

## **COMPRAS PÚBLICAS E GESTÃO ESTRATÉGICA: UM NOVO PARADIGMA.**

**RICARDO ADRIANO HAACKE:**

Procurador Municipal. Mestrando em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e Especialização em Direito Administrativo, Direito Constitucional, Direito Processual Civil e Direito Tributário.

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é descrever a importância da visão estratégica no processo de contratações públicas, assim como a necessidade de que os profissionais inseridos em carreiras de advocacia pública e controle interno alcancem uma visão macro do processo, percebendo sua missão institucional, contribuindo para o bom funcionamento do aparato estatal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública. Gestão Estratégica. Fiscalização.

**TITLE:** Public Procurement and Strategic Management: a New Paradigm.

**ABSTRACT:** The objective of this article is to describe the importance of strategic vision in the public procurement process, as well as the need for professionals in public advocacy and internal control careers to achieve a macro view of the process, understanding their institutional mission and contributing to the proper functioning of the state apparatus.

**KEYWORDS:** Public administration. Strategic management. Oversight.

### **INTRODUÇÃO**

#### **Função Econômica das Compras de Estado**

A Administração, enquanto pessoa jurídica sujeita a direitos e deveres, constantemente necessita realizar contratações das mais variadas espécies para alcançar seu *mínus* e ofertar à população o interesse tutelado.

Nesse íterim, as compras públicas encerram um dos ramos mais abaladiços da atividade logística do Estado, mormente considerando que o Poder Público enquanto ator do mercado, instiga todo ciclo socioeconômico, além de representar meritório valor tático para o sistema; considerando, sobretudo, o poder de compras da Administração Pública e seu papel como reguladora da economia.

Hodiernamente, pela captação de sua grandeza estratégica, a gerência das compras estatais é questão cada dia mais atual e marcante no âmago Administração. Deste modo,

compreender as compras públicas afora da singeleza de mero procedimento administrativo-operacional é injuntivo para o excelente desempenho da atividade de gerência pública e aperfeiçoamento da máquina governamental.

Vejamos:

O uso adequado do poder de compra do Estado ajuda a desenvolver economicamente regiões e setores, gerando uma forma muito mais eficaz que a simples transferência de renda por programas específicos, uma vez que fortalece empresas e seu fluxo de caixa, conseguindo estabilidade para sustentar seu crescimento. Também gera espirais positivas, que fortalecem a formalização do trabalho e das empresas, criando condições para essas serem fornecedoras do Estado. (RIBEIRO, p. 06)

Com efeito a nova Lei de Licitações (Lei Federal nº 14.133/21), trouxe diversas transformações, que embora já fossem consagrados em fontes secundárias, estabelece um novo paradigma para as contratações, exigindo planejamento em todas as etapas do processo. Para isso, é fundamental que os gestores públicos responsáveis pelo setor de compras estejam atentos e preparados para implementar as novas regras e procedimentos, assegurando o cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; sempre levando em consideração que o sucesso das compras governamentais depende não apenas do cumprimento das normas legais, mas também da qualidade e capacidade dos fornecedores, bem como da correta gestão dos contratos e pagamentos.

Analisando este panorama, percebemos que a área possui grandes obstáculos a ser rompidos; mas, também, guarda vastas promessas de amadurecimento. Ora, a incumbência de relimar a gestão de compras governamentais no Brasil, da mesma maneira que em diversos outros países, não é um curso trivial, visto que abarca profusas vicissitudes e produz muitas expectativas. Apercebe-se, francamente, que a esfera de compras públicas reclama ajustes em termos de governança e gerência estratégica, malgrado tenham surgido diversas melhorias com o novo paradigma legal.

Para amenizar essas dificuldades, entendemos que é necessário investir na capacitação técnica dos profissionais que atuam na gestão de compras, mormente em relação aos responsáveis pela fiscalização interna nas menores unidades federativas (municípios de pequeno porte), eis que existe uma falsa percepção entre tais agentes, de que a tarefa de fiscalização é estritamente técnica e nada política.

Uma gestão ineficiente não é responsabilidade exclusiva do Prefeito, mas, também, de uma equipe desalinhada ou não comprometida; e é esta a importância de Procuradores e Controladores perceberem bem seu papel para o desenvolvimento local, encontrando

soluções e possibilidades para que os desígnios do gestor, quando bem-intencionados, sejam alcançáveis.

Ora, a gestão estratégica das compras governamentais guarda importância para o setor privado e a economia em geral. Observa-se que os contratos de compras públicas podem representar uma grande parcela do mercado, o que faz com que muitas empresas dependam dessas oportunidades para crescer e expandir seus negócios. Por isso, é fundamental estabelecer medidas de fiscalização rigorosas para garantir que os contratos sejam executados de forma transparente, sustentável e com vistas a economicidade e *accountability*, sem perder de vistas a sua objetividade em relação à escolha do fornecedor.

Dentro desta tônica, é impreterível que se opere um juízo acerca do uso do poder de compras do Estado e seu escopo no avanço sustentável do país, percebendo a sua função como indutor de políticas públicas e como direção para o alcance da agenda de governo.

### **Procuradorias e Controladorias.**

Por outro lado, não raras vezes a vida prática nos revelou agentes públicos engessados em manuais e regras pouco importantes ao desenvolvimento local, com procuradores e controladores preocupados unicamente com axiomas legais de pequena escala e que não refletem o real interesse público protegido.

Este modelo de pensar, infelizmente, é criado no berço, quando o operador do direito tem seu primeiro contato com o direito público, ainda na faculdade; isto, pois, por extensão do positivismo jurídico, a atividade administrativa calhou a submeter-se estritamente à lei, induzindo à passagem do princípio da vinculação negativa pelo da vinculação positiva, ensejando o conhecido adágio jurídico de que a Administração só pode fazer o que a lei permite.

Em um primeiro passar de olhos para os mais desavisados este predicado pode parecer incompatível com o ideal de flexibilidade que um modelo gerencialista de administração necessita.

O surgimento do direito administrativo ocorreu concomitantemente ao constitucionalismo, o princípio da legalidade, por exemplo, emergiu junto com a separação de poderes, a igualdade perante a lei, bem como o princípio da justiciabilidade, o qual requer que as ações do Estado sejam submetidas ao controle judicial. De todo modo, ao longo do tempo, o direito administrativo manteve uma estreita relação com o direito constitucional, tanto no sistema jurídico europeu-continental quanto no sistema da *common law*, sendo certo que os principais institutos do direito administrativo têm seus fundamentos na Constituição.

Argumentando sobre o assunto:

No direito brasileiro, a constitucionalização do direito administrativo, sob certo aspecto, sempre existiu, especialmente a partir da Constituição de 1934, onde se encontram normas sobre servidor público, responsabilidade civil do Estado, desapropriação, mandado de segurança, ação popular, atribuição de atividades à competência exclusiva da União, previsão de lei sobre concessão de serviços públicos. (DI PIETRO, 2012)

O ponto nevrálgico desta discussão está no adequado entendimento pelos órgãos de controle a respeito de qual o seu papel institucional e boa aplicação da norma. Ora, mais do que indicadores, que poderiam, com facilidade, ser substituídos por algum algoritmo, ou, no pior dos casos, pensadores corporativistas, que agregam mais desalentos do que soluções ao Estado; o pensamento jurídico dos organismos internos do ente que fazem a apresentação, deveria afastar-se do imperativo categórico (elemento do pensamento kantiano), aprendendo que o intérprete da norma não está alheio à moral, mas deve concebê-la objetivamente, sem perder de vista jamais o alcance do programa que se pretende atender.

A provocação investigada está na formação de profissionais que consigam racionalizar a amarração entre o texto e o processo de construção e desenvolvimento do entorno corporativo, sem imiscuir-se sobre o mérito da contratação, reverenciando, conseqüentemente, o cânon democrático.

O administrador e os responsáveis pelo controle devem andar lado a lado para a prestação última do Estado, posto que toda disputa é prejudicial do ponto de vista da organização e a guerra de egos não pode ser fator impeditivo para o desenvolvimento.

É necessário, também, que seja prestigiada a resolução do gestor público, que foi eleito como representante do povo e está realmente inserto na praxe administrativa e política, mormente em um sistema presidencialista de coalizão (*coalition theories*); sem distender a "justiça social apriorística", por não experienciar as concretas sequelas daquilo que está emitindo juízo de valor, ou seja, a análise deve ser objetiva e em regra positiva; devendo apresentar razões suficientes e clara, fornecendo fórmula para que o defeito eventualmente encontrado seja superado, em caso de emissão de parecer contrário.

Ora bem, como adiantamos, o papel estatal enquanto ator da cadeia econômica e agente de consumo merece destaque, considerando, principalmente, que o Estado é um grande comprador, além de o consumismo ser justamente um dos prismas basais dentro dessa visão estratégica de sustentabilidade. Dessarte, sobre este viés, há que se analisar, *ad exemplum*, o proveito, em que a "melhor aquisição" necessita ser preterida em detrimento do "menor preço", porquanto, na espécie, o desígnio pode levar à incerteza e a um consumo superior.

Ao optar pelo menor preço sem um eficiente estudo técnico preliminar, pode haver uma pressão interna para reduzir custos, o que pode levar a uma série de ações danosas, como a escolha de matérias-primas de baixa qualidade, a utilização de processos produtivos que geram poluição ou resíduos tóxicos, a redução da segurança e saúde no trabalho, entre outras práticas que comprometem a qualidade do serviço prestado à população, e um procurador inexperiente ou com baixo trato com a ciência da administração dificilmente irá perceber o prejuízo daí decorrente.

Ou seja, uma opção pelo menor preço pode acarretar uma *"espiral descendente com condições cada vez piores da saúde, danos ambientais e da qualidade dos produtos"* (Biderman et al, 2008 p. 22).

Essa citação destaca a importância de não se basear unicamente no menor preço ao tomar decisões de compra, pois essa abordagem pode levar a uma série de problemas que afetam negativamente a saúde humana, o meio ambiente e a qualidade dos produtos. A atividade do corpo jurídico do ente, portanto, ganha um contorno para o futuro, eis que bem documentada a sua atuação em parceria com o fiscal de contratos e concomitante ao catálogo de padronização do ente (inciso II do art. 19 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021), pode servir de lastro para contratações mais acertadas pelo gestor.

Com o tempo, essas aquisições baseadas no "menor custo objetivo" podem levar a o que Biderman quis registrar como "espiral descendente", situação na qual as condições pioram continuamente.

Assim, é importante levar em consideração outros fatores além do preço ao fazer uma escolha segura, tais como a qualidade do produto, o impacto ambiental e social da sua produção, a reputação da empresa responsável pela fabricação e a agilidade no processo de aquisição e qualquer controlador ou procurador que não compreenda esta dinâmica certamente não é vocacionado para a função, daí porque legalidade está cada vez mais sendo substituída por juridicidade.

Parafraseando Bruno Q. L. de Lima, citado por Antônio C. P. Terra, o uso apropriado do poder de compras do Estado auxilia a distender economicamente regiões e setores, propiciando uma forma muito mais eficaz que a simples cessão de renda por programas típicos, uma vez que avulta empresas e seu fluxo de caixa, conseguindo solidez para sustentar seu florescimento. Dessa forma, arremata seu raciocínio aduzindo que o processo de contratações gera "espirais positivas", que consolidam a formalização do trabalho e o desenvolvimento da indústria, criando condições para essas serem fornecedoras do Estado. (TERRA, 2016, p. 19)

### **Compras Públicas: Conceito e aperfeiçoamento.**

É claro que o poder estratégico das compras governamentais desperta interesse privado e buscando justamente aplacar esta ingerência individual do agente, o legislador

criou diversos apetrechos de controle, regulando de forma geral como essas avenças serão combinadas, bem como o controle que se dará *ex ante* e *post factum* do que foi firmado.

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos, por exemplo, estabelece critérios objetivos para a seleção dos fornecedores e para a escolha das propostas mais vantajosas para a Administração Pública, além de prever mecanismos de controle e fiscalização dos contratos firmados. Já a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece limites para os gastos públicos e busca assegurar o equilíbrio das contas, de modo a evitar o endividamento excessivo do Estado.

O nosso exercício busca debater as compras governamentais acolá de uma percepção circunscrita na aquisição propriamente dita, rastreando um prisma mais largo. Percebemos que é justamente neste cenário que se encontra o sustentáculo que favorece para que as operações de compras do governo consigam enternecer de modo assertivo e permanente, como também coadjuvante, na *policy making* estatal e na prosperidade do país.

Não obstante, compreendemos que, embora certa dose de flexibilização venha a salutar no contexto público, uma correta fiscalização do processo de contratação e execução de todas as etapas do empreendimento ou prestação do serviço, a longo prazo, conferem à Administração economicidade e transparência para que os recursos sejam empregados naqueles itens mais sensíveis à população (aliás, é justamente este o alcance do conceito de burocracia weberiana<sup>1</sup> quando bem compreendido).

De toda sorte, ao longo dos anos, o modelo burocrático sofreu grandes críticas, sobretudo sobre sua rigidez e inadequação às novas demandas sociais e administrativas. Assim, emergiu o gerencialismo como uma abordagem que busca transpor conceitos e práticas da gestão empresarial para o setor público, visando aprimorar a efetividade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Na conjuntura das compras públicas, o gerencialismo propõe uma gestão mais flexível e orientada por resultados, com o uso de técnicas de planejamento, monitoramento e avaliação, para garantir que as compras realizadas pelo setor público estejam alinhadas às necessidades da população e gerem impactos positivos na sociedade.

Uma abordagem excelente sobre a discussão, é a transformação da natureza reativa da gestão de compras para uma perspectiva proativa, nos termos que exposto no clássico

---

<sup>1</sup> Weber defende que a burocracia moderna é uma forma legítima de dominação, buscando organizar e sistematizar as atividades humanas para alcançar objetivos comuns. Ela é marcada pela construção formal da organização e pela estrutura hierárquica e racional na tomada de decisões e execução de tarefas. Na área de compras públicas, a aplicação da burocracia weberiana fita garantir a transparência, eficiência e qualidade dos processos de aquisição de bens, serviços e obras, evitando favorecimentos e corrupção. Porém, a burocracia também pode gerar entraves e demoras, o que requer um equilíbrio entre eficiência e flexibilidade na gestão dos processos.



“Compras: Princípios e Administração”, escrito por Peter Baily, David Farmer, David Jessop e David Jones, no capítulo que trata sobre estratégia de compras (1.999).

Nestes termos, compra reativa é aquela realizada em resposta a uma necessidade emergencial, ou seja, quando algo acontece e é necessário adquirir determinado produto ou serviço imediatamente, sem planejamento prévio. Geralmente, a compra reativa é mais cara e pode gerar desperdício de recursos públicos, pois não há tempo hábil para a realização de uma pesquisa de mercado adequada ou para a negociação de preços e condições favoráveis.

Por outro lado, a compra proativa é planejada e estratégica, ou seja, é realizada com antecedência e baseada em análises de mercado, levantamento de necessidades e projeções de demanda. Nesse caso, há um esforço em obter preços mais competitivos, melhores condições de pagamento e um maior alinhamento com as necessidades da Administração. A compra proativa é, assim, uma abordagem mais eficiente e econômica para as compras de gestão, pois permite uma melhor administração dos recursos financeiros e uma efetividade superior na entrega dos serviços públicos à sociedade.

Observe:

Compra Reativa	Compra Proativa
Compras é um centro de custos	Compras deve adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras e fornecedores contribuem para as especificações
Compras rejeita materiais defeituosos	Compras evita materiais defeituosos
Compras subordina-se a finanças ou à produção	Compras é importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras contribui para o desenvolvimento do mercado
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada

Preço é a variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema Independente de Fornecedores	O sistema pode ser integrado ao sistema dos fornecedores
As especificações são feitas por designer ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores: segurança	Muitos fornecedores: perda de oportunidades
Estoque excessivo: segurança	Excesso de estoque: desperdício
Informação é poder	Informação é valiosa se compartilhada

Fonte: *Baily et al (2000, p. 20)*.

Neste viés, a nova lei de licitações nos parece que buscou aproximar ainda mais o conceito de compras proativas, com novos institutos como o diálogo competitivo, compras compartilhadas, central de compras em pequenos municípios, a criação da função de gestor de contratações, o calendário anual de contratações; além de demonstrar uma preocupação com a continuidade dos contratos e finalização das obras públicas, deixando todo o sistema de responsabilização em campo apartado da execução do objeto, de maneira que eventual responsabilização possa ser imposta, sem que o objetivo maior da Administração (que é a entrega do item) seja suspensa.

Como é observado, a atividade dos organismos de controle, demanda certo grau de visão estratégica e conhecimento de administração, sob pena de impor uma atividade anacrônica e negativa para o funcionalismo. Vale ressaltar, conquanto, que a gestão estratégica não é um processo estanque e deve ser revisada periodicamente para garantir que as ações estejam alinhadas aos objetivos da organização e às mudanças no ambiente em que ela está inserida.

Ora, os manuais de administração há muito já alertavam:



Representando hoje um importante instrumento de gestão empresarial num mercado competitivo e turbulento, a estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva. (Emerson Wagner MAINARDES, João FERREIRA, Mário RAPOSO, 2011, p. 279)

A gestão estratégica inclui a definição de metas, a análise do ambiente interno e externo da organização, a identificação de oportunidades e ameaças, o planejamento de ações para atingir essas metas e a alocação de recursos de forma adequada para a implementação dessas obras.

Dessa forma, a gestão estratégica é fundamental para a tomada de decisões de uma organização, pois permite que os gestores tenham uma visão clara dos objetivos do aparelho e do ambiente em que está inserido, de forma a tomar decisões informadas e orientadas para o sucesso a longo prazo.

### **Novos paradigmas**

Partindo deste prisma, considerando que as compras públicas ainda não estão bem ajeitadas no Brasil, mormente naquelas unidades mais periféricas; é essencial que se invista no desenvolvimento estratégico e na capacitação dos servidores envolvidos na operação.

Importante registrar:

As organizações têm a obrigação de serem flexíveis o suficiente para transformar toda a estrutura de negócios e, assim, responder às mudanças estratégicas e aos desafios do mercado. Nesse sentido, para alcançar uma posição de vantagem competitiva, é necessário examinar criticamente o ambiente, a fim de identificar oportunidades externas e criar capacidades internas; saímos de organizações estáticas para estarmos inseridos em um mundo dinâmico, com altas demandas que exigem uma visão sistêmica e abrangente. [Omissis...]

A Gestão Estratégica é uma ferramenta para gerir e ordenar mudanças, onde se definem os objetivos da organização e se estabelecem as estratégias; Da mesma forma, é reconhecida a participação baseada na liderança e na tomada de decisões que correspondem às demandas do ambiente imediato e futuro. (GONZÁLEZ, p. 242-243)

Dessarte, na Administração Pública assim como no privado, este pensamento é importante e nos parece inadmissível que o aparato estatal continue apresentando resultados insuficientes quanto à gerência de compras.

Ora, para se chegar em um predicado dos gastos, bem como a eficiência das compras de governo, é necessário que a atuação de compras seja diagramada a partir de um prisma estratégico, mas o processo não se esgota na licitação, carecendo desta regulação em cada unidade.

Não poderia ser de outra forma, aliás, já que o comando constitucional preconiza no art. 22, inciso XXVII, que compete privativamente à União legislar sobre:

XXVII - normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, §1º, III;

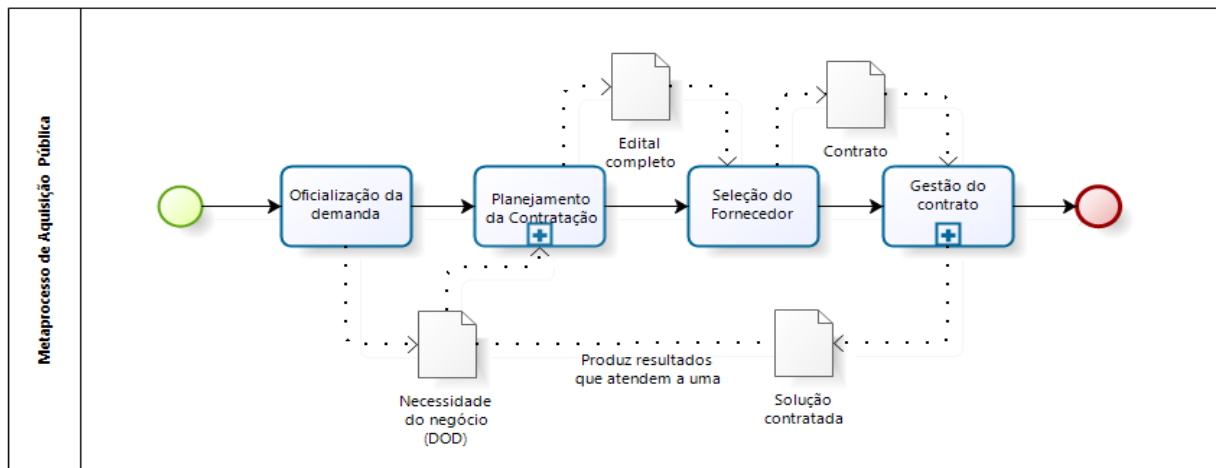
Quanto ao conteúdo desta regulamentação, podemos concluir que o caráter multidisciplinar e o rendimento das compras públicas reclamam que o tema seja disputado e desenvolvido não apenas em relação aos aparelhos e a preparação das compras públicas, mas de modo multidimensional, abordando todo o ciclo de aquisição. Ou seja, é preciso fitar a eficiência de ponta a ponta. (SANTANA, 2015, p. 19)

A relação entre o administrador público e o direito é fundamental para garantir a transparência, a legalidade e a eficiência das compras de governo. As compras públicas representam uma parcela significativa dos gastos do Estado, sendo essenciais para a realização de políticas públicas e para o desenvolvimento econômico do país.

O administrador, responsável pela gestão dos recursos públicos, deve seguir rigorosamente as normas estabelecidas pela Lei de Licitações e pelos demais dispositivos legais que regem as compras governamentais, encontrando na Procuradoria e no Controle Interno parceiros no processo de tomada de decisões. Além disso, ele deve buscar sempre o melhor interesse da administração pública, buscando aquisições com qualidade, preço justo e condições adequadas.

O direito define as regras e os procedimentos a serem seguidos pelo diretor. Por isso, é importante que os gestores tenham conhecimento das leis aplicáveis às compras de governo e sejam capazes de aplicá-las de forma eficiente.

O documento conhecido como "RCA - Riscos e Controles nas Aquisições" obtido no site do TCU origina uma visão do respectivo metaprocessos de aquisições, o qual se percebe como um ciclo, traduzindo-o na seguinte imagem:



Fonte: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>

A importância de observar todo o ciclo de compras em sua inteireza é genuína, pois evita observações restritas e a atenção demasiada a um ciclo em detrimento de outro de mesma importância.

## Conclusão

A visão estratégica é de vital importância no processo de aquisições governamentais, pois permite que o Estado estabeleça objetivos claros e identifique as necessidades mais urgentes. Uma visão estratégica bem ajustada ajudará o governo a identificar fornecedores confiáveis, com preços competitivos e capazes de aprovisionar produtos e serviços de qualidade, que são essenciais para o ideal funcionamento da repartição. Este processo, à longo prazo, por vias diretas e indiretas, resulta em economia de recursos públicos, transparência e redução da corrupção.

Além disso, como não poderia deixar de ser, a adoção de uma visão estratégica no processo de aquisições governamentais tem reflexos positivos na sociedade e no mercado. A entrega de serviços públicos de qualidade, aumenta a eficiência na gestão de recursos e promove um ambiente de negócios mais justo e competitivo entre os licitantes e de certa maneira nas relações privadas.

Dessarte, acreditamos que a formação em Administração é fundamental para os gestores e servidores públicos, pois proporciona uma base sólida de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais necessárias para o bom desempenho de suas funções. A administração pública envolve a gestão de recursos financeiros, humanos e materiais, além da implementação de políticas públicas e programas governamentais. Portanto, os servidores e gestores precisam ter um conjunto competências gerenciais para desempenhar suas funções de maneira eficiente, que nem sempre é encontrada nos profissionais de outras áreas do conhecimento.

O professor Chiavenato sabiamente esclarece que a administração é "*o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e competências a fim de alcançar objetivos organizacionais*" (CHIAVENATO, 2011, p.12), daí afirmarmos que agentes públicos envolvidos no controle interno do ente devem compreender o seu papel institucional, percebendo, figurativamente falando, que são eles "engrenagens" de um sistema e não "freios".

Outrossim, sem a expertise necessária dos princípios de gestão, planejamento estratégico, administração de projetos, gerenciamento de programas e liderança, dificilmente o indivíduo desempenhará com qualidade este importante múnus público. Para além de vocação, é exigido qualificação, posto que ajuda a garantir que as decisões e ações do governo sejam baseadas em critérios objetivos e em análises fundamentadas, evitando erros e desperdícios de recursos.

Uma equipe bem formada pode proporcionar aos gestores a capacidade de entender e responder às mudanças e desafios complexos que enfrentam no ambiente governamental, principalmente em relação ao tema compras públicas e implementação de um sistema voltado ao gerencialismo estratégico de aquisições.

## REFERÊNCIAS

BIDERMAN, Rachel et al. (Orgs.). **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. (Iclei European Secretariat GmbH).

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/citations?user=7YMCsSkAAAAJ&hl=pt-BR&oi=sra>> Acesso em 01 de janeiro de 2023.

COSTA, Caio César de Medeiros e TERRA Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DI PIETRO. Maria Sylvia Zanella. **Da constitucionalização do direito administrativo – Reflexos sobre o princípio da legalidade e a discricionariedade administrativa**. Atualidades Jurídicas: Revista do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. Belo Horizonte, ano 2, n. 2, jan. / jun. 2012

FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FURTADO, L. R. **Curso de Licitações e Contratos Administrativos**. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

GONZÁLEZ, Jorge; SALAZAR, Flor; ORTIZ, Raúl; y VERDUGO, Darwin. **Gerencia Estratégica: Herramienta para la Toma de Decisiones en las Organizaciones**. Revista de Estudios Interdisciplinarios em Ciências Sociais - Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, 2.018.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 18. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 469 - 472.

LIMA, Bruno Quick L. de. **O uso do poder de compra é uma política eficaz de desenvolvimento sustentável**. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MAINARDES, Emerson Wagner. FERREIRA, João. RAPOSO, Mário. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão?**. FACEF Pesquisa v. 14, n. 3, 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SARTORI, Giovanni. **En defensa de la representación política**. Revista Claves, nº 91, abril 1999.

SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

TEIXEIRA, Helio Janny et al. **Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil**. Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 48/146, 2015.