

A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
402 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-45-5

DOI: 10.22533/at.ed.45501117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>8</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO	
<i>Pedro Cláudio da Silva, Alessandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO III	
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS	
<i>Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO IV	
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO V	
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho</i>	<i>76</i>
CAPÍTULO VI	
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016	
<i>Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves</i>	<i>93</i>
CAPÍTULO VII	
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	
<i>Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes</i>	<i>105</i>

CAPÍTULO VIII

COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119

CAPÍTULO IX

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco 138

CAPÍTULO X

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros154

CAPÍTULO XI

UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171

CAPÍTULO XII

PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira188

CAPÍTULO XIII

A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203

CAPÍTULO XIV

A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Gustavo de Lira Santos, Amanda Moraes da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença215

CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht232

CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira247

CAPÍTULO XVII

Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora

Sylvia Bitencourt Valle Marques, Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino265

CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana279

CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes294

CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão.....305

CAPÍTULO XXI

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti.....329

CAPÍTULO XXII

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

Fernando José Machado, Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....316

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva345

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

Gustavo de Lira Santos, Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....360

CAPÍTULO XXV

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Paula Ramos de Almeida e Virginia Spinassé de Melo.....374

Sobre o organizador.....389

Sobre os autores.....390

CAPÍTULO I

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

**Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha
Jordana Torres Costa
Veras Rodrigues**

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha

Universidade Federal do Ceará

Fortaleza – Ceará

Jordana Torres Costa

Universidade Federal do Ceará

Fortaleza – Ceará

Maxweel Veras Rodrigues

Universidade Federal do Ceará

Fortaleza – Ceará

RESUMO: A Controladoria é um departamento de uma entidade que visa a auxiliar a gestão no processo de tomada de decisões. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Controladoria é um importante aliado no controle gerencial dos recursos públicos, uma vez em que estes estão cada vez mais escassos. Tendo em vista as dificuldades enfrentadas no Departamento de Licitações de uma IFES, esse estudo, de caráter descritivo e qualitativo, tem como objetivo propor melhorias nos processos licitatórios de uma IFES utilizando a Controladoria como uma ferramenta de gestão. Com esse intuito, realizou-se um estudo de caso, na Universidade Federal do Ceará, através de entrevistas com os servidores do Departamento de Licitações. Os resultados obtidos revelam que muitos problemas estão relacionados à ausência de conhecimento do processo licitatório por parte dos demandantes da licitação, verificou-se, também, a ausência de planejamento das atividades do Departamento de Licitações. Conclui-se, portanto, que é fundamental que todos os envolvidos no processo licitatório sejam bem qualificados, como também é importante que o departamento gerencie melhor suas atividades a fim de otimizar o tempo e, conseqüentemente, os custos dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria, Processo Licitatório, Instituições Federais de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade e a globalização, as organizações estão cada vez mais competitivas, e buscam, na tecnologia da informação, mecanismos de inovação, gestão da qualidade e otimização de custos. Contudo, para as organizações públicas, uma gestão eficiente de custos com vista à qualidade dos serviços prestados à sociedade ainda é uma realidade bastante recente.

Para gerir os custos eficientemente, estudando os dados processados nos sistemas de custos e gerar informações úteis à tomada de decisão dos gestores, muitas empresas estão criando o setor de Controladoria. Esse setor é responsável por coordenar um processo de gestão estruturado dos custos visando a otimizar o

seu resultado da organização.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é imprescindível uma gestão eficiente dos custos, pois os recursos públicos são cada vez mais escassos, exigindo, assim, dos gestores uma maior eficiência da administração desses recursos para que a instituição consiga realizar seus objetivos e manter a continuidade de seus serviços. Assim, pode-se afirmar que um setor de Controladoria nas IFES contribui para a gestão eficiente de seus recursos, auxiliando na otimização de seus processos administrativos e minimizando seus custos.

Em meio aos cortes no orçamento das IFES, em contrapartida ao aumento das ofertas de vagas, são de grande relevância os estudos para o melhor aproveitamento dos recursos dessas instituições. Desse modo, pesquisas referentes à mensuração e à otimização de custos nas IFES são relevantes para o aprimoramento da gestão. Entretanto, é notório que a bibliografia sobre o assunto é bastante reduzida. Portanto, esta pesquisa se justifica pela necessidade de estudos acerca da gestão de custos das IFES que sejam capazes de otimizar seus recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, esta pesquisa se desenvolve com um estudo de caso em um departamento de licitações de uma Instituição Federal de Ensino Superior, buscando conhecer suas atividades, identificar problemas no processo licitatório e propor melhorias ao processo. Para isso, esta pesquisa tem como objetivo geral propor melhorias no processo licitatório de uma IFES que visem à otimização do tempo do processo e conseqüentemente a redução dos custos.

2. A CONTROLADORIA E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A atividade de controlar está relacionada ao ato de monitorar a execução de alguma atividade ou processo para que não haja desvios em relação aos padrões definidos previamente. O controle é fundamental para assegurar que uma organização siga na direção pretendida pelos gestores, pois avalia a eficácia operacional e propõe ações para a correção de desvios.

O controle na Administração Pública tem como marco a Lei Federal nº 4.320 de 1964, que trouxe as definições de controle interno e controle externo. Mas o início da sistemática de controle público ocorreu com o Decreto-lei nº 200 de 1967, marcando o início da Administração Gerencial, que trouxe o controle como um de seus princípios fundamentais. Logo após, em 1988, a Carta Magna estruturou os mecanismos de controle e fiscalização ao reconhecer que o controle será exercido não só pelo Tribunal de Contas da União, mas também pelo Sistema de Controle Interno de cada poder.

Portanto, nesse cenário de controle dos recursos públicos, buscando-se cada vez mais uma Administração Gerencial efetiva, a Controladoria surge para dar suporte ao processo de gestão conduzindo a organização à otimização do resultado. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344),

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), os gestores além de suas especialidades devem ter conhecimento sobre gestão econômica, pois a Controladoria não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos. Para os autores, a Controladoria é uma área coordenadora da gestão econômica, interagindo e apoiando as áreas operacionais, como induzindo às melhores decisões para a empresa, mas isso não exime os gestores da responsabilidade de seus resultados.

Para Slomski (2007), a Controladoria é como um concerto musical, pois trabalha em harmonia com todas as áreas da organização, buscando um só objetivo, a maximização do resultado da entidade. Para o autor, a Controladoria é “a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade” (SLOMSKI, op. cit., p. 15).

Segundo Slomski (op. cit.), deve-se pensar em Controladoria como um sistema de informações estruturadas, como um banco de dados, capaz de gerar informações em tempo real sobre receitas, despesas, bens públicos, enfim, sobre o patrimônio econômico, financeiro, social, cultural, turístico e ambiental existente na organização.

Portanto, a Controladoria no setor público visa à otimização dos recursos, melhorando processos e auxiliando os gestores a tomar decisões mais precisas. Assim, Peter *et al* (2005, p. 206) destaca que dentre as competências da Controladoria estão:

- coordenar, controlar e integrar os planos de curto e longo prazos e propor políticas e procedimentos relativos à sua área de atuação e a instituição como um todo;
- participar na formulação de estratégias;
- coordenar e controlar o sistema de informações gerenciais da instituição;
- propor e implantar metodologias de controle e avaliação de resultados, principalmente nas áreas de custos, patrimônio, orçamento e administração financeira;
- compilar, sintetizar e analisar informações;
- apurar e avaliar resultados;
- influenciar a tomada de decisão;
- desenvolver e implementar sistema de relatórios que contemplem informações financeiras e não-financeiras.

O papel da Controladoria é assessorar os gestores, fornecendo mensurações de alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Assim, a Controladoria é uma assessoria contínua, contribuindo para o aprimoramento da organização (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007).

Segundo Mosimann e Fisch (2008), a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, mediante a integração dos esforços de diversas áreas, garantindo, assim, a sua continuidade. Percebe-se que esse conceito se aplica também as organizações públicas, pois os recursos públicos são escassos e devem ser melhor aproveitados para a garantia da prestação dos serviços públicos à sociedade.

Portanto, a grande contribuição da Controladoria em organizações públicas é o controle gerencial dos recursos públicos e conseqüentemente o seu uso eficaz em políticas públicas de qualidade, proporcionando um melhor resultado no alcance de sua missão governamental que é promover o bem comum.

3. CUSTOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As IFES são prestadoras de serviços educacionais à sociedade, portanto é intrínseco à sua atividade uma complexidade operacional, até mesmo por se tratar de um órgão público. Portanto, é necessária a utilização de um sistema de custos integrado a todas as atividades, capaz de fornecer informações atualizadas e precisas quanto ao custo incorrido nos seus serviços, possibilitando a melhor decisão dos gestores em consequência do gerenciamento eficiente de seus custos.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), uma das contribuições do sistema de custo é o conhecimento dos gastos incorridos em cada departamento da organização, identificando os responsáveis pelo consumo dos gastos e facilitando o controle gerencial e a elaboração de orçamentos.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (op. cit.), conhecer e controlar os custos não é suficiente, sendo necessário também identificar as possibilidades de melhorias dos processos, resultando na identificação e eliminação de desperdícios que oneram os custos e reduzem a lucratividade ou a competitividade das empresas.

Pode-se afirmar que, as IFES são concorrentes entre si e também são concorrentes das Instituições de Ensino Superior Privadas. Portanto, otimizar os processos e reduzir os custos nas atividades-meio pode proporcionar melhores resultados para as IFES, uma vez que os recursos poderão ser melhor aplicados em investimentos na atividade-fim.

Para viabilizar de forma prática e transparente uma abordagem gerencial dos dados e indicadores da ação educativa, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação desenvolveu o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que se trata de um banco de dados de informações gerenciais e de indicadores das IFES.

Um Sistema de Apuração de Custos (SAC) deve ser capaz de gerar subsídios que permitam a Administração Universitária conhecer o custo de cada produto realizado, sua composição e estrutura, auxiliando o processo de tomada de decisões gerenciais (PESSOA *et al*, 2005). Nesse contexto, Pessoa *et al* (op. cit.) afirmam que o SAC surgiu como instrumento de gestão, objetivando colaborar com o processo de planejamento, avaliação e correção dos procedimentos administrativos.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (op. cit.), a análise de custos não pode mais se

restringir à análise por categorias ou departamentos, pois, para efeitos gerenciais, o importante e útil é a correta identificação e rastreamento dos diversos processos e atividades que constituem os custos. Para os autores, o sistema de custeio baseado em atividades, conhecido como custeio ABC, possibilita uma melhor visualização dos gastos, ao analisar as atividades executadas para a prestação dos serviços e estabelecer suas relações com o objeto do custo. Ao identificar as causas que originam os custos, o custeio ABC permite aos gestores uma ação mais eficaz e eficiente visando o controle dos gastos.

Segundo Padoveze (2003), o custeio ABC permite a classificação das atividades entre as que agregam valor ou produto ou não. Para o autor, as atividades não-agregadoras de valor aos produtos decorrem do tempo dispendido em atividades não-produtivas, tais como tempo de espera, retrabalhos, movimentação, etc., ou seja, são desperdícios em potencial. Portanto, o mapeamento das atividades pode possibilitar a minimização desses desperdícios, ou quando possível a sua eliminação.

Desse modo, verifica-se a importância do método ABC para a gestão dos custos das IFES, pois este método possibilita gerir melhor a eficiência na utilização dos recursos. Portanto, pode-se afirmar que a implantação do modelo ABC em uma IFES proporciona como benefícios: informações gerenciais mais fidedignas com relação aos custos; melhora a efetividade dos controles internos, pois há a necessidade de mapeamento e controle dos fluxos dos processos; e evidenciação das atividades que consomem mais recursos, possibilitando a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao serviço.

4. O PROCESSO LICITATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A licitação é obrigatória no Brasil para todos os órgãos da Administração Pública direta e indireta, e tem como objetivo a obtenção de seu objeto nas melhores condições para a administração, e para tanto, esse objeto deverá ser convenientemente definido no edital ou no convite, a fim de que os licitantes possam atender fielmente ao desejo do Poder Público (MEIRELLES, 2004). Entende-se por edital, o instrumento convocatório utilizado pela Administração Pública e é através dele que é escolhido o fornecedor que apresente a melhor proposta para a instituição.

A Administração Pública deve optar pela proposta mais vantajosa considerando o princípio constitucional da isonomia e os demais princípios básicos, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e eficiência.

São previstas na Lei nº 8.666/93 cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Em 2002 foi criada uma nova modalidade, através da Lei nº 10.520/02, o pregão. A modalidade de licitação a ser aplicada é determinada de acordo com o objeto a ser licitado e com o valor

envolvido.

A modalidade mais utilizada atualmente é o pregão, especificamente o eletrônico que tem uma abrangência maior na área de competição. Assim, caso o gestor não utilize esta modalidade, deverá constar nos autos do processo uma justificativa.

Conforme afirma Fernandes (2009), o primeiro passo de qualquer procedimento licitatório é a requisição do objeto. É sempre a partir da necessidade, manifestada por agente público, que a Administração inicia o processo com vistas à futura contratação. Assim, é a Lei nº 8.666/93 que determina quais os documentos devem constar nesse processo.

Portanto, a licitação deve desenvolver-se em estrita conformidade com o que dispõe a lei, pois se trata de um procedimento administrativo rigorosamente formal, onde cada ato é praticado na forma ditada pela lei.

5. O PROCESSO LICITATÓRIO EM UMA IFES

O processo de licitação inicia-se com a necessidade de algum departamento em obter um bem ou contratar um serviço. É necessário que o demandante tenha pleno conhecimento do objeto a ser licitado, pois compete a ele a elaboração do Termo de Referência, contendo a descrição detalhada do bem ou serviço, as quantidades e o valor estimado para a compra do bem ou para a execução do serviço. O Termo de Referência precisa ser aprovado pela autoridade superior daquela área, encaminhado para o ordenador de despesas da instituição, para que seja realizada a dotação orçamentária e, por fim, o processo é encaminhado para o Departamento de Licitação.

As atividades realizadas neste departamento são: conferência da documentação constante no processo, elaboração das minutas de edital e de contrato, envio das minutas para parecer da procuradoria, possíveis alterações conforme despacho da procuradoria, publicação do Edital no Diário Oficial da União, abertura do processo licitatório e prosseguimento do certame conforme a modalidade escolhida.

Vale ressaltar que, caso a licitação ocorra por Sistema de Registro de Preço, antes da elaboração do edital, o departamento de licitação deverá lançar uma intenção de registro de preços no sistema eletrônico, para que haja a manifestação de possíveis órgãos participantes.

A modalidade mais utilizada pelas IFES é o Pregão Eletrônico, pois conforme consta na Lei Federal nº 10.520/02, o pregão deve ser utilizado para aquisição de bens e serviços comuns de qualquer valor e sua forma eletrônica, regulamentada pelo Decreto 5.450/05, é preferencial, sendo obrigatória a justificativa para uso na forma presencial.

Conforme Baradel e Silva (2008), o pregão tem foco no resultado, trazendo maior flexibilidade ao processo, onde o preço tende sempre a diminuir em virtude da dinamicidade, além de permitir correção de falhas formais, evitando rigorismos

excessivos e formalidade desnecessárias visando ao atendimento do princípio da celeridade.

Segundo Bittencourt (2004, p. 21), o pregão “trata-se, incontestavelmente, de um aperfeiçoamento das licitações no Brasil, pois, em face de várias importantes inovações, garante economia, agilidade e desburocratização”. Já Fortunato (2010) afirma que, além de simplificar o procedimento administrativo, o pregão eletrônico traz economias consideráveis de recursos, tempo, custos, aumento do número de participantes, em virtude da quebra das barreiras geográficas com o uso da internet, e maior transparência.

Faria *et al* (2008, p. 1) consideram que o “pregão eletrônico é a modalidade de licitação mais vantajosa para a administração pública, pois é a modalidade que traz menor tempo para a finalização do processo e a maior redução dos custos de compra”.

Desse modo, analisando os diversos autores, torna-se evidente a superioridade do pregão eletrônico perante as demais modalidades de licitação, principalmente, no que diz respeito à celeridade e aos custos do processo.

6. METODOLOGIA DO ESTUDO

Para Demo (1995), metodologia significa o estudo dos caminhos e instrumentos usados para fazer ciência. Desse modo, quanto aos objetos esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Ganga (2012), a pesquisa descritiva busca examinar um fenômeno para melhor defini-lo ou diferenciá-lo de outro. Assim, visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com relação ao procedimento, esta pesquisa busca atingir seu objetivo mediante um estudo de caso. Para Yin (2001 *apud* Martins, Mello e Turrioni, 2014), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa tem natureza qualitativa. Para Ganga (2012), a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa está na ênfase do indivíduo que está sendo estudado.

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, foi realizado um levantamento do fluxo de atividades de cada etapa do processo licitatório ocorrido dentro do Departamento de Licitações da Universidade Federal do Ceará (UFC). Para a realização desse levantamento, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista, realizada com os servidores do referido departamento.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista é o encontro entre duas pessoas no qual uma delas tem a finalidade de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Além do conhecimento do fluxo de atividades do Departamento de Licitações, a entrevista tem o objetivo de identificar problemas ocorridos no processo licitatório

que podem onerar os custos das licitações e retardar o andamento dos processos.

Após a identificação dos problemas no processo licitatório, esta pesquisa se propõe a sugerir soluções para cada problema identificado, visando à otimização do processo e, conseqüentemente, a redução dos custos dentro do Departamento de Licitações da UFC.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo licitatório da UFC é gerenciado pela Pró-Reitoria de Administração, passando por diversos departamentos desta Pró-Reitoria, finalizando no Departamento de Licitações, onde ocorre a licitação propriamente dita. Atualmente, esse departamento é formado por um Diretor Adjunto, nove servidores, sendo uma secretária executiva, três pregoeiros e cinco elaboradores de editais, além de três funcionários terceirizados.

Ao Departamento de Licitações compete, conforme consta descrito nas suas atribuições, planejar, organizar, coordenar, controlar e executar as atividades inerentes aos processos licitatórios. Esse departamento é constituído de dois núcleos, a saber: Divisão de Apoio Administrativo e Divisão de Execução de Licitações, subdividida em Núcleo de Pregões e Comissão Permanente de Licitação. À Divisão de Apoio Administrativo compete a elaboração dos editais e demais atividades inerentes, ao Núcleo de Pregões compete executar as licitações nas modalidades de pregão presencial ou pregão eletrônico e à Comissão Permanente de Licitação compete receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações.

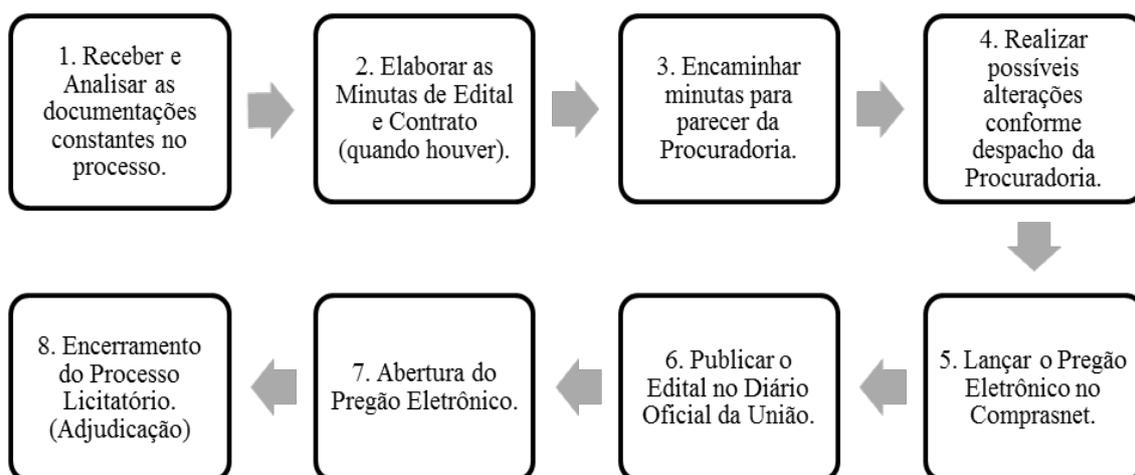
Em 2015, o Departamento de Licitações atendeu a 234 processos licitatórios nas seguintes modalidades: 138 pregões eletrônicos, 77 pregões eletrônicos com Sistema de Registro de Preços (SRP), 18 concorrências e 1 leilão.

Após as entrevistas, realizadas em fevereiro de 2016, com os servidores do departamento em análise, foram identificadas as atividades desenvolvidas no setor, bem como os problemas que retardam os processos licitatórios, especificamente os pregões eletrônicos. Por fim, foram sugeridas melhorias para otimizar o fluxo desses processos a fim de reduzir os custos dos mesmos.

7.1. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO LICITATÓRIO NA UFC

Os processos licitatórios da UFC, na sua maioria, são efetuados através da modalidade pregão, na sua forma eletrônica. Em síntese, o fluxo das atividades do processo licitatório ocorridas no Departamento de Licitações da UFC é demonstrado na figura 1:

Figura 1 – Etapas do processo licitatório no Departamento de Licitações da UFC



Ao receber o processo oriundo da Secretaria Executiva, na Etapa 1, o servidor do Departamento de Licitações, ao fazer a leitura do processo, realiza as seguintes atividades: analisar e conferir as documentos (Termo de Referência; Propostas de Cotação de Preços; Valores no Mapa de Preços; Termo de Responsabilidade sobre pesquisa de mercado; Boletim para Licitação - reserva orçamentária); conferir se consta nos autos a mídia eletrônica; verificar se há a indicação do servidor responsável para acompanhar o certame; conferir se as solicitações do despacho da Assessoria Executiva, caso o processo tenha sido devolvido por este setor ao setor demandante, foram atendidas; designar o pregoeiro responsável e caso seja necessário fazer correções, devolver a quem de direito para as devidas alterações.

Na Etapa 2, para elaborar o edital, o servidor deve: conferir a modalidade de licitação que será utilizada, atentar se deverá ser pregão eletrônico com Intenção de Registro de Preço; pesquisar, no site da Advocacia Geral da União (AGU), modelos de editais pertinentes ao objeto licitado; conferir legislações de margens de preferência para o objeto a ser licitado e caso seja necessário, elaborar a minuta de contrato.

A Etapa 3 consiste em encaminhar o processo para análise e parecer jurídico da Procuradoria, essa etapa inicia após a elaboração da minuta do edital e seus anexos. Quando o processo é devolvido ao Departamento de Licitação inicia-se a Etapa 4, na qual o servidor responsável pela a elaboração do edital deverá atender às orientações da Procuradoria e realizar, caso seja necessário, as devidas alterações solicitadas.

Posteriormente, na Etapa 5, o processo é lançado no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASGNET), através do Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet), que permite a realização de processos eletrônicos de aquisição. Após o lançamento dos itens e o cadastro do pregão eletrônico no SIASGNET, o edital e a relação de itens são divulgadas no site Comprasnet e o aviso de licitação é publicado junto à imprensa nacional, Diário Oficial da União, Etapa 6. Nesta fase, é definida a data de abertura do certame e o este passa a constar como pregão agendado no sistema.

Após a divulgação do edital, qualquer pessoa poderá encaminhar pedido de

impugnação ou esclarecimentos, obedecendo aos prazos estabelecidos na legislação. Caberá ao pregoeiro responder a estas solicitações e tomar as devidas providências. As impugnações e os esclarecimentos devem ser lançados no sistema.

Na abertura do certame, Etapa 7, ocorre a vinculação do pregoeiro, bem como de sua equipe de apoio. Logo após, é realizada a Sessão Pública, onde ocorrem as análises, classificações e desclassificações das propostas iniciais dos fornecedores, e, posteriormente a abertura dos itens para lances dos licitantes.

Nesta etapa, além da fase de lances, ocorrem ainda as fases de aceitação de propostas; habilitação de fornecedores; abertura e fechamento de prazo para registro de intenção de recurso por parte dos fornecedores; juízo de admissibilidade, caso tenha sido registrado algum recurso; encerramento da Sessão Pública e, por fim, a fase de adjudicação. Para que as propostas sejam aceitas pelo pregoeiro, elas devem ser aprovadas pelo setor demandante.

Após adjudicado, o processo é encaminhado à Pró-Reitoria de Administração para ser homologado pelo ordenador de despesa, finalizando, assim, o processo dentro do Departamento de Licitações, Etapa 8.

7.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO PROCESSO

Os principais problemas relatados pelos servidores do Departamento de Licitações da UFC estão correlacionados com as atividades de elaboração de editais e de operacionalização dos pregões eletrônicos.

Observou-se que na atividade de elaboração de editais, dentre as dificuldades apontadas, a mais recorrente refere-se à má elaboração do Termo de Referência, instrumento que descreve as condições da prestação dos serviços ou como os produtos devem ser fornecidos. Segundo os entrevistados, isso ocorre principalmente devido ao desconhecimento dos interessados na contratação acerca da instrução processual de uma licitação.

Assim, a má elaboração do Termo de Referência é constatada, por exemplo, quando o objeto da licitação é descrito inadequadamente ou quando há especificação de uma marca para a aquisição, fato este que é vedado pela Lei Federal nº 8.666/90. Outro fato relatado, é a estimativa de valores das aquisições fora da realidade de mercado, muito abaixo ou acima.

Quando o processo entra na Pró-Reitoria de Administração, o primeiro departamento que o analisa é a Assessoria Executiva, onde é realizada uma análise dos documentos presentes no processo. Verificou-se que a análise feita nesse setor não é satisfatória, pois há documentos e dados que são necessários para a abertura de uma licitação, que não são cobrados pela Assessoria.

Desse modo, quando esse processo chega ao Departamento de Licitações é devolvido para a área demandante devido à ausência de informações, situação essa que prolonga o andamento do processo licitatório, onerando-o ainda mais. Nesse momento, aparece outro gargalo que é a demora do setor demandante em atender as solicitações feitas pelo Departamento de Licitações, ocasionada também pela

dificuldade de comunicação entre os setores.

Já, na fase operacional do pregão eletrônico, o principal problema do processo é a inoperância frequente do sistema Comprasnet. Para os servidores, esse sistema apresenta falhas que comprometem o andamento do pregão, como por exemplo, ausência de parâmetros de negociação de lances e possibilidade de lançamento de dados em desacordo com o edital.

Relatou-se que o excesso na quantidade de itens de um pregão também interfere no andamento do processo, pois quanto maior é a quantidade de itens de um pregão, maior é o tempo necessário para a sua operacionalização. Além disso, há fornecedores que retardam o processo não anexando suas propostas dentro do prazo ou não cumprem a proposta feita, pedindo a sua desclassificação. Nessa fase, também foi relatada a demora do setor demandante em analisar as propostas dos fornecedores.

Ademais, é quase uma unanimidade nas respostas dos entrevistados a ausência de pleno conhecimento dos servidores do Departamento de Licitações acerca da legislação, problema acentuado pela existência de inúmeras particularidades e alterações na legislação vigente. Atrrelado a essa dificuldade está o fato de haver poucos servidores para atender a demanda dos processos licitatórios da UFC.

Além de todos os problemas relatados pelos servidores do Departamento de Licitações, também deve ser considerado que quanto mais tempo um processo demora para ser concluído, os custos do departamento aumentam, pois em uma IFES o principal direcionador de custo é o tempo. Portanto, além do tempo, devem ser considerados outros custos, como, por exemplo, a depreciação de computadores e demais bens imobilizados, a energia, a água, os serviços gerais, como limpeza, manutenção, segurança e apoio administrativo, o salário dos servidores e os materiais de trabalho, como folha e impressão.

7.3. SUGESTÃO DE MELHORIAS

Nota-se que o principal gargalo do Departamento de Licitações são os processos que chegam mal instruídos nesse departamento, portanto a oferta de cursos de capacitação para a instrução processual de uma licitação pode contribuir para a celeridade do andamento dos processos licitatórios, uma vez que os demandantes estando capacitados sobre como elaborar o Termo de Referência e quais documentos e informações devem constar no processo, o andamento desse processo não seria prejudicado com as devoluções ao setor demandante. Uma ideia seria a realização, pela Pró-Reitoria de Administração, de oficinas práticas de treinamento para a instrução processual da licitação, bem como a elaboração do Termo de Referência, cujo público alvo seria todas as unidades que demandem esse serviço.

Outra possibilidade para a diminuição dos erros na instrução processual é a criação de um manual para instrução de processos licitatórios. Nesse manual,

constariam todas as informações necessárias para abrir um processo licitatório, o passo a passo do processo, como este deve ser elaborado, o que deve ser feito, informado e quais os documentos devem ser anexados ao processo.

Além disso, visando a melhora da comunicação do Departamento de Licitações com o departamento demandante, faz-se necessário a obrigatoriedade da identificação do responsável pelo processo, com as informações de sua lotação, o telefone do seu setor, telefone celular e e-mail. Com essas informações descritas no processo, facilita a comunicação entre os responsáveis e os pregoeiros e qualquer dúvida pode ser sanada com maior celeridade.

Para que os processos cheguem ao Departamento de Licitações já prontos para o início da licitação, a Assessoria Executiva deve ter maior criteriosidade ao analisar o processo, devendo ser feito um “*check-list*” conforme as exigências do Departamento de Licitações para que o processo com ausência de documentos e informações necessárias não seja encaminhado a esse departamento até a sua completa correção.

Na operacionalização do pregão eletrônico, verificou-se que o sistema Comprasnet está em constante inoperância. Portanto, para amenizar esse problema sugere-se que o Departamento de Licitações provoque os responsáveis pelo gerenciamento do sistema no sentido de aprimorá-lo, visando ter uma plataforma mais eficiente.

Os pregões que possuem itens em excesso devem ser otimizados, com a alocação desses itens em lotes, assim o pregão ocorrerá de forma mais ágil e eficiente. Verificou-se também que há fornecedores que retardam o andamento do pregão, para esse problema a solução é a sanção desses fornecedores, ou seja, a aplicação de penalidades administrativas, conforme previsão legal.

É importante, também, que os servidores do Departamento de Licitações, principalmente os pregoeiros, sejam constantemente qualificados, devendo a instituição investir em treinamentos e cursos para esses servidores. Pois, uma vez qualificados, esses servidores reduzem o tempo de pesquisas acerca de legislação que não possuem conhecimento, otimizando o andamento do processo.

No entanto, todas essas sugestões sozinhas não são suficientes para diminuir os custos dos processos licitatórios da UFC, pois é necessário, também, um melhor planejamento e gestão desses processos, com efetivo controle e comprometimento de todos os servidores envolvidos. Uma forma de melhorar o planejamento do Departamento de Licitações é a realização de reuniões periódicas com os pregoeiros e demais servidores do departamento, a fim de dirimir dúvidas, levantar possíveis falhas e aperfeiçoar seu plano interno de trabalho com a criação de ações estratégicas para a otimização do trabalho.

É sob essa perspectiva que a Controladoria surge para dar suporte ao processo de gestão dos custos da instituição, procurando otimizar os processos de cada setor com vistas a otimização do resultado organizacional. Portanto, a Controladoria contribuiria com o planejamento do Departamento de Licitações e auxiliando-o na gestão dos processos licitatórios, identificando os gargalos do processo e implantando melhorias no departamento, conseguindo dessa forma

otimizar os recursos, agilizando os processos e reduzindo os custos.

8. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido mediante a entrevista realizada com os servidores do Departamento de Licitações da UFC, e com base em suas respostas foram identificados os gargalos do processo licitatório e para estes propuseram-se soluções para a otimização do processo licitatório e redução dos custos no departamento.

Após as análises, verificou-se que os principais problemas do processo licitatório estão nas atividades de elaboração de edital e operacionalização dos pregões eletrônicos. Dentre os principais problemas mencionados estão: a má elaboração do Termo de Referência pelo setor demandante; análise insuficiente dos documentos pela Assessoria Executiva; demora do setor demandante em responder as solicitações do Departamento de Licitações, além de dificuldades de comunicação com o setor; inoperância do sistema Comprasnet; despreparo técnico dos pregoeiros, bem como o número de pregoeiros não ser suficiente para a demanda da Universidade.

Contudo, muitos desses problemas podem ser resolvidos com a capacitação dos servidores acerca do processo licitatório. Também é fundamental qualificar, constantemente, os pregoeiros da Universidade, pois há uma extensa legislação e o tempo gasto em pesquisas também onera o processo. Outrossim, foram sugeridas as seguintes melhorias: a realização de oficinas práticas com as unidades demandantes sobre a instrução processual da licitação e elaboração do Termo de Referência; a criação de um manual de procedimentos para os processos licitatórios; a utilização, pela Assessoria Executiva, de um *check-list* de acordo com as exigências do Departamento de Licitações; a criação de lotes para pregões com muitos itens; a obrigatoriedade da identificação do responsável pelo processo; que o Departamento de Licitações provoque os responsáveis pelo gerenciamento do sistema Comprasnet para aprimorá-lo; aplicar sanções aos fornecedores sempre que necessário; bem como melhorar o planejamento e a gestão dos processos licitatórios pelo Departamento de Licitações.

Além disso, conclui-se que um setor de Controladoria na instituição, pode auxiliar o departamento em estudo a planejar melhor os seus procedimentos internos para realização de processos licitatórios, buscando otimizá-los com relação ao tempo e aos custos. Além disso, a Controladoria auxiliaria o departamento na identificação de seus macroprocessos e no gerenciamento dos riscos envolvidos nas suas atividades, visando proporcionar informações mais relevante à tomada de decisões no departamento e na instituição como um todo.

Com isso, sugere-se como trabalhos futuros a análise quantitativa de custos de um processo licitatório por etapas a fim de identificar a viabilidade de uma licitação. Bem como, um estudo sobre a implantação do setor de Controladoria em uma IFES, analisando os benefícios produzidos na instituição após a sua

implantação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. P. 343 – 355.

BARADEL, Evandro Meira; SILVA, Ivan Prado. **Mudança institucional na forma de licitar: a lei do pregão e os custos de transação**. In: I Congresso Consad de Gestão Pública, 2008, Brasília. I Congresso Consad de Gestão Pública, 2008.

BITTENCOURT, Sidney. **Pregão Passo a Passo: a Nova Modalidade de Licitação para União Estados, Municípios e Distrito Federal**. 3 ed. RJ: Temas & Idéias, 2004.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 26 Mai 2016.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 26 Mai 2016.

FARIA, Evandro Rodrigues de; et al. Estudo comparativo de redução de custos e tempo nas modalidades de licitação por pregão eletrônico e presencial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2008, São Paulo.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. 3ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009. pp. 449/450.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Roberto Antonio; MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinelo; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. et al. Sistema de apuração de custos das Universidades Federais Brasileiras: uma análise crítica. In: SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro (Orgs). **Experiências recentes em Controladoria**. Fortaleza: Editora UFC, 2005. P. 227 – 262.

PETER, Maria da Glória Arrais. et al. A controladoria e a gestão pública: a experiência do governo do estado do Ceará. In: SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro (Orgs). **Experiências recentes em Controladoria**. Fortaleza: Editora UFC, 2005. P. 195 – 226.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1ª ed. - 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ABSTRACT: The Controllershship is a department of an entity that aims to assist the management in the decision-making process. In the Federal Universities, the Controllershship is an important ally in the management control of public resources, once they are increasingly scarce. Given the difficulties faced in the Procurement Department of a Federal University, this study, of character descriptive and qualitative, aims to propose improvements in the bidding processes of a Federal University using the Controllershship as a management tool. To that end, there was a case study at the Federal University of Ceará, through interviews with the officers of the Procurement Department. The results show that many problems are related to lack of knowledge of the bidding process by the plaintiffs, there was also a lack of planning activities of the Procurement Department. Concludes, therefore, it is essential that everyone involved in the bidding process are well qualified, it is also important that the department better manage its activities in order to optimize the time and therefore the costs of proceedings.

KEYWORDS: Controllershship, Bidding process, Federal Universities.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - abdon.netto@hotmail.com

ADRIANO MARTINS DE SOUZA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; E-mail para contato: adrianosouza@utfpr.edu.br

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design - PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFRSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

ALEXSANDRO TOALDO Especialização em Finanças pela Wharton Business School - University of Pennsylvania - EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

ALFREDO DIB ABDUL NOUR Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPd CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: alfredodib@yahoo.es.

AMANDA MORAIS DA SILVA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - mandismorais@hotmail.com

ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: clara.acmiranda@gmail.com

ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: laisc.sousa@hotmail.com

ANDRÉ LUIZ SOARES Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: andresoares@utfpr.edu.br

ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: anneisabelly@gmail.com

ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: karinagouveia21@hotmail.com

ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: celiofilho21@hotmail.com

ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: oscargoes11@hootmail.com.

CAMILA CHAVES FASÃO Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: camila.chaves.frasao@gmail.com

CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: terrinha91@gmail.com

DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: nunese10@gmail.com

DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS Professor da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

DEISE DE OLIVEIRA ALVES Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR Professor Adjunto do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: dynasandy@hotmail.com

EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. eduardochaves@ifsp.edu.br

ELIANE RODRIGUES DO CARMO Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

ELVIS SILVEIRA-MARTINS Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

FABIANO PALHARES GALÃO Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA Graduação em Ciências Contábeis - Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife - SICOOB. Período: 2016. Atual.

FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO Professor da FACIG - Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: fermelo@petrobras.com.br

FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: fycesavinon@hotmail.com

FRANCIELE BONATTO Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: fbonatto@utfpr.edu.br

FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 - Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 - Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública - Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 - Atual.

GARDENIA STAELL ANDRADE Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -

Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; -
Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade
Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: gardeniaprof@gmail.com

GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA Graduação em Administração pela Universidade
Federal de Santa Maria; E-mail para contato: geneci.6813.srr@gmail.com

GUILHERME HENRIQUE SANTOS Graduando em Administração pela Faculdade de
Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de
Pesquisa ADM em FLOW - guio95@gmail.com

GUSTAVO DE LIRA SANTOS Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão
Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em
Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor
convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e
Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. gugapessoas@gmail.com

HAROLDO LACERDA DE BRITO Professor do Instituto Federal de Minas Gerais
Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior
de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-
mail para contato: haroldo.brito@ifmg.edu.br

HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO Doutorando em Ciências Contábeis;
Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui
graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor
federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em
cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem
experiência em docência e na área de Administração Pública.

HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA Professor da Faculdade Mauricio de
Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do
Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento
em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil;
Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil.
Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas
Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de
Pernambuco; E-mail para contato: humberto@alliance3.com.br

ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA Graduação em Administração no IFSP – Instituto
Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; isabellagil.b@hotmail.com

JÉSSICA MARTINS GAMA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências
da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa
ADM em FLOW - jessycamartins93@gmail.com

JOÃO DALLAMUTA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -

Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: joaol@utfpr.edu.br

JORDANA TORRES COSTA Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNSIONÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: jordanatc@hotmail.com

JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: jeduardobarros@hotmail.com

KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: kkhelade@hotmail.com

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

KILMER COELHO CAMPOS Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

LÉIA LUANDA DA SILVA Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. leialuanda@gmail.com

LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. leslie@utfpr.edu.br

LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino “Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em uma IES”.

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

MÁRCIA SANTOS CURSINO Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

MÁRCIO NAKAYAMA MIURA Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: marcusaugusto77@hotmail.com

MARCUS REI Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; marcusreisfx@gmail.com

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: maxweelveras@gmail.com

MAYESK ALVES ROCHA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação científica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação científica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: mayeskalvess@gmail.com

PALOMA DE MATTOS FAGUNDES Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: palomattos@hotmail.com

PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: pnovaes_2@hotmail.com

PAULA RAMOS DE ALMEIDA Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

PEDRO CLÁUDIO DA SILVA Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

PIERRE LUCENA RABONI Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

RAFAEL GOMES CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

REGIS RIBEIRO JUVENAL Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: regis.juvenal@onefoods.com

SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 – atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 – atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. sylvia@utfpr.edu.br

TAIS MINE Graduação em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo Jacaré – São Paulo. tais.mine@bol.com.br

TATIANE TONELLO Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: tonello_tati@hotmail.com

TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: tatty_dias13@hotmail.com

THAIS FURTADO MENDES Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: thaisfmendes@yahoo.com.br

TULIO RODRIGUES VALENÇA Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - tuliorva@gmail.com

VANESSA ISHIKAWA RASOTO Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. vrasoto@hotmail.com

VANESSA MATIAS FERREIRA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - vanessinha9131@hotmail.com

VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: victormonfort@yahoo.com.br

VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração - AESGA; E-mail para contato: vspinasse@hotmail.com

VIVIANE CAU AMARAL Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes - UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes - UniFG; E-mail para contato: Profamaral.gp@gmail.com

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-45-5



9 788593 243455