



RELATÓRIO PLANO DE SUPRIMENTOS

ELABORADO POR:

Coordenadoria de Gestão Estratégica
de Suprimentos da Superintendência
de Contratações Centralizadas do
Estado do Rio de Janeiro



SUMÁRIO

OBJETIVO

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS

O QUE É PLS?

QUAL A IMPORTÂNCIA DE CONHECER AS DEMANDAS DOS ÓRGÃOS?

QUAL A IMPORTÂNCIA DE TER UM PLS BEM DEFINIDO PARA O SUCESSO DA LICITAÇÃO?

PRINCIPAIS PROBLEMAS OBSERVADOS:

1) DIFICULDADE EM LOCALIZAR O SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO OBJETO DA CONTRATAÇÃO

2) ALTERAÇÕES DA ESTRUTURA DOS ÓRGÃOS PARTICIPANTES

3) MUDANÇA NAS DEMANDAS

4) MOROSIDADE DO CURSO DO PROCESSO

5) FALTA DE “COMPROMETIMENTO” DOS ÓRGÃOS, REALIZANDO PROCEDIMENTOS PRÓPRIOS E/OU PREENCHENDO O PLS E NÃO CONTRATANDO

6) SOLICITAÇÃO DE DESBLOQUEIO PARA COMPRAS DESCENTRALIZADAS

7)MUDANÇA DE CENÁRIO

ANÁLISE DE DADOS

CONCLUSÕES

REFERÊNCIAS





OBJETIVO

O objetivo do presente relatório é demonstrar os principais gargalos para uma gestão mais eficiente dos processos de compras centralizadas em relação ao que é demandado por meio dos **Plano de Suprimentos - PLS** e o que é efetivamente adquirido por meio das **Atas de Registro de Preços** sob gestão da SEPLAG.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS

A implantação de um modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos (GES), ou Strategic Sourcing, no original, é instituído pelo Decreto 45.802/2016, com vistas à revisão dos procedimentos para aquisição de materiais e contratações de serviços, de modo a otimizar e reduzir os processos de compras, racionalizar normas e procedimentos e melhorar a qualidade do gasto público. Foi substituído pelo Decreto 47.525/21 que regulamenta a Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimento e a Política Estadual de Compras Centralizadas no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

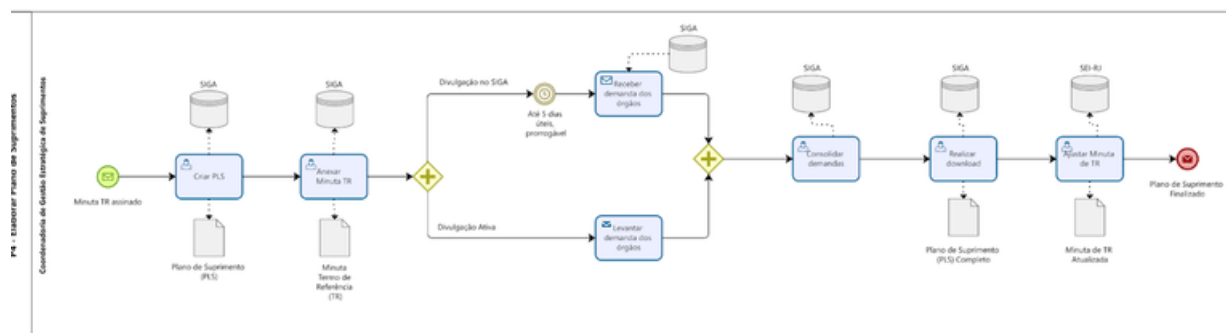
Adicionalmente, destacamos que a execução destas estratégias é implementada por um procedimento de padronização de objetos que permite a unificação dos critérios de contratações em todos os órgãos do executivo estadual, permitindo assim a comparabilidade, a reutilização da mão de obra nos quesitos de gestão e fiscalização, além da criação de uma linguagem única e objetiva com o mercado fornecedor.

Assim, todo o esforço governamental para a garantia da qualidade dos gastos com bens e serviços associada à redução dos custos, através da implantação de um modelo de GES, deve se iniciar com o levantamento das necessidades, o qual se estabelece a partir da elaboração de um planejamento eficaz a fim de antecipar a demanda por parte dos órgãos e entidades do Estado do Rio de Janeiro.

O QUE É O PLS?


O Plano de Suprimentos tem como objetivo aperfeiçoar a comunicação entre as áreas requisitantes e as áreas responsáveis pela realização das contratações, viabilizando a gestão do planejamento e aprimorando a fase preparatória das contratações por meio da previsibilidade das demandas com vistas à eficiência e qualidade do gasto público; promover a economia de recursos por meio do direcionamento das contratações para aquelas estritamente necessárias para a execução de suas atividades e possibilitar a divulgação das expectativas de contratações para o mercado fornecedor, contribuindo, principalmente, para a obtenção de condições mais favoráveis à Administração nos seus processos de aquisição.

No caso das Compras Centralizadas, o fluxo para a consolidação deste instrumento segue o trâmite abaixo:





QUAL A IMPORTÂNCIA DE CONHECER AS DEMANDAS DOS ÓRGÃOS?

- Acompanhamento das contratações recorrentes no âmbito da Administração Pública, a fim de promover o delineamento de estratégias e planejamento necessário, direcionando parte potencial de aprimoramento das compras públicas, e prevenindo eventuais desabastecimentos de insumos, bem como analisar o modo mais adequado para prosseguir com a contratação, conforme as especificidades do que se pretende adquirir.
 - Atividade administrativa estratégica, estruturada e planejada com excelência gerencial, a qual está integrada a gestão de suprimentos e ao planejamento estratégico da organização, e que visa atender de modo legal, qualificado, célere e eficiente às demandas de aquisição de bens, serviços e obras para o adequado funcionamento da Administração Pública, [...]. (TERRA, MACHADO JR., CRUZ, 2016, p. 5)
 - Identificar compras rotineiras e comuns a todos, que podem ser padronizadas e centralizadas, visando aliviar a rotina dos órgãos para suas atividades-fim e casos específicos de suas realidades
- 

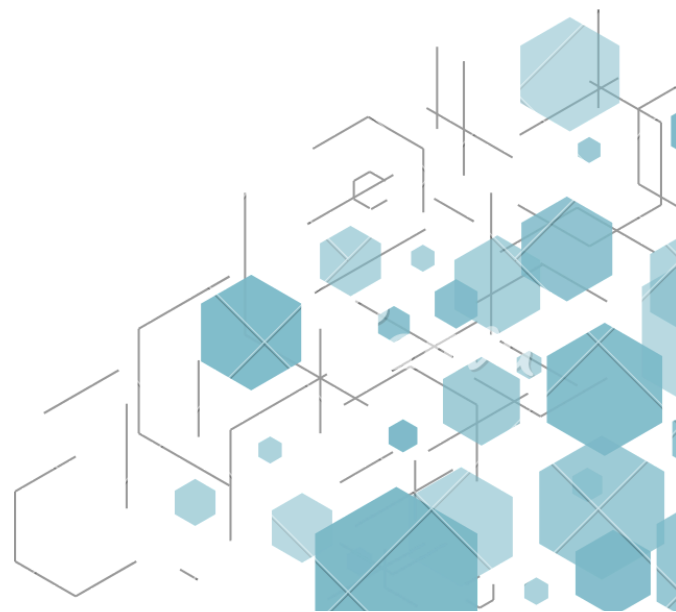


QUAL A IMPORTÂNCIA DE TER UM PLS BEM DEFINIDO PARA O SUCESSO DA LICITAÇÃO?

Necessidade de ampliação do escopo da gestão das compras para a racionalização dos gastos públicos baseando-se no gerenciamento integral da cadeia de suprimentos, ou seja, inclui todo o processo desde a identificação da necessidade do bem ou serviço, até o final da vida útil do bem ou encerramento do serviço (TRIDAPALLI & BORINELLI, 2010).

Assim como qualquer compra pública, as bases para a contratação são importantes devido aos objetivos traçados e a busca de suas conquistas. Nesse sentido, a boa formação de um PLS é um guia para os órgãos do que deve ser suprido em um intervalo de tempo, criando-se, assim, objetivos e metas claras para a execução.

Quando este planejamento é realizado de forma centralizada, a energia e recursos para essa demanda é liberada para as atividades fim dos órgãos e suas especificidades.





PRINCIPAIS PROBLEMAS OBSERVADOS

1. DIFICULDADE EM LOCALIZAR O SERVIDOR RESPONSÁVEL PELO OBJETO DA CONTRATAÇÃO PARA UMA RESPOSTA EFICAZ DO PLS E/OU FALTA DE INTEGRAÇÃO ENTRE SETOR DEMANDANTE E QUEM OPERACIONALIZA OS CONTRATOS.


Exemplo prático:

No processo SEI-120001/000778/2022, sobre Locação de Veículos, houve a necessidade de atualizar o Plano de Suprimentos 131/2022, considerando o desalinhamento do quantitativo solicitado com o apresentado na Dotação Veicular Oficial.

Partindo desta necessidade, foram realizados contatos com os órgãos participantes, por meio de telefone e e-mail. No decorrer desses contatos, foram apresentadas dificuldades para localizar os responsáveis pela demanda, tendo em vista a rotatividade dos servidores da Administração Pública.

Destaca-se sobre o tema, que em contato com a determinada Secretaria participante do PLS, detentora do monte de 311 veículos de diferentes categorias, houve uma significativa dificuldade em localizar o responsável para obtenção do retorno dos e-mails e ligações realizadas. Diante das diversas tentativas de contato e após o período estipulado para resposta, a mesma retornou o contato e reduziu o quantitativo pleiteado para 120.

Vale frisar que o PLS já havia sido atualizado, e o processo já estava em curso, no entanto diante da expressiva alteração se fez necessário o retrocesso processual, bem como a reformulação dos documentos anexados.






Proposta:

Esta Coordenadoria já vem buscando meios para atenuação desse risco, com a implantação de uma abordagem mais interativa e rápida com os setores de atividade fim a que se destinam as contratações, bem como a realização de live para reuniões para mitigação das dúvidas e atualização do trâmite processual.

No entanto, a metodologia resta em alguns momentos ineficiente, tendo em vista a alta rotatividade de servidores nos órgãos/entidades da Administração Pública, de modo que os novos integrantes desconhecem as demandas, assim como não participam dos canais de comunicação alternativos mencionados acima, dificultando e inviabilizando a condução do trâmite licitatório.

A criação de estruturas padronizadas de gestão dentro dos órgãos, assim como uma capacitação mínima, ideal de currículo mínimo, e a instituição de relatórios e sistemas que permitam o acesso aos indicadores de gestão como prazos e orçamentos é uma base para a busca de soluções mais efetivas a longo prazo.





2. ALTERAÇÕES DA ESTRUTURA DOS ÓRGÃOS PARTICIPANTES

Exemplo prático:


No procedimento licitatório centralizado SEI-12/001/012337/2019, cujo objeto é a prestação de serviços de limpeza predial, verificou-se que o decurso do tempo desde o levantamento das demandas através dos Planos de Suprimentos, resultou em uma distorção com a realidade atual que impactou nas demandas previstas, considerando que alguns órgãos não poderão prosseguir com as suas participações registradas anteriormente.

Isso porque, constatou-se a extinção da Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESEG no ano de 2019, bem como demonstrou a participação das empresas CEDAE e RIOTRILHOS, as quais são regidas atualmente pela Lei 13.303/2016, não sendo mais possível, portanto, a participação de empresas estatais nos certames licitatórios sob Sistema de Registro de Preços provenientes da Administração Pública Direta.

Proposta:

Manter uma UG referente à SUBLOG com saldo para remanejamento de quantitativos do PLS.

Adicionalmente, a previsão da migração ou destino dos recursos no ato de extinção, criação ou alteração das estruturas organizacionais é ponto externo a esta SUBLOG, mas que é gravemente afetado pelo desconhecimento das estruturas criadas pelos novos gestores.



3. MUDANÇA NAS DEMANDAS

Exemplo prático:

Uma das categorias estratégicas estabelecidas no Decreto nº 47.525/2021 para compras centralizadas é a de Serviço Técnico e Operacional, em que se identificou a demanda de serviços de Condutores de Veículos Automotores em Postos de Serviço como uma necessidade em comum dos Órgãos e Entidades da Administração Pública.

Em tratativa preliminar com os órgãos para identificar os interessados, bem como para melhor conhecimento das categorias e jornadas de trabalho, mediante formulário elaborado no Google, com conteúdo didático e ilustrado, conforme exemplo abaixo, que ficou disponível por duas semanas aos contatos com os órgãos.

CATEGORIA “B”
apto a veículos de 4 rodas com até 3,5T e máximo 8 passageiros + condutor.




Curso Especializado: sem curso especializado 

Turno: diurno (das 05:00 as 22:00) 
noturno (das 22:00 as 05:00) 

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 a 10 postos	11 a 30 postos	31 ou mais postos
44H - DIURNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12X36 - DIURNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44H - NOTURNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12X36 - NOTURNO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Vale destacar que mesmo sendo realizado o contato com os órgãos e estabelecido o uso de método alternativo de preenchimento, obteve-se casos em que órgãos responderam de forma incorreta o formulário, resultando em demandas excessivas.

Como exemplo prático, certa Superintendência do Estado do Rio de Janeiro respondeu inicialmente uma demanda de 20 postos, com o quantitativo estimado de 1 a 10. Após contato restou apenas 01 posto, sendo alegado equívoco nas respostas.

Proposta:

Reforçar a importância dos instrumentos de planejamento e a qualificação mínima dos servidores para o desempenho das funções. Adicionalmente, observamos que apesar da constante alteração das estruturas, pouco se defende a boa definição das estruturas organizacionais e responsabilidades, fato fundamental para a identificação e continuidade das atividades independentemente dos servidores alocados nos setores.





4. MOROSIDADE DO CURSO DO PROCESSO

Exemplo prático:

Devido aos altos valores e complexidade dos processos de compras centralizadas, estes, necessariamente, precisam ser avaliados pela Coordenadoria do Sistema Jurídico (PG-15), setor da Procuradoria Geral do Estado responsável por exercer as atividades de coordenação e supervisão dos serviços jurídicos setoriais da administração direta, bem como da indireta e funcional, no âmbito do Poder Executivo, sem prejuízo da competência específica das Procuradorias Especializadas.

Com o intuito de entender as principais atividades relacionadas ao trâmite processual, foi elaborado um fluxo de acompanhamento das datas dos seus principais marcos.



- Vigilância Patrimonial





VIGILÂNCIA Processo SEI-120001/013170/2020			2021												2022											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago				
Etapas	Início	Conclusão																								
Abertura de PLS	19/01/2021	11/03/2021	█																							
Fase Interna*	12/03/2021	15/02/2022	█																							
Análise Jurídica	15/02/2022	05/04/2022													█											
Análise PGE	08/04/2022	17/05/2022													█		█									
Repasse da Casa Civil	17/05/2022	19/05/2022													█		█									
Ajustes Jurídicos	19/05/2022	30/06/2022													█		█									
Assessoria Jurídica	30/06/2022	19/07/2022													█		█									
Novos Ajustes	19/07/2022	02/08/2022													█		█									
Resposta da Assessoria Jurídica	02/08/2022	09/08/2022													█		█									
Publicação de Edital	09/08/2022	15/08/2022													█		█									

*Desdobramento das etapas da Fase Interna:

1. Minuta de Termo de Referência
2. Busca de endereços dos postos com os órgãos
3. Definição de lotes a partir da demanda informada
4. 2ª versão de TR com a inclusão de lotes
5. Pesquisa de Preços
6. Planilha de custos
7. Termo de Referência com valor global

- Gestão de combustíveis

COMBUSTÍVEIS Processo SEI-120001/002406/2021			2021												2022							
Etapas	Início	Conclusão	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	
Fase Interna*	26/02/2021	12/08/2021																				
Abertura de PLS	03/08/2021	03/08/2021																				
Assessoria Jurídica	12/08/2021	01/09/2021																				
Análise PGE	23/08/2021	17/09/2021																				
Encaminhamento à Assessoria Jurídica 1	21/09/2021	29/09/2021																				
Encaminhamento à Assessoria Jurídica 2	30/09/2021	30/09/2021																				
Encaminhamento à Assessoria de Austeridade	01/10/2021	01/10/2021																				
Publicação de Edital	04/10/2021	08/10/2021																				
Solicitação de Esclarecimentos 1	14/10/2021	19/10/2021																				
Pedidos de Impugnação	19/10/2021	26/10/2021																				
Solicitação de Esclarecimentos 2	20/10/2021	20/10/2021																				
Solicitação de Esclarecimentos 3	20/10/2021	20/10/2021																				
Solicitação de Esclarecimentos 4	22/10/2021	25/10/2021																				
Encaminhamento à Assessoria Jurídica 3	03/11/2021	09/11/2021																				
Encaminhamento à Assessoria Jurídica 4	12/11/2021	16/11/2021																				
Atualização de Edital	17/11/2021	19/11/2021																				
Replicação de Edital	23/11/2021	26/11/2021																				
Solicitação de Esclarecimentos 5	30/11/2021	30/11/2021																				
Pedidos de Impugnação 2	02/12/2021	06/12/2021																				
Pregão Eletrônico nº 04/2021	08/12/2021	28/12/2021																				
Pedido de Recursos	30/12/2021	27/01/2022																				
Encaminhamento à Assessoria Jurídica 5	11/01/2022	24/01/2022																				
Adjudicação e Homologação	27/01/2022	28/01/2022																				
Assinatura da ARP	01/02/2022	04/02/2022																				
Publicação do Extrato da ARP	07/02/2022	08/02/2022																				
Pesquisa Semestral de Preços	08/08/2022	10/08/2022																				

Legenda	
	Jurídico
	SUBLOG/SUPCC
	SUBLOG/ASSAPC
	SUBLOG/SUPGC


*Desdobramento das etapas da Fase Interna

1. Estudo Técnico Preliminar
2. Minuta de Termo de Referência
3. Relatório de Gestão do PLS
4. Nota Técnica 1
5. Nota Técnica 2
6. Termo de Referência
7. Pesquisa de Preços
8. Minuta do Edital 1
9. Checklist da Fase Preparatória
10. Minuta do Edital 2
11. Minuta do Edital 3
12. Minuta do Edital 4

A análise da tramitação dos processos nos permite observar o decurso de tempo em cada etapa, demonstrando que há um lapso temporal significativo entre a apuração das demandas e a realização da licitação.



Propostas:

- Maior aproximação do setor jurídico à SUBLOG visando ao reconhecimento das situações atípicas entre as atividades da SUBLOG e da setorial da SEPLAG para o melhor atendimento das demandas determinadas como estratégicas para o estado.
 - Alteração do Decreto 47.525/2021, no sentido de implantar prerrogativa para os processos de contratação centralizada, a fim de conceder celeridade à tramitação, tendo em vista que a morosidade no trâmite processual nos setores/ órgãos jurídicos implicam diretamente com os objetivos estabelecidos no art. 4º do referido decreto, promovendo a ineficiência do estabelecido no normativo.
 - A utilização de sistemas visando ao bloqueio de atividades correlatas é uma proposta que já se apresentou efetiva na implantação e obrigatoriedade do sistema SIGA.
- 



5. FALTA DE “COMPROMETIMENTO” DOS ÓRGÃOS, REALIZANDO PROCEDIMENTOS PRÓPRIOS E/OU PREENCHENDO O PLS E NÃO CONTRATANDO

Exemplo prático:

Ainda sobre o processo SEI-120001/000778/2022, que versa sobre Locação de Veículos, uma Secretaria de Estado, após a atualização do Plano de Suprimentos 131/2022, onde manifestou o interesse no quantitativo de 30 (trinta) veículos, publicou recentemente no Diário Oficial de 03 de agosto de 2022, a homologação do pregão eletrônico para o mesmo objeto, por meio do processo SEI-120001/001930/2022.

Proposta:

Desenvolvimento de projetos de implantação das compras estratégicas com duração mínima de 12 meses, visando que após a entrada do órgão no modelo centralizado sua demanda será constantemente realimentada pelo órgão central, destinando, assim, seus esforços ao planejamento destas e atividades fim de sua pasta.





6. SOLICITAÇÃO DE DESBLOQUEIO PARA COMPRAS DESCENTRALIZADAS

A SEPLAG, por meio da gestão do Catálogo do SIGA, realiza o bloqueio de itens das categorias estratégicas das compras centralizadas, impossibilitando a aquisição dos mesmos pelo sistema SIGA.

Desta forma, é necessário que os órgãos solicitem o desbloqueio, enviando para a SUBLOG justificativa para a realização de processos paralelos de compras de itens que fazem parte das categorias estratégicas. Ocorre que, considerando o descasamento entre o andamento dos processos e a necessidade de aquisição dos órgãos, em muitos casos o desbloqueio acaba sendo realizado impactando a demanda informada no PLS.






7. MUDANÇA DE CENÁRIO

Exemplo prático:

As respostas ao Plano de Suprimentos nº 0239/2021, que deu origem à Ata de Registro de Preços nº 002/2022 (Processo nº SEI-120001/002406/2021) de Combustíveis, vigente no presente momento, ocorreu em um contexto político e econômico diverso do atual, de maneira que as estimativas de consumo à época não levaram em consideração a dimensão dos programas de governo e do conseqüente aumento da frota.

Houve um aumento do quantitativo de serviços de locação de veículos no âmbito do processo SEI-120001/000778/2022, o qual se deveu às atuais políticas públicas implementadas pelos órgãos e entidades da administração pública estadual, através das quais houve acréscimos na frota de veículos e conseqüente aumento na necessidade de combustíveis.

Com a mudança abrupta na demanda, a ata vigente se mostrou incapaz de atender às necessidades dos órgãos, sendo necessária a inauguração de novo processo licitatório de registro de preços para a centralização da Categoria Estratégica de Combustíveis antes do prazo planejado por esta Superintendência.






Proposta:

Maior vinculação das rotinas dos órgãos às atividades inicialmente planejadas evitando mudanças de estratégias constantes nos objetivos, e conseqüentemente dos suprimentos necessários.

Em outras palavras, reforço dos instrumentos de planejamento e redução da intervenção política principalmente nas contratações de manutenção da estrutura atual que já são conhecidas, deixando as inovações para os projetos e não nos programas.





ANÁLISE DE DADOS


Após levantamento de dados do SIGA desde 2010, apuramos que o Estado elaborou ao longo desse tempo 5.864 atas que totalizaram um valor de compras disponível aos órgãos na escala de um pouco mais de R\$9bi, demonstrando um alto interesse na participação das atas pelos órgãos estaduais para suas rotinas.

Contudo, ao analisarmos os demais procedimentos para o consumo desses valores, observamos que foram geradas 24.744 requisições de consumo de atas que resultam em um total de aproximadamente R\$4,9Bi em requisições, sendo destes R\$4,7Bi que prosseguiram para a próxima etapa, mantendo, diferente dos processo de SRP, uma maior igualdade com as quantidades (96,54%).

Podemos observar também que o percentual de consumo das atas, em questão de valores nas requisições é de 50,04%, demonstrando indícios da falta de planejamento dos órgãos, ou dos demais itens levantados por este relatório, que resultam no primeiro indicador de baixa deste procedimento de contratação mais simplificado.

As 24.744 requisições resultam em total de 14.086 processos para o consumo, demonstrando uma eficiência para liberação dos processos para contratações de 99,75%.

Observando os valores dos 14086 processos temos uma redução de 10,95% da conversão das requisições em processo liberados, aumentando a perda total dos valores das atas em 44,75%.






Dos 14086 processos foram gerados 20.376 contratos, sendo destes somente 85% executados ou em execução.

Observando os valores dos contratos observamos novamente uma grande inexecução das atas visto que somente foram gerados R\$2,6Bi, frente os R\$4,2Bi dos processo gerados, gerando uma redução entre as etapas de 40% e totalizando uma perda total do volume de atas de 26,23%.

Neste contexto, podemos inferir que os órgãos demonstram um interesse na participação quando alcançados pela comunicação da realização das atas, contudo sua execução é claramente afetada nos atos de responsabilização de despesas, dando a entender como uma das possibilidades a falta de priorização das demandas e rotinas dos órgãos como informalmente é sabido pelos servidores que atuam na logística pública, e formalmente pode ser observada pelo descasamento da execução das leis orçamentárias e constante alteração dos PCA.






CONCLUSÃO

A implantação de um setor para contratações centralizadas tem como premissa reduzir os custos de transação, produzir ganho em escala, aumentar o poder de negociação e estabelecer modelos de compras. Nesse sentido, no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, foram estabelecidas categorias estratégicas a fim de atender as demandas mais recorrentes entre os órgãos.

Partindo deste entendimento, estabeleceu-se a regulamentação por meio do Decreto 47.525, de 17 de março de 2021, cujos objetivos encontram-se definidos de forma taxativa no seu art. 4º. Vale frisar que para o cumprimento do disposto se faz necessária a aplicação de outros instrumentos, tal como o Plano de Suprimentos, que é um procedimento preliminar do Sistema de Registro de Preços, regulamentado pelo Decreto nº 46.751, de 27 de agosto de 2019, que foi o tema abordado no presente documento.

No presente relatório, restou evidenciado, por meio do rol exemplificativo apresentado, algumas das dificuldades enfrentadas por parte desta Coordenadoria de Gestão Estratégica de Suprimentos, que conduz a fase preparatória das licitações. Muitas das questões apontadas fogem da competência e alcance desse setor, dificultando o cumprimento do objetivo para o qual foi instituído.

Dada a importância da estratégia de centralização de compras, prevista na NLLC, em seu artigo 181, aproveitou-se a oportunidade para apresentação de propostas para os casos práticos e recorrentes, a fim de promover a ruptura desses padrões e possibilitar maior eficiência da Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimentos e da Política Estadual de Compras Centralizadas.





REFERÊNCIAS

Tridapalli, J. P., & Borinelli, B. (2010). Gestão da cadeia de suprimento do setor público brasileiro: um estudo exploratório das funcionalidades e do nível de maturidade em governo eletrônico. Revista ADMPG, 3(2). Disponível em:
<https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13949>.

TERRA, Antonio Carlos Paim, MACHADO, Eliseu Vieira e CRUZ, Alethéia Ferreira da. Compras Públicas Inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras públicas. In I CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Curitiba, 2016. Anais... Disponível em
<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41476.pdf>.

