

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE ALVES

**A GESTÃO LOGÍSTICA NOS PROCESSOS DE COMPRAS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ**

Curitiba

2011

CRISTIANE ALVES

**A GESTÃO LOGÍSTICA NOS PROCESSOS DE COMPRAS DA
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO PARANÁ**

PROJETO TÉCNICO apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Edelvino Razzolini Filho

Curitiba

2011

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	Apresentação	3
1.2	Objetivo Geral	4
1.2	Objetivos Específicos	4
1.3	Justificativas	4
2	REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA	6
2.1	Licitação	6
2.2	Dispensa de Licitação	7
2.3	Logística	8
3	METODOLOGIA	9
4	ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	10
4.1	Descrição Geral	10
4.2	Diagnóstico da situação problema	11
5	PROPOSTA	14
5.1	Desenvolvimento da proposta	14
5.2	Plano de implantação	15
5.3	Recursos	16
5.4	Resultados esperados	16
5.5	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	16
6	CONCLUSÃO	18
7	REFERÊNCIAS	19

1 INTRODUÇÃO:

Este trabalho visa encontrar uma forma mais eficiente de realizar os procedimentos licitatórios, no âmbito da Polícia Militar, para aquisição de combustíveis, evitando o desperdício de tempo e de recursos financeiros e humanos.

1.1 Apresentação/Problemática:

A Polícia Militar do Paraná precisa atuar nos 399 municípios do estado, com todo seu efetivo, que hoje é de aproximadamente 18.000 (dezoito mil) policiais, e para tanto, precisa que as atividades de intendência, voltadas para a logística de suprimentos, ocorra de forma eficiente, a fim de que a tropa possa desenvolver as suas atividades conforme todo o planejamento operacional, para que não resulte em prejuízo no serviço prestado a sociedade.

Este projeto visa encontrar uma maneira de reduzir o tempo, a quantidade de recursos humanos e o grande volume de processos no âmbito da Polícia Militar, para aquisição de bens de consumo, sem prejuízo de sua atividade fim e principalmente dentro dos princípios constitucionais.

Para que estes princípios sejam atendidos, é preciso que as aquisições sejam feitas através de processos de licitação pública.

Para este trabalho, foram utilizados como amostragem, os processos para aquisição de combustíveis.

Devido à grande quantidade de regiões a serem atendidas, e em algumas situações, a precariedade de acesso, a dificuldade de encontrar fornecedores habilitados a participar dos certames, devido às exigências legais, bem como por se tratar de um serviço ininterrupto, fracassando o procedimento licitatório, as unidades precisam adquirir determinados bens através de processos de dispensa de licitação e o que era pra ser uma exceção devidamente justificada, acaba sendo utilizado como regra, por não se encontrar uma solução para que o abastecimento de possa seguir todos os princípios legais.

1.2 Objetivo geral

Identificar a melhor condição para realização dos procedimentos licitatórios, para aquisição de bens de consumo para a Polícia Militar do Estado do Paraná, por meio da adoção de medidas que visem otimizar recursos humanos e logísticos.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar modelos para adoção de métodos adequados para realização dos processos, conforme legislação pertinente.
- Relacionar os conceitos de Gestão Pública para logística visando otimização dos recursos.

1.4 Justificativa

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, é devido ao fato de ter acompanhado desde 1997, a realização dos processos, e diante das inúmeras recomendações do Tribunal de Contas, assim como prestações aprovadas com ressalvas, dos quais a partir de 2011 passei a ter participação direta.

Na estrutura organizacional do Governo do Estado do Paraná, cada Secretaria tem as suas atribuições, e cabe a Secretaria de Estado da Administração e Previdência, entre outras a Gestão da Frota Oficial e a Gestão de Compras.

A Gestão da Frota Oficial é feita através do Departamento Estadual de Transporte Oficial – DETO, que tem como missão apoiar os órgãos da administração pública estadual no tocante a prestação de serviços de transporte, administrando, disciplinando e normatizando o seu uso, com qualidade. O setor de abastecimento deste é encarregado de fornecer combustível para a frota pública, avaliando e acompanhando o desempenho de cada veículo através da integração de dados coletados em sistema informatizado, (Disponível em <www.administracao.pr.gov.br>

acesso em: 22 de setembro de 2011), porém esse sistema só está implantado na Capital e em alguns municípios da Região Metropolitana.

A forma de aquisição de combustível para o interior do estado ficou a critério de cada Secretaria, e por muitos anos, a Polícia Militar utilizou de procedimentos de dispensa de licitação, com a justificativa de que se tratava de uma aquisição emergencial.

Considerando que a despesa é totalmente previsível, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná, não aprova a utilização de dispensa de licitação para a aquisição e determinou a abertura de procedimentos licitatórios.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA:

A revisão teórica é baseada nas Leis que regulamentam o procedimento licitatório, bem como em relação a sua execução e todos os procedimentos adotados para alcançar o objetivo, conforme descrito na sequencia.

2.1 Licitação

É um procedimento destinado à seleção da melhor proposta dentre as apresentadas por aqueles que desejam contratar com a Administração Pública.

O jurista Hely Lopes de Meireles em seu livro Direito Administrativo Brasileiro expõe:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de reincidência e moralidade nos negócios administrativos. (MEIRELES, 2006, p.272).

Segundo Carvalho (2011) devido ao reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos, a Constituição Federal de 1988 trouxe no inciso XXI do art. 37 a previsão legal que obriga que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitas através de processo licitatório, assegurando igualdade de condições a todos os concorrentes. A previsão constitucional foi regulamentada pela Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, atualizada pelas Leis nº 8.883, de 8 de junho de 1994, 9.648, de 27 de maio de 1998 e pela Lei 9.854, de 27 de outubro de 1999. É a lei geral de Licitações e Contratos Administrativos.

Lei Federal n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.

Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em 2006, o Estado do Paraná editou a Lei nº 15.340, que estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná, esta foi substituída em 2007 pela Lei n.º 15.608.

Segundo Pereira (2007) trata-se de lei de observância obrigatória por todos os poderes do Estado do Paraná. No âmbito do Poder Executivo, é complementada pelo Decreto nº 1.198, de maio de 2011, que estabelece limites máximos de autorização de despesas para as diversas autoridades estaduais e centraliza no Governador do Estado inúmeras competências atinentes ao processo licitatório e à execução dos contratos administrativos.

2.2 Dispensa de Licitação

O Art. 24, inc. IV da Lei 8.666/93 aplica serem dispensáveis de licitação os casos de emergência ou de calamidade pública.

“Previu o legislador a possibilidade de ser declarada a dispensa de licitação, para imediata contratação direta do particular, única forma possível para, efetivamente, evitar – se dano maior e irreparável a pessoas e bens. E para que se caracterize esse estado de emergencial, necessário se torna, segundo a melhor doutrina, tomar clara a demonstração concreta e efetiva de dano e a demonstração de que a contratação é via adequada e efetiva para eliminar o risco.” (Di Pietro, Ramos, Santos, D’Ávila, Temas polêmicos sobre licitações e contratos, São Paulo, 2001, p. 111)

Segundo o professor Celso Mello, em tese, a dispensa contempla hipóteses em que a licitação seria possível; entretanto, razões de tomo justificam que se deixe de efetuar-la em nome de outros interesses públicos que merecem acolhida.

2.3 Logística

A palavra logística tem a sua origem no verbo francês *loger* - alojar ou acolher. Foi inicialmente usado para descrever a ciência da movimentação, suprimento e manutenção de forças militares no terreno (Disponível em: [<http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>], acesso em 29 de setembro de 2011).

A logística militar, geralmente conhecida como serviço de apoio ao combate, está normalmente dirigida às condições desconhecidas, como as previsões incertas. Estas podem reduzir a incerteza sobre os fornecimentos e serviços que serão necessários, onde e quando serão necessários ou mesmo a melhor maneira de os fornecer. A logística militar compreende o tempo e espaço em guerra: equipando, fornecendo, movimentando e mantendo os exércitos (Huston, 1988, p.7).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi à pesquisa documental, que “se utiliza de fontes documentais, isto é fontes de dados secundários” (ZANELA, 2009).

Dados documentais encontrados junto ao órgão, através de relatórios, resultados de pesquisas já desenvolvidas.

Foi utilizada também a pesquisa qualitativa descritiva, pois o trabalho de campo foi realizado pelo próprio pesquisador em seu ambiente de trabalho, as informações foram adquiridas no dia a dia na coordenação dos processos.

4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A organização objeto de análise é a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR).

4.1 Descrição Geral

A PMPR foi criada como uma unidade de Caçadores, em 10 de agosto de 1854; com a denominação de Companhia de Força Policial¹.

É supervisionada e dirigida pela Secretaria de Estado da Segurança Pública (SESP), órgão da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Paraná, e tem por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no estado, atuando com todo seu efetivo nas cidades, estradas, matas, rios e mar. Ela é Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, e integra o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil.

É composta pelo Comando Geral, seis Sub - Comandos Regionais, pelo Comando do Corpo de Bombeiros e pelas unidades especializadas, Batalhão de Polícia Rodoviária, Batalhão de Polícia Ambiental – Força Verde, Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária, Batalhão de Operações Especiais e Grupamento Aéreo.

Para este trabalho foram analisadas as atividades da 4.º Seção do Estado Maior da Polícia Militar – PM/4, que é responsável pela logística, e a seção de suprimentos desta competem:

- I - estabelecer os critérios e prioridades para o planejamento de aquisição e distribuição dos materiais, de acordo com estudos técnicos e direcionamento do escalão superior;
- II - elaborar os planos de aquisições e fornecer dados para o planejamento orçamentário;
- III - acompanhar o desenvolvimento dos cronogramas de aquisição e distribuição dos materiais;

¹ Disponível em: www.policiamilitar.pr.gov.br, Acesso em: 11 de setembro de 2011.

- IV - promover a elaboração e a atualização das diretrizes e normas relativas à logística, visando a implementar a administração dos recursos materiais;
- V - planejar a aquisição e a distribuição dos equipamentos de comunicação, acompanhando o desenvolvimento dos planos respectivos;
- VI - providenciar, junto ao órgão competente, a autorização para as aquisições pela PMPR de armamentos, munições, coletes balísticos e outros materiais bélicos;
- VII - manter estreita ligação com o órgão federal controlador de material bélico;
- VIII - realizar o registro de pedidos de materiais formulados pelos diversos segmentos da Corporação, visando à elaboração do planejamento necessário à eventual aquisição;
- IX - elaborar informações e respostas às consultas formuladas à PM/4.

4.2 Diagnóstico da Situação - Problema

A Secretaria de Segurança visando atender as necessidades da Polícia Militar, bem como, buscando atender as orientações do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, realizou processos licitatórios, na modalidade Convite, para aquisição de combustíveis, em todas as regiões do estado, onde possui um Batalhão, Companhia ou Pelotão.

Importante salientar, que durante a fase de elaboração desses procedimentos, foi autorizado pelo Governador do Estado, como já acontecia nos anos anteriores, à aquisição de combustíveis, através de dispensa de licitação, por um período de 180 (cento e oitenta) dias.

A Lei 8.666/93 ,artigo 24, inciso IV diz:

“nos casos de emergência [...],quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos [...], e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial.....para serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência [...], vedada a prorrogação dos respectivos contratos.”

As despesas, porém, aconteciam sem atender ao Artigo 35 da Lei Estadual n.º 15.608/2007, no que se refere à coleta de preços com quatro empresas do ramo, com o intuito de comprovar a vantajosidade da aquisição, a emissão de certidões de

regularidade fiscal, bem como a certidão do DEAM (Departamento de Administração de Materiais) de ausência de impedimento para licitar ou contratar com a Administração Pública Estadual das empresas a serem contratadas por apresentarem o menor preço.

O Tribunal de Contas questiona também, a emergência a que a Polícia Militar se ampara, salientando que esta não pode decorrer da desídia, da falta de planejamento do gestor, produzindo a chamada “emergência fabricada”.

O professor Marçal Justen Filho no Livro “Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, doutrina sobre a emergência fabricada:

“Isso não significa afirmar a possibilidade de sacrifício de interesses curados pelo Estado em consequência da desídia do administrador. Havendo risco de lesão a interesses, a contratação deve ser realizada, punindo-se o agente que não adotou as cautelas necessárias. A questão apresenta relevância especialmente no tocante à comumente denominada 'emergência fabricada'. Em que a administração deixa de tomar tempestivamente as providências necessárias à realização da licitação previsível. Assim, atinge-se o termo final de um contrato sem que a licitação necessária à nova contratação tivesse sido realizada.”

Muitos fatores levam a utilização de processos de dispensa de licitação, entre eles a morosidade para realização de um procedimento licitatório.

De acordo com Pimenta (1998) “o excesso de formalismo e uniformidade nos procedimentos desta Lei, leva a uma demora excessiva para a realização de qualquer processo de compra, além de se apresentar como uma forma de controle burocrático de eficácia duvidosa.”

A solução encontrada, porém, com a realização de dezenas de procedimentos licitatórios na modalidade Convite, além de despender um número excessivo de funcionários, neste caso policiais militares, também demandou gastos com a logística, deslocamentos, pagamentos de diárias, combustível, o afastamento destes de suas atividades normais e o prejuízo na prestação do serviço a população, efetivamente de polícia.

Ainda analisando a forma encontrada para atender as orientações do Tribunal de Contas, em não mais utilizar de processo de dispensa de licitação, a modalidade escolhida, sobre o aspecto legal, também deixa dúvidas, uma vez que o limite para esta modalidade é de R\$80.000,00 (oitenta mil reais), e quando o gestor passa a utilizar para um mesmo objeto, neste caso, a aquisição de combustíveis, e

para atender as necessidades de uma mesma unidade, o que se observa e um fracionamento de licitação.

“O fracionamento se caracteriza quando se divide a despesa para utilizar modalidade de licitação inferior à recomendada pela legislação para o total da despesa. Em resumo, se a Administração optar por realizar várias licitações ao longo do exercício financeiro, para um mesmo objeto ou finalidade, deverá preservar sempre a modalidade de licitação pertinente ao todo que deveria ser contratado. [...] ilustrativamente: se a Administração tem conhecimento de que, no exercício, precisará substituir 1.000 cadeiras de um auditório, cujo preço total demandaria a realização de tomada de preços, não é lícita a realização de vários convites para compra das cadeiras, fracionando a despesa total prevista em várias despesas menores que conduzem a modalidade de licitação inferior à exigida pela lei”. (Fracionamento de despesa, Tribunal de Contas da União, p. 43, disponível em <www.portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/licitacoes_contratos/10%20Fracionamento%20de%20Despesa.pdf> Acesso em: 28 de setembro de 2011).

5 PROPOSTA

A intenção é propor novos conceitos, novas rotinas, e uma melhor interpretação da legislação.

5.1 Desenvolvimento da Proposta

Conforme contido no Relatório de Fiscalização do 1.º Semestre de 2011, da 5ª Inspeção de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, o objeto analisado, neste caso a aquisição de combustíveis, são para serviços de natureza típica da Polícia Militar, o que demanda o respectivo planejamento para que não haja risco de solução de continuidade dos serviços e, conseqüentemente, a “criação” da situação emergencial.

O primeiro procedimento a ser adotado, é analisar a forma de planejamento no momento de elaboração da Lei Orçamentária Anual, as aquisições previstas no orçamento, devem ser precedidas do devido procedimento licitatório.

Os recursos humanos destinados a realização desses procedimentos, devem estar devidamente capacitados, habilitados para orientar o gestor da forma correta de realização desses processos, e a sua destinação para essas atividades não podem prejudicar a atividade fim da Polícia Militar, sendo mais adequado que se utilize de pessoal da Secretaria de Segurança, funcionários públicos do quadro administrativo, a participação da Polícia Militar será no nível estratégico e não operacional.

A não utilização de policiais para essas atividades cria uma permanência, e evita a rotatividade de pessoas, fato que hoje, também contribui para dificultar o que foi planejado.

Salientando que, com o devido planejamento, o DETO, órgão que tem atribuição de administrar o fornecimento de combustíveis, tem como em conjunto com a Polícia Militar, encontrar uma solução para aquisição, dentro dos princípios legais, podendo inclusive, estudar a implantação de sistema informatizado para as unidades do interior do estado.

Uma solução sugerida pelo Tribunal de Contas, diante das dificuldades de realizar procedimento licitatório, na modalidade adequada, no interior do estado, é a implantação de um sistema semelhante ao da SANEPAR (Companhia de

Saneamento do Paraná) que realiza uma licitação geral e única, com a participação de um banco estatal para gerenciar cartões de créditos de combustível, a serem utilizados pelos usuários de veículos, acompanhados do respectivo controle interno.

5.2 Plano de implantação

A responsabilidade para implantação das propostas sugeridas, em um primeiro momento seria da Secretaria de Administração, através do DETO, porém, cabe salientar, que o ordenador da despesa, tem responsabilidade e presta conta pela forma de conduzir os processos de aquisição.

Em qualquer das hipóteses, o controle vai sempre ocorrer através da 4ª sessão, responsável pela logística, em todas as unidades da Polícia Militar.

O setor financeiro tem um papel fundamental de fiscalização, sendo este que realiza os pagamentos e conseqüentemente controla a forma que as despesas estão sendo realizadas, se com dispensas, ou com o devido procedimento licitatório.

A implantação se dará com criação de um grupo de trabalho que será preparado para realização das mudanças seguindo as fases descritas no quadro abaixo.

FASE	SETOR ENVOLVIDO	ATIVIDADE
Primeira fase	DETO/SESP/PMPR	Definir as pessoas envolvidas no processo
Segunda fase	SESP/PMPR	Planejamento (previsão de recursos, disponibilidade orçamentária e financeira)
Terceira fase	PMPR/4 SESSÃO	Levantamento dos dados (locais, distâncias, postos, veículos)
Quarta fase	SESP/PMPR	Montagem do processo (coleta de preços, elaboração do Edital)
Quinta fase	SESP/PMPR	Realização do procedimento licitatório
Sexta fase	SESP	Contratação da empresa
Sétima fase	PMPR	Gerenciamento do contrato
Oitava fase	SESP/PMPR	Pagamento e fiscalização

Quadro demonstrativo das fases para implantação de novos procedimentos para aquisição de combustíveis para a PMPR

5.3 Recursos

Com o sistema proposto, a quantidade de recursos humanos será reduzida, comparado a situação atual.

Reduzida à quantidade de procedimentos licitatórios, há uma diminuição considerável de materiais utilizados, como papéis, toners e cartuchos para impressoras, gastos com publicações, diárias e, até mesmo não necessitará de grandes instalações físicas

5.4 Resultados esperados

Reduzir gastos, criar uma rotina de controle dos contratos utilizando o menor número de pessoas e recursos.

Espera-se com a implantação dessas estratégias, que situações de emergência não sejam mais provocadas, que as contas da Secretaria de Segurança sejam aprovadas sem ressalvas, e que com o devido planejamento, e tempo para estudo, sistemas informatizados possam ser adotados futuramente, também no interior do Estado, tornando mais eficaz quantificar e acompanhar os gastos.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

Como em qualquer organização as mudanças sempre geram resistências, em um órgão público há o agravante de lidar com questões políticas e interesses individuais, que podem dificultar a implantação de novos sistemas e procedimentos.

A também a questão da cultura e mudança organizacional.

De acordo com Ferreira et al., (2005) compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos.

Devido à grande quantidade de recursos envolvidos, bem como o extenso território a ser atendido, em se tratando de segurança pública, não há como suspender o fornecimento para resolver procedimentos administrativos.

Toda exceção deve ser devidamente justificada, pode-se vir a lidar com situação de extrema calamidade pública, por exemplo, em que a utilização da dispensa de licitação precise ser utilizada.

A prevenção ocorre no sentido de que via de regra, são despesas totalmente previsíveis e indispensáveis, logo, despesas que requerem o devido planejamento.

A implantação das mudanças de hábito principalmente, pois a facilidade, que tornou a exceção uma regra, acontecia pelo costume, e inércia de buscar uma solução, tem que acontecer de forma gradativa.

6 CONCLUSÃO

A falta de planejamento nas organizações públicas há anos tem gerado cálculos inadequados, e desperdício de tempo e recursos, e neste estudo concluiu-se que esta é a causa do problema

A interpretação da legislação aplicada aos processos de compras tem sido tema de muitos estudos.

Segundo Citadine, Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, sobre as dificuldades nas compras públicas:

“ no caso de compras públicas, cabe lembrar que no Brasil a legislação sobre licitações vem sofrendo nos últimos trinta anos contínuas alterações, e o poder público as tem feito sempre justificando que as compras se tornarão mais ágeis e eficazes, sem prejuízo dos resultados, os quais, em todos os casos devem traduzir-se na aquisição de bens e serviços que atendam às necessidades do Estado.” (Antonio Roque Citadini, Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo).

O órgão estudado possui todas as condições de apresentar um serviço logístico adequado, se observado que dados históricos sempre introduzem a logística através do serviço militar.

Apesar de ter que lidar com as mudanças de governo e forma de governar, o administrador deve sempre seguir aos princípios legais, buscando a melhor e mais econômica forma de realizar os processos.

As inovações tecnológicas têm substituído as pessoas em muitos processos, mas neste estudo especificamente, a aplicação de sistemas informatizados, vem para diminuir os gastos com a realização dos certames.

Seja qual for a solução adotada, a implantação do mesmo sistema utilizado na Capital do Estado, ou a utilização de cartões de crédito, será possível a realização de um único procedimento, despender um numero pequeno de funcionários e um custo bem inferior ao gasto atualmente.

REFERÊNCIAS

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo, 26ª Edição. Editora Malheiros; São Paulo, 2009. Pp. 536.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração, Brasília: UAB, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di; RAMOS, Dora Maria de Oliveira; SANTOS, Márcia Walquiria Batista dos; D'AVILA, Vera Lucia Machado. Temas Polêmicos sobre Licitações e Contratos. 5º Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

CARVALHO, Paulo César Silva de, Política de compras na administração pública brasileira.

Disponível em: <http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>

Acesso em: 28 de setembro de 2011.

PEREIRA, Cesar A. Guimarães. Destaques da legislação estadual de licitações do Paraná. *Informativo Justen*, Pereira, Oliveira e Talamini, Curitiba, nº 7, set. 2007, Disponível em: <http://www.justen.com.br//informativo.php?informativo=7&artigo=300>, Acesso em: 28 de setembro de 2011.

PIMENTA, Carlos César. Texto para discussão n.º 25: desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro. Brasília: ENAP, 1998.

Disponível em:

http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_EudesSilva.pdf

Acesso em; 28 de setembro de 2011.

FERREIRA, Victor C. Paradela; CARDOSO, Antônio S. Rito; CORRÊA, Carlos J.; FRANÇA, Célio Francisco. Modelos de gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

Revista Desafio's. Serviço de Intendência da Polícia Militar,

Disponível em: <http://revistadesafios.blogspot.com/2010/01/servico-de-intendencia-da-policia.html>

Acesso em: 11 de setembro de 2011.

Secretaria da Segurança Pública. Polícia Militar

Disponível em: <http://www.seguranca.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=7>

Acesso em: 11 de setembro de 2011.

Compras Paraná.

Disponível em: <http://www.comprasparana.pr.gov.br/>

Acesso em: 11 de setembro de 2011.

Secretaria de Estado da Administração e Previdência

Disponível em: www.administracao.pr.gov.br

Acesso em: 22 de setembro de 2011

LOGÍSTICA MILITAR

Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_militar

Acesso em: 29 de setembro de 2011.

CITADINI, Antonio Roque. Dificuldades nas compras públicas.

Disponível em: <http://www.citadini.com.br/artigos/gm990326.htm>

Acesso em: 29 de setembro de 2011.