

**JUAREZ RICHTER CORDEIRO**

**ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NO GERENCIAMENTO DE  
AQUISIÇÕES EM EMPRESAS DE INFRAESTRUTURA APÓS  
O EVENTO DA LAVA JATO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Ética e sustentabilidade no gerenciamento de aquisições em empresas de infraestrutura após o evento da Lava Jato,**

Elaborado por Juarez Richter Cordeiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de janeiro de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Juarez Richter Cordeiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ54-Curitiba (2/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 19/05/2017 a 11/11/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Ética e sustentabilidade no gerenciamento de aquisições em empresas de infraestrutura após o evento da Lava Jato**, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de janeiro de 2019

---

Juarez Richter Cordeiro

Dedico esse trabalho à minha família por todo apoio e incentivo.

## Agradecimentos

Agradeço a todos professores do ISAE/FGV e profissionais que estiveram disponíveis e contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho.

## Resumo

O mercado de infraestrutura nacional teve sua imagem e reputação negativamente impactada pelas investigações da operação Lava Jato no Brasil. As empresas prestadoras de serviço nesse setor foram afetadas principalmente na relação entre compradores e fornecedores e houve necessidade de se adequar a legislação vigente e para maior governança. O Guia PMBOK (PMI,2017) com as diretrizes para gerenciamento de aquisições em projetos oferecem boas práticas que juntamente às ações de compliance podem contribuir para a ética e sustentabilidade no ambiente empresarial. Neste trabalho além dos conceitos de gerenciamento de aquisições é apresentado um estudo de caso de reestruturação da área de compras e da área de compliance da companhia. Por fim, conclui-se que o gerenciamento de aquisições deve estar integrado com o departamento de *compliance* da empresa, para que ética e sustentabilidade torne-se uma vantagem competitiva.

**Palavras Chave:** aquisições. *compliance*. gerenciamento. ética.

## Abstract

The national infrastructure market had its image and reputation impaired by the investigations of the Lava Jato operation in Brazil. The companies providing services in this sector were mainly affected by the relationship between suppliers and service providers. The PMBOK guide (PMI,2017) with the guidelines for managing procurements offers good practices that include compliance actions can contribute to ethics and sustainability in the business environment. In this work, in addition to the concepts of projects procurement management, a case study of restructuring the procurement and compliance area of the company is presented. Finally, it is concluded that the management of procurements must be integrated with the company's compliance department, so that ethics and sustainability become a competitive advantage.

**Keywords:** procurements. compliance. management. ethic.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES .....	06
FIGURA 2 - DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PLANEJAR O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	08
FIGURA 3 – DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CONDUZIR O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	11
FIGURA 4 - DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CONTROLAR O GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES.....	13
FIGURA 5 – SUBORNO PARA OBTENÇÃO DE CONTRATOS.....	15
FIGURA 6 - DETALHAMENTO DAS SANÇÕES VIGENTES.....	16
FIGURA 7 – FLUXO RESUMIDO DE MACROPROCESSOS EMPRESA X.....	19
FIGURA 8 - PILARES PROGRAMA DE COMPLIANCE.....	20
FIGURA 9 – FLUXO DE AQUISIÇÕES 2016.....	22
FIGURA 10 - FLUXO DE AQUISIÇÕES 2017.....	23
FIGURA 11 – FLUXO DE AQUISIÇÕES 2018.....	24
FIGURA 12 - AVALIAÇÃO % DO CONHECIMENTO DAS REGRAS INTERNAS .....	25
FIGURA 13 – AVALIAÇÃO % DA PARTICIPAÇÃO EM COMITÊ DE AQUISIÇÃO.....	25



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - VALORES DO OBJETO POR MODALIDADE DE LICITAÇÃO.....	09
TABELA 2 - PERCEPÇÃO DA CORRUPÇÃO ENTRE EXECUTIVOS.....	17
TABELA 3 – ANÁLISE DAS COMPRAS.....	21

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
3. METODOLOGIA.....	18
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	19
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
6. CONCLUSÕES .....	29
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	30
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31

## 1. INTRODUÇÃO

A operação Lava Jato é considerada pelo Ministério Público Federal a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro do Brasil. A operação iniciada em março de 2014, perante a Justiça Federal em Curitiba, investiga organizações e empresas relacionadas a um esquema criminoso de corrupção envolvendo diversas empresas brasileiras. Nesse esquema, a investigação descobre que de que grandes empreiteiras organizadas em cartel pagavam propina para altos executivos da administração pública e outros agentes públicos, por meio de contratos bilionários superfaturados. (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL,2019)

No âmbito da Administração Pública Federal, o processo de compras é regido por diversas normativas, sendo que a principal delas é a Lei 8.666/1993. Deste modo, em um processo normal de aquisições, as empreiteiras (empresas contratadas prestadoras de serviços) concorrerem entre si, em licitações, sendo o processo de escolha é o de menor preço ofertado. (LEI 8.666,1993).

No entanto, segundo o Ministério Público Federal (2019), as empresas organizadas em cartel ilicitamente burlavam esse processo pois os preços eram combinados e oferecidos às estatais já superfaturados, calculadas as devidas propinas, em prejuízo dos cofres públicos.

O desenrolar das investigações expôs as relações entre empresas privadas, estatais e políticos e por envolver algumas das maiores empresas em atividade no país e os maiores partidos, a Lava Jato causou impactos profundos na economia. Assim, todo esse esquema corrupto desencadeou uma série de efeitos negativos uma vez que as grandes empresas construtoras alvo de investigações paralisaram suas obras, tiveram contratos suspensos, reduziram investimentos, promoveram demissões gerando desempregos, e conseqüentemente um desmonte de importantes setores da economia nacional. (INSTITUTO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM PETRÓLEO, GÁS E BIOCMBUSTÍVEIS, 2019)

Segundo Silva (2016), um processo de compras ineficiente pode resultar em perdas e desperdícios de recursos públicos, que se encontram cada vez mais escassos.

Considerando que grande parte das empresas construtoras de obras foram ou estão sendo investigadas na Lava Jato, cabe questionar quais as práticas de governança as empresas de obras e serviços de infraestrutura devem adotar no gerenciamento de aquisições para combater a corrupção.

## 1.1. Objetivos

### 1.1.1. Geral

Identificar como uma empresa privada prestadora de um serviço público realiza o gerenciamento de aquisição com foco em sustentabilidade ética.

### 1.1.2. Específicos

Apresentar os principais conceitos de gerenciamento de aquisições.

Apresentar os principais conceitos de *compliance*, da ISO 37001 e ISSO 19600 e a Lei Brasileira Anticorrupção.

Descrever quais ferramentas foram implantadas para seleção e contratação de fornecedores.

Identificar o impacto nos fornecedores para adequação a esse modelo.

Descrever como a alta direção pode estar envolvida para a implementação de uma cultura que preze pela ética e sustentabilidade.

Propor um conjunto de boas práticas no gerenciamento de aquisições das empresas visando vantagem competitiva.

## 1.2. Delimitação do tema

No que tange a delimitação do estudo a ser conduzido, visa-se o estudo dos processos de aquisição de uma empresa fictícia, denominada X, de natureza privada prestadora de serviço de infraestrutura através de contrato de concessão. Mais precisamente, o escopo principal do estudo será quais as ferramentas foram implantadas na empresa X com foco na sustentabilidade ética que impactaram no processo de aquisição da organização. Ainda, a pesquisa desse estudo limitou-se a considerar exemplos e *cases* apenas de uma unidade de negócio do grupo, apesar das ferramentas, políticas e normas serem institucionais. Portanto, os resultados provenientes desta pesquisa não podem ser generalizados para o universo de compras do setor de infraestrutura tampouco à todas empresas privadas prestadoras de serviços.

No entanto, espera-se, como resultado da pesquisa em questão, demonstrar quais as práticas podem nortear as empresas que atuam na prestação de serviços públicos visando vantagem competitiva e maior governança, o que poderá contribuir para redução da corrupção no setor de infraestrutura.

### 1.3. Justificativa/Relevância.

O evento da Laja Jato escancarou o problema de corrupção envolvendo empresas públicas e privadas que atuam em setores da infraestrutura nacional. O processo de contratação de obras e serviços evidenciou vulnerabilidade no sistema pouco atenta a sustentabilidade ética nas organizações.

Segundo Tridipalli (2011), grande maioria das unidades governamentais brasileiras concentra seus esforços em uma parte do ciclo dos gastos, que é o processo de compras. Com base em dados de 2018, no âmbito do governo federal as compras governamentais movimentaram R\$ 48,07 bilhões na aquisição de bens e serviços por meio de 103 mil processos, levando-se em consideração todas as modalidades de contratação (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018). Conforme relatório da The Global Competitiveness Report 2018, o Brasil ocupa a posição número 133 do ranking de ética e corrupção, ficando à frente apenas de países como Chade, republica Dominicana, Paraguai e Venezuela.

Uma pesquisa global realizada no ano de 2018 pela empresa de consultoria e auditoria Ernst & Young (*EY Global Fraud Survey Integrity in the spotlight*), que ouviu 2.550 executivos de 55 países, mostrou que, para 96% dos profissionais brasileiros entrevistados, as práticas de suborno ou corrupção ocorrem amplamente nos negócios. Dados do Ministério Público Federal até outubro de 2018 demonstram que os crimes já denunciados pela Lava Jato envolvem pagamento de propina de cerca de 6,4 bilhões.

Nesse contexto, é indispensável que as empresas que atuam no setor de obras de infraestrutura adotem mecanismos de compliance, devido ao risco corporativo que irregularidades e principalmente a corrupção representam, em prol da sustentabilidade do negócio.

### 1.4. Estruturação do Trabalho

O presente trabalho foi estruturado em sete capítulos. O capítulo 1 apresenta a contextualização do assunto, os objetivos, à formulação do problema, a delimitação, a justificativa e a relevância do estudo. No capítulo 2, será apresentada a revisão de literatura e a abordagem dos principais conceitos de gerenciamento de aquisições segundo o Guia PMBOK (PMI,2017). Ainda, no mesmo capítulo será apresentado os conceitos de compliance e suborno conforme a ISO 19600 e ISO 37001, respectivamente. No capítulo 3, será descrita a metodologia utilizada para a apresentação do projeto de estudo de caso. No capítulo 4, serão

expostos os resultados e a análise do caso propriamente dita será apresentada no capítulo 5. Por fim, no capítulo 6, serão apresentadas as principais conclusões sendo que no capítulo 7 indicações de possíveis desdobramentos para estudos futuros.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, a função de compras tem adquirido um papel cada vez mais estratégico nas organizações, deixando de lado a perspectiva restrita de ser, apenas, considerada uma atividade rotineira da organização, tornando-se, parte do processo das empresas (MARTINS e ALT, 2000) , permitindo a obtenção das melhores condições comerciais e técnicas disponíveis no mercado e garantindo o atendimento das necessidades da empresa em termos de aquisição de materiais e/ou serviços com base na sua demanda (VIANA, 2000).

Para Baily et al. (1999), o processo de compras é constituído de cinco grandes objetivos que são: 1) comprar a qualidade de material correta; 2) comprar para entrega no tempo certo; 3) comprar na quantidade exata; 4) comprar da fonte correta e 5) comprar ao preço correto

Segundo o Guia PMBOK (PMI,2017) o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos de gerenciamento e controle para administração dos acordos celebrados entre as partes podendo se dar através de contratos ou pedidos de compra, por exemplo.

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto, ver Figura 1, incluem:

- i. Planejar o Gerenciamento das Aquisições - O processo de documentação das decisões de compras do projeto (o que, como e quando), especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
- ii. Conduzir as Aquisições - O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor, negociação e adjudicação de um contrato.
- iii. Controlar as Aquisições - O processo de gerenciamento do contrato e do relacionamento entre comprador e fornecedor, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar aquisições.



Figura 1 – Visão geral do gerenciamento de Aquisições.

Fonte: Guia PMBOK (PMI,2017)

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem acordos que descrevem o relacionamento entre duas partes sendo um comprador e um vendedor. A abordagem da contratação e o contrato devem ser regidos pela sua complexidade e devem estar com suas condições asseguradas pela legislação e normas vigentes e poderá incluir particularidades inerentes ao projeto e ao tipo de contratação.

Apesar de um contrato envolver vários departamentos e áreas da organização, conforme o Guia PMBOK (PMI,2017), a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por assegurar que todas as aquisições atendam às necessidades específicas do projeto e, ao mesmo tempo, trabalhar com o escritório de aquisições para garantir que as políticas de aquisições da organização sejam cumpridas, ainda que grande parte das organizações contem com políticas e procedimentos documentados que definem especificamente as regras.



## 2.1. Planejar o gerenciamento de aquisições

Segundo Heinritz e Farrel (1994), inicialmente, nas organizações, o enfoque da função compras era mais funcional, onde cada setor realizava sua aquisição de maneira indiscriminada, sem considerar os aspectos de planejamento e de controle sendo que a provisão das necessidades de materiais era realizada individualmente por cada área da empresa, sem considerar a necessidade dos demais e baseado em diretrizes próprias e necessidades imediatas.

O primeiro processo descrito no Guia PMBOK (PMI,2017) é o planejamento das aquisições cujo processo pode ser definido pela documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial. É neste processo que é determinado o que, como e quando adquirir bens e serviços. Inicialmente, também deve definir os papéis e responsabilidades relativos as aquisições.

De acordo com Cavalcanti (2013) e Matthews (2005) a etapa da identificação de necessidades está intimamente associada ao planejamento das aquisições na organização e requer que haja um envolvimento prévio do setor compras para que opções e alternativas possam ser abordadas com o setor solicitante.

Os passos usuais para o planejamento de aquisições incluem a avaliação da necessidade, a decisão de comprar ou fazer, a preparação de um termo de referência, um orçamento referencial, indicação de fornecedores potenciais, a elaboração de um cronograma, preparar e emitir os documentos de contratação, os critérios de avaliação das propostas técnicas e de preços. A Figura 2 a seguir ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

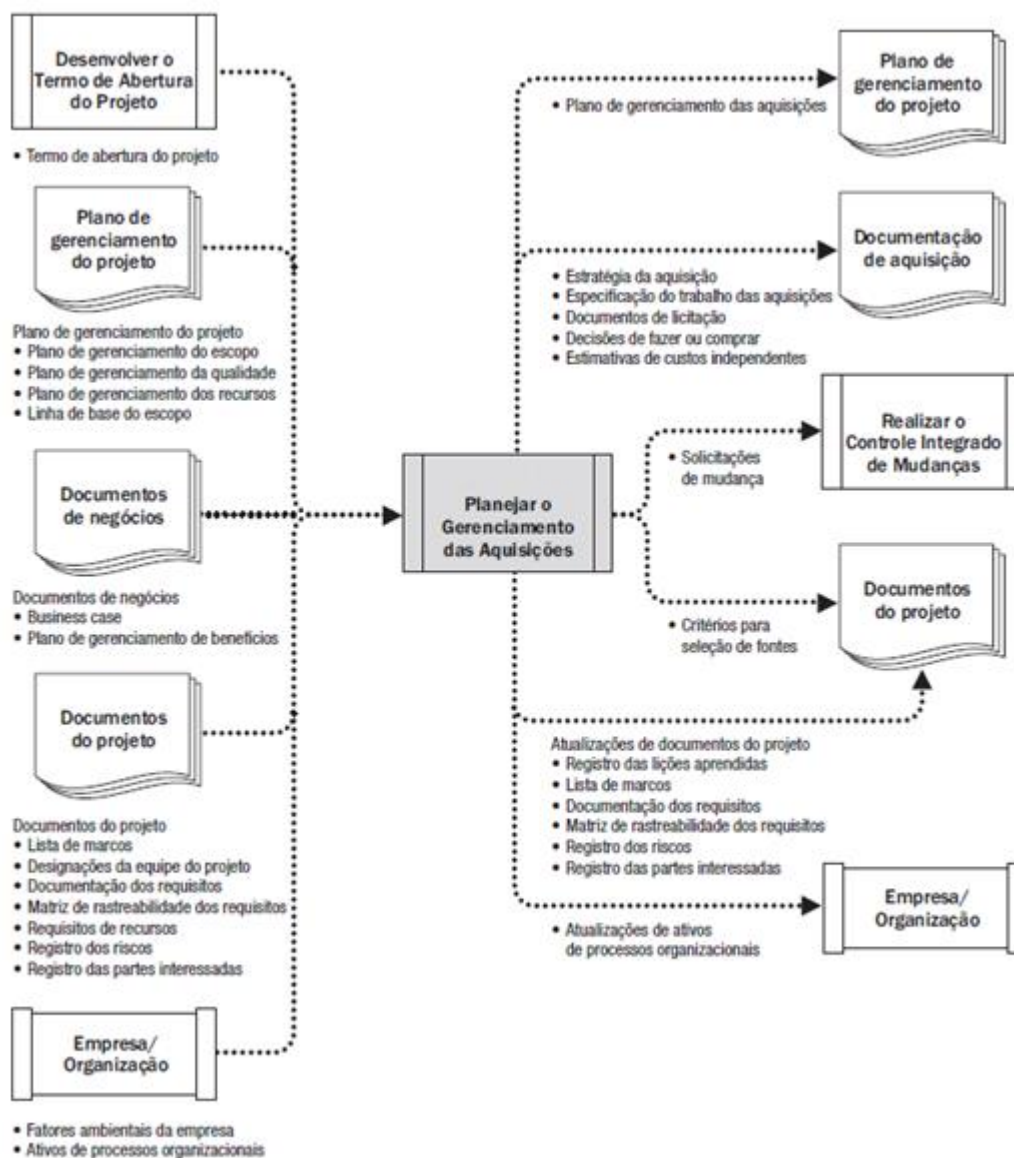


Figura 2 – Diagrama do fluxo de dados do processo de gerenciamento de planejar o gerenciamento de aquisições.

Fonte: Guia PMBOK (PMI,2017)

## 2.2. Conduzir aquisições

De acordo com o Guia PMBOK (PMI,2017) conduzir as aquisições é o processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato. Tem por benefício selecionar um fornecedor qualificado e formaliza um acordo legal por meio de um contrato, por exemplo.

A licitação é um processo administrativo na qual a organização seleciona uma proposta comercial. A Lei N°8.666 de 21 de junho de 1993 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Cabe mencionar que essa lei não se aplica às organizações privadas pela qual pode ser influenciada pelos fatores ambientais da empresa como, por exemplo, condições de mercado, experiências anteriores com fornecedores como também por ativos organizacionais da empresa como políticas e procedimentos próprios da companhia.

Quanto as modalidades de licitação, com exceção do Pregão, são determinadas de acordo com os limites da contratação da Tabela 1 abaixo, dispostos no artigo 23 da Lei de Licitações (SANTOS et al., 2011).

Tabela 1 – Valores do objeto por modalidade de licitação

Modalidade	Obras	Serviços
Pregão/Concurso	Sem limite	Sem limite
Concorrência	Acima de R\$ 1.500.000,00	Acima de R\$ 650.000,00
Tomada de Preços	Até R\$ 1.500.000,00	Até R\$ 650.000,00
Convite	Até R\$ 150.000,00	Até 80.000,00
Dispensa	Até R\$ 15.000,00	Até R\$ 8.000,00

Fonte: Lei 8.666/93 (1993)

Segundo Macohin (2008), o procedimento de seleção da proposta mais vantajosa é regulado pelas diversas modalidades de licitação, e se constituem em convite; tomada de preços; concorrência; pregão; leilão e concurso.

Conforme menciona Santos et al. (2011) e Justen Filho (2014), em suma, em um processo de compras, após a definição da modalidade de licitação realizados na fase de planejamento, é feita na condução da aquisição a elaboração da minuta do edital, manifestação jurídica e publicação do edital, e a fase de habilitação para verificação das exigências necessárias e idoneidade do licitante.

Durante a condução das aquisições também ocorre a adjudicação de um contrato que é o ato pelo qual se atribui ao licitante vencedor o objeto da licitação (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2010) e em seguida é realizada a assinatura contratual entre as partes.

O Guia PMBOK (PMI,2017) define como contrato um acordo mutuamente vinculante que obriga o vendedor a fornecer os produtos, serviços ou resultados especificados; obriga o comprador a remunerar o vendedor; e declara um relacionamento jurídico que está sujeito a reparação em tribunais.

A Figura 3 a seguir ilustra o diagrama de fluxo de dados do processo.

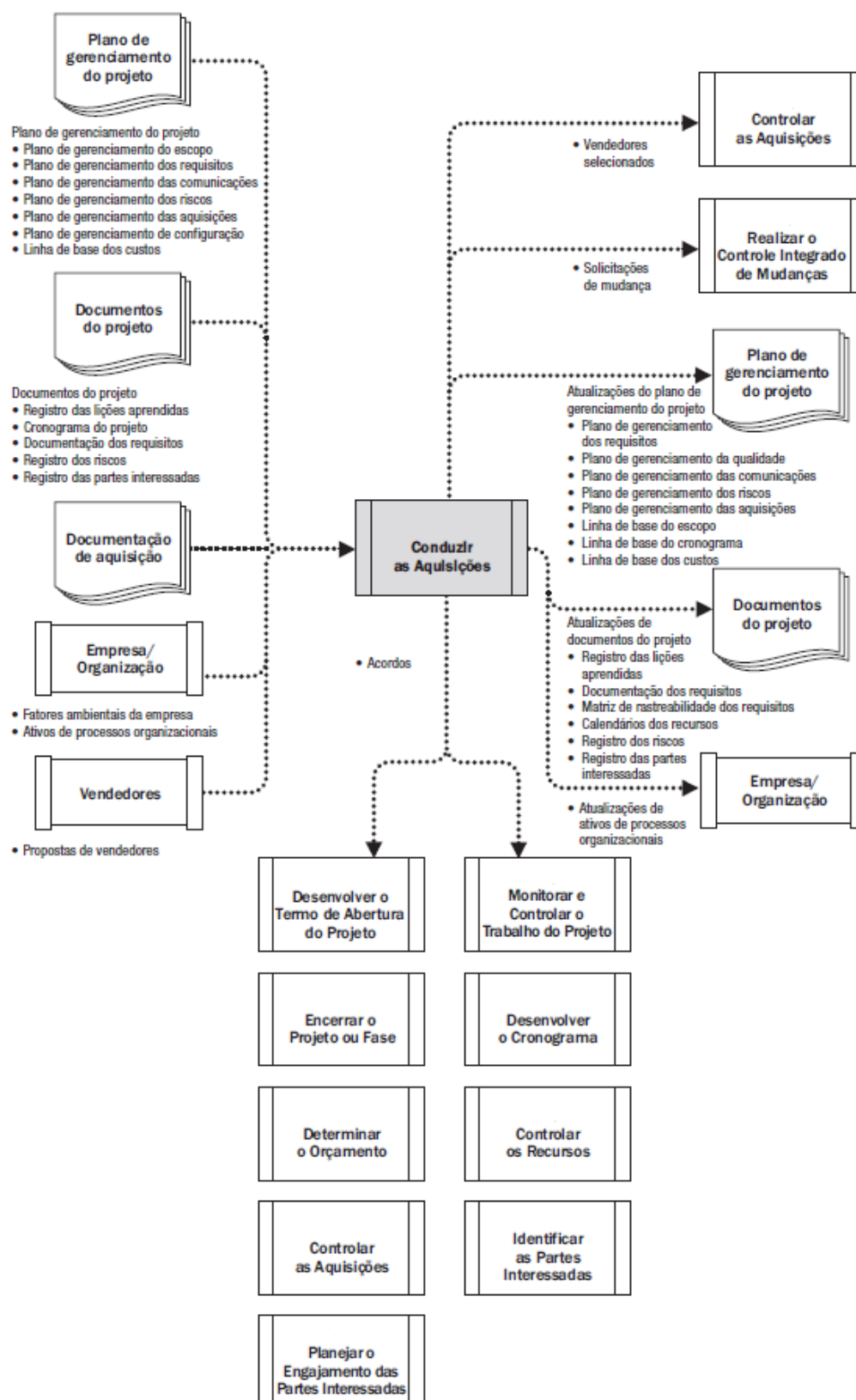


Figura 3 – Diagrama do fluxo de dados do processo de gerenciamento de conduzir o gerenciamento de aquisições.

Fonte: Guia PMBOK (PMI,2017)

### 2.3. Controlar aquisições

Durante a vigência de execução dos serviços contratados ou do prazo para a entrega dos produtos adquiridos, o contrato com o fornecedor deve ser administrado de modo a garantir o cumprimento de suas condições contratuais. Para Garret (2001) a aderência aos termos e condições do contrato, a comunicação efetiva entre as partes, o controle de mudanças e a adequada solução de reivindicações e pleitos são ações fundamentais para uma administração eficaz de contratos.

Controlar as aquisições, resume-se a administrar ou gerenciar um contrato, entretanto é um processo que abrange desde gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer mudanças e correções conforme apropriado até o encerramento dos contratos.

De acordo com Xavier (2014), a administração do contrato implica na aplicação do gerenciamento de projetos na relação contratual estabelecida. Ainda segundo Xavier (2014) esse processo pode requerer o acompanhamento de cronogramas, custos, qualidade dos produtos adquiridos, realização de reuniões periódicas, além de acompanhar as mudanças, efetuar medições e pagamentos.

Visto que o processo ocorre durante o andamento contrato, controlar aquisições busca garantir que os desempenhos, tanto do vendedor quanto do comprador, cumpram os requisitos do projeto de acordo com os termos do acordo legal.

Conforme Figura 4, é ilustrado o diagrama de fluxo de dados do processo.

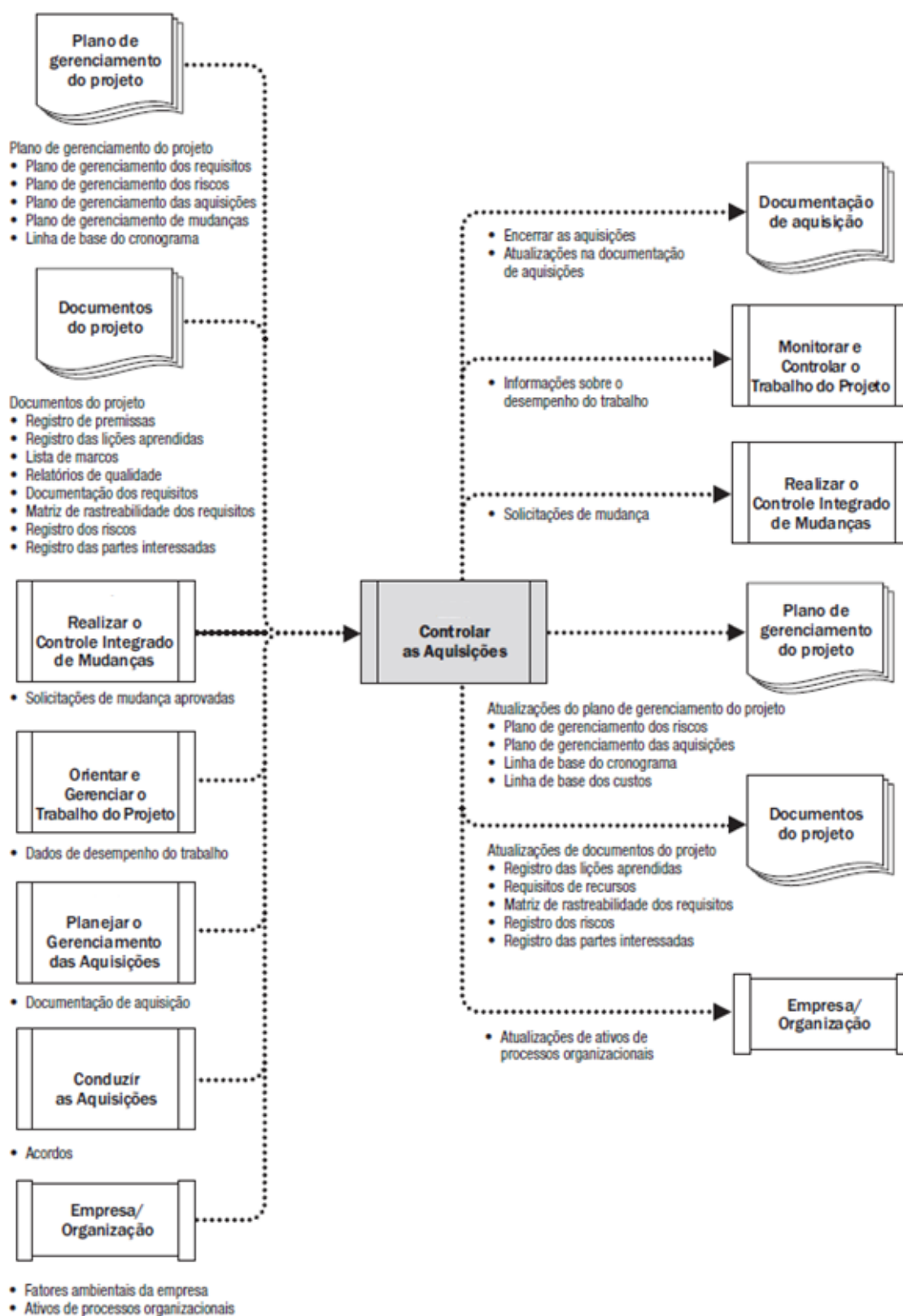


Figura 4 – Diagrama do fluxo de dados do processo de gerenciamento de controlar o gerenciamento de aquisições.

Fonte: Guia PMBOK (PMI,2017)

## 2.4. Ética e Sustentabilidade

Sustentabilidade é a capacidade de se auto sustentar, de se auto manter. Uma atividade caracterizada como sustentável é a que pode se manter por tempo indeterminado, se tornando perene, independente de imprevistos. (PHILIPPI, 2001). Na área empresarial têm se tornado bastante presente nas empresas nos últimos anos e a sustentabilidade pode abranger 4 dimensões: ética, social, ambiental e financeira.

O Guia PMBOK (PMI,2017) relaciona algumas importantes tendências e práticas emergentes para o gerenciamento de aquisições que podem afetar o índice de sucesso do projeto, como o avanço da tecnologia em ferramentas e softwares, gerenciamento de riscos, padronização e modernização dos processos contratuais. No entanto, existe uma outra área intimamente relacionada a área de aquisições e que contribui para o significativamente seu sucesso, uma vez que compras demanda certa atenção e tem grande exposição devido a movimentação expressiva de valores financeiros, sob risco de atrair interesses alheios a organização, que é denominada de *Compliance*.

*Compliance* é de origem da língua inglesa do verbo *to comply*, que traduzindo significa obedecer, cumprir, podendo ser compreendida por agir de acordo com uma regra. Uma vez que a ética pode ser descrita como um conjunto de práticas, construídas e reproduzidas culturalmente, associa-se que *Compliance* está inserida na ética das organizações.

Segundo a ISO 19600:2014, no ambiente corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas ou esforços para fazer cumprir as normas legais e regulamentares vigentes, as políticas estabelecidas pela empresa bem como evitar, detectar e sanar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Historicamente, esse conceito surgiu da preocupação das empresas norte-americanas com algumas regras instituídas pelo governo, ainda no início do século XX. A partir de 1970, foram criadas outras normas com o objetivo de evitar e punir a prática de suborno no comércio internacional. Pesquisas indicam que no Brasil, o *compliance* começou a ser adotado no final da década de 1990 e início dos anos 2000, com modelos importados pelas empresas multinacionais.

Daí por diante, fatos importantes ocorreram dando relevância ao tema, como a lei brasileira anticorrupção N°12.846 em 2013, no ano de 2014 a publicação da ISO 19600 – Sistema de Gestão de *Compliance*, no mesmo ano do início da operação Lava Jato no Brasil. Já



em 2016 foi publicada a ISO 37001- Sistema de Gestão Antissuborno e logo no ano seguinte, em 2017, a norma brasileira ABNT NBR ISO 37001– Sistemas de Gestão Antissuborno.

A norma ISO 19600 é baseada nos princípios da boa governança, da proporcionalidade, da transparência e da sustentabilidade com proposta de orientar as empresas independentemente de seu porte, implantar as práticas e soluções inerentes as suas operações.

Já ISO 37001 tem sua estrutura para a implementação, manutenção, análise crítica e melhoria de um sistema de gestão Antissuborno. Segundo essa própria ISO, suborno é conceituado por oferta, promessa, doação, pedido ou recebimento de uma vantagem indevida de qualquer valor (financeiro ou não financeiro), direta ou indiretamente, e independente do local, violando às leis aplicáveis, como um incentivo ou recompensa para alguém que está agindo ou deixando de agir em relação às suas obrigações.

Neste contexto, ambas atuam em favor da ética nas corporações, porém pode-se distinguir a ISO 19600 da ISO 37001 como um guia de diretrizes e uma especificação para obtenção de certificação, respectivamente.

Ainda que sustentabilidade e ética sejam assuntos reconhecidos como essenciais para a longevidade no mercado, a pesquisa recente realizada em 2018 pela empresa Ernst & Young com executivos de empresas demonstra, na figura 5 abaixo, que apesar de todos os esforços, a corrupção ainda representa um percentual de 20% para obtenção de contratos.

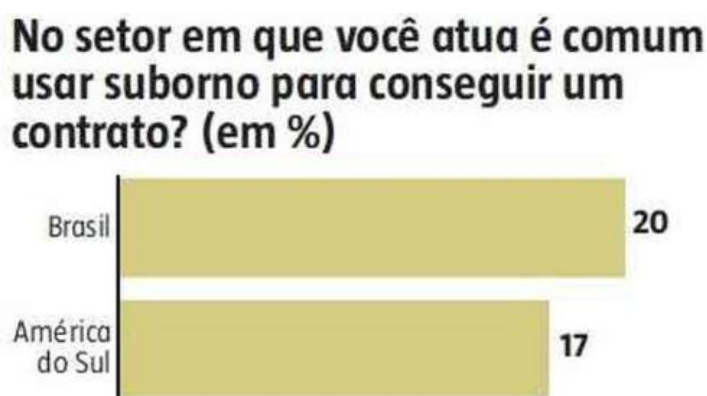


Figura 5 – Suborno para obtenção de contratos

Fonte: Adaptado *EY Global Fraud Survey Integrity in the spotlight*

Consequentemente, o número de empresas inidôneas é significativo, seja pelo aumento da fiscalização ou pela continuidade das práticas corruptas nos ambientes de negócios, conforme Figura 6.

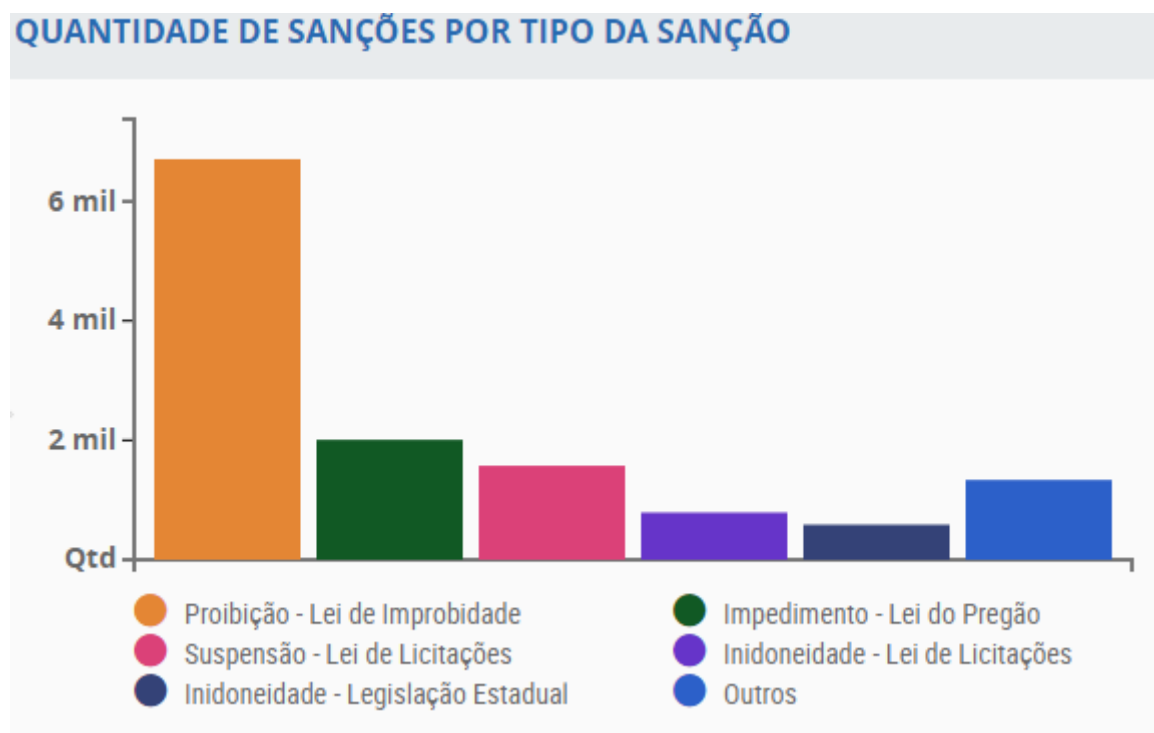


Figura 6 – Detalhamento das Sanções Vigentes

Fonte: Portal da Transparência - Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS

Infelizmente, essa mesma pesquisa realizada pela consultoria americana *Global Fraud Surrvey Integrity in the spotlight*, também apresenta o Brasil como o país onde a percepção sobre corrupção é maior entre executivos, vide tabela 2 que segue.

Tabela 2 – Percepção da corrupção entre executivos

Posição em 2018	País	% em 2018	% em 2012	Posição em 2012
1	Brasil	96	84	2
2	Colômbia	94	92	1
3	Nigéria	90	72	7
4	Quênia	88	76	5
5	Peru	82	N/A	N/A
6	África do Sul	80	64	14
7	Chipre	80	N/A	N/A
8	México	70	60	15
9	Ucrânia	70	84	3
10	Argentina	68	68	10

Fonte: *EY Global Fraud Survey Integrity in the spotlight*

É verdade que a Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, se destina a todos os tipos de pessoas jurídicas de direito privado e representa importante avanço ao prever a responsabilização no âmbito civil e administrativo às empresas que praticam atos lesivos. Mas apesar da lei ordenar, de forma implícita, que para mitigar os riscos, todas as empresas brasileiras deverão criar um efetivo Programa de *Compliance*, aplicar sucessivos treinamentos a seus stakeholders, realizar *Due Diligence*, criar sistema de monitoramento e instruir meios para investigação, dados atuais apontam que na prática empresarial ainda há muito que evoluir.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia a ser aplicada será pelo tipo de estudo de caso de uma empresa fictícia, denominada neste trabalho X, de natureza privada prestadora de serviço de infraestrutura através de contratos de concessão.

Recentemente a empresa X passou por uma reformulação do departamento de compras e do gerenciamento de aquisições. Então, serão apresentadas as ferramentas implantadas por essa empresa, principalmente para a seleção e contratação de fornecedores, visando o atendimento as normas de Compliance, através da consulta as políticas e normas de compras implantadas pela empresa X a todas as suas unidades de negócio, bem como da verificação dos procedimentos de Due Diligence Anticorrupção.

Nessa perspectiva, será observado se essa mudança e rigor no processo de aquisições da empresa X impactou nos fornecedores. Esse impacto será medido através de consultas amostrais nos processos de condução de aquisições, com análise comparativa de dados quantitativos extraídos de processos licitatórios relacionados principalmente quanto ao número de fornecedores participantes em licitações em projetos similares. Ainda no processo de condução, serão avaliados nos dois momentos, antes e após a reestruturação, os fluxos de compras e o prazo levado desde o início do processo até adjudicação do contrato.

Para descrição de como a alta direção pode estar envolvida para a implementação de uma cultura que preze pela ética e sustentabilidade, será realizada entrevista livre com determinado número de executivos da empresa para avaliar qualitativamente o conhecimento dos executivos dos programas, normas e procedimentos implantados. Também serão mensurados a participação da alta direção nos comitês existentes dentro do processo de validação dos fornecedores.

Ao final, considerando os resultados da empresa X apresentados nesse trabalho e o conteúdo bibliográfico referencial, será proposto um conjunto de boas práticas no gerenciamento de aquisições das empresas visando vantagem competitiva.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Buscando maximizar a captura de sinergias e criação de valor, utilizando as melhores práticas nos processos de aquisições, a empresa X efetuou a centralização das aquisições e publicou em março de 2017 sua política de compras com o objetivo de definir as diretrizes e frentes de atuação que regulam a atividade de compras visando contribuir para os objetivos da organização.

Em janeiro de 2018 a empresa X também publicou sua norma de compras com no intuito de delinear a sistemática de compras e suprimentos.

Segue abaixo Figura 7 do fluxo macro de aquisições:

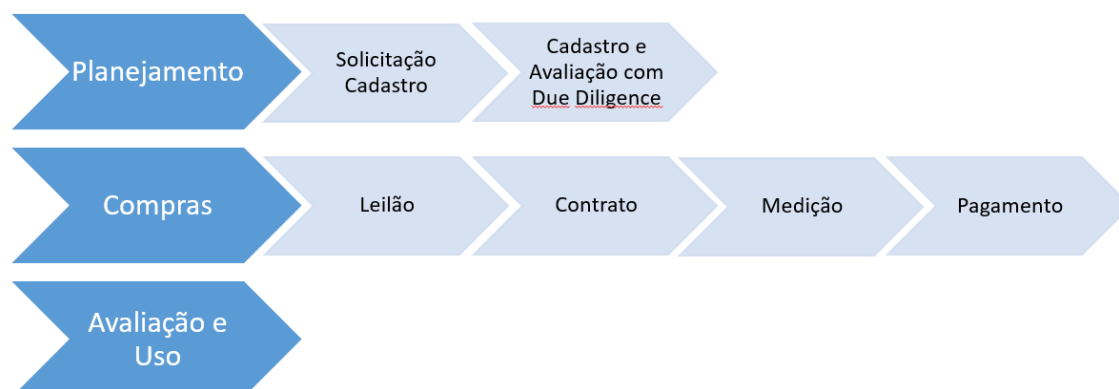


Figura 7 – Fluxo resumido de macroprocessos empresa X

Fonte: Adaptado Empresa X

Conforme essa norma, para cadastro dos fornecedores, submete-se à avaliação comercial para validação da saúde financeira/comercial. Como parte do processo de seleção e homologação de fornecedores, dependendo da análise de risco, realiza-se a *Due Diligence* Anticorrupção, definida pela área de Compliance, conforme procedimento de *Due Diligence* anticorrupção, implantado desde janeiro de 2017.

Após a seleção de potenciais fornecedores, a realização da negociação ocorre unicamente por meio eletrônico e é dividida em 3 etapas:

- I. RFI – Request For Information - Convidar fornecedores para negociação.
- II. RFP – Request For Proposal – Registro da proposta comercial e/ou técnica.

III. RFB – Request For BID - Garantia de Proposta em Contratos - para valores acima de 10 Milhões

Na sequência, é realizada a avaliação técnica, comercial e econômica das propostas. As ofertas avaliadas participam de uma última negociação eletrônica realizada com o objetivo de conseguir as melhores ofertas em todos os aspectos.

Logo essas são equalizadas e adjudicadas, encerra-se a condução da aquisição.

Além das mudanças mencionadas no gerenciamento de aquisições, em agosto de 2017 foi instituída na empresa a Norma de *Compliance* cuja implantação provocou efeitos diretos ou indiretos no processo de aquisições da empresa. Essa norma define a estrutura de um programa de *Compliance* fim de garantir e promover um ambiente ético na empresa. Esse programa é constituído por 5 pilares conforme Figura 8:

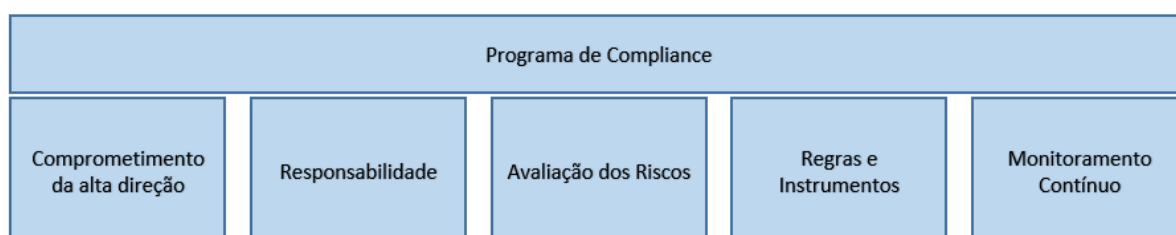


Figura 8 – Pilares Programa de *Compliance*

Fonte: Adaptado Empresa X

Alguns dos principais itens do Programa:

Código de Conduta Ética Profissional que institui os padrões esperados de conduta moral e ética exigidos para todos os colaboradores da empresa X.

A Política Anticorrupção que é aplicada a todos os colaboradores e terceiros para que todas as atividades estejam em acordo da Legislação Anticorrupção.

A norma de brindes e presentes, vigente desde dezembro de 2017, define as regras e responsabilidades a serem observados quanto ao oferecimento e/ou ao recebimento de brindes e presentes por colaboradores da empresa X. Também contribui para mitigação ou eliminação do risco, a publicação em março de 2018, a norma de prevenção a conflitos de interesses, para

identificação e mitigação de possíveis situações de conflito de interesses envolvendo stakeholders da organização.

Mais recentemente, em junho de 2018, foi divulgada pelo comitê de Compliance da companhia a norma de interação com o Setor Público como intuito de regular e estabelecer diretrizes para todo e qualquer contato ou interação dos colaboradores da empresa X com a administração pública.

Considerando que as implementações e mudanças da empresa X no âmbito de Aquisições, Ética e Sustentabilidade tiveram início no ano de 2017 é importante analisar, de acordo com a Tabela 3, alguns processos de compras antes e após esse período para avaliar alguns resultados para o mesmo escopo ou similares, mas com alçadas diferentes de valores.

Tabela 3 – Análise das Compras

Análise Eficiência de Aquisições – Custo e Fornecedores			
Valor da contratação	Média do número de fornecedores / Ano		
Até R\$ 1.000.000,00 R\$	2016	2017	2018
Empresas indicadas/cadastradas	3	5	10
Empresas convidadas	3	4	5
Propostas apresentadas	2	2	3
Vencedor	1	1	1
Eficiência em relação ao orçamento	-7%	-1%	2%
Valores Próximos a \$ 10.000.000	2016	2017	2018
Empresas indicadas/cadastradas	6	8	12
Empresas convidadas	5	4	6
Propostas apresentadas	3	2	3
Vencedor	1	1	1
Eficiência em relação ao orçamento	5%	-1%	-3%
Acima de R\$ 50.000.000	2016	2017	2018
Empresas indicadas/cadastradas	6	23	24
Empresas convidadas	6	13	5
Propostas apresentadas	3	2	3
Vencedor	1	1	1
Eficiência em relação ao orçamento	2%	0%	-1%

Fonte: Adaptado Empresa X

Outro ponto para observar se refere a alteração houve no fluxo de compras e quais os impactos no prazo de aquisições.

Segue na Figura 9 abaixo o fluxo resumido de contratação no ano de 2016 com duração entre 17 e 52 dias uteis.

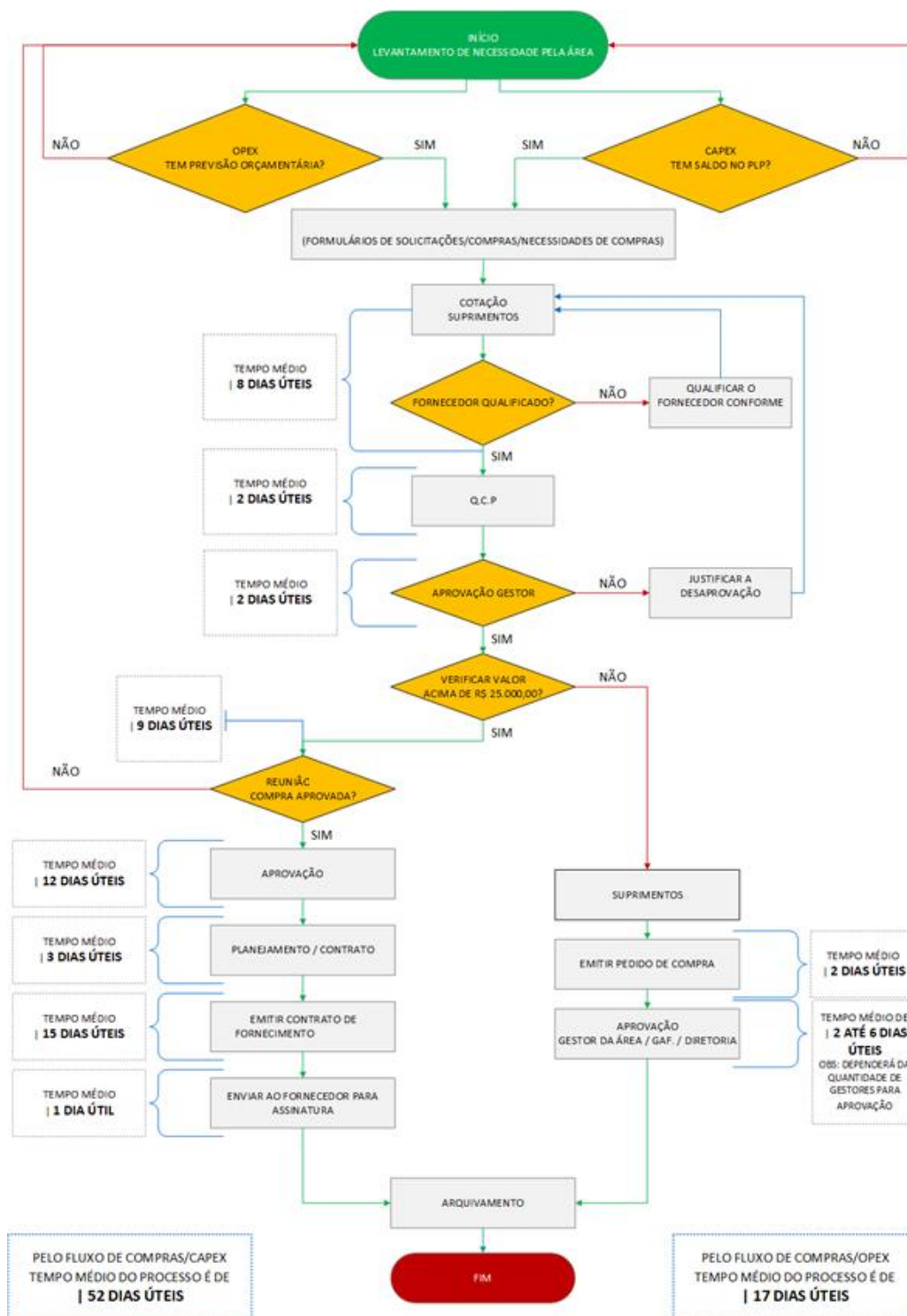


Figura 9 – Fluxo de aquisições 2016

Fonte: Adaptado Empresa X



No ano de 2017 com a implementação das mudanças no gerenciamento de aquisições, o fluxo resumido apresentado na figura 10 prevê a duração de 67 dias úteis.

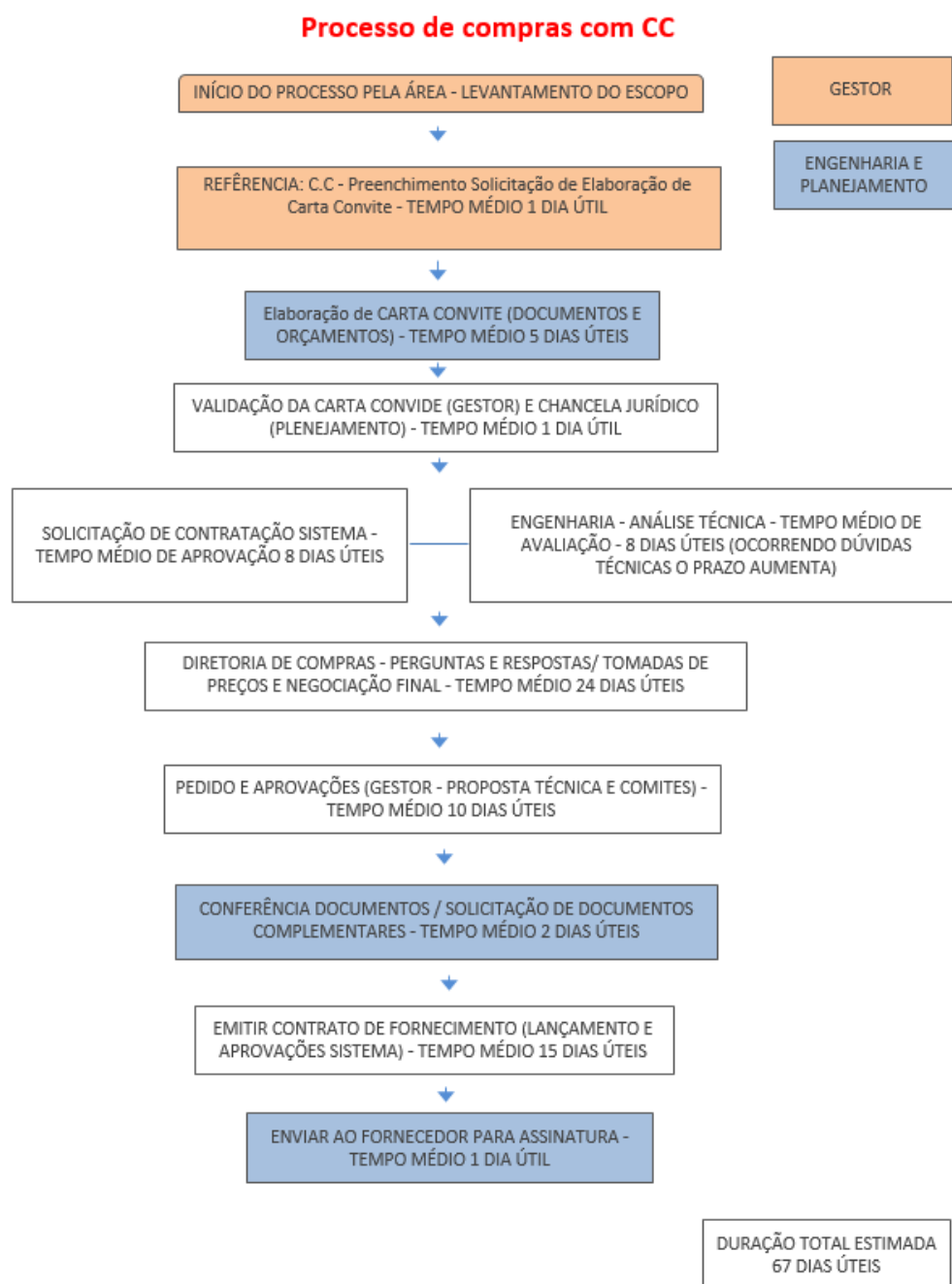


Figura 10 – Fluxo de aquisições 2017

Fonte: Adaptado Empresa X

Logo, apresenta-se na Figura 11 abaixo o fluxo de aquisição resumido com tempo estimado de contratação de 60 dias úteis para o ano de 2018:

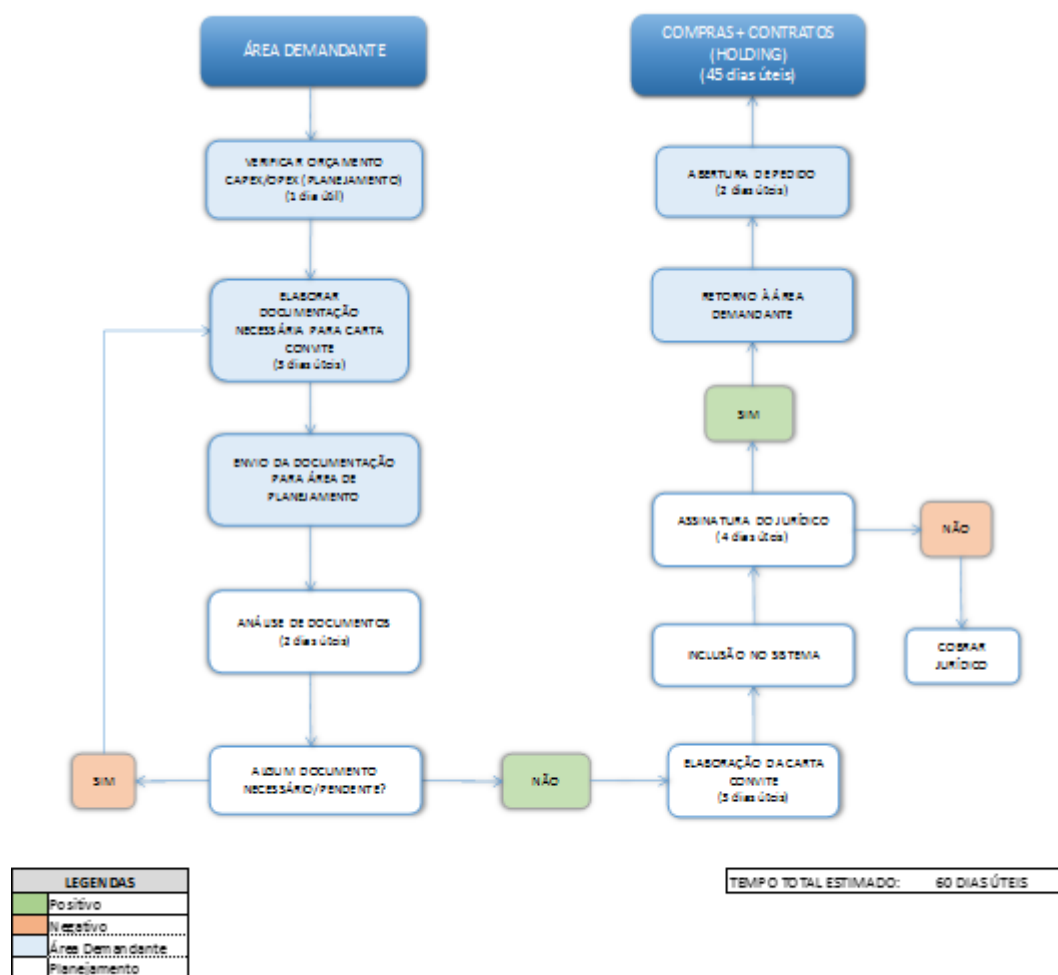


Figura 11 – Fluxo de aquisições 2018

Fonte: Adaptado Empresa X

Para a avaliação de como a alta direção está envolvida e engajada a uma cultura que preze pela ética e sustentabilidade foram realizadas entrevistas pela qual os executivos responderam a perguntas realizadas presencialmente, questionando em valores percentuais qual o seu nível de conhecimento em relação as regras internas da empresa X, apresentados na figura 12 a seguir.

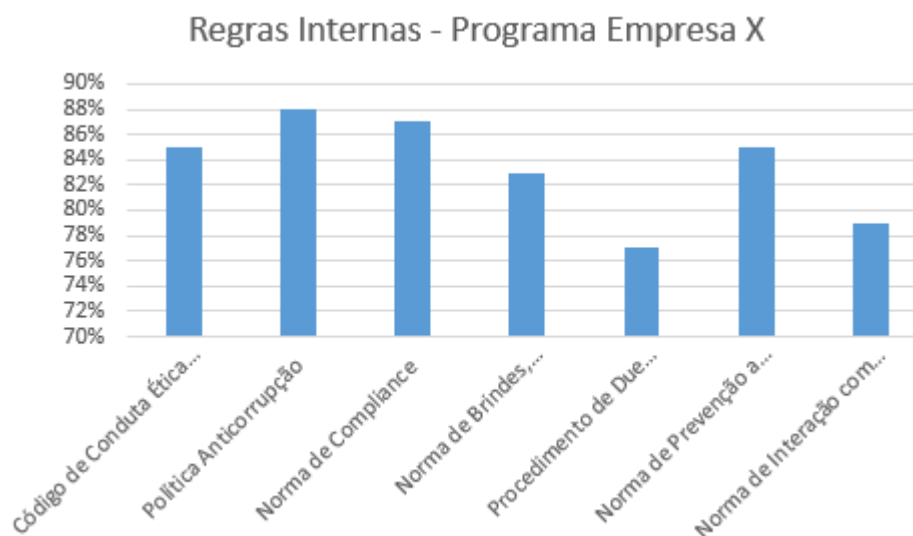


Figura 12 – Avaliação % do conhecimento das regras internas

Fonte: Pesquisa Empresa X

Outra avaliação é que somente parte dos executivos participam frequentemente dos comitês de aprovação no processo de aquisição. Para essa análise, vide Figura 13, foram considerados somente os executivos que conforme procedimento estão convocados de modo obrigatório ou opcional à participação do comitê que ocorre semanalmente.

**Participação dos executivos em comitês de aquisição**

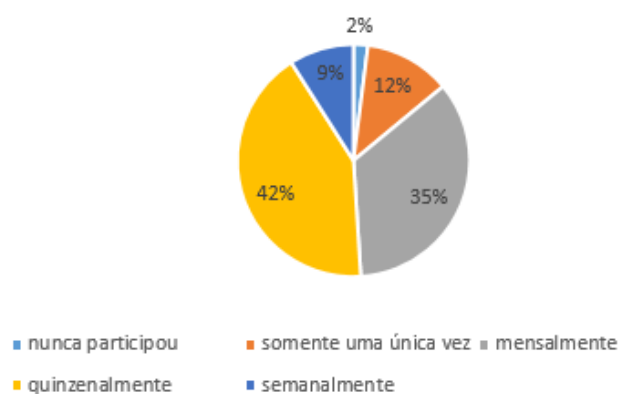


Figura 13 – Avaliação % da participação em comitê de aquisição

Fonte: Pesquisa Empresa X

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as informações acima apresentadas verifica-se que os anos de 2017 e 2018 foram de profunda transformação nos processos de aquisições da empresa X incluindo a implantação de um completo Programa de *Compliance* composto por normas, políticas e regras para promover maior transparência nas relações com fornecedores e governança com todos os *stakeholders*.

Este processo inclui, além de uma reestruturação processual, uma mudança física dos departamentos de compras no ano de 2017 com a centralização do setor em um único local com objetivo de obter vantagem competitiva em preços e em ética e sustentabilidade.

Quanto da análise de dados amostrais de processos licitatórios, foram divididos em grupos conforme valor da compra, contudo foram analisados tipos de serviços semelhantes em cada grupo de valor.

- Valores até R\$1.000.000,00

Os dados coletados para grupos de compras de valores até R\$1.000.000,00 podem-se observar que houve um aumento significativo do número de empresas cadastradas com potencial participação ao processo de licitação na ordem de 300 %, mas que não acompanhou na mesma proporção o número de empresas homologadas a apresentarem propostas (66%). Acredita-se que no primeiro caso deve-se a centralização pois novos fornecedores de outras unidades de negócio passaram a participar de processos licitatórios da empresa X. No entanto, desde 2016, houve pouca variação do número de propostas recebidas. Observa-se nas justificativas desses processos que muitas empresas desse grupo de valor estavam com pendências de certidões necessárias para apresentação de proposta ou declinaram dos convites devido a indisponibilidade de recursos para atender aos prazos especificados nas cartas convites.

Quando analisado as propostas comerciais em relação aos orçamentos, nota-se que em 2016 as negociações obtinham melhores descontos. Já em 2017 ficaram próximas ao valor do orçamento referencial e atualmente, em 2018, os valores estão pouco acima do orçamento. Avaliando essa variação, entende-se que as compras antes da centralização estavam direcionadas a fornecedores locais, com custos menores de mobilização. Percebe-se que com o passar dos anos, houve um balizamento de preços de mercado dos fornecedores locais com de

outra região, refletindo em um pequeno aumento na ordem de 1 % em relação ao previsto nas contratações.

- Valores próximos a R\$10.000.000,00.

Nesse grupo de compras foi obtido a melhor negociação quando avaliado os percentuais de descontos financeiros obtidos. Tal resultado pode estar ligado que para esse grupo houve um estímulo a competitividade com a adoção de processos licitatórios realizados por meio eletrônico. No tocante ao número de fornecedores, apesar do aumento em 200 % na média dos fornecedores cadastrados nos últimos 2 anos, houve pouca variação do número de empresas efetivamente convidadas após homologação e também nas propostas apresentadas em relação aos dois anos anteriores. Um ponto importante a se observar é que com transcorridos 3 anos houve pouca variação das empresas prestadoras de serviços nesta alçada podendo ser justificado pela natureza e tipo de serviço mais especializado nesse caso em questão.

- Valores acima de R\$50.000.000,00

Quando analisado o grupo de compras com maiores valores envolvidos por processo, nota-se que cresceu o número de empresas cadastradas já no primeiro ano da centralização pela inclusão de novos *players* no processo. Em alguns casos o aumento se deu pela sinergia e agrupamento de processos das unidades de negócio da empresa X. Contudo, a relação empresa convidada por empresa cadastrada caiu de 1,0 em 2016, para 0,56 em 2017 e no ano de 2018 a relação foi ainda menor com o índice de 0,20. Dentre as justificativas avaliadas nos informes internos da companhia, o documento de compra classificava como inabilitada parte desses potenciais preponentes devido a questões de *compliance*, proveniente dos resultados da pesquisa de *Due Diligence* Anticorrupção, reduzindo o número de empresas para apresentação das propostas.

Cabe lembrar que a maioria das políticas normas e procedimentos integrantes ao programa foram iniciados em meados de 2017 e durante o ano de 2018 podendo impactar nesse grupo de resultados.

Outro aspecto importante a observar é que no ano de 2016, independente da alçada de valores de contratação aqui apresentados, a média de empresas cadastradas por processo e que eram convidadas se aproximavam. Ou seja, pouco ou nenhum critério de avaliação técnica ou de *compliance* era adotado que pudesse excluir objetivamente uma empresa do processo de aquisição.

Em apreciação do fluxo de contratação e seus prazos, no ano de 2016 o processo de condução da aquisição variava de 17 a 52 dias úteis, dependendo da natureza da compra e valores envolvidos na compra. Nessa época o gerenciamento de aquisições não estava centralizado e não havia um programa definido para ética e sustentabilidade. A partir da implantação do programa em 2017 os prazos para aquisição aumentou para 67 dias úteis. Em 2018, já em momento de consolidação das práticas e ferramentas implantadas, o prazo das aquisições teve uma redução para 60 dias úteis.

Quando da análise dos resultados da participação da alta gestão, avaliada sob dois aspectos têm-se que o percentual de executivos quando entrevistados sobre o conhecimento das regras pertencentes ao Programa de *Compliance* foi de 83 %. Os procedimentos ou regras que apresentaram menor nível de conhecimento foram os de *Due Diligence* e a norma de interação com o poder público, possivelmente por se tratarem de procedimentos que foram publicados recentemente pela empresa X.

Em continuidade aos resultados da alta direção da empresa X, quando avaliado a participação desses executivos nos comitês de aquisições, observa-se que 77 % deles participam quinzenalmente ou mensalmente. Apenas 9 % cumprem a agenda semanal e 2 % nunca participaram. O último item pode estar relacionado a opção de participar ou não dos encontros ao modo que a participação semanal de 9 % pode estar relacionada a sua obrigatoriedade.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi identificar como uma empresa privada prestadora de um serviço público realiza o gerenciamento de aquisição com foco em sustentabilidade ética.

Inicialmente, evidencia-se que o Guia PMOK (PMI,2017) estabelece os conhecimentos para gerenciamento de aquisições em projetos podendo essas boas práticas descritas no guia como instrumento fundamental para implantação de processos nas empresas de qualquer natureza porte. Foi verificado ainda que existe um modelo de padronização internacional através da ISO que dos temas de *compliance* e de corrupção, sendo que este último assunto também é contemplado pela Lei Brasileira Anticorrupção.

Ao analisar a empresa X, objeto desse trabalho, constata-se inúmeras práticas essencialmente ligadas ao processo de conduzir aquisições no gerenciamento de projetos, no entanto, isso não é suficiente para garantir que o gerenciamento de aquisições estivesse alinhado as diretrizes estratégicas de governança, ética e sustentabilidade da organização.

Portanto, foi necessária a implantação de um programa de Compliance na organização, com foco em ética e sustentabilidade, para estabelecimento de regras, políticas, procedimentos na companhia e atendimento as legislações vigentes e governança, principalmente após grandes escândalos de corrupção no Brasil decorrente da operação Lava Jato.

Nessa empresa, em especial no gerencialmente de aquisições, houve impacto direto na relação entre fornecedores e compradores, no modo de seleção do fornecedor até a adjudicação, exigindo maior rigor sobretudo na dimensão de ética corporativa. Modelos de governança foram adotados com o envolvimento da alta direção em comitês, mas ainda há espaço para maior participação dos executivos no gerenciamento de aquisições considerando que se trata de uma área estratégica da empresa. Importante ressaltar que os grupos de compras de diferentes alçadas de valores tiveram comportamentos divergentes quanto aos efeitos dessas mudanças.

Diante disso, conclui-se que o gerenciamento de aquisições, estabelecido por processos e políticas bem descritas com critérios objetivos, deve estar integrado com o departamento de *compliance* da empresa, para que ética e sustentabilidade, com o patrocínio e envolvimento dos executivos da alta direção, torne-se uma vantagem competitiva através do relacionamento com seus fornecedores, da transparência com a sociedade, visando longevidade, reconstrução da imagem e boa reputação das empresas prestadoras de serviço de infraestrutura, tão estigmatizada por um histórico negativo recente.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Como possível desdobramento dessa pesquisa sugere-se o aprofundamento dos efeitos da centralização do gerenciamento de aquisições da empresa buscando avaliar os seus impactos quanto a redução de quadro de pessoal, redução de custos, harmonia no ambiente de trabalho e motivação da equipe.

Outro ponto que pode ser desdobrado é de identificar os entraves que prejudicam os prazos de contratação e quais ações podem ser implantadas para maior agilidade, mantendo os preceitos de ética e sustentabilidade.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 37001:2017 Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro, ABNT, 2017

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. **Responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112846.htm) . Acesso em 06/01/2019.

BRASIL. DECRETO LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. **Normas para licitações e contratos da Administração Pública**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm) . Acesso em 08/01/2019.

CAVALCANTI, A. C. F. **Gerenciamento de risco nas aquisições públicas do setor de saúde: estudo de caso de um hospital da rede sentinela**, 2013,127f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo.

GARRET, Gregory A. **World class contracting: how winning companies build successful partnership in the e-business age**. Riverwoods - CCH, 2001.

GORDON, A. **Integrity in the spotlight**. 15th Global Fraud Survey,2018. Disponível em [https://fraudsurveys.ey.com/media/1627/global\\_fraud\\_survey\\_2018.pdf](https://fraudsurveys.ey.com/media/1627/global_fraud_survey_2018.pdf). Acesso em 03/01/2018.

HEINRITZ, S.F.; FARREL, P. V. **Compras: Princípios e aplicações**; tradução de Augusto Reis. São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS - INEEP. **Os impactos econômicos da Operação Lava Jato e o desmonte da Petrobras**. Disponível em <https://www.ineep.org.br/-Os-impactos-economicos-da-Operacao-Lava-Jato-e-o-desmonte-da-Petrobras+133858> . Acesso em 08/01/2019.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 19600:2014 Sistema de gestão de compliance — Diretrizes**. Rio de Janeiro, ABNT,2016.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Dialética, 2014.

MACOHIN, G. A. **Compras, contratações e Terceirizações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

MARTINS, P.G.; ALT, P.R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MATTHEWS, D. **Strategic procurement in the public sector: A mask for financial and administrative policy**. *Journal of public procurement*. Vol. 5, n. 3, p. 388-399, 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, **Ministério do Planejamento**, 2018. Disponível em <http://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=paineldec ompras.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd04&anonymous=true> . Acesso em 09/01/2019.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, **Portal da Transparência**, 2018 Disponível em <http://www.portaltransparencia.gov.br/sancoes/ceis?ordenarPor=nome&direcao=asc#avisualizacao-grafica>. Acesso em 09/01/2019.

MINISTERIO PUBLICO FEDERAL, **Ministério Público Federal**, 2019 Disponível em <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em 08/01/2019.

PHILIPPI, Luiz Sérgio; LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **A Construção do Desenvolvimento Sustentável**. 2. ed, v.5. Brasília-DF: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PMI: Project Management Institute. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK) .6ª Ed, Newtown Square, PA, Project Management Institute, 2017.

SANTOS, F. F; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. M. A; SILVA, R. L.; DAMIANI, J. H. S. **Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso**. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, Vol. 2, n. 1, p 69-87, jan./jun. 2011.

SANTOS, R. M. T. **Compras Públicas Sustentáveis: a utilização do poder de compra do Estado no fomento de produtos ecologicamente corretos na Fiocruz**, 2011. 212f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro.

SCHWAB, K. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Disponível em <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>. Acesso em 02/01/2018.

SILVA, R. L. **Compras Centralizadas e Descentralizadas: Estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. Ed. Brasília-DF: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Vol. 45, n.2, p. 401-33, 2011.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. São Paulo:Atlas, 2000.

XAVIER, Carlos Magno; VIVACQUA, Flávio Ribeiro; MACEDO, Otualp Sarmento; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos-Methodoware**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.