúdo e do *software* Atlas.ti. Os resultados evidenciam que os maiores desafios são a falta de planejamento e organização sobre as compras; falta de definição de um tempo mínimo em relação aos pedidos e um estoque mínimo e a dispersão de tarefas que são exclusivas do setor de compras por todos os setores da prefeitura também geram ruídos na comunicação, atrapalhando o desempenho nos processos. Nesse sentido, foram sugeridas possíveis soluções que podem ser empregadas pela prefeitura.

Palavras-chave: Compras Públicas. Licitação. Melhorias. Desafios.

Introdução

Uma organização é constituída por um sistema integrado, que abrange vários conjuntos de processos para a entrega de um bem ou serviço. Uma dessas partes do sistema é a logística, que inclui etapas importantes para a entrega do bem e/ou serviço. Tanto o setor privado quanto o público necessitam planejar, efetuar e controlar o fluxo e a estocagem de todos os bens/serviços e informações, desde a origem até o uso, com objetivo de atender as necessidades e desejos dos clientes (PIRES, 2016).

Entretanto, a logística é subdividida em subsistemas, como por exemplo a logística de suprimentos, na qual se constitui a parte da cadeia logística responsável por atender a empresa com os materiais para o funcionamento. Para que essas aquisições ocorram, necessita-se principalmente da função de compras (CHRISTOPHER, 2007).

O setor de compras foi um dos setores que se tornou importante no processo de gestão das organizações públicas e privadas, assumindo papel principal e fundamental na estratégia das organizações (CAMPOS, 2019). Aliado a esse pensamento, Viana (2006) preconiza que, o papel principal do departamento de compras é a aquisição de materiais e/ou serviços, de acordo com a demanda. Dessa forma o setor responsável deve buscar as melhores ofertas e, também, a que oferece a maior vantagem nos requisitos solicitados pela organização.

Campos (2019) ainda complementa que por meio de uma gestão de compras, a organização pode gerar vantagem competitiva, diminuindo assim os custos e mantendo a qualidade. Com isto, evidencia-se a importância do ato de saber comprar na quantidade certa, no momento certo e como comprar para o setor de compras encontrar o fornecedor adequado a sua realidade, ao melhor preço possível.

Mesmo que a gestão pública especificamente não tenha clientes diretos, de forma mais específica, a relevância de encontrar o fornecedor adequado é sempre destacada, visto que “a seleção do fornecedor é considerada um ponto chave do processo de compras” (CAMPOS, 2019, p.13). O departamento de compras públicas é o responsável por adquirir os bens/serviços e obras feitos para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos (MARDALE, 2015). Dessa forma, é explícito que a atividade do departamento de compras é significativamente importante para a que sejam respeitados os princípios que regem as compras públicas (PATRUCCO; LUZZINI; RONCHI, 2016).

A má gestão do departamento de compras pode ocasionar problemas relacionados à escolha de fornecedores. Sendo assim, tendem a ocorrer gastos ainda maiores, falhas na qualidade e prazo de entrega ou quantidade inadequada. Por essa razão, faz-se necessária a avaliação do desempenho dos processos de aquisição dos bens/serviços públicos (GARDENAL, 2013).

Por fim, cabe evidenciar os resultados da revisão sistemática de literatura guiada por Almeida et al (2018). Os autores constataram que as compras públicas estratégicas carecem de mais estudos no Brasil, tendo em vista que grande parte dos estudos sobre o tema focam no setor privado. Há um amplo caminho para pesquisadores nacionais investigarem questões relacionadas ao tripé da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), às contratações eletrônicas, aos critérios de seleção de fornecedor, entre outros relacionado às compras no âmbito da gestão pública (ALMEIDA et al, 2018).

Contexto Investigado

A pesquisa foi realizada em uma prefeitura do oeste paulista (interior de São Paulo), responsável por aproximadamente 6.000 habitantes. A coleta de dados buscou compreender as tarefas e os métodos utilizados no processo de compras. Ressalta-se assim, o ponto de maior evidência e relevância nas falas dos 3 entrevistados do setor de compras da prefeitura do oeste paulista. Para compreensão dos perfis dos participantes da pesquisa, no Quadro 1 são apresentados os perfis dos três participantes.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa.

Participantes	Perfil dos Participantes
Entrevistado 01	Função: Comprador direto Tempo na Função: 4 anos Descrição das Atividades: Cotar preços de produtos, fazer compras diretas, e suprir as necessidades dos setores.
Entrevistado 02	Função: Secretário e administração de finanças Tempo na Função: 1 ano e 2 meses Descrição das Atividades: Aquisição de materiais e relacionamento com os fornecedores.
Entrevistado	Função: Cotador de abertura do processo licitatório.

03	Tempo na Função: 2 anos Descrição das Atividades: Fazer cotações, gerar a requisição, para a abertura e processo de compras, digitar e encaminhar para a licitação.
----	--

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Diante do contexto investigado e da carência exposta na literatura nacional, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura?** Para responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa foi analisar os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura localizada no Oeste Paulista. Já os objetivos específicos foram: (i) identificar de quais formas são realizadas as atividades dos colaboradores do setor de compras; (ii) discutir se os procedimentos realizados pelos colaboradores do setor de compras estão alinhados com as legislações municipal, estadual e federal; (iii) identificar as principais modalidades de compras e licitações da prefeitura; (iv) identificar e propor sugestões de melhorias para prefeitura.

Metodologia

O método escolhido para este relato técnico foi a abordagem qualitativa. Afinal, a pesquisa teve como objetivo maior identificar e conhecer um fenômeno por meio da inserção do pesquisador no contexto em que o fenômeno ocorre (GIL, 2002). A pesquisa de abordagem qualitativa segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativista, com ênfase em estudar os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entendê-los e interpretá-los. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa o seu objetivo é a descrição detalhada dos fatos e elementos que o envolvem.

Como instrumento de coleta de dados a pesquisa se valeu de entrevistas, que para Haguette (1995), se situa como um processo de interação social, cuja finalidade é obter informações do entrevistado. Por optar por uma abordagem de entrevista semiestruturada, há uma maior flexibilidade em que o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre suas experiências, sem deixar de abordar o tema proposto (TRIVINÔS, 1987).

As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra, documentadas e, posteriormente, analisada seu conteúdo. Segundo Halcomb e Davidson (2006), as transcrições permitem observar repetidas vezes e detalhadamente, sendo viável também reutilizar ou reanalisar os dados, em função de outros objetivos também futuramente. As perguntas foram elaboradas com base nos apontamentos encontrados na literatura da área, assim como foram divididas em categorias temáticas conforme recomenda Bardin (2012) para que a posterior análise de conteúdo seja facilitada. O Quadro 1

evidencia as perguntas contidas no roteiro aplicado com os três colaboradores da prefeitura investigada.

Quadro 2 – Roteiro de perguntas.

Categorias de Análises	Perguntas	Autores/Ano
Informações sobre os entrevistados	Qual a função que você exerce atualmente no setor de compras?	
	A quanto tempo você atua nesse cargo?	
	Quais são suas atuais atividades?	
Informações sobre o processo e rotina	A prefeitura obtém algum manual de conduta para o setor de compras?	Batista e Maldonado (2008), Bertaglia (2009), Ferrer (2015), Lima (2015), Teixeira (2015), Sebrae (2017), Campana e Azevedo (2019), Dias (2019), Faria (2019) e Junior (2019)
	Atualmente utilizam alguma ferramenta que auxilia na rotina e tarefas?	
	Quais são as modalidades mais utilizadas pela prefeitura para aquisição de materiais.	
	Quais são as etapas a serem seguidas para aquisição de materiais?	
	O que é necessário para abertura de um processo licitatório, quais requisitos mínimos devem obter nesse pedido de requisição?	
	Quais são os critérios a serem questionados na escolha do fornecedor?	
Caso a entrega não seja como descrito, que providências são tomadas?		
Visão dos funcionários sobre o processo de compras	Em sua opinião, quais são os principais obstáculos e dificuldades burocráticos enfrentados pelo setor ?	Costa (2000), Carvalho (2005), Leal e Almeida (2006), Batista e Maldonado (2008), Zeni (2015), Trindade (2016), Costa e Terra (2019) e Savedra e Legramanti (2020)
	Em sua visão, quais questões externas e internas, que acabam afetando no decorrer e bom desenvolvimento do processo?	
Sugestões para melhoria do setor	Se pudesse dar sugestões para melhoria do processo e um melhor desenvolvimento, qual seria ela?	

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2012), são um conjunto de técnicas de análise de comunicações que auxilia o pesquisador a sair do âmbito das incertezas. Segundo a autora, caso um determinado trecho apareça de forma semelhante exaustivamente e apresente relevância para a pesquisa, aquele determinado trecho pode ser considerado e/ou classificado em determinada categoria de análise (Bardin, 2012). Para análise do conteúdo, foi utilizado o *software* Atlas.ti, afinal, trata-se de uma ferramenta para a análise de dados qualitativos, auxiliando os pesquisadores nas categorizações e inferências (WALTER; BACH, 2015).

Análises dos Resultados Obtidos

Quanto aos manuais de conduta e como os funcionários do setor de compras aprenderam a executar suas determinadas tarefas e funções, todos os entrevistados mencionaram que não aprenderam a executar suas tarefas diante de um manual, nem cursos oferecidos pela instituição. De acordo com os entrevistados, o aprendizado deu-se na prática e com auxílio do suporte de funcionários

do sistema que utilizam no momento.

Para analisar a maneira que prefeitura efetua as suas compras, sabe-se que o correto a se fazer consta nos incisos I e II do caput do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Cabe ressaltar que a mesma teve alteração na lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. De acordo com os resultados da pesquisa, a modalidade mais utilizada pela prefeitura em questão é o pregão presencial, o que foi relatado pelo entrevistado 1 e 2.

Na Figura 1, apresenta-se as modalidades aplicadas pela prefeitura nos últimos 6 anos (2017 a 2022), cuja as informações foram obtidas no portal de transparência. Ressalta-se que, no geral, em 91,05% dos casos, durante os 6 anos, foi utilizado o pregão presencial como forma licitatória.

Figura 1 – Modalidades de compras e licitações da prefeitura.

Modalidade / Anos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total Geral
Convite Compras e Servicos	7,65%				2,56%		1,95%
- Lei 8666/93	7,65%				2,56%		1,95%
Dispensa	1,94%	0,41%		3,05%	0,56%	2,44%	1,12%
- Art. 24, II, Lei 8666/93				3,05%	0,46%	2,44%	0,92%
- Art. 24, Lei 8666/93	1,94%	0,41%					0,14%
- Art. 24, X, Lei 8666/93					0,10%		0,06%
Inexigibilidade					0,47%		0,28%
- Art. 25, II, Lei 8666/93					0,47%		0,28%
Pregao Presencial	90,42%	99,59%	100,00%	48,81%	95,54%	80,39%	91,05%
- Lei 10520/02	90,42%	99,59%	100,00%	48,81%	95,54%	80,39%	91,05%
Tomada de Preço Obras				48,15%	1,34%	17,17%	5,88%
- Lei 8666/93				48,15%	1,34%	17,17%	5,88%
Total Geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores com base no Portal da Transparência em Compras e Licitações (2022)

A fim de agilizar todo o processo de compras, existem outras modalidades como a compra direta. Um dos fatores que levam os compradores do setor a fazerem as compras diretas é não exceder o valor estipulado pelas leis citadas, esquivando-se assim de parte da burocracia. A fala do entrevistado 3 evidencia este ponto: “Na realidade utiliza mais a direta porque é mais rápido, se não excedeu o limite é mais rápido, que a lei permite fazer a licitação direta”, e em outro momento, o mesmo entrevistado reitera: “Por que não é obrigatória licitação e fazem 3 cotações e já fazem a compra direta”.

Todas as modalidades usadas pela prefeitura utilizam um determinado tempo para cada modalidade. No caso da compra direta, como não é um processo licitatório, é estimado o tempo mais curto. Conforme exemplificado pelo entrevistado 2: “Então de compra direta de 2 a 3 dias” porque os funcionários já têm o contato de alguns fornecedores. O entrevistado 3 demonstra o processo: “Aí no caso o entrevistado 1 e entrevistado 2 faz o contato direto com o fornecedor e já efetua a compra”.

Já o pregão presencial, previsto pela lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002, “consta que o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis”, ainda segundo o entrevistado 3: “no caso do pregão, publicou, tem 8 dias úteis até mesmo para o fornecedor ter tempo de baixar o edital...”. No art. 21, § 2º, inc. IV da Lei nº 8.666/93, deixa claro que o prazo para a carta convite até a data fixada para recebimento das propostas, é de 5 (cinco) dias úteis, como também mencionado pelo entrevistado 3: “a carta convite, que após ser publicada o aviso de licitação tem 5 dias úteis para abertura das propostas”, reafirmando o que é condizente a lei.

Sobre os critérios da escolha do fornecedor, devem seguir sobre a Lei nº 8.666/93, mais precisamente o artigo 27. Assim como dispõe a lei, para que uma empresa se torne elegível para participar de um processo de licitação, ela deve estar em consonância com algumas regras pré-estabelecidas juridicamente, bem como seguir alguns pré-requisitos da prefeitura local. Acerca dos procedimentos que são seguidos na prefeitura do oeste paulista, eles demonstram coerência nas licitações. Na fala do entrevistado 1 evidencia-se essa preocupação: “Tem que estar de acordo com a legislação, estadual, federal e municipal”.

Com relação às especificações dos produtos, os entrevistados relataram que caso não seja entregue da forma como esperam, estipulam um prazo para que a empresa possa solucionar o problema. Cada prazo varia de acordo com o estabelecido em contrato. Como citado pelo entrevistado 03: “O correto é entrar em contato com o fornecedor, pedindo para ele trocar, aí tem o prazo que é estipulado no edital para troca”, e ainda completa “caso não trocar, tenho que notificá-lo e aplicar as penalidades cabíveis previstas no edital”. Podendo elas ser de quatro espécies de acordo com a lei 8.666/93: advertência, multa, suspensão temporária e declaração de inidoneidade.

Os entrevistados discorreram sobre os obstáculos e dificuldades burocráticas enfrentados pelo setor, o entrevistado 2 ressalta: “Resumindo tudo é a demora dos orçamentos”. Analisando o conteúdo das entrevistas, nota-se que alguns pontos são indispensáveis e como disposto na Lei nº 10.520/02, em seu art. 3º, inciso III, exige-se a elaboração do orçamento estimativo como fase de preparação do pregão presencial e eletrônico.

Dificuldades externas que afetam o setor também foram compartilhadas. Uma ideia sinérgica entre os entrevistados é a de que normalmente as demandas são urgentes e que não há planejamento necessário fazendo que não sejam feitas as etapas de forma mais adequada. O Entrevistado 3 reafirma: “O processo começa de trás para a frente, primeiro compra, para depois correr atrás da parte

burocrática, e ajustar e alinhar tudo aqui, a maior questão que temos é a falta de planejamento, que faz com tudo se torna urgente”. Sendo assim, fica constatado que não seguem a Lei 8666/93 por completo. Por fim, ressalta-se que o presente relato técnico fez um mapeamento de ações no setor, para identificar as falhas. Nota-se que as falhas são oriundas, principalmente, do tempo da transição das informações do setor requisitante ao setor de compras, além da falta de planejamento e organização desses processos, a qual impacta negativamente o setor de compras.

Recomendações Práticas e Sugestões de Intervenções Públicas

Diante desses resultados apresentados na seção anterior, elenca-se algumas sugestões de melhoria. O Quadro 3 expõe detalhadamente.

Quadro 3 – Sugestões de melhorias para o setor de compras da prefeitura estudada.

Sugestões de Melhorias	Descrição da Sugestão de Melhoria
Planejamento	i. A prefeitura pode fazer um planejamento, para que o setor de compras possa assim se organizar melhor e fazer todos os procedimentos com cautela, executando todas as etapas em sequência conforme a lei e o Sebrae propõem. Esse planejamento pode ser feito no final do ano anterior, definindo os projetos para que no ano de execução do plano o setor de compras já possa organizar o tempo e recursos necessários, saindo assim da urgência. Levando também em consideração o ano anterior como base, deve-se aprender com os imprevistos ocorridos e a partir desta análise, criar possíveis soluções junto aos fornecedores.
Treinamentos	i. A prefeitura pode ofertar treinamentos para os funcionários do setor de compras, pois todos comentaram que não efetuaram nenhuma preparação (cursos). Obter conhecimento deve ser o primeiro passo para que exerça assim os cargos e tarefas com sobre leis e licitações, adequadamente. O processo correto e documentos oficiais devem ser esclarecidos para os servidores municipais. O treinamento diminuirá a margem de erros em processos, evitando retrabalhos e desperdícios de tempo e recursos.
Definição de um estoque e tempo mínimo	i. Os departamentos já são responsáveis pelo seu estoque de forma indireta. Por isso, um responsável específico de cada setor apenas deve controlar a entrada/saída de materiais e gerenciar a quantidade de materiais e assim, requisitando conforme a demanda do setor. E a partir deste controle, deve-se definir um estoque mínimo, e um tempo mínimo para requisitar para o setor de compras central, evitando ser solicitado somente quando o material acaba.
Centralização dos suprimentos	i. Outra sugestão para uma melhor organização, seria também centralizar todo estoque apenas em um departamento de compras. Desta forma, diminui-se a dependência e os ruídos de informação sobre qual departamento deve fazer a solicitação de requisição. ii. Definir um colaborador para se responsabilizar pela análise das necessidades e requisições de compras dos departamentos da prefeitura. Desta forma, no momento de solicitar algum produto/serviço, este possa atender todos os departamentos da prefeitura. Ao solicitar a compra do mesmo produto serviço uma única vez, contribui-se para o processo de compras, além de economizar recursos públicos.

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Diante dos resultados discutidos, o presente relato técnico contribui não somente para a prefeitura em questão, como para outros gestores públicos que atravessam situações semelhantes. Afinal, este relato reflete também opiniões dos seus funcionários e outros setores de compras, inclusive de âmbito estadual ou federal, podem compartilhar de vivências parecidas.

Espera-se que o presente relato técnico possa impactar de forma positiva a medida em que o

poder público utilize as sugestões contidas no Quadro 3, colocando-as em prática e tornando as compras públicas mais alinhadas com as boas práticas e as leis vigentes. Para além das contribuições práticas, este relato técnico pode servir de base para pesquisas futuras capazes de investigar outros pontos das compras públicas, como contratações eletrônicas e a inclusão de critérios socioambientais na seleção de fornecedores.

Referências

ALMEIDA, W.A.; GUARNIERI, P.; GOULART, L.; DUARTE, R.F.; DEMO, G.; Compras Estratégicas No Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Produção Nacional. **Revista Gestão.Org**, v. 16, n. 2, 2018. p. 117-131.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: edição 70, 2012.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V.; O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008.

BERTAGLIA, P. R.; **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 ed. – São Paulo, Saraiva, 2009.

BRASIL. Decreto nº.2.926, de 14 de maio de 1862. **Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comercio e Obras Públicas**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em: 31 Mar. 2022

BRASIL. Congresso Nacional. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Lei nº.8666/93, De 21 de junho de 1993. **Lei institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em: 31 Mar. 2022

BRASIL. Congresso Nacional. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Lei nº.14.133, de abril de 2021. **Lei de licitações e contratos administrativos**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 31 Mar. 2022

BRASIL. Congresso Nacional. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Lei nº.10.520/02, 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: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 31 Mar. 2022

CAMPOS, A. **Gestão de compras e negociação: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor**. 1. ed. Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530987/>

CAMPANA, A. C. D.; AZEVEDO, M. S. A.; Análise estratégica da gestão de compras: um estudo de caso em uma empresa no ramo de distribuição para franquias. Artigo. **Revista Doctum Dspace**.

Leopoldina/MG, 2019.

CARVALHO, P.C.S. de. **Política de Compras na Administração Pública Brasileira**. In: RHS Licitações–Conteúdo, 2005.

COSTA, C. de M. C.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019.

COSTA, A. L. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. *Revista de Administração*, outubro/dezembro, 35(4), pp. 119-128, 2000.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de logística integrada: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DIAS, M. A. P.; **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DENZIN, K. e LINCOLN, S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, K. e LINCOLN, S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

FERRER, D. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FIGUEIREDO, A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano, do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Grupo A, 2008. 9788536318523.

GARDENAL, F. Um modelo para medir os impactos do e-procurement no desempenho organizacional. **Journal of Public Procurement**, Vol 13. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOPP-13-02-2013-B003>.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª edição. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2002

HAGUETTE, F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HALCOMB, E.; DAVIDSON, M. (2006). **Is verbatim transcription of interview data always necessary?** *Applied Nursing Research*. 19(1), 38–42. doi: 10.1016/j.apnr.2005.06.001 Lapadat, J. C. (2000).

JÚNIOR, G. D. B. D.; **Análise da gestão de compras em uma empresa do ramo da construção civil em Pato Branco (PR)** – Pato Branco/PR. 2017.

LEAL, F.; PINHO, A. F.; ALMEIDA, D. A.; **Análise de Falhas Através da Aplicação do Fmea e da Teoria Grey**. XXV ENEGEP PORTO ALEGRE, RS, BRASIL, 29 DE OUTUBRO A 01 DE NOVEMBRO DE 2005.

LIMA, B. Q. L. de.; O uso do poder de compra é uma política eficaz de desenvolvimento sustentável. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MARDALE, E. Performance in public procurement. **Land Forces Academy Review**. 2015.

MARTINS, P. G.; **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo, 2005.

PATRUCCO, S.; LUZZINI, D.; RONCHI, S. **Avaliando a Eficácia dos Sistemas de Gestão de Desempenho de Compras Públicas em Governos Locais: Estudos de Governo Local.** 2016. p. 739-761. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03003930.2016.1181059?journalCode=flgs20>.

PIRES, S. **Gestão da Cadeia de Suprimentos - Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos**, 3ª edição. Grupo GEN, 2016. 9788597008708. p.46 Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008708/>.

SAVEDRA, V. C. G.; LEGRAMANTI, G. P. H.; Mapeamento de processos de compras: aperfeiçoamento e ajustes para possibilitar o envolvimento de áreas finalísticas na gestão de compras e materiais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC Campus Florianópolis. Paper, **Especialização em Gestão Pública na EPT**. IFSC, Florianópolis/SC. 2020.

SEBRAE, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Compras Públicas: um bom negócio para a sua empresa.** – Brasília: Sebrae, 2017.

SOUZA, S. V. M. C; DIAS A. A; Evolução em gestão de compras no setor público: Uma análise dos marcos inovadores da gerência de compras da compesa. **Pesquisa: desenvolvimento e gestão**, v.18, n.2, p. 167-182, ago. 2015.

TEIXEIRA, H. J. et al. **Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil.** Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 48/146, 2015.

TEIXEIRA, L. G. **Gestão de Compras.** TCC. Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA. Assis/SP. 2011

TERRA, P; CARLOS, A.; **Compras Publicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais.** Enap, 2018.

TRINDADE, L. L.; **Análise da Eficiência dos Processos de Compras Públicas: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Itajubá.** Dissertação. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá/MG, 2016.

TRIVINOS, S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas,1987.

VIANA, J. **Administração de materiais um enfoque prático.** São Paulo: Atlas,2006.

VIEIRA, F. ; ZOUAIN, M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WALTER, A. S.; BACH, M. T.; Adeus papel, marca textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas t.i. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2015, p. 275-308.

ZENI, H. A. P.; **Estudo das Técnicas do Mapeamento de Processos ao Setor CMABB Tecnologia e Serviços.** Curitiba: UFPR, 2015.