



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

editoria\_gr@online.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Brasil

Mourão, Aline; Vieira Marinho, Sidnei  
Analysis of the performance of the procurement process in a public research company  
Gestão & Regionalidade, vol. 38, núm. 114, 2022, pp. 345-361  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133475550012>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante

Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

# Análise do desempenho do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa

## *Analysis of the performance of the procurement process in a public research company*

Aline Mourão<sup>1i</sup>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5941-7762>

Sidnei Vieira Marinho<sup>2ii</sup>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

### Resumo

Este artigo tem o objetivo de analisar o desempenho do processo de compras de uma empresa pública de pesquisa, face à importância do processo para o Governo, e para a economia de recursos e eficiência no serviço prestado. Apresenta uma abordagem mista usando métodos quantitativos e qualitativos, com a aplicação de questionário específico com funcionários de duas unidades; análise documental; entrevista e relato da própria experiência. A confiabilidade do questionário pelo *Alpha de Crombach* indicou uma boa consistência interna, cujos dados foram analisados utilizando-se da estatística descritiva, e 56% dos respondentes avaliaram que o processo de compras apresenta um bom desempenho. A pesquisa proporcionou contribuições no campo teórico e metodológico ao analisar o desempenho dos processos de compras públicas por meio de variáveis utilizadas na avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos; e gerencial ao propor melhorias para o processo propiciando ao gestor uma ferramenta para monitoramento do desempenho.

**Palavras-chave:** compras públicas; licitações públicas; avaliação de desempenho.

### Abstract

This article aims to analyze the performance of the procurement process of a public research company, given the importance of the process for the Government, and for the economy of resources and efficiency in the service. It presents a mixed approach using quantitative and qualitative methods, such as the application of a questionnaire with employees from two units; document analysis; interview and account of their own experience. The reliability of the questionnaire by Crombach's Alpha indicated a good internal consistency, whose data were analyzed using descriptive statistics, and 56% of respondents assessed that the purchasing process performs well. The research provided contributions in the theoretical and methodological field when analyzing the performance of public procurement processes through variables used in evaluating supply chain performance; and managerial by proposing improvements to the process, providing the manager with a tool for monitoring performance.

**Keywords:** public procurement; public tenders; performance evaluation.

<sup>1</sup> Universidade Vale do Itajaí (Univali) – Itajaí -Santa Catarina -Brasil. E-mail: [alinemsmourao@gmail.com](mailto:alinemsmourao@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Itajaí -Santa Catarina -Brasil. E-mail: [sidnei@univali.br](mailto:sidnei@univali.br)

## INTRODUÇÃO

A constante necessidade de evolução das organizações públicas exige a busca de padrões otimizados de desempenho, ética, transparência e responsabilidade na gestão, a partir da avaliação dos seus procedimentos e da melhoria na forma como exerce suas funções (ASSIS, 2015; MANHANI JUNIOR; LIMA, 2016).

Nesse contexto, as compras governamentais ganharam relevância, uma vez que têm relação direta nos serviços prestados pelo governo e, conseqüentemente, nos impactos sofridos pela sociedade (ENSSLIN; ENSSLIN; NISHIYAMA; CHAVES, 2014). A preocupação com o uso eficiente dos recursos públicos resulta em iniciativas para o controle das despesas com compras e contratações, cujos gastos representaram em torno de 36% dos orçamentos (RAPOSO; FREITAS; SILVA FILHO; FERNANDES; SILVA, 2016).

Nas últimas quatro décadas, as pressões por uma gestão mais transparente e eficiente têm desafiado os pesquisadores a propor novos procedimentos para apoiar a gestão de compras do setor público e a avaliação de desempenho emergiu como uma vertente para desenvolver modelos decisórios para o setor (NISHIYAMA; LIMA; ENSSLIN E CHAVES, 2017). Diante desse contexto, este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o desempenho do processo de compras públicas sob o ponto de vista dos clientes e operadores do processo e propor melhorias para a alavancagem do nível de maturidade do processo de compras da empresa pesquisada.

Apesar da importância dos contratos públicos, pesquisas científicas limitadas foram empreendidas para examinar fatores que influenciam o desempenho da função de compras (WANYONYI; MUTURI, 2015), e uma vez que serviços públicos devem ser fornecidos com recursos cada

vez menores, buscando níveis crescentes de desempenho, a sua medição se torna importante (LEGATO; MALIZIA; MAZZA, 2016).

Para Dezolt e Barbosa (2016), a definição de critérios de avaliação do modelo de compras utilizado pelos estados deve considerar uma visão multidimensional, como forma de produzir uma avaliação mais abrangente sobre a situação atual e as oportunidades de melhoria. Esta pesquisa usa os conceitos da função compras, como um dos principais elementos da logística e da gestão de cadeia de suprimentos, e é nesse contexto que esta pesquisa vem contribuir com a ciência, pois utiliza-se de variáveis empregadas para avaliar o desempenho da cadeia de suprimentos para analisar a performance do processo de compras de uma organização pública.

Na esfera pública, é importante reconhecer que, apesar de toda a uniformização e a rigidez do arcabouço jurídico, a pluralidade e a heterogeneidade de instituições públicas nas esferas federal, estadual, municipal, somadas às autarquias e empresas públicas, com seus diferentes objetivos e contextos diversos, afetam o desempenho do processo de compras (SILVA, 2017).

Diante dessa constatação, identificou-se a necessidade de delimitar a pesquisa, optando-se pela análise do desempenho de 2 unidades de uma empresa pública de pesquisa, localizadas no estado do Ceará, como um meio de produzir reflexões, avanços e melhorias no processo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os temas que permeiam a avaliação de desempenho no processo de compras públicas, dividido em processo de compras públicas; e avaliação de desempenho nos processos da cadeia de suprimentos.

## O processo de compras públicas

Dlamini (2016) conceitua compra como um processo sistemático de aquisição de bens e serviços dentro da organização, que envolve o levantamento da necessidade, seleção de fornecedor, negociação de preço, e acompanhamento para garantir a entrega, em um esforço para fornecer ao usuário a qualidade certa e quantidades certas dos produtos e serviços, no momento certo e no preço certo. Esse conceito pode ser aplicado na esfera pública e privada, porém na esfera pública existe a necessidade de se seguir o rito da legislação (FENILI, 2016).

A compra pública é um procedimento que possibilita ao governo a obtenção de serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento (SQUEFF, 2014) por meio de um processo dinâmico que envolve licitantes, reguladores e agências de compras, incluindo identificação de necessidades, seleção de fontes, preparação e adjudicação de contratos e todas as fases da administração do contrato até o final de um contrato de serviços ou a vida útil de um ativo (SRIVASTAVA; AGRAHARI, 2017).

As regras para a aquisição de bens e contratação de serviços pelo setor público brasileiro é a observância do rito de licitação pública, previsto na Constituição Federal de 1988 e normatizado pela Lei nº 8.666 (1993) (Lei de Licitações e Contratos), e suas alterações (FENILI, 2016), conceituando-se licitação como um meio técnico-legal, um procedimento administrativo realizado em uma sucessão de etapas (OLIVEIRA, 2015).

As compras públicas já passaram por diversas mudanças para promover melhorias e inovações tecnológicas para desburocratizar o processo (BRANDÃO, 2016), porém elas pouco alteraram a sua lógica burocrática (ASSIS, 2015).

Dentre as principais evoluções, pode-se destacar o advento da Lei 10.520/2002, a qual instituiu o pregão, um

importante passo na modernização dos procedimentos de contratação por parte da administração, que contribuiu para a celeridade do processo, com a redução do prazo de divulgação da licitação, a inversão de fases de habilitação e julgamento, a possibilidade de formulação de lances e a concentração da fase recursal apenas ao final do procedimento, porém aplicado somente à aquisição de bens e serviços comuns (ZYMLER, 2017).

Outra importante lei que disciplina as regras de licitações e contratos é a Lei nº 13.303/16, a chamada Lei das Estatais, que não foi considerada inovadora, pois apenas incorpora procedimentos previstos na Lei nº 12.462/11, que dispõe sobre o regime diferenciado de contratações públicas (RDC), na Lei nº 10.520/02, instituidora da modalidade pregão, e na Lei nº 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratações administrativas (PEREIRA JUNIOR; DOTTI, 2018). As normas dessa lei estão estruturadas basicamente em duas partes: na primeira parte, há um conjunto de normas sobre governança corporativa, transparência na gestão e mecanismos de controle da atividade empresarial e na segunda, encontram-se normas sobre licitação e contratação a serem observadas pelas empresas estatais (ZYMLER, 2017).

Dentre as principais mudanças introduzidas pela Lei das Estatais está a autonomia concedida às empresas públicas e sociedades de economia mista (ZYMLER, 2017), em que o legislador deixou espaços a serem preenchidos pelos regulamentos de licitação de cada estatal (SILVA, 2018). Essa delegação normativa, explícita e implícita, também pode se interpretada como sinal de deferência legislativa à eficiência das estatais, pois disposições legais menos rígidas permitem que as empresas estatais aproximem seus regimes de contratação das práticas do setor privado e, com isso, diminuam perante seus concorrentes a desvantagem operacional intrínseca dos seus processos de compra (SILVA, 2018), mas o procedimento de

licitação continua sendo regra (ZYMLER, 2017).

Silva (2018) evidencia que as empresas estatais por estarem inseridas em ambientes mercadológicos de alta competição possuem uma maior necessidade institucional de tornarem seus procedimentos licitatórios mais eficientes, sendo importante diminuir os efeitos negativos que sua condição de entidade governamental lhes impõe, em comparação com seus competidores privados.

### Avaliação de desempenho nos processos da cadeia de suprimentos

A gestão de compras é um processo estratégico para o governo, por isso qualquer melhoria pode representar um melhor desempenho da administração pública (NISHIYAMA, 2016), evidenciando a oportunidade de uso da avaliação de desempenho para a gestão de compras públicas.

Nesse panorama, há necessidade de ampliação do escopo da gestão das compras para a racionalização dos gastos públicos, baseando-se no gerenciamento integral da

cadeia de suprimentos (RAPOSO; FREITAS; SILVA FILHO; FERNANDES; SILVA, 2016), pois a gestão de compras é uma atividade integrante da gestão da cadeia de suprimentos, em um ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo, assumindo uma condição de estratégia para a consecução dos resultados (SILVA, 2017).

Contudo o conhecimento acerca do tema encontra-se disperso e ainda pouco explorado, carecendo de estudos que construam conhecimento consolidado referente à relação da avaliação de desempenho com as compras públicas, para permitir a compreensão do alinhamento da literatura com as práticas organizacionais no setor (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020).

Nesse contexto, buscou-se na literatura, os modelos de avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos (Quadro 1) com a indicação das variáveis utilizadas. Vale destacar que não foram encontradas propostas de novos modelos nos últimos 10 anos, mas aplicações dos modelos existentes.

Quadro 1 - Modelos e: variáveis para avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos

Autores	Modelo	Custos	Flexibilidade	Entrega	Processamento de Pedidos	Disponibilidade	Serviço ao Cliente	Retorno	Processos	Melhoria
Stewart (1995)	Métricas para um elevado desempenho da cadeia de fornecimento	X	X	X	X	X				
Beamon (1999)	Sistema de mensuração da cadeia de suprimentos	X	X			X	X			
Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001)	Quadro de métricas para a avaliação de desempenho de uma cadeia de suprimentos	X		X	X	X	X			
CSCMP (2002)	Modelo Scor	X		X	X	X	X	X	X	
Christopher (2007)	Abordagem de medição do desempenho logístico baseado em custos e benchmarking	X		X	X	X	X		X	X
Christopher (2007)	Medidas de serviço ao cliente			X	X	X	X	X		
Christopher (2007)	Balanced Scorecard	X		X	X		X			X
Ambe & Badenhorst-Weiss (2011)		X		X	X		X			X

Vay (2011)	Modelo conceitual de avaliação de desempenho logístico		X	X	X	X	X	X		X
Deshpande (2012)	Quadro global para as ligações entre as dimensões de SCM, desempenho SCM e desempenho organizacional	X	X	X	X		X		X	

Stewart (1995), desenvolveu nove métricas divididas nas quatro áreas chaves para a avaliação da cadeia de suprimentos, são elas: desempenho de entrega, flexibilidade e capacidade de resposta, custos de logística e gestão de ativos.

Beamon (1999), identificou três tipos de medidas de desempenho necessárias em qualquer cadeia de suprimentos: medidas de recursos (R), relacionado à disponibilidade de recurso; medidas de saída (O), relacionado à capacidade de resposta ao cliente, qualidade e quantidade do produto final; e medidas de flexibilidade (F), que trata sobre capacidade de acomodar as flutuações de volume.

Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001), desenvolveram um quadro para medir o desempenho do nível estratégico, tático e operacional de uma cadeia de suprimentos, composto por uma lista de métricas, referente aos fornecedores, *performance* de entrega, atendimento ao cliente, e custos de inventário e de logística.

O SCOR é um modelo de referência que relaciona processos de negócio, métricas de desempenho e melhores práticas de gestão de cadeias de suprimentos, a fim de apoiar a descrição, a avaliação e a comparação das atividades e do desempenho da cadeia. O modelo fornece uma arquitetura baseada em seis processos de negócio, que visam apoiar as atividades de planejamento, abastecimento, produção, entrega, retorno e implantação dos processos e atividades, avaliados por um conjunto de métricas subdividido em atributos de desempenho e indicadores de desempenho, cujos atributos de desempenho são a confiabilidade, a responsividade, a agilidade, os custos e a gestão de ativos (LIMA JUNIOR; CARPINETTI, 2019).

A abordagem de medição do desempenho logístico baseado em custos e *benchmarking*, Christopher (2007), trabalha com um conjunto de metas do serviço ao cliente que devem ser alcançadas com enfoque na análise de custos e receitas, e na ideia de benchmarking. O autor também propôs uma abordagem voltada para a avaliação de desempenho no serviço ao cliente, e indica a utilização do BSC para avaliação de desempenho logístico, propondo como medidas a qualidade do serviço, o tempo de processamento, o custo, e o relacionamento dos clientes.

Ambe e Badenhorst-Weiss (2011) propôs o BSC como sistema de medição de desempenho da cadeia de suprimentos no setor público, identificando como componentes do BSC no setor público, o cidadão (cliente), finanças ou recursos, processos internos e aprendizado e inovação.

Vay (2011), desenvolveu o modelo conceitual de avaliação de desempenho logístico sob a percepção do cliente, com um conjunto de cinquenta e sete itens, divididos dentro dos atributos disponibilidade, qualidade de entrega, comunicação/ processamento de pedidos e agilidade.

Por fim, foi estudado o modelo de Deshpande (2012) que desenvolveu o quadro global para as ligações entre as dimensões do *Supply Chain Management* (SCM), desempenho do SCM e desempenho organizacional. As dimensões do SCM são: relacionamentos de longo prazo, engenharia simultânea e compras estratégicas; as medidas do SCM são: flexibilidade de entrega, custo de inventário, e capacidade de resposta ao cliente; e as medidas de desempenho organizacional são: desempenho financeiro e de mercado e a satisfação do cliente.

Para realização desta pesquisa, das nove variáveis identificadas no Quadro 1, foram analisadas, por meio de questionário, sete variáveis (custos, processamento de pedidos, serviço ao cliente, disponibilidade, entrega, processos e retorno) que estão detalhadas no Quadro 2, foi elaborada

proposta para a variável “melhoria” e a variável flexibilidade não foi analisada neste estudo, pois a esfera pública em função da obrigatoriedade de seguir o rito da legislação inviabiliza a avaliação dessa variável.

Quadro 2 - Definição das variáveis de avaliação de desempenho do processo de compras públicas.

Variável	Definição
Custos	Capacidade da área de compras em adquirir/ contratar materiais e/ou serviços com qualidade, pelo menor preço (LACERDA, 2012).
Processamento de Pedidos	Capacidade da área de compras em processar os pedidos de forma eficiente, livre de erros, no tempo adequado, com qualidade no atendimento, nas alterações e reclamações, fornecendo informações precisas sobre a situação do pedido (VAY, 2011).
Serviço ao Cliente	Capacidade da área de compras de responder a necessidade do cliente, envolvendo o tempo de entrega, o tempo de colocação da ordem e atendimento (DESHPANDE, 2012).
Disponibilidade	Capacidade da área de compras em atender aos pedidos dos clientes por completo. Isso requer níveis de estoques, produtos disponíveis no momento necessário, condições mínimas para formulação de pedidos e ação no caso de pendências (VAY, 2011).
Entrega	Capacidade de a área de compras, entregar os produtos aos clientes internos na data solicitada/ prometida e na quantidade certa (STEWART, 1995).
Processos	Capacidade que a área de compras tem em atender aos pedidos na qualidade e quantidade certa e no tempo adequado, selecionando os melhores fornecedores (APOSTOLOVA; KROON; RICHTER; ZIMMER, 2015), e em conformidade com a legislação.
Retorno	Capacidade de a área de compras ter ação sobre as reclamações e responsividade sobre os problemas com os produtos e a entrega (EMERSON; GRIM, 1996, Apud VAY, 2011), identificando bons e maus fornecedores e solucionando os problemas quando houver.

Dezolt e Barbosa (2016), afirmam que a utilização dos processos como dimensão do desempenho permitirá uma melhor compreensão dos problemas, gargalos e possíveis soluções. Os autores desenvolveram um modelo referencial de

maturidade contendo cinco níveis de acordo com as características do modelo de compras utilizado, conforme discriminado no Quadro 3, que será utilizado para definir o nível de maturidade do processo de compras da empresa estudada.

Quadro 3 Níveis de maturidade do processo de compras públicas

Nível	-Descrição
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de padronização dos itens de compras;</li> <li>• Ausência de planejamento de demanda de compras;</li> <li>• Compras realizadas de forma descentralizada;</li> <li>• Falta de informações sobre desempenho dos contratos;</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de demanda com compras comuns centralizadas;</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de demanda com compras comuns centralizadas;</li> <li>• Uso de Sistema eletrônico de compras;</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema eletrônico de gestão de contratos;</li> <li>• Sistemas de sanção a fornecedores;</li> </ul>

5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de demanda com compras centralizadas e padronização dos itens do Grupo A;</li> <li>• Integração do processo de armazenagem com o de planejamento da demanda;</li> <li>• Automação de todo o processo de planejamento de demanda, compras e gestão do contrato.</li> </ul>
---	---

Fonte: Dezolt e Barbosa (2016)

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo é analisar o desempenho do processo de compras públicas sob o ponto de vista dos clientes e operadores do processo e propor melhorias para a alavancagem do nível de maturidade do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa. Para o atendimento dessa proposta optou-se por uma abordagem mista, em que quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois gera conhecimento para aplicação prática, dirigido à solução de problemas e envolvendo interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) e como estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso único, sendo o questionário aplicado em duas unidades da empresa pública selecionada.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a análise documental; pesquisa bibliográfica; questionário

desenvolvido pelo autor; entrevista com o supervisor do setor de patrimônio e suprimentos da Unidade II e relato próprio sobre o processo de compras na Unidade I, aplicadas conforme o seguinte roteiro: elaboração e validação do questionário, aplicação do questionário, coleta e análise dos dados quantitativos, elaboração do roteiro de entrevista, realização de entrevista e do relato da própria experiência usando o mesmo roteiro da entrevista, análise combinada das informações da pesquisa qualitativa e quantitativa, e elaboração do quadro de proposição de melhorias.

O questionário foi elaborado a partir da análise do Quadro 2; para constatar o desempenho do processo de compras públicas, como componente da cadeia de suprimentos, pode ser medido utilizando-se de sete atributos (variáveis). No Quadro 4 estão discriminadas as variáveis e os itens do questionário a que estão relacionados.

Quadro 4 - Variáveis de avaliação de desempenho do processo de compras públicas

Variável	Itens do questionário
Custos	1. Observação critério menor preço na aquisição de produtos com qualidade e conforme o pedido; 2. Pesquisa de preço prévia à licitação; 3. Economia de preços nos contratos advindos de processo licitatório;
Processamento de Pedido	4. Autoavaliação quanto ao preenchimento das solicitações; 5. Eficiência do sistema de processamento de pedidos; 6. Cordialidade, presteza e facilidade da área de compras no atendimento dos pedidos; 7. Disponibilidade de informações quanto ao status do pedido; 8. Conformidade dos produtos/serviços adquiridos com o especificado na solicitação; 9. Informação de aquisição do produto/serviço por meio do envio de OCS/contrato ao solicitante; 10. Participação do solicitante na avaliação das propostas; 11. Tempo total de ciclo de pedido;
Serviço ao cliente	12. Acompanhamento das aquisições/ contratações pela área de compras; 13. Autoavaliação quanto ao acompanhamento do pedido pelo solicitante; 14. Tempo de resposta da área de compras referente à situação dos pedidos; 15. Agilidade, flexibilidade e rapidez dos fornecedores na substituição de produtos; 16. Qualidade dos produtos/serviços adquiridos;
Disponibilidade	17. Disponibilidade de informações sobre os produtos em estoque; 18. Recursos de tecnologia da informação usados no processo de aquisição;

	19. Entrega dos produtos e serviços no momento certo (em que o solicitante necessita);
Entrega	20. Entrega dos produtos/serviços na quantidade certa; 21. Cumprimento do prazo de contrato pelos fornecedores;
Processos	22. Capacitação técnica dos compradores; 23. Quantidade de pessoal envolvida no processo de compras; 24. Desempenho da Lei de Licitações para aquisição de produtos com qualidade; 25. Desempenho da Lei de Licitações em relação ao prazo de atendimento dos pedidos; 26. Desempenho da Lei de Licitações na seleção e contratação de bons fornecedores;
Retorno	27. Realização de avaliação de desempenho dos fornecedores; 28. Notificação e penalização de maus fornecedores.

O questionário foi enviado para todos os funcionários das unidades localizadas no Ceará, totalizando uma população de 349 funcionários. O envio foi feito de forma eletrônica utilizando-se do Google Docs, obtendo-se 93 questionários respondidos, resultado superior ao cálculo amostral de 78, representando uma adesão de 28% da população, e 38% dos analistas e pesquisadores (principais demandantes do processo).

A empresa pública escolhida atua na área de pesquisa e possui unidades por todo o país, tendo um quadro de 9.329 funcionários quando da aplicação do questionário. Por se tratar de uma população grande e dispersa, seria inviável a aplicação do questionário com toda a população, ou uma amostra dela, por esse motivo foram escolhidas as 2 unidades localizadas no estado do Ceará. Também contribuiu para a escolha das unidades estudadas a facilidade da pesquisadora em acessar a população, e o fato dessas unidades estarem na mesma região do país, possuindo as mesmas peculiaridades, facilidades e dificuldades no processo de aquisição.

O método de amostragem usado foi não probabilístico por conveniência, porque os critérios de escolha das unidades foram intencionais, optando-se por trabalhar com indivíduos que estivessem disponíveis, podendo-se extrair informações relevantes, porém os dados não podem ser generalizados (CARMO; FERREIRA, 2008). Foi utilizada escala Likert de 4 pontos no questionário, em que pode-se

analisar: (1) baixo desempenho, (2) baixo a médio desempenho, (3) médio a alto desempenho, e (4) elevado desempenho.

Uma vantagem da escala de Likert é a possibilidade de identificar a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa (TROJAN; SIPRAKI, 2015). Nesta pesquisa, optou-se pela omissão do ponto do meio da escala, porque conforme Trojan e Sipraki (2015), a existência do ponto médio não obriga o entrevistado a assumir uma posição em relação ao objeto da pesquisa; ao contrário, a escala de quatro pontos induz a uma resposta positiva ou negativa. Para Dalmoro e Vieira (2013), o ponto neutro pode gerar ambivalência e indiferença do respondente, destoando da verdadeira opinião, que pode ser sanada com a utilização da uma opção do tipo “sem condições de opinar”, que foi a opção desta pesquisa.

### Tratamento dos dados

A primeira análise realizada foi a confiabilidade da escala do questionário, por meio do Alpha de Cronbach, que é frequentemente usado como uma maneira simples e confiável para a validação do instrumento, cujo resultado foi de 0,9, que indica uma boa confiabilidade da escala, conforme indicado por Alonso e Santacruz (2015), que afirmam que um valor do Alpha de Cronbach, entre 0,70 e 0,90, indica uma boa consistência interna.

Em seguida, foi realizada a análise do resultado de cada variável, utilizando-se as técnicas de estatística descritiva e a Correlação de Pearson para determinar a

correlação entre os itens do questionário. Após a análise dos dados quantitativos, identificou-se divergência na avaliação entre as unidades pesquisadas, gerando a necessidade de obter mais informações, optando-se pela realização de entrevista com o supervisor de compras na Unidade II e relato da autora supervisora da área na Unidade I.

O tipo de análise de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise de dados conectados para explicar os resultados, e usando a análise sequencial vincula-se os temas qualitativos aos resultados quantitativos, tendo como passos: coleta de dados quantitativos, análise dos dados quantitativos, planejamento dos elementos qualitativos, coleta de dados qualitativos e análise dos dados qualitativos (CRESWELL; CLARK, 2013).

Baseado nos resultados da pesquisa, um conjunto de proposições para a variável “melhoria” do desempenho da empresa e alavancagem do nível de maturidade do processo de compras foi sugerido como plano de ação para a empresa, essa etapa visa contemplar a única variável que não havia sido analisada por meio da aplicação do questionário, realização de entrevista com supervisor da Unidade II e relato de experiência da supervisora da Unidade I.

## RESULTADOS

Aqui são apresentadas a descrição do processo atual de compras na empresa estudada, a análise do resultado da avaliação de desempenho do processo e as propostas de melhoria.

### Processo de compras em uma empresa pública de pesquisa

O processo de compras na empresa pública de pesquisa foi regimentado pela Lei.8.666 (1993), e 10.520 (2002) até junho de 2018, estando atualmente sob a égide da Lei 13.303 (2016) e regulamento próprio.

O planejamento de compras das unidades é norteado pelo calendário anual

de compras definido pela sede, que determina os prazos limites para conclusão dos editais, operação das licitações, e empenho dos contratos, tendo em vista a disponibilidade orçamentária do exercício.

Na fase interna do processo, que envolve: requisição do objeto, estimação de valor, autorização de despesa, designação da comissão de licitação, elaboração das minutas de editais, e análise jurídica, as unidades trabalham de forma distinta, por não haver um sistema corporativo que auxilie o planejamento de compras.

Na fase externa do processo, que consiste na publicação do edital, habilitação, julgamento e classificação das propostas, homologação e adjudicação, a empresa utiliza o Comprasnet que se trata da principal plataforma utilizada para operar os processos eletrônicos de aquisições do Governo Federal (CABRAL; REIS, 2018), estando as etapas e prazos explícitos em lei (OLIVEIRA, 2015; LOBÃO, 2015).

A empresa pública, objeto desta pesquisa, prioriza a realização de licitação na modalidade pregão eletrônico utilizando-se do Sistema de Registro de Preço (SRP), em função da não obrigatoriedade de efetivar a aquisição (CABRAL; REIS, 2018), permitindo a utilização de previsões de consumo para definição do quantitativo a ser licitado.

Encerrada a sessão pública da licitação, e homologados os fornecedores vencedores, segue-se a fase de contratação, que é realizada internamente, conforme edital e norma vigente. Na empresa pública de pesquisa, o tempo médio de um processo licitatório é de 111 dias e processos de dispensa e inexigibilidade de licitação requerem 20 dias, o que confirma a morosidade do processo de aquisição no setor público, como citado por Fenili (2016).

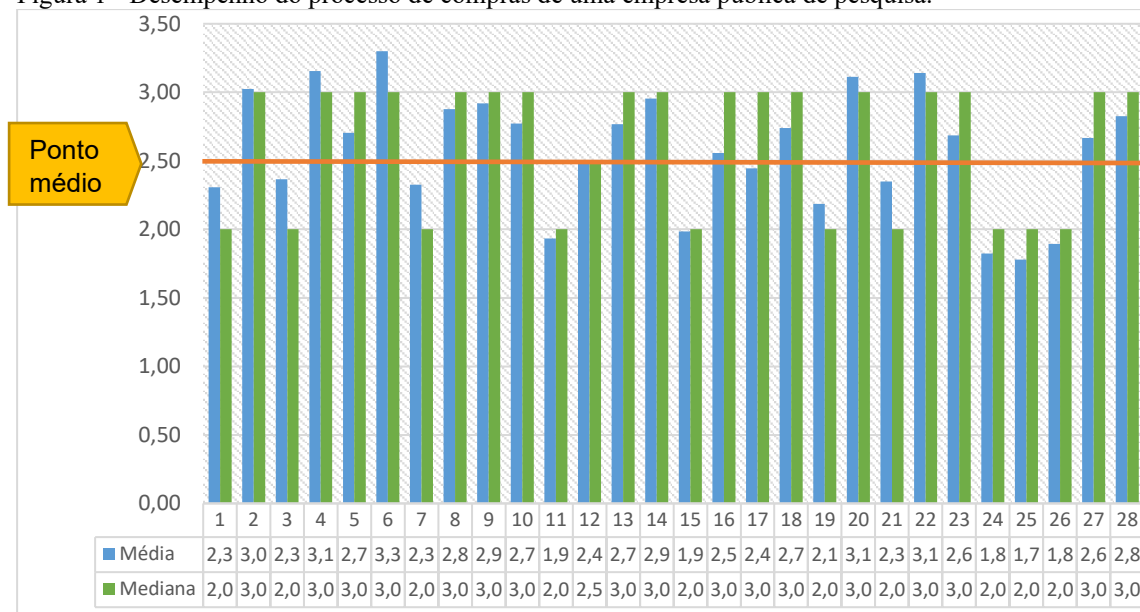
### Avaliação do desempenho do processo de compras da empresa pública de pesquisa

O desempenho do processo de compras públicas na empresa foi positivo,

com a frequência de 56% com boa avaliação, média de 2,57, mediana de 3 e desvio padrão de 0,92, porém não houve uma diferença significativa da frequência no baixo desempenho, que foi de 44%, bem como a média não se distanciou significativamente do ponto médio da escala de 2,5.

Dos 28 itens avaliados, 16 obtiveram bom desempenho, 1 item teve média abaixo do ponto médio e mediana acima do ponto médio, e 11 itens foram avaliados com baixo desempenho. A figura 1 resume a avaliação do processo.

Figura 1 - Desempenho do processo de compras de uma empresa pública de pesquisa.



Destacam-se como pontos positivos no processo os seguintes itens: 2) as pesquisas prévias de preço realizadas antes dos processos licitatório, 4) autoavaliação quanto ao preenchimento das solicitações; 5) eficiência do sistema de processamento de pedidos 6) atendimento da área de compras; 8) conformidade dos produtos/serviços conforme especificado no pedido; 9) informação de aquisição do produto/serviço por meio do envio de OCS/contrato ao solicitante; 10) envolvimento do solicitante na avaliação das propostas; 13) autoavaliação quanto ao acompanhamento do pedido pelo solicitante; 14) tempo de resposta da área de compras referente à situação dos pedidos; 16) Qualidade dos produtos/serviços adquiridos; 18) recursos de tecnologia da informação usados no processo; 20) conformidade na quantidade dos produtos com o especificado no pedido; 22) a

capacitação técnica dos compradores; 23) quantidade de pessoal envolvida no processo de compras; 27) realização de avaliação de desempenho dos fornecedores; e 28) notificação e penalização dos fornecedores, e as variáveis que apresentaram melhor resultado foram: processamento de pedido, entrega e retorno.

Assim como nesta pesquisa, Lobão (2015) destaca o uso da tecnologia da informação no processo de compras públicas como sendo o ponto de maior proximidade com o setor privado. Além disso, Wanyonyi e Muturi (2015) e Lobão (2015), identificaram em suas pesquisas que a tecnologia da informação afeta positivamente o desempenho das funções de compras e o desenvolvimento de competência dos funcionários.

Em contradição ao encontrado nesta pesquisa, Almeida e Sano (2017) afirmaram em sua pesquisa que há carência de pessoal qualificado no setor de compras o que acaba

por prejudicar o desempenho de todo o processo. Essa divergência pode ter acontecido pelo autor ter realizado sua pesquisa com os pregoeiros, enquanto esta foi realizada com clientes e equipe de compras, ao separar os resultados apenas da equipe de compras nessa pesquisa, os mesmos identificaram também essa carência.

Quanto aos itens que precisam ser melhorados para a alavancar o desempenho do processo, destacam-se: 1) observação do critério menor preço na aquisição de produtos com qualidade e conforme o pedido; 3) economia de preços nos contratos advindos de processo licitatório; 7) disponibilidade de informações quanto ao status do pedido; 11) tempo total do ciclo de pedido; 12) acompanhamento das aquisições/ contratações pela área de compras; 15) agilidade, flexibilidade e rapidez dos fornecedores na substituição de produtos; 17) disponibilidade de informações sobre produtos em estoque no ato da solicitação; 21) cumprimento do prazo de contrato pelos fornecedores; 24) desempenho da Lei de Licitações para aquisição de produtos com qualidade; 25) desempenho da Lei de Licitações em relação ao prazo de atendimento dos pedidos; 26) desempenho da Lei de Licitações na seleção e contratação de bons fornecedores. Tendo como variáveis que precisam de melhoria: custo, serviço ao cliente, disponibilidade, processamento de pedido, entrega e processo.

Como neste estudo, Fenili (2016), identificou que o processo de compras públicas necessita melhorar a qualidade dos produtos adquiridos pela utilização do critério menor preço; a falta de feedback e descrição dos produtos pelos clientes; a morosidade do processo e o tempo de ciclo em função do excesso de tramitações, burocracia disfuncional, e a falta de uma estrutura de apoio para a área de compras.

Cabral e Reis (2018) afirmam ser possível que os problemas decorrentes de propostas com valores muito baixos e de comportamentos oportunistas por parte dos

fornecedores atuem em outras dimensões de desempenho, como desvios na qualidade do objeto ou nas especificações contratadas e, até mesmo, em termos de desistência do contrato.

O desempenho da Lei de Licitações na aquisição de materiais com qualidade e no prazo, a partir da seleção de bons fornecedores avaliados pelos itens 24, 25 e 26 foi baixo, confirmando que as políticas governamentais e a legislação possuem impacto sobre tempo de execução e o desempenho do processo, como identificado por Ferreira (2015) e Almeida e Sano (2017), reforçando a necessidade de estreitar a relação entre fornecedor e governo (Oliveira, 2015).

Sobre o resultado da entrevista e do relato de experiência dos supervisores das 2 unidades estudadas, os mesmos relataram que: as equipes possuem a mesma quantidade de compradores, com capacitação para tal função, porém avaliam essa quantidade insuficiente para o atendimento das demandas; a empresa não possui um sistema de gestão integrado da cadeia de suprimentos, o que dificulta a realização da atividade de compras e suprimentos de maneira estratégica; a área disponibiliza informações das contratações e saldo de estoque aos solicitantes, mas os mesmos não realizam o acompanhamento das suas solicitações; cerca de 70% das entregas são realizadas dentro do prazo; o tempo de ciclo do processo de compras dentro da empresa é longo em função da necessidade de cumprimento dos prazos legais, da disponibilização de orçamento e do planejamento de compras da empresa que é semestral; o planejamento das aquisições é realizado com base na demanda e avaliação do estoque mínimo para os itens de consumo comum; e a empresa não possui uma ferramenta para avaliar os fornecedores, apenas se acompanha o prazo de entrega e realizam-se as devidas penalizações quando do não cumprimento do contrato.

Analisando os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa em

conjunto, identifica-se uma concordância entre os principais resultados da avaliação, havendo discordância entre o resultado da entrevista e do questionário nos seguintes itens: suficiência da quantidade de compradores para o atendimento da demanda, considerado bom na pesquisa quantitativa e insuficiente na qualitativa; no acompanhamento das aquisições pela área de compras considerado bom na qualitativa e ruim na quantitativa; e no cumprimento dos prazos de entregas pelos fornecedores avaliado como ruim na pesquisa quantitativa e bom na qualitativa.

A análise do resultado de desempenho do processo de compras, mostra que a empresa pública pesquisada ainda se encontra no nível 1 de maturidade do seu processo de compras, conforme

classificação de Dezolt e Barbosa (2016), devido à falta de planejamento e de um sistema integrado de compras, apesar de possuir algumas características dos demais níveis como: uso de sistema eletrônico de compras e de sanção administrativa.

Baseado nos resultados desta pesquisa, apresenta-se no Quadro 5, um conjunto de proposições para a variável melhoria do desempenho da empresa e alavancagem do nível de maturidade do processo de compras do nível 1 para o nível 3 inicialmente, podendo-se chegar ao nível 5, alcançando as características elencadas por Dezolt e Barbosa (2016), em que se identificou quais variáveis e características do nível de maturidade cada proposta trabalhará.

Quadro 5: Propostas de melhoria para o processo de compras de uma empresa pública de pesquisa

A) Melhorar a especificação técnica dos produtos (FERREIRA <i>et al.</i> 2014; MANHANI JUNIOR; LIMA, 2016);	
B) Elaborar plano de padronização, para os produtos mais relevantes para a empresa, identificando aquelas marcas que atendem a necessidade da empresa para elaboração das descrições (MANHANI JUNIOR; LIMA, 2016; CABRAL; REIS, 2018; RAPOSO <i>et al.</i> , 2016)	
<b>Variáveis</b>	<b>Características do nível de maturidade 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processamento de pedido</li> <li>• Serviço ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de demanda com compras centralizadas</li> </ul>
C) Capacitação dos servidores solicitantes no que concerne a compras públicas, para que estes sejam envolvidos nesse contexto e apoiem o setor de compras nas licitações (BRANDÃO, 2016; OLIVEIRA, 2015)	
<b>Variáveis</b>	<b>Características do nível de maturidade 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Processamento de pedido</li> <li>• Serviço ao cliente</li> <li>• Processo</li> <li>• Retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de demanda com compras centralizadas</li> </ul>
D) Implantação de uma infraestrutura centralizada de sistemas que permitam automação de todo o processo de planejamento de demanda, compras e gestão do contrato (DEZOLT; BARBOSA, 2016)	
<b>Variáveis</b>	<b>Características do nível de maturidade 5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo</li> <li>• Processamento de pedido</li> <li>• Serviço ao cliente</li> <li>• Disponibilidade</li> <li>• Entrega</li> <li>• Processo</li> <li>• Retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de demanda com compras centralizadas e padronização dos itens</li> <li>• Integração do processo de armazenagem com o de planejamento da demanda</li> <li>• Automação de todo o processo de planejamento de demanda, compras e gestão do contrato</li> </ul>
E) Redução da quantidade de itens licitados por processo, aumentando o número de licitações e distribuindo sua realização durante todo o ano (BRANDÃO, 2016)	
<b>Variáveis</b>	<b>Características do nível de maturidade 3</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Processamento de pedido</li><li>• Serviço ao cliente</li><li>• Disponibilidade</li><li>• Entrega</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento de demanda com compras centralizadas</li></ul>
--	---

É importante observar que a implantação dessas propostas de melhoria podem alavancar a empresa de um nível de maturidade 1, em que há ausência de padronização dos itens de compras, ausência de planejamento de demanda de compras, compras realizadas de forma descentralizada e falta de informações sobre desempenho dos contratos, para o nível 3, em que é realizado um plano de demanda com compras comuns centralizadas e há o uso de sistema eletrônico de compras, podendo chegar a nível 5, com a padronização dos itens, integração do processo de armazenagem com o de planejamento da demanda, e automação de todo processo de planejamento de demanda, compras e gestão do contrato (DEZOLT; BARBOSA, 2016), e o principal responsável para essa elevação é a implantação de uma infraestrutura centralizada de sistemas.

Alguns avanços da empresa nesse sentido, como a implantação do seu regulamento de licitações e contratos em junho de 2018, e a aquisição de um sistema integrado para gestão de contratações, infraestrutura, financeiro, orçamento e pessoas, que iniciou sua operação em setembro de 2020. A intenção da empresa com a implantação é a integração dos processos e das informações, permitindo uma melhoria no planejamento e gestão da empresa como um todo, por se tratar de uma empresa com diversas unidades espalhadas pelo Brasil e algumas pelo mundo. A expectativa é que o sistema se consolide durante 2021, e consiga trazer ganhos no planejamento das demandas e padronização a partir de 2022.

## CONCLUSÕES

Foi possível concluir por meio da análise de desempenho do processo de

compras públicas, sob o ponto de vista dos clientes e operadores do processo, que a avaliação foi considerada boa, porém é necessário a implantação de algumas propostas de melhorias para alavancagem do desempenho e do nível de maturidade do processo de compras.

Os resultados desta pesquisa corroboram com o de Lobão (2015) e Wanyonyi e Muturi (2015) que destacam o uso da tecnologia da informação e a competência dos funcionários como pontos fortes, afetando positivamente o desempenho da função de compras.

Já em relação aos itens que necessitam de melhorias os resultados dessa pesquisa e o de Fenili (2016) e Cabral e Reis (2018) são semelhantes, pois também identificaram a baixa qualidade dos produtos adquiridos; falta de feedback dos clientes em relação à qualidade dos itens; a descrição inadequada e incompleta dos produtos na solicitação; a morosidade do processo e o tempo de ciclo; burocracia disfuncional; a falta de uma estrutura de apoio à área de compras; acompanhamento da entrega pela área de compras e; seleção de fornecedores.

Para a melhoria do desempenho da empresa nas variáveis analisadas e a alavancagem do nível de maturidade do processo de compras, a principal mudança a ser implantada pela empresa é a infraestrutura centralizada de sistemas permitindo a automação de todo o processo de planejamento de demanda, compras e gestão do contrato (DEZOLT; BARBOSA, 2016).

Essa pesquisa proporcionou contribuições no campo teórico-científico, metodológico e gerencial por meio da análise do desempenho dos processos de compras e contratações públicas com a utilização de variáveis da avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos;

propondo melhorias para o processo, conferindo ao gestor uma ferramenta para incrementar o seu desempenho; e elaborando um instrumento de avaliação de desempenho do processo de compras públicas que pode ser utilizado em outras pesquisas com finalidades análogas.

Como sugestão para próximas pesquisas, seria relevante a realização de um estudo comparativo utilizando o mesmo instrumento após um exercício completo utilizando a nova legislação e normativa; a utilização do instrumento elaborado em outros órgãos da administração pública; novas pesquisas em outros setores com a adaptação do instrumento de pesquisa elaborado; e a realização de uma pesquisa qualitativa utilizando-se das variáveis identificadas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Função Compras no Setor Público: Desafios para o Alcance da Celeridade dos Pregões Eletrônicos. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 1, p. 89-106., 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612164213>.
- ALONSO, J. G.; SANTACRUZ, M. P. Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, v. 2, n. 1, p. 62-67, 2015. Disponível em: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>. Acesso em: 16 mar. 2022.
- AMBE, I. M. & BADENHORST-WEISS, J. A. *Managing and Controlling Public Sector Supply Chains, Supply Chain Management*, Dr. pengzhong Li (Ed.), ISBN: 978-953-307-184-8, InTech, 2011. Recuperado de: <http://cdn.intechweb.org/pdfs/15532.pdf>.
- APOSTOLOVA, B.Z.; KROON, M.J.; RICHTER, M.; ZIMMER, I.M. *Strategic Purchasing: A Global Perspective*. Global Edition, Groningen, 2015.
- ARAÚJO, S. S., MATOS, L. DOS S., & ENSSLIN, S. R. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, v. 9, n. 1, p. 99-127. 2020. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27486.99-127>.
- ASSIS, S. A. F. *Modernização da burocracia das compras públicas: sistema de registro de preços em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. 2015. 173 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Recuperado de: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/9750>
- BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999. Doi: <https://doi.org/10.1108/01443579910249714>.
- BRANDÃO, F. T. *Eficiência na gestão das compras públicas: um estudo de caso da modalidade pregão eletrônico nos processos licitatórios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano*. 2016. 157f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Recuperado de: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/21930>.
- BRASIL. *Lei nº 13.303*. Diário Oficial da União, Brasília, Distrito Federal, Brasil, junho, 2016.
- CABRAL, S.; REIS, P. R. C. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista De Administração Pública*, v. 52, n. 1, p. 107-125, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro,

- Brasil, 2018. Doi:  
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612164442>.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. M. *Metodologia da investigação, guia para a autoaprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa, Portugal, 2008.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Pesquisa de métodos mistos*. São Paulo: Penso, 2013.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 2007.
- DEZOLT, A. L. P.; BARBOSA, G. P. IX Congresso CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração), Brasília, Distrito Federal, Brasil, junho, 2016. Recuperado de: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-42-01.pdf>.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013. Recuperado de: [Documento :: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1519432913000121)
- DESHPANDE, A. Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance: An Integrated Framework. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 8, p. 2-19, Canadá, 2012. Doi: [10.5539/ijbm.v7n8p2](https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n8p2).
- DLAMINI, W. *Determining procurement best practices in south african comprehensive universities*. (Dissertação de mestrado) University of South Africa, África do Sul, 2016. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/43178003.pdf>.
- ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; NISHIYAMA, M. A.; CHAVES, L. C. Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. *Revista Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 90, p. 32 – 49, setembro, 2014. Doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n90.2259>
- FENILI, R. R. *Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais*. 2016. XXIII, 340 f., il. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22451>
- FERREIRA, C. B. *Gestão de compras públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, São Paulo, Brasil, 2015. Recuperado de: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/1626>.
- FERREIRA, M. A. M.; MEDINA, S. A.; REIS, A. O. Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais. *Administração Pública E Gestão Social*, v. 6, n. 2, p. 74-81. 2014. Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4599>.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E., Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2001. Doi: <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>
- KANYARU, G. M.; MORONGE, M. Determinants of public procurement legal framework on the performance of public institutions in Kenya. A case of judicial service commission. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, v. 4, n. 3, p. 148-163, 2017. Recuperado de: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/499/526>.

LACERDA, L. C. N. *Uma análise da variabilidade dos preços adjudicados em pregões eletrônicos na administração pública federal* (Dissertação de mestrado) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2012. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9931>.

LEGATO, P.; MALIZIA, L.; MAZZA, R. N. Simulation-based performance measurement: assessing the purchasing process in a public university. *30th European Conference on Modelling and Simulation*. 2016. Doi: [10.7148/2016-0033](https://doi.org/10.7148/2016-0033)

LIMA JÚNIOR, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. Modelos de decisão para avaliação de desempenho de cadeias de suprimentos baseados no Scor®: uma revisão da literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 5, n. 7, p. 10301-10318, 2019. Brasil. Doi: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-186>.

LOBÃO, J. C. S. *A influência do contexto organizacional no desempenho das compras públicas na UFBA*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2015. Recuperado de: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/18564>.

MANHANI JUNIOR, M.; LIMA, M. R. Avanços e perspectivas nos processos de compra e contratação de serviços realizados pela secretaria de estado da administração e da previdência, por intermédio do departamento de administração de material. IX Congresso CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração), Brasília, Distrito Federal, Brasil, junho, 2016. Recuperado de: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-41-03.pdf>.

NISHIYAMA, M. A. *Gestão de compras no setor público: Uma proposta multicritério para Avaliação de Desempenho*. (Dissertação de mestrado)

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2016. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167763>.

NISHIYAMA, M. A.; LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, L.; CHAVES, L. Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de ciências da administração*, v. 19, n. 47, p. 9-28, Florianópolis, Santa Catarina, abril, 2017. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p9>

OLIVEIRA, M. C. *Eficiência do calendário de compras para os processos de licitação: estudo de caso da Universidade de Brasília*. 2015. 133 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Recuperado de: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/18974>.

OLIVEIRA, R.C.R. *Licitações e contratos administrativos, teoria e prática*. 4. Ed. São Paulo: Método. 2015.

PEREIRA JUNIOR, J. T.; DOTTI, M. R. A Lei das Estatais contribui para simplificar e elevar a segurança jurídica de licitações e contratos? *Revista TCU*, v. 1, n. 141, p. 87-105, Janeiro/Abril, 2018. Recuperado de: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/issue/view/85>.

RAPOSO, M. H.; FREITAS, M. S.; SILVA FILHO, A. T.; FERNANDES, M. S. B.; SILVA, R. L. A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. IX Congresso CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração), Brasília, Distrito Federal, Brasil, junho, 2016. Recuperado de: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-03.pdf>.

SILVA, G. M. *Modelo construtivista de avaliação de desempenho do processo de planejamento de compras no poder judiciário do estado de Santa Catarina*. (Dissertação de mestrado) Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2017. Recuperado de: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/3642>.

SILVA.P. I. P., *Regulamentos de licitações editados sob a lei 13.303/2016: instrumentos de inovação ou de repetição?* (Dissertação de mestrado) Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2018. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27262>.

SQUEFF, F. H. S. *O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro*. Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2014. Recuperado de: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1922.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1922.pdf).

SRIVASTAVA, S. K.; AGRAHARI, A. Benchmarking approach to improve public procurement process, *Economic and Political Weekly*, v. 52, N. 20, p. 58 – 67, 2017. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=3451808>.

STEWART, G. Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. *Logistics Information Management*, v. 8, n. 2, p. 38 – 44, 1995. Doi: <https://doi.org/10.1108/09576059510085000>.

TROJAN, R. M.; SIPRAKI, R. Perspectivas de estudos comparados a

partir da aplicação da escala Likert de 4 pontos um estudo metodológico da pesquisa TALIS. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, V. 10, N. 2, p. 275-300, 2015.

DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v10i2.7761>

VAY, I. H. *Avaliação de desempenho logístico no serviço ao cliente baseada na Teoria da resposta ao item* (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2011. Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94947>.

WANYONYI, S. C.; MUTURI, W. Factors affecting performance of procurement function among public technical training institutions in kisumu county, kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. III. N. 5, p. 325-337, 2015. Recuperado de: [ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/3520.pdf](http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2015/05/3520.pdf).

ZYLBERMAN, M. *A gestão das compras públicas dos estados brasileiros: a experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização*. (Dissertação de Mestrado) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2015. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13712>.

ZYMLER, B. Considerações sobre o estatuto jurídico das empresas estatais (Lei 13.303/2016). *Interesse Público – IP*, v. 19, n. 102, p. 15-26, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2017. Recuperado de: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/05/estatuto-empresas-estatais.pdf>.

<sup>i</sup> Universidade Vale do Itajaí (Univali), Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Acadêmico em Administração

<sup>ii</sup> Graduação em Engenharia de Produção Mecânica (1996) e Administração (2012), mestrado em Engenharia de Produção (1999) e doutorado em Engenharia de Produção (2006) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)