



Escola Nacional de Administração Pública

FELIPE GUEDES SIMÕES

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO REALIZADO PELA FAB
NO GRUPAMENTO DE APOIO DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Especialização em
Gestão Pública, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública.

Orientador: Prof. Tiago Oliveira

BRASÍLIA
Fevereiro/2020

ANÁLISE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO REALIZADO PELA FAB NO GRUPAMENTO DE APOIO DO DISTRITO FEDERAL

Autor: Felipe Guedes Simões

Grupamento de Apoio do Distrito

Federal - FAB

Palavras Chave: Processo, indicadores e gestão.

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar, por meio da Gestão de Processos, as aquisições de materiais e serviços no Grupamento de Apoio do Distrito Federal, uma organização da Aeronáutica que centraliza as atividades administrativas comuns as demais organizações do Lago Sul, incluindo os processos licitatórios. Sua relevância torna-se evidente visto que a eficiência destas aquisições tem um impacto significativo nas atividades-fim das demais organizações, sendo essencial o adequado gerenciamento da cadeia de processos. Deste modo, o estudo realizou o mapeamento da execução das licitações nas modalidades Pregão, Inexigibilidade e Dispensa. Em seguida, foi iniciada a coleta e análise de dados dos processos licitatórios elaborados entre 2018 a 2019, tendo maior enfoque nos Pregões, modalidade que foi identificada como a de maior impacto nas aquisições. Os dados foram analisados por meio de indicadores, que proporcionaram uma visão sistêmica e elucidaram a situação organizacional desta cadeia de processos. Com as informações gerenciais, este trabalho serve como uma ferramenta para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, aumentando a produtividade de um processo de vital importância para Força Aérea Brasileira. Para os demais leitores, este estudo esclarece meios de coletar, analisar e demonstrar por meio de dados a importância da Gestão de Processos, em uma Organização que não possui esta visão, conhecimentos estes que podem ser o diferencial em uma Instituição.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
METODOLOGIA	6
RESULTADOS ENCONTRADOS	8
QUANTIDADE DE PREGÕES POR PREGOEIRO	9
EMPENHOS POR MODALIDADE DE LICITAÇÃO	9
NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇO	10
TEMPO DE EXECUÇÃO DOS PREGÕES ELETRÔNICOS	11
CONCLUSÃO	12
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I – Fluxograma da fase interna do processo licitatório (modalidade pregão).....	15
APÊNDICE II – Fluxograma da fase externa do processo licitatório (modalidade Pregão)...	16
APÊNDICE III – Fluxograma da modalidade dispensa e inexigibilidade da licitação.....	17

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Indicadores de desempenho	7
QUADRO 2 - Quantidade média de pregões por pregoeiro	9

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Empenhos emitidos por modalidade de licitação	10
GRÁFICO 2 - Tempo médio de elaboração do pregão (em dias).....	12

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil viveu uma grande crise econômica que impactou de forma significativa toda a Gestão Pública do país. A necessidade de redução dos gastos do Governo para cobrir as despesas fez com que os Órgãos tomassem medidas drásticas para se adaptarem à situação, visando não perder a qualidade dos serviços prestados. Dentre estas medidas, a Força Aérea Brasileira (FAB) reformulou toda sua estrutura organizacional, procurando a redução de efetivo e a concentração dos processos administrativos para contenção de custos.

Neste contexto, a FAB criou no ano de 2016 os Grupamentos de Apoio, Organizações Militares (OM) responsáveis por realizar as atividades administrativas e logísticas comuns às Unidades Apoiadas. Em Brasília, o Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF) centralizou as atividades de 34 Organizações Apoiadas com diversas peculiaridades, como unidades com atividades-fim imprescindíveis e distintas (como um Centro de Controle do Espaço Aéreo e um Hospital), e outras que não estão sediadas em Brasília, mas em diversas cidades no interior dos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Pará.

Dentre as atividades concentradas pelo GAP-DF, houve a centralização dos processos licitatórios, que começa desde elaboração da documentação inicial para uma licitação, como termo de referência, declarações e minutas, confecção de Edital até a execução dos certames licitatórios.

A concentração de demandas compartilhadas em uma licitação única beneficia a FAB pela economia dos gastos. Contudo, a aglomeração aumentou significativamente o volume aquisições e alterou o desenho de todo o processo, sendo necessário que os atores envolvidos se adaptassem e reestruturassem o fluxo das atividades, fato este que ocorreu de modo independente por cada Grupamento de Apoio. O método de aprendizagem no período foi de tentativa e erro, o que gerou maior desgaste de tempo e recursos para a realização dos certames licitatórios,

Deste modo, as mudanças sucedidas com a implantação do Grupamento de Apoio do Distrito Federal e a nova forma do processo de aquisição, ocorrida há quatro anos, resultaram em grandes impactos nas Organizações Apoiadas que carecem do apoio administrativo e logístico do GAP-DF. Ressaltou-se então a importância da eficiência dos processos de aquisição para a gestão estratégica, pois infere na atividade-fim do Grupamento e, mesmo que indiretamente, na melhoria das atividades de todas as Organizações Apoiadas.

Neste escopo, o artigo tem como objetivo de mapear e avaliar os processos de compras realizadas pelo GAP-DF, por meio da metodologia de gestão de processos. Desta análise, espera-se identificar os fluxos processuais, atores e indicadores que contribuam para uma gestão eficiente do processo, podendo

ser um instrumento de apoio para tomada de decisão quanto à melhoria dos processos de aquisição, atividade-fim desta Organização.

Após a realização deste estudo, foi possível avaliar o desempenho organizacional do GAP-DF nos processos de aquisição, estabelecendo indicadores gerenciais que forneceram informações importantes para análise, como o tempo gasto na execução do processo, o nível de utilização dos processos licitatórios realizados e as modalidades de licitação mais usadas pelo Grupamento. Estes indicadores, em conjunto com o mapeamento do processo evidenciaram oportunidades de melhoria em sua gestão, como a necessidade de redução da imprevisibilidade do tempo de execução dos processos licitatórios e a melhoria no planejamento da demanda, informações essenciais para a melhoria da administração da organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um processo pode ser definido como “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usam recursos para transformar “entradas” em “saídas”” (ABNT, 2000, p. 4)

Segundo Oliveira (2011), pode-se entender que gestão por processos é um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com o objetivo de reduzir os conflitos de interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da organização. Para Lopes e Bezerra (2008), essa gestão também pode ser um elemento primordial de melhoria contínua de processos produtivos, pois gera maior eficiência, aumentando os lucros e reduzindo as perdas.

De acordo com o CBOK (ABPMP, 2013), é notório pelos envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo que se deve focar no desempenho dos processos interfuncionais, ao invés dos de setores funcionais ou conjunto de ativos, para obter desempenhos significativos. O processo de aquisições do Grupamento de Apoio se enquadra como processo interfuncional, pois envolve diversos atores e organizações, sendo um processo meio para a execução das atividades-fim das Organizações Apoiadas.

Na Administração Pública, apesar do modo operacional ser diferente das grandes empresas, a Gestão de Processos pode fornecer meios de melhoria da eficiência de suas atividades, característica necessária em um Estado lento e burocrático. Dentre os processos executados pela Administração, temos as aquisições de materiais e serviços. Estes processos devem ser realizados por meio de processos licitatórios, conforme estabelecido no Art. 37, Inciso XXI da CF/88, em que diz:

“XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as

condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.”

Não somente na Constituição Federal, a Lei 8.666/93 em seu Artigo 3º esclarece a finalidade das licitações, pois é o modo da Administração garantir os princípios constitucionais de isonomia e vantajosidade para a Administração, sem destoar da Legalidade e impessoalidade. Deste modo os processos licitatórios são instrumentos essenciais para as Organizações Públicas, pois é forma em que é feito a aquisição dos serviços e materiais que o Estado não realiza.

A Lei 8.666/93, que instituiu os processos licitatórios definiu no artigo 22 as possíveis modalidades de licitação a serem utilizadas, que são concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Em 2002, a Lei 10.520 trouxe a modalidade Pregão, uma forma na época inovadora e que é a mais utilizada até os dias atuais, sendo atualmente mais utilizado sob forma eletrônica no Âmbito Federal, conforme previsto no Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Estas modalidades, apesar de terem o mesmo objetivo de contratações, possuem atividades e finalidades distintas, que impactam diretamente na forma de trabalhar na Organização.

Deste modo, o gerenciamento dos processos licitatórios, incluindo suas diferentes modalidades, deve ser analisado, não somente para garantir a execução dos processos conforme a Legislação, mas também para garantir sua eficiência, por meio da Gestão de Processos, de cada atividade sem prejudicar a execução das atividades das Instituições Públicas.

METODOLOGIA

Utilizando conceitos de gerenciamento de processos de negócio, conhecido como BPM CBOOK, foram desenvolvidos fluxogramas dos processos de aquisição nas modalidades de licitação recorrentes do GAP-DF, que são o Pregão Eletrônico, Inexigibilidade e Dispensa. Ademais, o mapeamento do Pregão Eletrônico foi dividido nas etapas Fase Interna, Realização do Pregão e Fase Externa, pois como a reestruturação teve impactos significativos somente nos fluxos processuais da organização e não da execução do certame licitatório, o fluxograma restringiu-se ao mapeamento da fase interna (etapas anteriores a abertura da sessão pública) e fase externa (que neste artigo é considerado a devolução do processo pelo pregoeiro ou comissão de licitações para ser homologado), de modo a simplificar a visualização e o entendimento de toda a cadeia de atividades.

Inicialmente, o mapeamento dos processos de aquisição foi realizado por meio de interações informais com os atores do processo, identificando cada atividade exercida. Após essa etapa, foi

desenhado o fluxograma para cada modalidade de licitação, de modo que facilitasse a compreensão geral do processo. Cada fluxo elaborado foi encaminhado para os atores de cada processo, a fim de garantir a validade do fluxograma.

Após a elaboração dos fluxogramas, foram estabelecidos indicadores para o acompanhamento gerencial destes processos, sendo utilizados para coleta e análise de dados deste trabalho os processos licitatórios realizados por meio de Pregão que tiveram início e término entre 2018 e 2019. Esta modalidade foi escolhida por ser considerada a mais recorrente e de maior relevância pelos membros da Organização, fato este que foi demonstrado posteriormente, tendo seus processos maiores impactos na eficiência na gestão dos processos de Aquisição.

A coleta de dados foi realizada por meio de sistemas gerenciais – como o Tesouro Gerencial, Portal de Compras Governamentais e o Sistema Integrado de Logística de Material e de Serviços (SILOMS) da FAB – e de controles realizados pela própria Organização Militar. Estes dados, após serem compilados e tratados, fornecem um panorama de toda a cadeia de atividades, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, proporcionando o gerenciamento estratégico da instituição. Contudo, não havia na organização um gerenciamento do fluxo dos processos interfuncionais, impossibilitando a análise minuciosa do tempo gasto em cada tarefa do processo, sendo utilizados somente indicadores de tempo médio entre as fases interna, realização do pregão e externa.

Deste modo, para permitir a análise e proporcionar uma visão panorâmica do Processo de Aquisição, foram estabelecidos os seguintes indicadores gerenciais:

Quadro 1 - Indicadores de Desempenho

INDICADOR	OBJETIVO	FÓRMULA	UN. DE MEDIDA	FONTE
Quantidade de Processos por Pregoeiro	Indica a quantidade média de pregões que cada pregoeiro realizou	Quantidade de Pregões Realizados / Total de Pregoeiros	Un	Relatório de Pregões da Divisão de Obtenção do GAP-DF
Empenhos por modalidade de Licitação	Indica o percentual de quantidade e valor dos Empenhos Emitidos por modalidade de licitação	Quantidade e Valor Total de empenhos emitidos no SIAFI por modalidade empenhada / Quantidade e Valor Total empenhada	%	Tesouro Gerencial
Nível de Utilizações	Indica o percentual da quantidade empenhada das	Empenhado / Valor homologado	%	Tesouro Gerencial e Site Compras

Atas de registro de Preço	Atas de Registro de Preço			Governamentais
Tempo Médio da Fase Interna	Indica a duração média dos pregões na Fase Interna.	Dias entre a data do Pedido de Aquisição (PAM) e a data de Publicação do Edital	Dias	Sistema SILOMS e Relatório de Pregões da Divisão de Obtenção do GAP-DF
Tempo Médio da Execução do Pregão	Indica a duração média dos pregões na Execução do Pregão	Dias entre a data de Abertura do Pregão e a data de Adjudicação do Pregão	Dias	Relatório de Pregões da Divisão de Obtenção do GAP-DF
Tempo Médio da Fase Externa	Indica a duração média dos pregões na Fase Externa	Dias entre a data da Adjudicação e a data da Homologação do Pregão	Dias	Site Compras Governamentais

Fonte: Elaboração Própria.

O objetivo da análise dos dados por meio destes indicadores é proporcionar uma visão sistêmica e gerencial de toda a cadeia de atividades nos Pregões Eletrônicos realizados pelo Grupamento de Apoio do Distrito Federal, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria no processo e favorecendo sua atividade-fim e das demais Organizações por ela apoiadas.

A elaboração do mapeamento do processo foi dividida em Fases Interna, Realização do Pregão e Externa, possibilitando identificar o fluxo das atividades e seus atores envolvidos. Os fluxogramas elaborados estão na parte Apêndices deste trabalho.

Ademais, com base nos indicadores elencados, foram coletados para análise os dados realizados entre os anos de 2018 e 2019, não sendo incluídos os processos iniciados anteriormente a 2018 e os homologados após 2019. Além disso, foi utilizado como base de dados os Pedidos de Aquisição de Material feito no SILOMS, por ser atualmente o sistema padronizado pela FAB para os Processos de Aquisição, não considerando casos excepcionais no qual o sistema não foi utilizado. sistema gerencial utilizado para a extração dos dados.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Tendo em vista as limitações citadas para garantir a análise de todas as fases do Pregão, foram obtidos os seguintes resultados:

QUANTIDADE DE PREGÕES POR PREGOEIRO

O indicador em questão fornece dados relativos ao esforço dos Pregoeiros para execução dos Pregões. A importância desta informação ocorre pois no Grupamento de Apoio do Distrito Federal não havia uma equipe designada somente para realizar pregões, sendo uma atividade de escala. Conforme os processos licitatórios são montados, a Divisão de Obtenções selecionava um pregoeiro para aquele certame. Deste modo, a distribuição dos pregões deve ser harmonizada: em quantidade suficiente para suprir as demandas de compras e, ao mesmo tempo, não prejudicar as atividades dos militares em suas respectivas funções.

Por fim, foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 2 - Quantidade Média de Pregões por Pregoeiro

DESCRIÇÃO	2018	2019
Total de Pregoeiros	25	20
Total de Pregões Realizados e Não Fracassados	76	55
QUANTIDADE DE PREGÕES POR PREGOEIRO		
Média	3,04	2,75
Desvio Padrão	1,59	1,48

Fonte: Relatório de Pregões da Divisão de Obtenção do GAP-DF

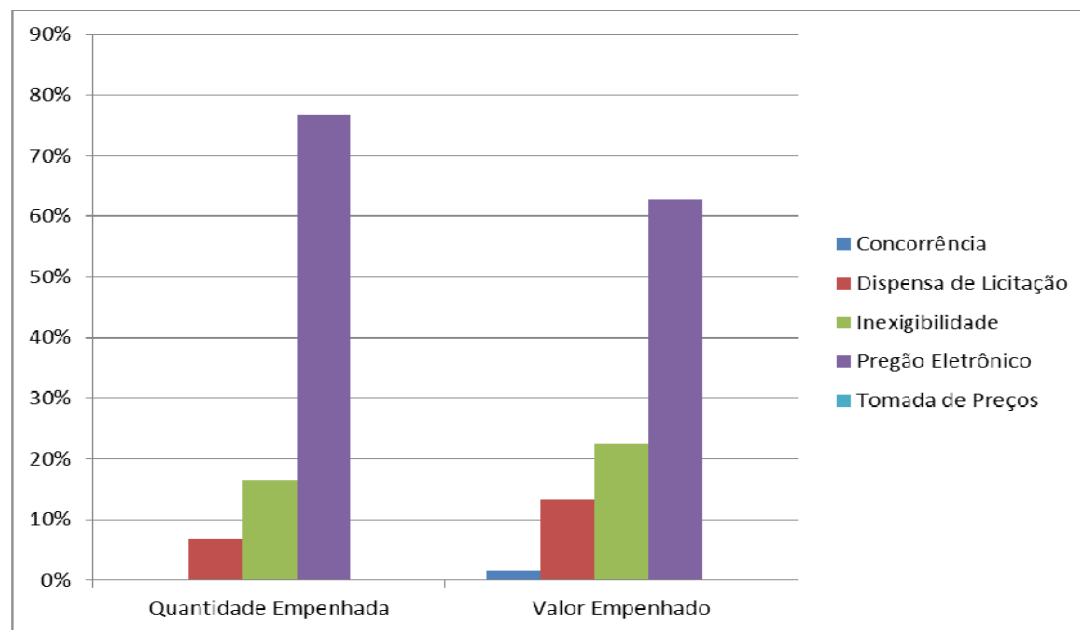
É possível observar que a média aproximada de três pregões por ano permaneceu, indicando um esforço continuado no período. Contudo, analisando os dados utilizados para obtenção do indicador é notória a redução de pregões realizados e de pregoeiros, informação que o indicador sozinho não demonstrou. Este fato ressalta a importância de avaliar os indicadores em conjunto para compreender de modo eficaz a situação organizacional.

EMPENHOS POR MODALIDADE DE LICITAÇÃO

A análise dos empenhos por modalidade de licitação tem o intuito de proporcionar uma visão da forma que recursos destinados a aquisições estão sendo aplicados, pois cada tipo de licitação demanda pessoas e trabalhos diferentes. Além disso, é importante avaliar a quantidade e o valor total dos empenhos emitidos em conjunto para constatar o esforço e o grau de importância financeira os processos licitatórios possuem na organização. Deste modo, o gráfico a seguir demonstra a quantidade e valor total de empenhos emitidos por modalidade de licitação e o percentual do valor total de cada modalidade,

incluindo empenhos de anulação e reforço, entre 2018 a 2019, no Grupamento de Apoio do Distrito Federal.

Gráfico 1 - Empenhos Emitidos por Modalidade de Licitação



Fonte: Tesouro Gerencial.

A distribuição da quantidade e valores de empenhos emitidos demonstrados no gráfico revelam que a modalidade mais significativa nos processos de aquisição é o Pregão Eletrônico, sendo mais relevante que todas as demais juntas. Deste modo, percebe-se que maiores esforços devem ser direcionados a esta modalidade para atingir os resultados mais significativos melhores resultados no processo de aquisição.

NÍVEL DE UTILIZAÇÃO DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇO

Este indicador possui relevância pela modalidade Pregão ser o processo licitatório mais utilizado no GAP-DF. Os processos realizados por pregão eletrônico devem possuir, necessariamente a Ata de Registro de Preços (RP) ou o Contrato Administrativo para compras.

A possibilidade de utilização do Sistema de Registro de Preços favorece as aquisições da Administração, pois conforme previsto no § 4º e Inciso III do Art. 15 da Lei 8666/93, a confecção da Ata de Registro de Preços não obriga os órgãos públicos a contratação do material/serviço, mas garante a

compra pelo preço ofertado durante o período de um ano após o certame licitatório. Deste modo, o Grupamento de Apoio utiliza as Atas de RP em suas aquisições de modo a possibilitar às Organizações Apoiadas os materiais e serviços com maior celeridade. Este fator impacta diretamente nos processos de aquisição, ressaltando-se a relevância do monitoramento adequado de sua utilização. Ao analisar os dados entre 2018 e 2019, foram obtidas as seguintes informações:

Quadro 1 – Nível de Execução das Atas de Registro de Preço

ATA DE RP (POR VALIDADE)	ATAS DISPONÍVEIS	SALDO UTILIZADO
DE 1 A 90 DIAS RESTANTES	4	31%
DE 91 A 180 DIAS RESTANTES	5	42%
MAIS DE 180 DIAS RESTANTES	26	35%
TOTAL	53	34%

Fonte: Tesouro Gerencial e Site de Compras Governamentais

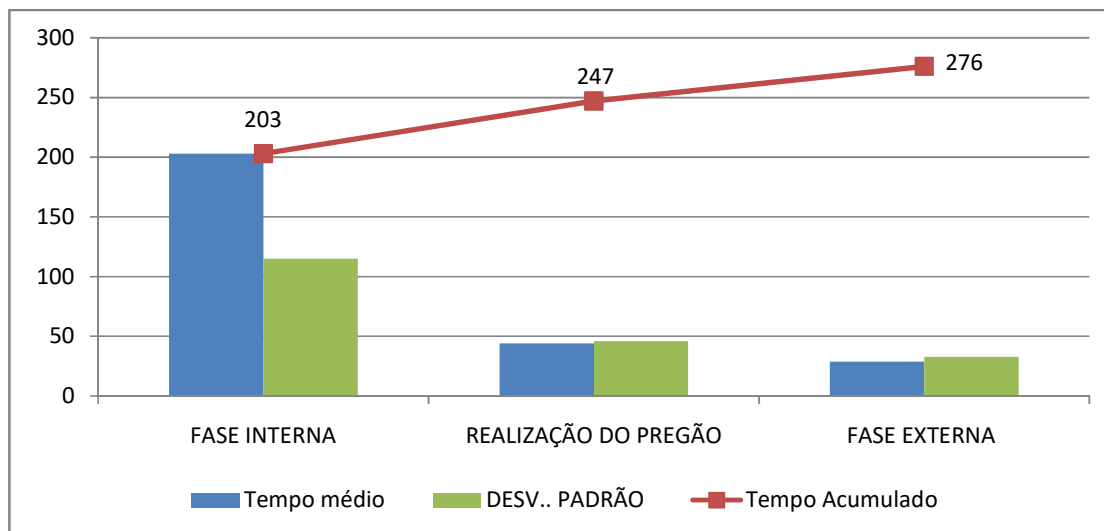
Os dados acima foram estruturados para demonstrar dois tipos de controle: o de tempo de término da Ata e o Saldo Utilizado. Como responsável pelo Planejamento das Aquisições, o acompanhamento do saldo utilizado de cada Ata de RP é importante para definir melhorias, pois um processo que foi finalizado com baixa utilização pode indicar um planejamento de demanda muito elevada ou que não há mais necessidade de se fazer um novo processo licitatório, por exemplo. Em conjunto com o controle das vigências das Atas, estes dados possibilitam um controle gerencial da disponibilidade de aquisição, resultando em melhorias de forma direta a todas as Organizações Apoiadas.

TEMPO DE EXECUÇÃO DOS PREGÕES ELETRÔNICOS

Este indicador visa o gerenciamento da Execução dos Processos Licitatórios elaborados por meio de Pregão, modalidade mais utilizada pelo GAP-DF. Por ser um processo que demora um tempo significativo para ficar pronto, o acompanhamento e otimização do tempo gasto é um fator determinante para o bom desempenho das aquisições. O gerenciamento da elaboração dos pregões, em conjunto do controle das vigências das Atas de RP permitem minimizar o tempo de indisponibilidade de aquisições de materiais e serviços comuns, melhorando assim a eficiência do processo.

Dentre 2018 a 2019, foram coletados os seguintes dados:

Gráfico 2 - Tempo Médio de Elaboração do Pregão (em dias)



Fonte: Tesouro Gerencial, SILOMS e Relatório de Pregões da Divisão de Obtenção do GAP-DF.

O gráfico acima demonstra o tempo gasto para a confecção de um Pregão em cada etapa de execução: Fase Interna, Realização do Pregão e Fase Externa. Nota-se pelo gráfico que o processo permanece a maior parte do tempo na Fase Interna, etapa esta que possui mais atividades complexas, e totaliza um prazo médio de 276 dias para o término do Pregão. Ademais, vale ressaltar que o desvio padrão, unidade de medida que mostra a dispersão da média encontrada, possui um alto valor em todas as etapas, inclusive sendo maior em sua maioria. Isto demonstra que a média encontrada possui um alto grau de variação, reduzindo a capacidade de planejamento do GAP-DF. Como não é possível garantir o tempo de execução, as chances de haver lacunas de indisponibilidade de aquisição de materiais e serviços aumentam e o gerenciamento dos processos fica prejudicado. A situação pode piorar em momentos que há necessidade de aquisições urgentes, pois o processo em elaboração poderá “furar a fila” para ser acelerado, ou ainda, o Grupamento poderá ter que adquirir dispensando a licitação, fato em que a emergência pode ser questionada legalmente.

CONCLUSÃO

O trabalho apresentado teve como objetivo utilizar conceitos e ferramentas da Gestão de Processos no Grupamento de Apoio do Distrito Federal, no que tange as aquisições de materiais e serviços. Como a Organização não estava estruturada para esta forma de gerenciamento, o trabalho

agregou à Unidade, com o desenvolvimento do mapeamento dos processos licitatórios de aquisição, identificando no macroprocesso as atividades e atores. O fluxograma facilitou a compreensão do processo pelos atores e interessados que antes não conheciam todo processo. O mapeamento permitiu também a identificação de atividades críticas, que foram utilizadas para a formulação de indicadores para analisar os processos compreendidos entre 2018 a 2019.

Vale ressaltar que neste estudo não foram abordadas as causas dos resultados encontrados, pois para isso é necessário a implantação da Gestão de Processos na rotina da organização, aprofundando a modelagem dos processos, definindo e aplicando com as equipes indicadores internos às fases do Pregão.

Este trabalho teve como limitação a necessidade de utilizar relatórios internos da organização, além de dados que são preenchidos manualmente por vários militares, podendo haver erros em alguns dados coletados. Vale ressaltar que os dados coletados foram filtrados e tratados, de modo que minimizasse o risco a erros.

Apesar das dificuldades elencadas, a realização deste trabalho possibilitou uma visão panorâmica do processo de aquisição, fornecendo informações do fluxo processual e seus atores, as modalidades de licitação e a quantidade de pregões por pregoeiro no Grupamento. Os indicadores também demonstraram oportunidades de melhoria a serem desenvolvidas futuramente, como a elaboração de ferramentas para reduzir a imprevisibilidade do tempo de execução dos processos licitatórios e o aperfeiçoamento do planejamento da demanda das aquisições, a fim de direcionar esforços e ter maior eficiência na gestão.

Deste modo, este estudo proporcionou uma análise gerencial dos processos de aquisição, propondo meios de desenvolver a Gestão de Processos na organização e melhorar a eficiência dos processos licitatórios, ação esta que impacta positivamente nas diversas organizações apoiadas e, conseqüentemente, na Administração da Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000/2000 - **Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*. BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0**. 1º ed. Brasil: ABPMP, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 09mar. 2020.

CRUZ, T. **Sistemas, organização & processos: administração organização por meio de processos de negócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JANNUZZI, C. A. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R., **Sistema de informação: um entendimento conceitual para a sua aplicação nas organizações empresariais**. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 94-117, dez. 2014 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-9362014000400007&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 27 out. 2019.

JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J.S. **Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação**, In: XXVIII ENEGEP: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, 13-16de outubro, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf>, acesso em 27out. 2019.

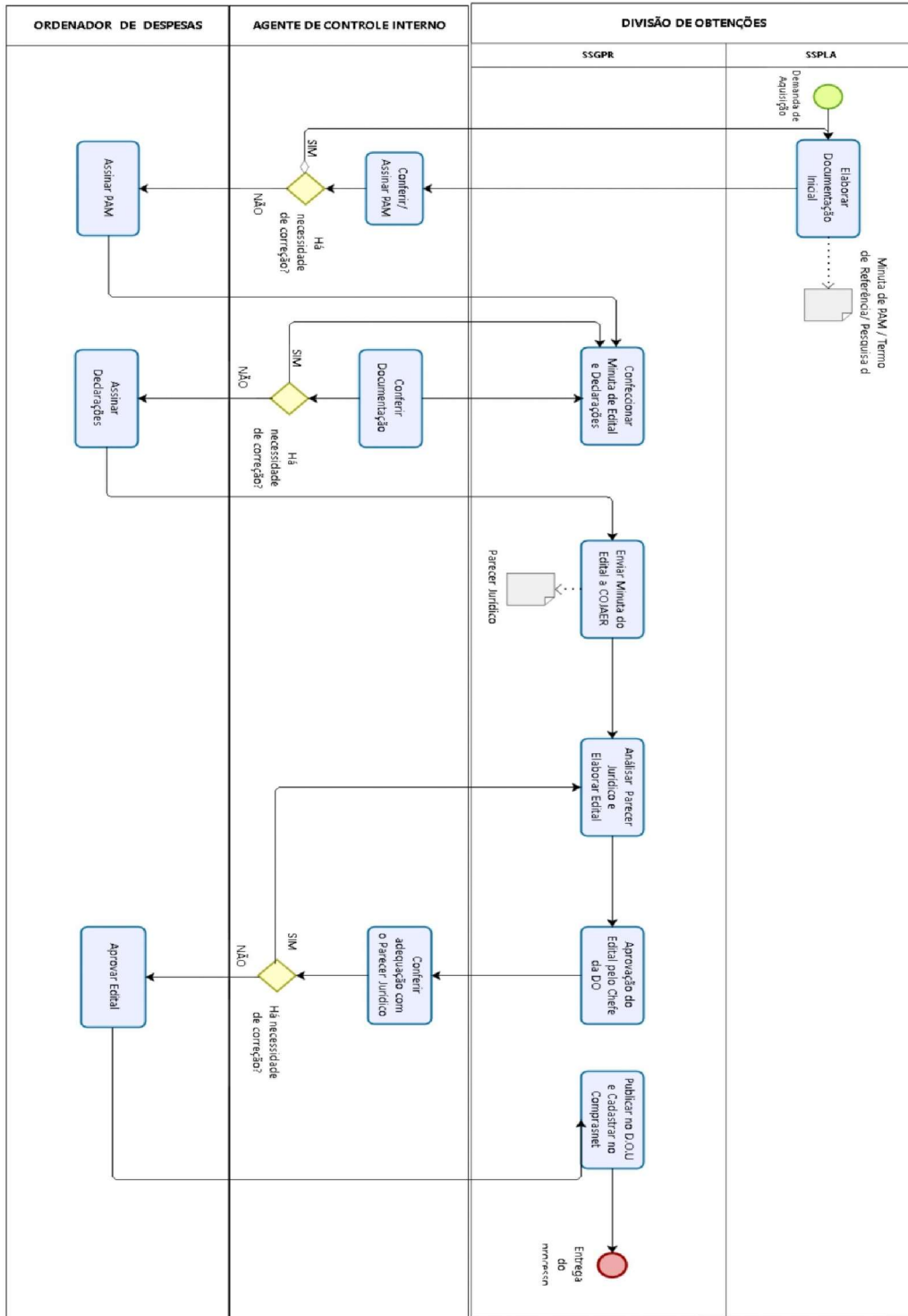
OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS, 5ª ed. São Paulo: M. Books, 2011.

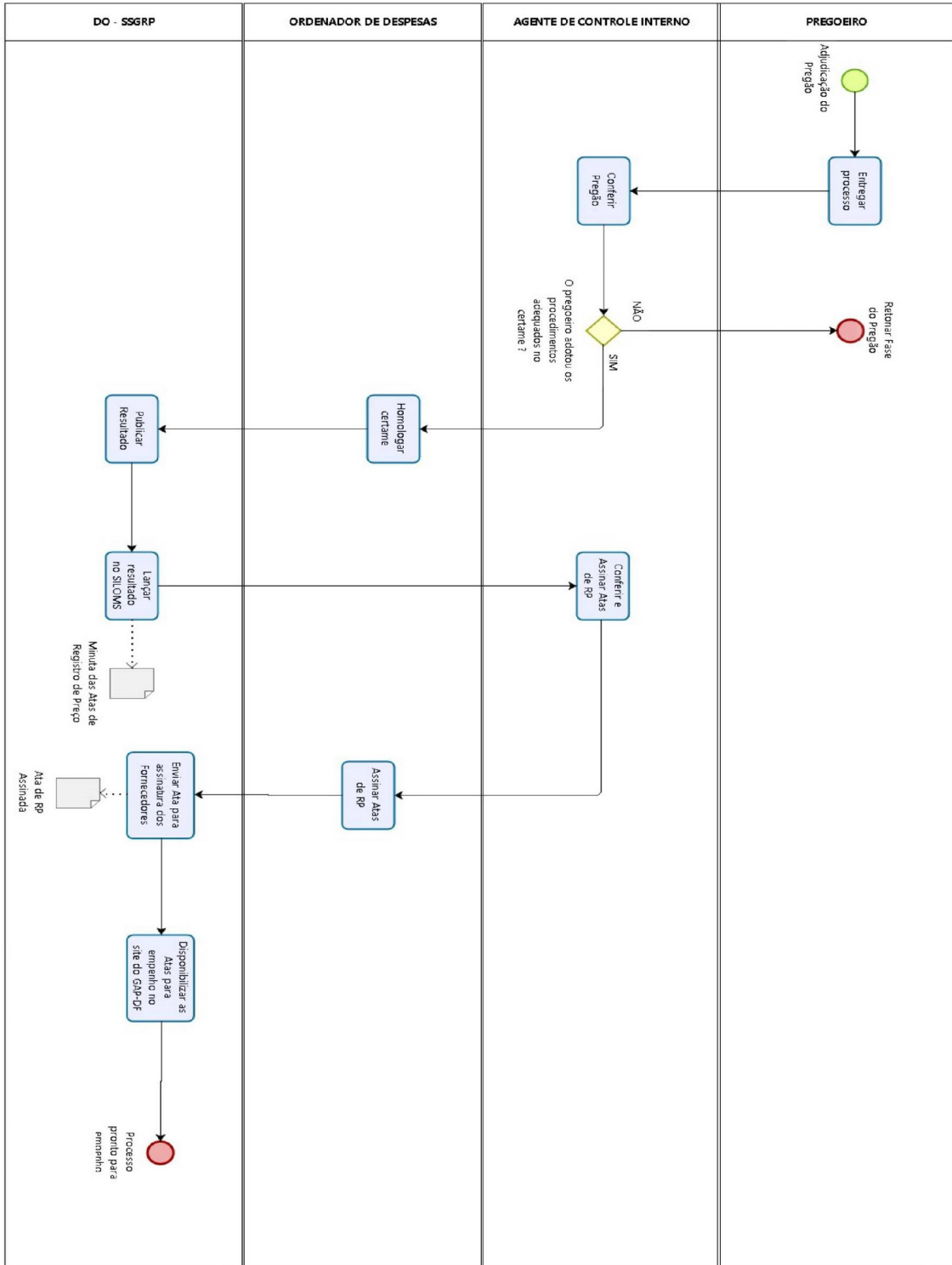
STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação - Tradução da 9ª edição norte-americana**. Tradução HarueAvritscher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TURBAN, E.; RANIER JR., R. K.; POTTER, R.E. **Introdução a sistemas de Informação uma abordagem gerencial**. Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

APÊNDICE I – FLUXOGRAMA DA FASE INTERNA DO PROCESSO LICITATÓRIO (MODALIDADE PREGÃO)



APÊNDICE II – FLUXOGRAMA DA FASE EXTERNA DO PROCESSO LICITATÓRIO (MODALIDADE PREGÃO)



APÊNDICE III – FLUXOGRAMA DA MODALIDADE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

