

## 6. Referências Bibliográficas

ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Abelardo Alves de. **A evolução das responsabilidades e atribuições da função compras/suprimentos**: um estudo na indústria têxtil-confecção de Santa Catarina. Dissertação Mestrado. UFSC, 2004.

ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. Strategic sourcing. **International Journal of Logistics Management**, 9, 1, ABI/INFORM Global, pg. 1; 1998.

ARNOLD, Tony J.R. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

BANDEIRA, A. A. **Rede de Indicadores de Desempenho para Gestão de uma Hidrelétrica** (Dissertação de Mestrado). São Paulo, Escola Politécnica USP, 1997.

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**, Rio de Janeiro, v.42, n.4, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em abr. 2009.

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**, Rio de Janeiro, v.42, n.4, ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: abr. 2009.

BONDUELLE, G.; IWAKIRI, S.; FRANCO, M.; MORAES, P; FOLLADOR, A. Aplicação do ciclo PDCA para melhoria do ensino à distância: estudo de caso gestão florestal da UFPR. **Floresta**, América do Norte, 40, out. 2010. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/floresta/article/view/18910/12228>>. Acesso em: fev. 2011.

BRAGA, A. R.; HIJJAR, M. F. **Panorama da gestão de compras e suprimentos nas empresas industriais brasileiras**. Rio de Janeiro: ILOS, 2008.

BRAGA, Ataíde. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. **Revista Tecnológica**, n.129, ago. 2006.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: set. 2010.

BRASIL. **Decreto n. 5.450**, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 31 mai. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: out. 2010.

BRASIL. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: out. 2010.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 22 de junho de 1993 Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: set. 2010.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Guia do Sistema Militar de Catalogação**. Rio de Janeiro: Imprensa do CECAFA, 2001.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública – RAP/FGV**. 34 (4), pp. 7-26, jul.-ago. 2000.

BUOSI, Thiago; CARPINETTI, Luiz César R. **Análise, Avaliação e Diagnóstico da Cadeia de Suprimentos**: Uma uma análise crítica sobre modelos de referências, p. 1-8, ENEGEP, Curitiba, 2002.

CAIXETA, José Manoel; FURTADO, Lucas Rocha. **Os princípios administrativos aplicáveis às Licitações Públicas**: a doutrina dominante e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União. Brasília-DF, 2004.

CARMO, Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do. **Contribuição para sistematizar a análise da dinâmica de cadeias de suprimento**: proposta de um método de análise e a sua aplicação à indústria automotiva. 2003. 207 f. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, 2003.

CARVALHO, Paulo C. S. **Política de compras na administração pública brasileira**. In: RHS Licitações – Conteúdo. 2005. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>>. Acesso em: set. 2010.

CATELLI, Armand; PARISI, Cláudio; SANTOS, Edilene Santana; ALMEIDA, Lauro Brito de. Um sistema para a gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 52, n.3, jul-set. 2001, pp. 82-99. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2662](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2662)>. Acesso em: set. 2010.

CATELLI, Armand; PARISI, Cláudio; SANTOS, Edilene Santana; ALMEIDA, Lauro Brito de. Um sistema para a gestão econômica de organizações governamentais empreendedoras. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 52, n.3, jul-set. 2001, pp. 82-99. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2662](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2662)>. Acesso em: set. 2010.

COLETTI, José Alencar Rotta; CASTALLANELLI, Carlo; FRIES, Milton Guilherme Martins; DIDONET, Simone Regina. **A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da Rede Super**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba-PR, out. 2002.

COMPRASNET. Portal de compras do Governo Federal. Gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: mar. 2011.

CORRÊA, Karlos Eduardo Souza; GONÇALVES, Rafael; LIMA, Renato da Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves. **Mapeamento do processo de fornecimento em uma rede de supermercados**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. Porto Alegre-RS, out-nov. 2005.

COSENZA, H. J. S. R. ; BARBOSA, J. G. P. ; GONCALVES, A. A. ; SILVA, A. C. M. ; VIDEIRA, A. C. . **A Relevância de um Sistema Unificado de Catalogação para a Eficiência da Gestão Pública de Material**. In: Simpósio de excelência em gestão e Tecnologia, 2007, Resende. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1155\\_ARTIGOFINALISADO.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1155_ARTIGOFINALISADO.pdf)>. Acesso em: fev. 2011.

COSTA, G. G. O. **Estimativa Bootstrap para o Enviezamento, Erro-padrão e Intervalo de Confiança do Coeficiente de Elasticidade da Curva de Pareto**. Rio de Janeiro: SPOLM, 2008.

DAVIS, D. State of a new art: manufacturers and trading partners learn as they go. **Manufacturing Systems**, v.13, n.8, p.2-10, 1995.

DE ROLT, Mirian Inês Pauli. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/rolt/http://www.eps.ufsc.br/disserta98/rolt/>>. Acesso em: mai. 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13.ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais**: edição compacta. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4o RCC/Pesquisa ENAP. (**Texto para Discussão, 47**). Brasília: ENAP, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando. **Conceito de logística integrada e supply chain management**. In: FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo. Atlas, p. 27-48; 2000.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) – FEA/USP. São Paulo, 1989.

HADDAD, Cecília M.; LEAL, José Eugenio. **O tratamento estratégico para aquisições em projetos de engenharia**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2007.

HERRERA, Rafael. **A função Compras como potencial fonte de competitividade**. Nov. 2001. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO238.htm>>. Acesso em: mai. 2009.

HUDLER F. Ivan. **Relacionamento fornecedor e cliente e a avaliação de desempenho do fornecedor**. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. The quality control process. In: JURAN, Joseph M. (Co-ed.). **Juran's quality handbook**. 5ª ed. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998. p. 4-8.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8a ed. São Paulo: Dialética, 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. **Harvard Business Review**, p. 100, Jul-Ago. 1994.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico** (Dissertação de Mestrado). São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos/USP, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

LEENDERS, R. Michiel; FEARON, E. Harold; FLYNN, Anna P.; JONHSON P. Fraser. **Purchasing And Supply Management**, 12 ed. E.U.A: Irwin, McGraw-Hill, 2002.

LEMOS, Carolina S. **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais** (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2009.

LIMA, José Carlos de Souza; MARX, Roberto. **A reconfiguração da função compras: um estudo na indústria automobilística**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção –ENEGEP, Florianópolis, SC. Nov. 2004.

LINHARES, Sonalba. **Administração pública brasileira**, [200-?]. Disponível em <<http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fSlide2.ppt>>. Acesso em 19 abr. 2009.

LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade-custo. **Caderno de Saúde Pública**, v.15, n.4, p.769-776, out./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v15n4/1017.pdf>>. Acesso em: out. 2010.

LUMMUS, R. R., VOKURKA, R. J. **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines**. Industrial Management & Data Systems. MCB University Press, v1, p11-17, 1999.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha** (Dissertação de Mestrado). Florianópolis, UFSC, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/antero/>>. Acesso em: mai. 2011.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MASTELLA, Adriano. **Análise do Processo de Compras de duas Empresas Varejistas**, IBMEC-RJ, Rio de Janeiro, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MOL, M.J. Purchasing's strategic relevance. **Journal of Purchasing and Supply Management**. 2002.

MONCZKA, Robert M.; HANDFIELD, Robert B.; GIUNIPERO, Larry C.; PATTERSON, James L. **Purchasing and Supply Chain Management**. South-Western Ed. United States, 2009.

NELSON D. R.; MOODY P. E.; STEGNER J. **The purchasing machine: how the top ten companies use best practices to manage their supply chains**, New York, Ny: The Free Press, 2001.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o Setor Público**. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.7, n.1, mar. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: mai. 2011.

PANORAMA LOGÍSTICO (2008). **Gestão de Suprimentos nas Empresas Industriais Brasileiras: Práticas e Tendências em Compras 2008**. COPPEAD / UFRJ.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, 1997. Disponível em: <[http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/bresser\\_reforma\\_do\\_estado.pdf](http://www.preac.unicamp.br/arquivo/materiais/bresser_reforma_do_estado.pdf)> . Acesso em: dez. 2010.

PIMENTA, Carlos César. Texto para Discussão nº25: **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998.

POOLER, Victor, H; POOLER J. David. **Purchasing and Supply Management**. New York: Chapman & Hall, 1997. 382 p.

POZO, Hamilton (2002) **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma Abordagem Logística**. 2a ed. São Paulo: Atlas.

PRESIDENCY OF THE REPUBLIC. **White paper reform of the state apparatus**. Brasília, 1995.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES **2009**. Rio de Janeiro: Fundação governamental, *Unidade β*, 2010.

SALIBA, Fernando Miguel Pinto. **A Adoção do Custo Total de Propriedade no Processo de Compras de Grandes Empresas Brasileiras: um estudo de casos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Orientadora: Rebecca Arkader. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006.

SCHEMENNER, W. Roger. **Production/Operations Management**. 5 ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

SILVA, Alessandro Lucas da; GANGA, Gilberto Miller Devós; JUNQUEIRA, Roberta Pinezi. **Como determinar os sistemas de controle da produção a partir da lei de Pareto**. ENEGEP, Florianópolis, 2004.

SLACK, Niguel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: Enap, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2008.

## **ANEXO**



## **Anexo I**

### **Procedimentos das licitações da Unidade $\beta$ – passo a passo**

1. Os usuários (requisitantes) informam que precisam de determinados produtos.
2. O usuário envia para Compras uma justificativa, motivo pelo qual ele precisa do material solicitado. Para a determinação de uma marca específica para o item caberá ao usuário justificar com argumentos técnicos as razões pelas quais somente aquela marca será capaz de atender às necessidades da empresa.
3. O comprador, uma vez por mês, recolhe os pedidos que estão em aberto e cria RCO's (requisições de compras), de acordo com o tipo de produto ou marcas específicas. Uma RCO pode ter demanda de mais de um requisitante, e deve ser enquadrada na modalidade de licitação mais apropriada para o caso.
4. O comprador busca no mercado um mínimo de três cotações de cada produto a ser comprado naquele processo. Com as cotações o comprador prepara o mapa de compras, uma planilha de onde sairá o preço médio que o mercado oferece para os produtos. Nessa média também entra o valor anteriormente pago pela empresa, caso não seja a primeira compra do item em questão.
5. O comprador solicita ao Financeiro o bloqueio da RCO. Este procedimento garante que haverá verba disponível para a compra do material. Essa verba fica reservada.
6. O comprador imprime a RCO e os pedidos dos usuários, anexa as justificativas dos usuários, o mapa de preços, envia-os para a formalização de abertura do processo. A papelada é disposta numa pasta com um número de processo, ordenado. Daí em diante a compra é tratada por “processo”.
7. O processo é enviado ao gerente de compras para aprovar o orçamento e enquadramento da compra, e assinatura e autorização de andamento da compra.
8. Deste ponto em diante cada modalidade tem um trâmite específico. Aqui continuaremos a descrição com a modalidade pregão eletrônico.

9. O comprador prepara o edital de licitação, documento com uma média de 10 páginas que, baseado na legislação, direciona as regras da compra, como data da licitação, objeto a ser licitado, critérios para fornecimento, documentação necessária, atestado de capacidade, penalidades para o caso de não cumprimento dos deveres acordados, dentre outros. Nos casos de previsão de compras superior a R\$ 80.000, o comprador prepara um protótipo de contrato que, após a licitação, deverá ser assinado pelas partes.
10. O processo segue para a Procuradoria, que o analisa e verifica a existência de qualquer vício que comprometa a lisura da licitação e resguarda o administrador. A Procuradoria devolve o processo para Compras com os apontamentos em que sugere mudanças para solucionar algum erro. O processo fica, em média, 10 dias na Procuradoria durante esta análise.
11. Compras elabora o novo edital com as correções sugeridas pela Procuradoria.
12. O processo segue para a assinatura do Diretor.
13. Quando volta, o comprador agenda a licitação para no mínimo 8 dias úteis à frente, e a publica no Diário Oficial e num jornal de grande circulação. O Edital é disponibilizado no Portal de Compras do Governo Federal – Comprasnet.
14. Durante o período de exposição do edital para a análise dos fornecedores há o direito de interposição de impugnação do edital, caso o fornecedor identifique alguma irregularidade. No caso de acolher a impugnação caberá a revisão do edital e uma nova contagem de tempo, nos moldes iniciais.
15. Na hora marcada para a licitação o pregoeiro, aquele comprador responsável pela licitação, abre a sessão. Analisa as pré-propostas depositadas até o momento da abertura da sessão. Desqualifica aqueles licitantes que porventura estejam ofertando produtos que não atendam ao solicitado.
16. Os licitantes dão lances para cada um dos produtos os quais pretendem fornecer para a instituição. Trata-se de um leilão reverso, em que os licitantes e pregoeiros enxergam os menores lances, mas não sabem quais as empresas que estão participando do pregão. O sistema define aleatoriamente o momento em que os licitantes não poderão ofertar mais lances. Os menores lances para cada produto ficam disponíveis na tela, assim como os dados dos vencedores.

17. O pregoeiro, através do chat do Comprasnet, e visível para todos os presentes no pregão, pode conversar com os fornecedores. Neste momento ele pode negociar com os vencedores e, se possível, até solicitar mais redução no preço. O valor negociado é informado no site. Na fase de habilitação são analisados os documentos dos vencedores. Caso esteja tudo certo, o pregoeiro define os vencedores da licitação. Abre um período para interposição de intenção de recurso por parte dos participantes. O trâmite do pregão dura, em média, 5 horas.
18. Caso alguém tenha o interesse de entrar com recurso, pode fazê-lo nos dias seguintes ao certame. Daí o pregoeiro terá cinco dias para responder ao recurso, e são abertos mais cinco dias para a resposta dos participantes. Só então poderá ser finalizada a licitação e, caso esteja tudo correto, o vencedor será confirmado e será efetuada a adjudicação. São impressos os documentos da licitação, inclusive a ata com todas as atitudes e conversas entre as partes.
19. A Diretoria homologa o pregão, confirmando que o trabalho de Compras está de acordo com a necessidade da Administração.
20. O pregoeiro publica no Diário Oficial o resultado da licitação.
21. O comprador emite os contratos entre as partes. O processo segue para a assinatura da diretoria. Quando volta, deve ser encaminhado para a assinatura do representante da empresa fornecedora.
22. Só então as empresas estão aptas para fornecer/receber o material/serviço contratado.