

# AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DA CADEIA DE FORNECEDORES DA PREFEITURA DE CÉU AZUL

Elói Kafer<sup>1</sup>

Wanderson Stael Paris<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo visa apresentar o estudo realizado para avaliar a eficiência da logística de entrega dos fornecedores da Prefeitura Municipal de Céu Azul. Para serem implementadas, as políticas públicas necessitam de um bom suporte logístico para garantir a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Objetiva revisar a bibliografia e realizar o levantamento documental junto ao departamento de compras e licitações, bem como, uma pesquisa de campo da cadeia de fornecimento, a fim de conhecer o grau de sua eficiência. Foi possível constatar que parcelas significantes das entregas ocorrem em atraso, algumas extrapolando mais que o dobro do prazo de entrega contratado. A incerteza do cumprimento dos prazos, por parte dos fornecedores, faz com que a administração tome ações preventivas. Dentre elas, destaca-se o aumento do estoque mínimo, para evitar o comprometimento da qualidade dos serviços, o que conseqüentemente leva a um maior dispêndio de recursos que poderiam ser investidos em outros benefícios. A Administração também deve rever seus procedimentos na coleta de preços prévios à licitação, e na elaboração dos editais, a fim de estabelecer prazos de entrega dentro da realidade do mercado, evitando transtornos com atrasos.

**Palavras-chave:** eficiência, logística de entregas, cadeia de fornecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Municipal, como qualquer outro órgão, necessita de produtos e materiais para atender suas demandas. Assim, formaliza contratos junto a fornecedores, os quais, por sua vez, devem efetuar as entregas nas condições estabelecidas. Fato que nem sempre ocorre e, então, gera transtornos.

---

<sup>1</sup> Tecnólogo em Gestão Pública - Instituto Federal do Paraná - IFPR // Tecnólogo em Processamento de Dados – UNIVEL // e-mail: eloikafer@hotmail.com

<sup>2</sup> Engenheiro Mecânico, Mestre em Engenharia (Projeto e Gestão de Sistemas Produtivos), wanderson@paris.eng.br

Neste artigo, apresentamos estudo realizado junto a Prefeitura Municipal de Céu Azul, com o objetivo geral de avaliar a eficiência da cadeia de fornecimento. Com os objetivos específicos de: identificar a existência de atrasos no cumprimento dos prazos contratuais, mediante levantamento documental junto ao departamento de compras; aplicação de questionário a fornecedores para identificar as principais dificuldades em cumprirem com suas obrigações; análise das informações obtidas, sugerindo mudanças ou ajustes nos procedimentos administrativos, a fim de melhorar a eficiência da cadeia de fornecimento.

Dentro de uma concepção atual de Administração Pública, onde a eficiência e eficácia são importantes para que as políticas públicas possam ser efetivadas, a avaliação da eficiência da cadeia de fornecimento é importante para que medidas possam ser tomadas no sentido de minimizar os impactos negativos nos serviços públicos, decorrentes dos atrasos de fornecimentos.

Deve-se compreender que os órgãos públicos não podem desprezar o planejamento logístico, ao contrário devem dar o máximo de atenção, objetivando que os suprimentos e serviços estejam à disposição no momento do atendimento ao cidadão. O planejamento logístico dentro da organização pública torna-se ainda mais importante, considerando que as compras públicas seguem o rito estabelecido na legislação, e quando da ocorrência de recursos a formalização final do contrato pode se tornar mais moroso que o previsto inicialmente, devendo a Administração ter reservas ou estoques para garantir a continuidade dos serviços.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A logística sempre fez parte da vida organizacional, sendo fundamental para qualquer tipo de empresa. Atualmente numa economia globalizada, onde produtos são facilmente transportados entre continentes, o concorrente pode estar localizado no mesmo bairro ou a milhares de quilômetros de distância.

Assim é vital para sobrevivência da empresa e se destacar perante a concorrência, a aplicação de técnicas modernas de logística e possuir o conhecimento sistêmico e amplo de toda a cadeia e fatores que influenciam na vida organizacional.

Monteiro (2010) conceitua a logística organizacional, como sendo é a integração das atividades de um sistema organizacional, compreendendo desde o planejamento e obtenção dos insumos, passando pelo processo produtivo até a distribuição ao consumidor. Os conceitos de logística também são aplicados às organizações públicas, pois, estes para desenvolverem suas atividades de prestação serviços aos cidadãos, podem incluir transportes, manutenção de estoques, armazenagem, processamento de compras.

Segundo Vaz e Lotta (2011) a importância atribuída aos processos que interferem diretamente na eficiência das organizações e políticas públicas abriu um espaço para que atividades de cunho logístico fosse objeto de maior atenção dos gestores públicos.

Diante da diferença entre os objetivos da empresa pública e privada, Welter (2006) afirma que o conceito de logística equivale tanto para esfera privada quanto a pública, porém difere nos objetivos finais das entidades. Enquanto as empresas privadas buscam incessantemente a lucratividade, os órgãos públicos buscam o reconhecimento da população, que paga os tributos e impostos necessários à manutenção do serviço público.

Para Vaz e Lotta (2011) há uma grande diferença entre as atividades de gestão logística de uma empresa e do setor público. No entanto, a logística é componente essencial da gestão de políticas públicas, uma vez que grande parte das políticas públicas depende da movimentação de materiais, documentos, informações e pessoas. Bem como, a necessidade da aquisição de bens e serviços são um importante gargalo na implementação e operação de políticas públicas.

O conceito de política pública está diretamente relacionado à ação do Estado, ao modo como ele age e às decisões relativas ao bom funcionamento da administração pública. Quando seu papel era o de grande planejador, a dinâmica ocorria por meio do planejamento governamental, mas, com a evolução de seu conceito, especialmente a reformulação de seu papel, surge uma nova maneira de atuação: as políticas públicas (Bourguignon e Botelho, 2009).

A Administração Pública, ainda se diferencia em alguns pontos das empresas privadas no procedimento da formalização dos contratos de fornecimentos, estando subordinada a observância dos ditames legais para a efetivação das contratações. Segundo Justen Filho (2004), em um estado Democrático, os bens ou serviços dos particulares somente poderão ser obtidos mediante a observância de certos procedimentos e dentro de limites específicos.

Entre os ornamentos jurídicos que tratam das compras públicas temos a Constituição da República Federativa Brasil em seu Inciso XXI do Artigo 37, traz que, ressalvados os casos específicos, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública.

A Lei nº 8.666/93, regulamentando o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública (Pereira Junior, 2007). A qual apresenta cinco modalidades de licitações, sendo: Concorrência Pública, Tomada de Preços, Carta Convite, Concurso e Leilão.

A Medida Provisória nº 2.026/2000, instituiu a sexta modalidade de licitação denominada pregão (Pereira Junior, 2007). Primeiramente aplicada apenas ao âmbito da União, mas depois de transformada em lei, Lei nº 10.520/02, passou a ser aplicada também no âmbito dos Estados, Distrito Federal e Município, destinada para aquisição de bens e serviços comuns.

Segundo Pereira Junior (2007), a modalidade do pregão ao inverter as fases rituais e admitir lances verbais, efetivamente concorre para a celeridade das contratações de compras e serviços do cotidiano administrativo, a par de propiciar a obtenção de preços menores.

A modalidade de licitação denominada Pregão inovou em relação aos procedimentos das modalidades tradicionais constantes na Lei nº 8.666/93, vistas a imprimir maior celeridade e a reduzir custos nas aquisições e contratações realizadas pela Administração Pública.

Segundo Dalvi (2012) a inversão de fases (habilitação - proposta para proposta - habilitação) na modalidade do pregão, permitindo a análise da documentação de habilitação apenas do licitante vencedor, evita a disputa recursal que muitas vezes se arrastam por longos períodos, quando que, por muitas vezes o recorrente nem se consagra vencedor da licitação.

A possibilidade dos proponentes participantes do certame, de apresentarem lances verbais reduzindo os seus preços, na própria sessão, foi outro avanço da modalidade pregão, pois propicia a oportunidade ao fornecedor de melhorar sua oferta gerando economia para a Administração Pública ( Dalvi, 2012).

Pércio (2008) afirma que o contrato administrativo é o verdadeiro objetivo da Administração quando realiza uma licitação, que a licitação, é meramente um instrumento para obter o contrato.

Segundo Justen Filho (2004) os contratos administrativos envolvem ajustes de vontade, identificando-se como um acordo de vontade entre um órgão da Administração Pública e um particular, que produz direitos e obrigações.

Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão a finalidade, as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes.

O Artigo 87 da Lei 8.666/93, traz as sanções que a Administração poderá aplicar ao contratado quando do descumprimento das cláusulas contratuais, compreendendo: advertência, multa, suspensão temporária e declaração de inidoneidade. Para aplicação de penalidade deverá ser seguido o procedimento do Artigo 109, concedendo oportunidade de apresentação de defesa por parte do contratado.

Para Justen Filho (2004), há condutas que ofendem garantias ou deveres fundamentais à execução do objeto do contrato. Que a ofensa às previsões contratuais é juridicamente relevante na medida em que ofende o interesse público.

Como regra geral, a aplicação de sanções tem por finalidade desestimular a prática de condutas juridicamente reprováveis, Pércio (2008). Dentro de uma concepção atual de Administração Pública, onde a eficiência e eficácia são importantes para que as políticas públicas possam ser efetivadas, a prestação dos serviços ou fornecimento de produtos dentro dos prazos estabelecidos nos contratos é fundamental, e a aplicação de penalidades, aos contratados que cometem falhas, passa a ser um poder/dever do gestor público.

Para um eficiente planejamento logístico é importante ter conhecimento da real situação quanto ao cumprimento dos prazos de entregas de produtos, equipamentos e serviços por parte da cadeia de fornecimento. Sabendo-se a frequência de atrasos nas entregas e identificando-se os principais motivos que as provocam é possível replanejar prazos, formas e estratégias e aquisição que sejam mais eficientes e evitam transtornos para Administração em decorrência de atrasos.

### 3 METODOLOGIA

Para fundamentação teórica foi efetuada a pesquisa bibliográfica, através de livros, teses, artigos e outras publicações, pertinentes aos temas da logística e compras por parte dos órgãos públicos.

A coleta de dados, através da pesquisa de campo foi realizada através de dois procedimentos, sendo, o levantamento dos dados quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, e a aplicação de questionário junto a fornecedores.

#### 3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para coleta de informações quanto ao cumprimento dos prazos de entrega dos fornecedores foi efetuado a análise documental diretamente no departamento de compras da Prefeitura Municipal. Uma análise acurada quanto ao cumprimento dos prazos, somente é possível através do levantamento e constatações em loco, verificando-se as datas das ordens de compras, os prazos de entrega e o efetivo recebimento do produto pela secretaria solicitante.

Foram analisadas cinquenta autorizações de compras de vários fornecedores da Administração Municipal e diferentes tipos de produtos. A amostragem verificada representa em torno de quinze por cento das ordens de compras mensais.

Num segundo momento foi efetuado pesquisa de campo junto a fornecedores, mediante a aplicação de questionários, a fim de detectar dificuldades ou fatos que interferem no cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores.

Para execução do levantamento foi aplicado o seguinte questionário:

1 – No momento da elaboração da proposta para a licitação é observado o prazo de entrega estabelecido no edital?

2 – Somente apresenta proposta para os itens em que tem certeza ser possível cumprir o prazo de entrega?

3 - Quando não é possível cumprir o prazo de entrega, é solicitado formalmente a prorrogação do prazo mediante justificativa das razões?

5 – A empresa tem conhecimento das sanções que está sujeita em caso de descumprimento dos prazos de entrega?

6 – Os prazos de entrega estabelecidos pela Administração Municipal, normalmente são adequados para a formalização da entrega?

O questionário teve público alvo fornecedores da Administração, dentre os quais, fornecedores que cumprem os prazos e outros que apresentam situações de entregas em atraso. Dez empresas retornaram pesquisa, representando algo em torno de dez por centos dos fornecedores usuais da Administração, cujas respostas foram utilizadas para balizar o estudo.

Ressaltamos que, quando da aplicação do questionário, os entrevistados tendem a respondê-lo de forma mais conveniente, omitindo situações desfavoráveis. Desta forma, o cenário obtido pode não representar a realidade.

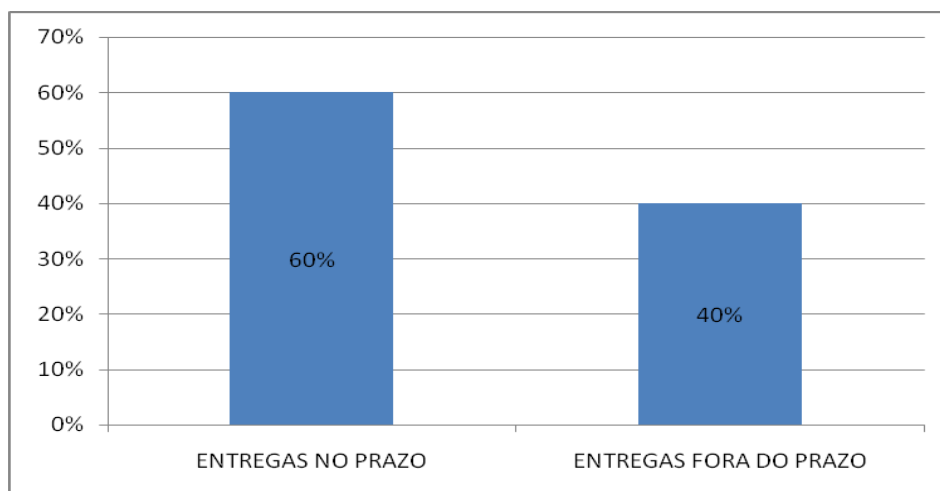
## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

Por meio do levantamento de informações junto ao departamento de compras da Prefeitura Municipal, a fim de verificar o cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores, através da comparação das datas de emissão das ordens de compras, com os prazos de entrega e o efetivo recebimento dos produtos pelas secretarias solicitantes, constatou-se que ocorre um significativo percentual de atraso nas entregas.

Tabulados os dados da amostragem analisada, constatou-se que 60% (sessenta por cento) das entregas ocorrem dentro dos prazos contratados, e conseqüentemente 40% (quarenta por cento) ocorrem fora dos prazos estabelecidos. Percebe-se ainda que 25% (vinte e cinco por cento) das entregas efetuadas em atraso extrapolaram em mais que o dobro do prazo estabelecido ou por algum motivo as entregas não foram formalizadas.

Gráfico 1 – Amostragem de entregas no prazo e fora do prazo



Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário aplicado teve por base seis questões, através das quais é possível a constatação de fatores relevantes que interferem na execução dos prazos e na qualidade dos fornecimentos, percebendo-se a qualificação do fornecedor.

A primeira questão compreendia a seguinte pergunta: “1 – No momento da elaboração da proposta para a licitação é observado o prazo de entrega estabelecido no edital?”, onde todos os fornecedores responderam afirmativamente, ou seja, as empresas observam os prazos estabelecidos para a entrega.

A segunda questão tinha a pergunta: “2 – Somente apresenta proposta para os itens em que tem certeza ser possível cumprir o prazo de entrega?”. Neste questionamento novamente todos os fornecedores responderam que sim, somente cotam os itens em que tem certeza ser possível o cumprimento do prazo de entrega.

A terceira questão abordava o seguinte questionamento: “3 - Quando não é possível cumprir o prazo de entrega, é solicitado formalmente a prorrogação do prazo mediante justificativa das razões?”. Neste quesito todas as empresas entrevistadas responderam que solicitam formalmente a prorrogação do prazo de entrega quando constatado que o seu cumprimento não será possível.

A quarta questão tratava do seguinte questionamento: “4 – A empresa tem implantado um plano de gestão logístico para atender aos compromissos assumidos?”. Neste quesito 70% (setenta por cento) das empresas responderam que possuem um plano de gestão logístico

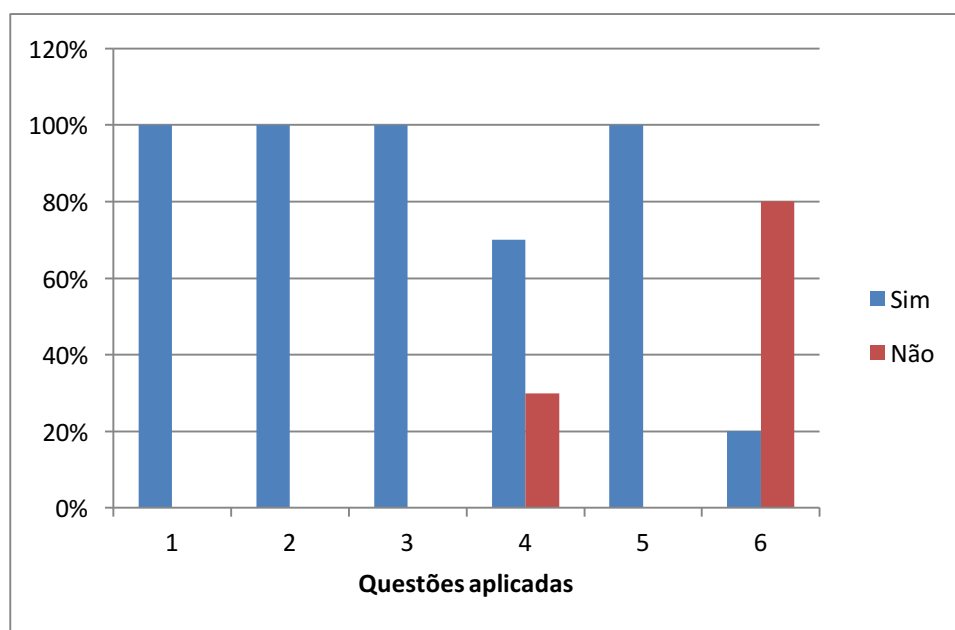
A quinta questão tratava de: “5 – A empresa tem conhecimento das sanções que está sujeita em caso de descumprimento dos prazos de entrega?”. 100% (cem por cento) das



empresas responderam que possuem conhecimento das sanções que estão sujeitos no caso de não cumprimento com as obrigações.

A sexta questão tinha como pergunta: “6 – Os prazos de entrega estabelecidos pela Administração Municipal, normalmente são adequados para a formalização da entrega?” Neste questionamento, 80% (oitenta por cento) dos fornecedores entrevistados responderam que o prazo estabelecido pelos órgãos públicos não é adequado para uma entrega sem atrasos

Gráfico 2 – Resultado do questionário aplicado



Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Por meio do levantamento junto ao setor de compras da Prefeitura Municipal, constatou-se um considerável índice atrasos nas entregas de produtos por parte dos fornecedores.

Percebe-se que quarenta por cento dos produtos são entregues em atraso, um índice muito significativo, o que gera muitos transtornos no andamento das atividades do órgão público, interferindo diretamente na qualidade dos serviços prestado ao cidadão. Atraso na entrega dos suprimentos gera dispêndio financeiro superior que o inicialmente estimado, pois,

diante da insegurança quanto ao cumprimento das entregas, obriga a Administração Municipal a aumentar os estoques mínimos.

Nos órgãos públicos os parceiros fornecedores são selecionados através de procedimentos licitatórios, onde a empresa que apresentar a melhor oferta, atendendo as condições estabelecidas no edital, assina o contrato de fornecimento de produtos ou serviços, necessários para manter as atividades da instituição. Quando ocorrem descumprimentos das cláusulas contratuais o contratado fica sujeito de ser penalizado mediante a aplicação de advertências, multas, suspensões ou declaração de inidoneidade.

Quando encontramos um cenário, como o levantado neste estudo, definitivamente as duas partes envolvidos no processo, órgão público e fornecedores, tem sua parcela de culpa, primeiramente os fornecedores por não cumprirem o estabelecido no contrato e o poder público por não aplicar as sanções previstas em lei. Pois se o poder público efetivamente aplicasse as penalidades previstas, os fornecedores não atrasariam as entregas com tanta frequência ou não apresentariam proposta quando constatar a possibilidade de ocorrências de atrasos.

A gestão pública atual não aceita situações como a constatada, a nova administração pública busca a eficiência prestando melhores serviços ao cidadão, para tanto deve dar maior atenção à sua estrutura logística, operacionalizando as ações com administradores com visão sistêmica, qualificados, capacitados e com atitudes necessárias para uma gestão integrada.

Quanto a aplicação de questionário, temos a ressaltar que a técnica não é muito confiável, pois o entrevistado nem sempre diz a verdade e sim o mais adequado. Neste sentido acreditamos que o resultado obtido não é muito confiável, pois se fosse, não teríamos o cenário constatado no levantamento junto ao departamento de licitações, onde percebeu-se que quarenta por cento das entregas tem atrasos.

Pertinente a primeira questão, cem por cento dos fornecedores informaram, que observam o prazo de entrega estabelecido no edital. De semelhante modo, todos os entrevistados informaram que somente apresentam proposta para os itens que tem certeza ser possível cumprir o prazo de entrega. Se realmente as empresas observassem esses dois quesitos no momento da apresentação das propostas certamente não teríamos o significativo índice de atrasos constatado no levantamento realizado junto ao departamento de licitações, e ocorreria o atraso somente em situações esporádicas ocasionadas por fatos supervenientes.

Referente à terceira questão, todos os fornecedores responderam que solicitam formalmente a prorrogação do prazo mediante apontamento das justificativas e razões, fator importante para que o órgão público analise a excepcionalidade, bem como possa rever suas demandas a fim de evitar o desabastecimento de suprimentos. Mesmo diante da apresentação de razões e justificativas o fornecedor fica sujeito as sanções e penalidades previstas no instrumento contratual.

Quanto à quarta questão, setenta por cento das empresas responderam que possuem implantado um plano de gestão logística para atender aos compromissos assumidos, o que é fundamental para que a empresa tenha noção de como irá atender e cumprir com seus compromissos, no entanto, a empresa que não possui noção dos conceitos e técnicas de logística estão suscetíveis a custos maiores para cumprir com as obrigações, bem como, a não conseguir cumprir com suas obrigações, gerando transtornos para o órgão público cliente.

A quinta questão, trazia o questionamento se a empresa tinha conhecimento das sanções que está sujeita em caso de descumprimento dos prazos de entregas, neste questionamento novamente todas as empresas entrevistadas responderam que conhecem as sanções que estão sujeitas. A aplicação de penalidades às empresas fornecedoras não é bom para o órgão público nem para as empresas, porém faz-se necessário para manter as empresas disciplinadas e não comprometer os serviços públicos pela falta de suprimentos.

Pertinente a sexta questão que trazia o questionamento, se o prazo de entrega estabelecido pela Administração Municipal, normalmente é adequado para a formalização da entrega, oitenta por cento das empresas responderam que não acham adequado o prazo estabelecido pela administração. Um prazo de entrega adequado para a entrega do produto é fundamental para o que processo de aquisição não seja comprometido desde seu início.

Analisando o conjunto das informações, percebe-se que problemas sérios ocorrem. Pela grande quantidade de pedidos que são entregues em atraso, o órgão público deve efetuar um diagnóstico para identificar problemas e apontar soluções e ajustes, a fim reverter o cenário e conseqüentemente diminuir os custos com estoques e prestar serviços de maior qualidade aos cidadãos.

Primeiramente a Prefeitura deverá rever os seus procedimentos na coleta de preços prévios à licitação e na elaboração dos editais de licitações. No momento da coleta de preços, que servirão de referência para estabelecer o preço máximo da licitação, o fornecedor deve indicar o prazo de entrega do produto ou serviço, e este, ser considerado pela Administração

no momento da elaboração do edital. Deverá ser evitada a prática de estabelecer prazo de entrega muito curto, usualmente adotado pelas prefeituras de cidades pequenas com o objetivo de fomentar o desenvolvimento local, mediante compras de fornecedores da cidade que seriam os únicos com viabilidade de atender aos prazos de entrega. Dessa forma a Administração ao elaborar o edital deve considerar os prazos de entrega indicado na pesquisa prévia, para que assim se estabeleça o prazo de entrega dentro das necessidades da Administração e viável de ser cumprido pelos fornecedores.

Perante os fornecedores faz-se necessário a realização de um trabalho de conscientização para que estes tenham consciência da importância da realização das entregas nos prazos contratados, e que caso não cumpram os prazos estão sujeitos a sanções e penalidades. Assim os fornecedores que não tiverem estrutura e não adequarem suas entregas, estarão sujeitos as sanções previstas na Lei Federal n. 8.666/93 de 21 de junho que 1993, que são: advertência, multa, suspensão e declaração de inidôneo. Para tanto, faz-se necessário ajustar o edital de licitação, para que de forma clara expresse os procedimentos de entrega dos produtos, o procedimento a ser adotado pelo fornecedor quando constatar não ser possível cumprir a entrega no prazo, e as penalidades que poderão ser aplicadas.

O procedimento para aplicação de sanções aos fornecedores está previsto na seção II – Das Sanções Administrativas, da Lei Federal 8.666/93. Quando da aplicação de penalidade ao fornecedor deve-se seguir o rito que oportuniza a defesa por parte do fornecedor, alegações que devem ser consideradas e avaliadas pela Administração, sob pena de irregularidade no procedimento.

Para que os serviços disponibilizados pelo órgão público sejam de qualidade e gerem satisfação à população, é fundamental que se tenha uma estrutura logística planejada, para que seja possível atender a demanda no momento certo, mantendo um estoque ajustado e com o mínimo de imprevistos. O sucesso logístico do órgão público somente é possível com fornecedores que também possuem boa estrutura logística, com estoques que permita cumprirem suas obrigações mesmo diante de imprevistos.

## 5 CONCLUSÃO

O órgão público, de semelhante modo que uma empresa privada, deve dispor de técnicas logísticas para que tenha suprida suas demandas e conseqüentemente possa prestar serviços de qualidade aos cidadãos de forma eficiente e eficaz, atendendo as suas expectativas e necessidades.

A Prefeitura analisada tem sérios problemas de logísticos, o que compromete as suas atividades de forma negativa perante a opinião e satisfação da população. Temos como exemplo quando falta medicamento nas unidades de saúde, automaticamente temos uma insatisfação do município quanto ao serviço público.

Percebeu-se que apenas sessenta por cento das ordens de serviços são cumpridas nos prazos contratados e conseqüentemente quarenta por cento das ordens de compras possuem atrasos, o que é um índice alto e que traz muitos transtornos para os serviços públicos.

Mediante a aplicação de questionário aos fornecedores constatou-se que dois fatores interferem na formalização das entregas nos prazos estabelecidos. Primeiramente que algumas empresas não possuem implantado um plano de gestão logístico, o que compromete a qualidade do fornecimento. Também foi apontado pelos fornecedores e que o prazo de entrega estabelecido pelo órgão público, normalmente não é adequado para cumprimento dos compromissos de entrega.

Conclui-se que existem falhas e deficiências em ambos os lados, tanto do órgão público quanto dos fornecedores, o que compromete as atividades logísticas de ambos e gera dispêndios financeiros que poderiam ser evitados. Para o órgão público gera necessidade de estoques maiores e conseqüente recurso financeiro imobilizado, baixa qualidade dos serviços e avaliação negativa por parte dos munícipes clientes.

Sugere-se que o órgão público reveja seus procedimentos principalmente quanto a forma de estabelecer os prazos de entrega, que sejam estabelecidos prazos condizentes e possíveis de serem cumpridas pelas empresas. Perante os fornecedores faz-se necessário um trabalho de conscientização para que estes implantem procedimentos que garantam os cumprimentos dos prazos de fornecimento, e tenham consciência que quando de atrasos estão sujeitos a sanções.

## REFERÊNCIAS

BOURGUIGNON, M. F. M. BOTELHO D. **Vínculos de negócios entre grandes empresas compradoras e pequenos fornecedores locais: implicações para políticas públicas e desenvolvimento.** Dezembro, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000600009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600009)>. Acesso em: 30 out 2013.

**BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/>. Acesso em: 28 nov 2012.

**BRASIL.** Lei 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em 28 nov 2012.

**BRASIL.** Lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em 28 nov 2012.

DALVI, L. **Manual das licitações e contratos administrativos.** 1 ed. Campo Grande: Contemplar, 2012. 836 p.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contrato administrativos.** 10 ed. São Paulo: Dialética, 2004. 703 p.

MONTEIRO, J. C. **Logística aplicada à organização pública.** Novembro, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/logistica-aplicada-a-organizacao-publica/49928/>>. Acesso em: 28 nov 2012.

PÉRCIO, G. V. **Contratos Administrativos.** Curitiba: Editora Negócios Públicos, 2008. 118 p.

PEREIRA JUNIOR, J. T. **Comentários à lei das licitações e contratações da administração pública.** 7 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2007. 1.298 p.

VAZ, J. C. LOTTA, G. S. **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil.** 2011. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000100006)>.  
Acesso em: 29 nov 2012.

WELTER, J. L. **A logística na administração pública**. Março, 2006. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-logistica-na-administracao-publica/11987/>>. Acesso em: 29 nov 2012.