



ESTUDO DE CASO: PROCESSO DECISÓRIO DE COMPRA DE SUPRIMENTOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Isadora Porto Leon (UFPR) ipleon90@gmail.com
Ricardo de Oliveira Silveira (UFPR) cai_silveira@hotmail.com

Resumo

Este estudo busca entender o processo decisório de compra de suprimentos em uma universidade federal do sul do Brasil, no ano de 2019. Este artigo busca discorrer sobre o tema por meio de um estudo de caso a fim de se evidenciar e procurar respostas, através de entrevistas com gestores na área de suprimentos, sobre estes aspectos de tomada de decisão. Procura-se então trabalhar com algumas questões de pesquisa a serem respondidas: existem, no processo de decisão, aspectos políticos que permeiam o processo? Há, por parte do gestor de compras, algum viés cognitivo? Existe alguma metodologia específica dos gestores da universidade para esta tomada de decisão? Os elementos racionais para este tipo de decisão são adequadamente atendidos?

Palavras-Chaves: Processo Decisório; Compras Públicas; Universidades Federais;

1. Introdução

A gestão pública tem como pressuposto o princípio da eficiência, que foi inserido em nossa Constituição Federal junto à emenda constitucional nº 19 (BRASIL, 1998). Este princípio busca aprimorar junto a Administração Federal conceitos como a otimização de resultados e aprimoramento dos serviços e atividades prestadas tornando-os mais próximos das ações já realizadas na iniciativa privada, levando a uma modernização e transformação do modelo gerencial na gestão pública.

Dentro deste espectro, devemos considerar que o processo de aquisição de bens e serviços passa a ter uma importância muito grande para as organizações governamentais, pois é por meio dela que os gestores podem viabilizar as suas políticas públicas (ZYLBERMAN, 2015). Todavia, o processo de compra nestas organizações é por si só complexo, visto que precisa estar de acordo com a legislação em vigor, principalmente a Lei das Licitações (BRASIL, 1993) e a Lei do Pregão Eletrônico (BRASIL, 2002).

Considerando este espectro de legislação e todas as reformas efetuadas, espera-se que a atuação do gestor de compras deva ser focada em reduzir os custos de aquisição, aplicando

eficazmente os recursos. Contudo, segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), a modernização na gestão pública, de forma geral, fica limitada a poucas modificações nos sistemas já existentes. Desta forma, segundo os autores, a melhoria do processo de gastos públicos deveria envolver especial atenção na definição na melhor relação quantidade de material versus a necessidade de demanda, melhor especificação dos produtos adquiridos e a gestão dos contratos com usuários e fornecedores eficaz.

2. Referencial teórico

Decisões são tomadas por seres humanos e constantemente são afetadas pelo ambiente onde estas vivem, o que torna o processo de tomada de decisão extremamente delicado. Segundo Maximiano (2009), o processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela é afetada pelas características pessoais de quem toma a decisão. A fim de diminuir os erros e procurar o alcance de um melhor resultado, deve-se buscar um processo organizado e sistemático. Os processos para se perceber as situações vivenciadas são importantes para explicar o comportamento humano nas decisões: o que cada um aprecia e deseja acaba influenciando o que se vê e interpreta, assim como o que se vê e interpreta também influencia o que aprecia e deseja. Desta forma, acaba-se decidindo em função destas percepções (CHIAVENATO, 2003).

A tomada de decisão é um processo de análise e escolha entre as alternativas possíveis e o seu objetivo é a busca pela melhor destas alternativas, aquela que norteará a organização ou projeto rumo ao sucesso (CHIAVENATO, 2003). Este processo passa a ser então uma das principais funções de um gestor e é fundamental para seu trabalho diário, visto que influencia a performance e os resultados das organizações (ROZENFELD, *et al.*, 2014). Além disto, é importante ressaltar que rotineiramente as pessoas carregam vieses cognitivos e motivacionais que impactam em seus processos decisórios (VAN KNIPPENBERG, *et al.*, 2015). Muitas decisões acabam sendo tomadas com base em crenças relativas às probabilidades do evento. Em geral, as pessoas confiam em uma quantidade limitada de possibilidades a fim de reduzir as suas avaliações e conseqüentemente otimizar os seus julgamentos (TVERSKY e KAHNEMANN, 1974).

Outro aspecto presente nos processos decisórios é a política. O comportamento político é aquele que envolve o uso de poder ou influência de indivíduos ou grupos sendo esta interação interpessoal um dos alicerces do processo decisório e do comportamento político

gerado pela combinação da diferenciação e interdependência entre os indivíduos (CHILD, ELBANNA e RODRIGUES, 2010). Ainda, segundo Royer e Langley (2010), a racionalidade e a política são elementos primordiais para o processo decisório e para se ter sucesso é necessário combiná-las, de forma a trabalhar com estes dois aspectos no planejamento e decisão das ações a serem realizadas.

Analisado alguns aspectos do processo de tomada de decisão e como ele se evidencia, foca-se agora em outro espectro deste artigo: compras, especificadamente as públicas, cujas características são bem claras. A compra em si é uma função administrativa, que envolve vários aspectos da gestão dos materiais, desde o fornecimento, passando pelo recebimento, guarda e armazenagem, até a entrega final nos locais onde foram solicitados (MALDONADO e BATISTA, 2008). No campo administrativo público este processo está fortemente amarrado aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência o que direciona a administração pública a fazer somente o que a lei determina (BRASIL, 1998). A licitação é a forma de compras de todos os entes públicos sendo estes atos vinculados a procedimentos definidos conforme a lei específica (BRASIL, 1993). No caso das compras de suprimentos, analisado neste artigo, a principal modalidade utilizada pela Administração para a aquisição destes bens comuns é o pregão, cuja regulamentação é dada também por lei específica (BRASIL, 2002). Esta modalidade de compra aceita somente o tipo “menor preço”, onde nenhum outro critério pode ser inserido no julgamento das propostas dos fornecedores selecionados. Desta forma, é importante que o gestor de compras elabore um planejamento antecipado, a fim de assegurar a atuação eficiente nos processos de aquisição de bens e serviços (TRIDAPALLI, FERNANDES e MACHADO, 2011).

Desta forma, as compras realizadas pelos gestores da universidade, autarquia do governo federal, estão vinculados às regras especificadas por estas leis. Eles devem estar atentos a esta legislação quando da realização dos seus processos de compras, buscando tanto o planejamento correto quanto a tomada de decisão mais acertada. Isto passa a ser primordial para o sucesso destas atividades e assim evitar gastos desnecessários do dinheiro público.

3. Metodologia

Esse estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas (entrevista não estruturada, entrevista

semiestruturada, observação participante, observação estruturada, entre outros) que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Quanto aos seus fins, é do tipo exploratória. A pesquisa exploratória tem como objetivo ajudar o pesquisador a resolver e/ou aumentar sua expectativa de sucesso em relação ao problema determinado (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Richardson (1999, p.66) “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”, o estudo é de natureza exploratória. Partindo dessa perspectiva, decidiu-se por utilizar como método um estudo de caso para buscar entender o processo decisório de compras de suprimentos da universidade. Este método foi utilizado por considerar que era o mais adequado para se atingir o objetivo proposto, porque o propósito fundamental de um estudo de caso é analisar profundamente e com detalhes um fenômeno da vida real (YIN, 2010).

Para se coletar os dados do trabalho, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas com gestores da área de suprimentos, orçamento e almoxarifado da universidade. O objetivo destas entrevistas foi procurar conhecer toda a cadeia de pedidos de suprimentos para melhor entender as particularidades do processo decisório, a fim de possibilitar respostas mais assertivas para as questões de pesquisa levantadas e assim contribuir para eventuais sugestões de melhoria do processo como um todo.

Em relação à análise dos dados coletados nas entrevistas, procurou-se avaliar o conteúdo da transcrição das entrevistas realizadas, fazendo-se assim inferências quanto ao processo como é realizado atualmente.

4. Apresentação e análise dos resultados

Primeiramente a gestora de suprimentos explica que, no processo específico de compras da universidade, existe uma comissão formada por três servidores, sendo ela própria e outros dois membros do setor. Estes servidores são os responsáveis pela tomada de decisão de quais itens e quantidade de material de consumo devem ser comprados e estocados para suprir toda universidade. Atualmente há 18 pregões vigentes que são utilizados pela área Suprimentos para compra destes materiais. Essa área possui um sistema de gestão que é utilizado desde 2013.

O Almoxarifado Central possui 448 itens estocados, que representam, em valores, R\$ 584.074,77 conforme dados do sistema de gestão – dezembro/2019. Foram empenhados ao

longo do ano de 2019 o valor de R\$ 1.343.562,48 conforme dados do SIAFI, sistema de gestão financeira utilizado pela universidade.

Ainda segundo a chefe do setor de suprimentos, a cada começo de ano o Almojarifado Central extrai um relatório do sistema de gestão que mostra o ponto de ressuprimento dos itens em estoque. Para esse relatório ser extraído, é necessário um histórico de dados mensais durante um certo período para que se possa gerar então uma curva ABC e calcular assim o ponto mínimo e máximo de estoque, sendo o ponto máximo o período de 6 meses mais estoque de segurança, para um tempo de ressuprimento/lead time de 180 dias. Mensalmente, o Almojarifado Central compra itens de algum dos pregões vigentes para repor o estoque levando em conta o relatório do ponto de ressuprimento. Quando este relatório indica queda na demanda de um item, os gestores da comissão repensam a necessidade daquela compra. Um aspecto importante é que há a dependência do dinheiro que os setores repassam para comprar o material de consumo. Com o orçamento escasso, muitos diretores de setor acabam priorizando outros itens e repassam menos dinheiro ao Almojarifado Central. Por isto, a decisão da comissão não é feita somente em cima do relatório, já que não se pode comprar todos os itens necessários. Desta forma, a comissão tenta priorizar os itens mais importantes ou os que têm mais giro. Existem casos também em que se pode prever uma queda da demanda. Um exemplo claro deu-se com a implantação do SEI (Sistema Eletrônico de Informações) na universidade em que todos os processos passaram a tramitar digitalmente e não mais fisicamente. Com isto, diminuiu-se a necessidade de capas de processo e grampo trilha e o Almojarifado Central pode se antecipar e comprar menos desses itens.

Outro aspecto importante, segundo a gestora é que existem falhas na comunicação interna na universidade, o que prejudica a gestão de suprimentos. Como exemplo citado por ela está a terceirização do Restaurante Universitário (RU) sem prévio aviso ao setor de compras. O Almojarifado Central fornecia todo o material de limpeza ao restaurante e tinha alto estoque destes materiais que repentinamente deixaram de ter tanta demanda de saída, causando perda ou produto parado em estoque.

Em relação a aspectos políticos no processo de tomada de decisão, a chefe de suprimentos relata um exemplo específico em que o Almojarifado Central não é mais responsável pela aquisição de materiais de informática (mouse, teclado, *pendrive*) na universidade, somente insumos (por exemplo, *mouse pad* e apoio para digitação). Na visão da

gestora atual, essa mudança deveria ter sido melhor argumentada junto ao Almoxarifado Central pois esta decisão fez com que muitas vezes os pedidos não pudessem ser comprados, tendo em vista que cada setor solicita um pequeno pedido tornando-se inviável em alguns casos para o fornecedor que venceu a licitação entregar em pouca quantidade. O Almoxarifado Central, que tem a visão do todo da universidade poderia comprar em maior quantidade e tornar a licitação mais atrativa ao mercado, evitando, assim, licitações fracassadas ou desertas, que geram dispêndio financeiro.

Em entrevista com outra membra da comissão de compras da universidade, apesar de ter-se o relatório de ressuprimento como balizador, existem compras que são realizadas sem levar em conta esses relatórios, por decisão exclusiva da comissão. Isto acontece, segundo a entrevistada, pois ainda há no sistema informações incorretas, como estornos e saídas que não devem ser contabilizadas como movimento. Sendo assim, o sistema precisa ser alimentado manualmente com o estoque mínimo que os gestores querem que tenha para seis meses, colocando-se ainda 20% de oscilação de estoque de segurança, caso ocorra alguma demanda fora do normal. Depois de alimentado este estoque mínimo, é possível extrair o relatório que a cada mês é analisado para realizar as compras. Quando o relatório é analisado, identifica-se, por experiência, itens que não devem ser comprados no volume que o relatório indica, como itens que estão com o prazo de validade curto, água sanitária por exemplo, que precisam diminuir o volume de compra ou produtos obsoletos, como palha de aço, que o RU utilizava e agora não se utiliza mais. Outro limitador, segundo ela é o dinheiro disponível, o que também foi reportado pela chefe do setor de suprimentos. Para isto, por exemplo, foi alterado o prazo de ressuprimento para 3 meses, comprando-se menos do que o necessário e deixando-se de comprar alguns itens, fazendo-se priorizações por importância, na visão da comissão. Existe a intenção por parte da universidade de se fazer a compra por demanda dos setores, mas ainda não há controle suficiente para delegar essa função aos setores.

Em relação a compras específicas, pedidos por uma pessoa, ela informa que, se só quem pediu o item específico o usaria, não sendo material de consumo para todos, que é o foco de estoque do Almoxarifado Central, até se pode incluir o item, mas passa a não fazer parte do estoque do Almoxarifado Central. Quem compra esse tipo de material geralmente é a GEPEC, que faz pregões de materiais mais específicos. A membro da comissão reforça ainda que pode haver, em alguns casos, compra por influência política, dependendo da posição de

hierarquia dentro da universidade. Procura-se evitar a inclusão destes itens nos pregões, mas casos de pedidos como este já foram aceitos.

O gestor de orçamento do setor de Ciências da Saúde informa que o processo de tomada de decisão em relação ao valor a ser repassado para o Almoxarifado Central acaba sendo muito particular da Direção do Setor. Já houve gestões que enviavam o valor total em uma única parcela e outros que parcelam o envio. Atualmente, a pedido da gestão de suprimentos, será transferido o valor duas vezes ao ano, para uma melhor gestão do orçamento. Em 2019, por contingenciamento orçamentário, alguns itens não foram autorizados a serem comprados ou trocados por itens mais baratos. Na visão do chefe do setor, a variedade de itens é boa, com possibilidade de solicitação à GEPEC para itens mais específicos.

O gestor do almoxarifado do setor de Ciências da Saúde relata que a ideia de delegar aos setores o próprio planejamento de material de consumo pode esbarrar no fato de que os cargos de secretários dos departamentos têm muita rotatividade e estes já possuem muitas atribuições para conseguir planejar esse tipo de demanda. Atualmente, já existe muita dificuldade de os secretários conseguirem manter uma frequência de baixas de material de consumo no sistema, que já é uma atividade deles. Segundo ele, precisaria ter um controle mais efetivo das baixas e dos estoques dentro do setor para chegar em um consumo mais próximo do real. Além disso, estimar uma necessidade a partir de baixas não é o ideal, pois há itens que não estão sendo consumidos porque o almoxarifado central não tem ou não tem o suficiente para fornecer. Em relação aos itens estocados e fornecidos pelo Almoxarifado Central ele acredita dever-se-ia ter mais itens para que os setores pudessem sugerir. Segundo ele, falta agilidade no atendimento de novas demandas e seria interessante que os clientes internos pudessem sugerir novas opções para os pedidos de material de consumo.

Correlacionando estas entrevistas relatadas com o objetivo do artigo, principalmente levando-se em conta as questões de pesquisa relatadas na introdução, algumas análises e percepções sobre o processo podem ser realizadas.

Primeiramente, percebe-se que há, no aspecto geral, uma metodologia específica dos gestores da universidade para esta tomada de decisão. A comissão de compras tem como base para o processo a análise dos relatórios de ressuprimento gerados através do sistema de compras e, a partir daí os pedidos são feitos e solicitados os seus pregões para a compra

efetiva. Tem-se claro também os prazos mensais e semestrais de análise dos dados que geram informações de compras. Alguns aspectos como contingência orçamentária, pedidos específicos acabam saindo da curva normal e necessitam de outra forma de tomada de decisão, mas, na maioria dos casos, verifica-se uma racionalidade no processo de compras de suprimentos da universidade, onde a alternativa escolhida é a melhor solução encontrada nas circunstâncias propostas, com as decisões sendo tomadas com dados reais de necessidades.

Em relação ao questionamento acerca dos aspectos políticos que permeavam o processo de compras pode-se perceber, tanto na fala da chefe de suprimentos quanto da segunda membra da comissão de compras que estes aspectos aparecem sim no processo, seja na decisão de quem realiza a compra, como citado no exemplo da compra de material de informática, seja em pedidos de compras específicas por pessoas com influência dentro da instituição. Conforme Child, Ebanna e Rodrigues (2010) o comportamento político resulta do uso de poder ou de uma tentativa de se exercer influência com persuasão. Isto pode ser percebido nestas entrevistas, inclusive com relatos de exemplos acontecidos. Isto nos faz inferir que a política está sim presente no processo de compras da universidade.

Outro aspecto que cabe análise é a presença ou não de heurísticas e vieses na tomada de decisão. Percebe-se, através do material coletado, que isto é uma prática que também ocorre no processo. Exemplos relatados por membro da comissão, onde existem compras que são realizadas sem levar em conta os relatórios gerados pelo sistema de gestão ou ainda citados pelo chefe do orçamentário, que, em virtude de contingenciamento orçamentário, itens não foram comprados ou foram substituídos por mais baratos demonstra que, apesar de se haver uma metodologia para a maioria das compras através dos relatórios de ressuprimentos, ainda há espaço para decisões dos membros baseados em experiência de compras anteriores. Percebe-se que há possibilidade de ter-se problemas nestas decisões da comissão tendo em vista que alguns fatores de decisão podem não ser considerados tais como tamanho da amostra, equívocos de acaso, insensibilidade à previsibilidade ou problemas nos dados, gerando vieses de decisão (TVERSKY E KAHNEMANN, 1974).

5. Conclusão

Por meio deste estudo, foi possível verificar que no processo decisório de compras de suprimentos da universidade existe uma metodologia específica para se tomar decisão, baseada em relatórios de ressuprimento gerados pelo sistema de gestão de materiais.

Todavia, pode-se perceber também que existem aspectos políticos envolvidos e que em algumas situações foge-se do processo normal, o que pode causar problemas de vieses nas decisões tomadas. Desta forma, algumas vezes é considerada apenas a experiência dos membros da comissão de compras em detrimento a um processo mais coletivo e com mais atores envolvidos na discussão. Esses procedimentos diversos são responsáveis por resultados diferenciados no processo decisório, fazendo com que não tenhamos um modelo mais estruturado na tomada de decisão.

Tabela 1 – Identificação de itens na tomada de decisão

Tomada de Decisão	Identificado	Não identificado
Aspecto Político	X	
Viés Cognitivo	X	
Metodologia Específica	X	
Elementos Racionais	X	

Fonte: Próprio autor (2021)

Tabela 2 – Descrição na tomada de decisão

Aspecto Político	Viés Cognitivo	Metodologia Específica	Elementos Racionais
<ul style="list-style-type: none">• Inclusão e exclusão de itens no pregão do suprimentos	<ul style="list-style-type: none">• Decisões de compra de acordo com experiência da comissão	<ul style="list-style-type: none">• Utilização de relatórios gerados a partir de um sistema	<ul style="list-style-type: none">• Uso de sistema de gestão de material, o qual se baseia no método curva ABC, estoque de segurança, estoque mínimo e máximo

Fonte: Próprio autor (2021)

Como sugestão ao processo, seria importante ter-se uma maior quantidade de decisores influenciando, tal qual foi relatado pela membra da comissão de compras, tendo em vista que um valor significativo financeiro é investido anualmente pela universidade e o processo de decisão é centralizado em apenas três pessoas. Entretanto, conforme relatado pelo cliente final entrevistado, é necessário que haja uma capacitação significativa da base de clientes



internos e que o sistema esteja mais pronto para se realizar esta mudança gradativa, a fim de se evitar problemas maiores no processo de implementação deste formato mais participativo dos setores no processo de decisão de compras.

Por este ser um estudo preliminar, sugere-se o aprofundamento do mesmo mediante, primeiramente, da utilização de um universo amostral maior de entrevistas com os envolvidos na cadeia do processo, o que poderia proporcionar uma menor probabilidade de erros de interpretação e maior validação das informações apresentadas. Outro aspecto interessante que pode gerar frutos positivos é voltar à amostra selecionada e realizar entrevistas com maior profundidade, que permitam entender melhor o processo de tomada de decisão, por meio de novos questionamentos e análises. Finalmente, como desafio subsequente, desenvolver um modelo de tomada de decisão mais abrangente para minimizar subjetividades, tornando-o mais racional e propiciando assim melhores resultados no processo como um todo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 8666 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. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

BRASIL. **Lei nº 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. Acesso em 09 de dezembro de 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHILD, John; ELBANNA, Said; RODRIGUES, Suzana. **The political aspects of strategic- decision making**. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.) **Handbook of decision making**. West Sussex: Wiley, 2010. Cap. 5, p. 105-137

MALDONADO, José Manuel Santos de Varge; BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde**. Rev. Adm. Pública vol.42, nº4, Rio de Janeiro July/Aug. 2008.



MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades**. Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. V. 1, n° 3, 2ºsem. 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROYER, Isabelle; LANGLEY, Ann. **Linking rationality, politics, and routines in organizational decision making**. In: HODGKINSON, Gerard P.; STARBUCK, William H. (Ed.). **The Oxford handbook of organizational decision making**. Oxford Handbooks, 2008, p.250-271

ROZENFELD, H. et al. **Decision making at the front end of innovation: the hidden influence of knowledge and decision criteria**. R&D Management, v. 45, n. 2, p.161-180, 2014.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para o controle de gastos correntes no Brasil**. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro: FGV, v. 45, p. 401-433, 2011

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. Science. New Series, Vol. 185, No. 4157 (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131

VAN KNIPPENBERG, D. et al. **Information, attention and decision making**. Academy of Management Journal, v. 58, n. 3, p. 649-657, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ed.Porto Alegre: Bookman,2010.

ZYLBERMAN, Márcio. **A gestão das compras públicas dos estados brasileiros: a experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13712/TFC%20M%C3%97>