



OS RISCOS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE AQUISIÇÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Marcos Vitor Salvador (UFF) -salvador@ird.gov.br

Marcelo Maciel Monteiro (UFF) -marvisal@gmail.com

Resumo:

O objetivo deste trabalho é identificar os diversos tipos de riscos associados ao processo de aquisições que integra a cadeia de suprimentos de uma organização pública brasileira, verificar que tipos de perturbações eles produzem no seu gerenciamento e apresentar uma proposta de mitigação para os riscos mapeados. Para o desenvolvimento desta abordagem foram realizadas reuniões com os profissionais que atuam na área aquisições estudada, possibilitando, a partir daí, a utilização dos principais conceitos destacados da Rede de Análise Sistemática da Literatura (SLNA), obtida através do construto elaborado por Colicchia e Strozzi (2012) para a determinação da metodologia a ser utilizada. Foram mapeadas as 20 (vinte) principais fontes de riscos que afetam diretamente o desenvolvimento da cadeia de suprimentos, sendo possível perceber que os riscos associados ao processo de aquisições são estruturalmente de nível gerencial, em sua grande maioria de aspecto operacional, outros provenientes de sistemas informatizados, e que as propostas para sua mitigação, às vezes, vão além da estrutura física do órgão estudado.

Palavras Chave:

Risco, Cadeia de Suprimentos, Gerenciamento do Risco em Cadeia de Suprimentos.

1. Introdução

Poucas áreas de interesse de gestão ganharam notoriedade tão rapidamente nos últimos anos quanto a Gestão de Riscos da Cadeia de suprimentos (*SCRM*), tanto do ponto de vista dos profissionais, como uma área de pesquisa. A imprevisibilidade do ambiente empresarial, as diversas exigências dos consumidores, ações dos concorrentes





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

juntamente com a dinâmica do mercado e iniciativas de melhoria contínua dentro das organizações, mostram que a cadeia de suprimentos, na verdade, nunca atinge um estado de equilíbrio estável (Braithwaite e Wilding, 2005; Christopher, 1998; Haywood e Peck, 2004). Segundo Christopher, 1998; Van der Vorst e Beulens, 2002, esses parâmetros de incerteza podem se propagar através de uma rede de cadeias de suprimentos (COLICCHIA, STROZZI 2012).

Ainda segundo Colicchia e Strozzi (2012), há um amplo consenso, na literatura e na prática, que a gestão de riscos da cadeia de suprimentos é um recurso crítico para competir no ambiente atual de negócios, cada vez mais turbulento e imprevisível, mesmo embora se reconheça que contribuições significativas podem ser feitas através de uma eficaz revisão da literatura existente.

No setor público todo esforço governamental para melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços devem passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimentos. Na maioria dos casos este esforço resume-se a parte do processo, como o utilizado nos sistemas de compras. Há demonstração de que existe enorme potencial de modernização em outras fases do processo logístico, dentre elas a gestão de estoques, engenharia de padronização e especificação de bens e serviços, gestão de contratos e gestão de fornecedores. Tais fases são bem relevantes na administração pública, pois os gastos com compras de bens de serviços podem representar até 36% dos orçamentos das unidades governamentais (TRIPADILLI, et al., 2011).

Ainda para Tripadilli, et al., (2011), cabe ao poder público desenvolver novas técnicas ou adaptar as existentes da iniciativa privada e incorporá-las à gestão pública, mirando no aumento da eficiência e eficácia destes gastos. As pesquisas no Brasil nesta área da gestão pública são deficientes e requerem esforços dos pesquisadores para dirimir dúvidas ainda persistentes, tais como as razões do baixo uso do comércio eletrônico, dificuldades de fornecedores participarem mais intensivamente no processo e técnicas de gestão da cadeia de suprimentos adaptadas ao setor público.

A gestão da cadeia de suprimentos do setor público é atualmente uma preocupação fundamental dos gestores comprometidos com a eficiência, como também para





estudiosos dentro do governo. Sem um sistema de compras e de gestão da cadeia de suprimentos com um conjunto de funcionalidades bem definidas, parece impossível apresentar o estado de progresso e avaliação do sucesso das iniciativas de gestão de suprimentos no setor público. Existem bons conceitos de gestão que estão restritos a pesquisadores ou a alguns organismos de governos, que carecem de difusão aos interessados (TRIPADILLI, et al., 2011).

2. Apresentação da metodologia utilizada

A partir do construto utilizado por Colicchia e Strozzi (2012), que combina a Revisão Sistemática da Literatura (SLR) e a Análise de Redes de Citação (CNA), resultando em uma Rede de Análise Sistemática da Literatura (SLNA), o presente trabalho pretende avançar na compreensão do gerenciamento do risco no processo de aquisições da cadeia de suprimentos de uma organização pública brasileira.

A Revisão Sistemática da Literatura oferece uma abordagem útil para a identificação de temas e seleciona palavras-chave para realizar a primeira escolha das contribuições mais relevantes no campo, enquanto que a Análise de Redes de Citação reconhece a espinha dorsal de uma rede de citações, que ajuda a entender como o corpo de conhecimento tem evoluído ao longo do tempo. A abordagem SLR (Rousseau et al, 2008; Tranfield et al, 2003) foi utilizada para a primeira seleção de artigos mais relevantes, e a abordagem CNA (Hummon e Doreian, 1989) foi utilizada como segundo critério, baseado nas citações.

Conforme Colicchia e Strozzi (2012), a abordagem SLR permite uma investigação baseada em evidências para a identificação, seleção e análise de dados secundários. Essa abordagem difere de outros métodos devido a seus princípios de transparência, inclusão, natureza explicativa e heurística, que permitem uma visão mais objetiva dos resultados da pesquisa, eliminando qualquer preconceito e as questões de erro de revisão (Denyer e Tranfield, 2009). O pressuposto subjacente é que os campos de pesquisa não são apenas conjuntos de informes de artigos em termos de citações, mas uma rede de citação como um sistema de canais, que transformam o conhecimento científico ou informação,





III Simpósio de Engenharia de Produção

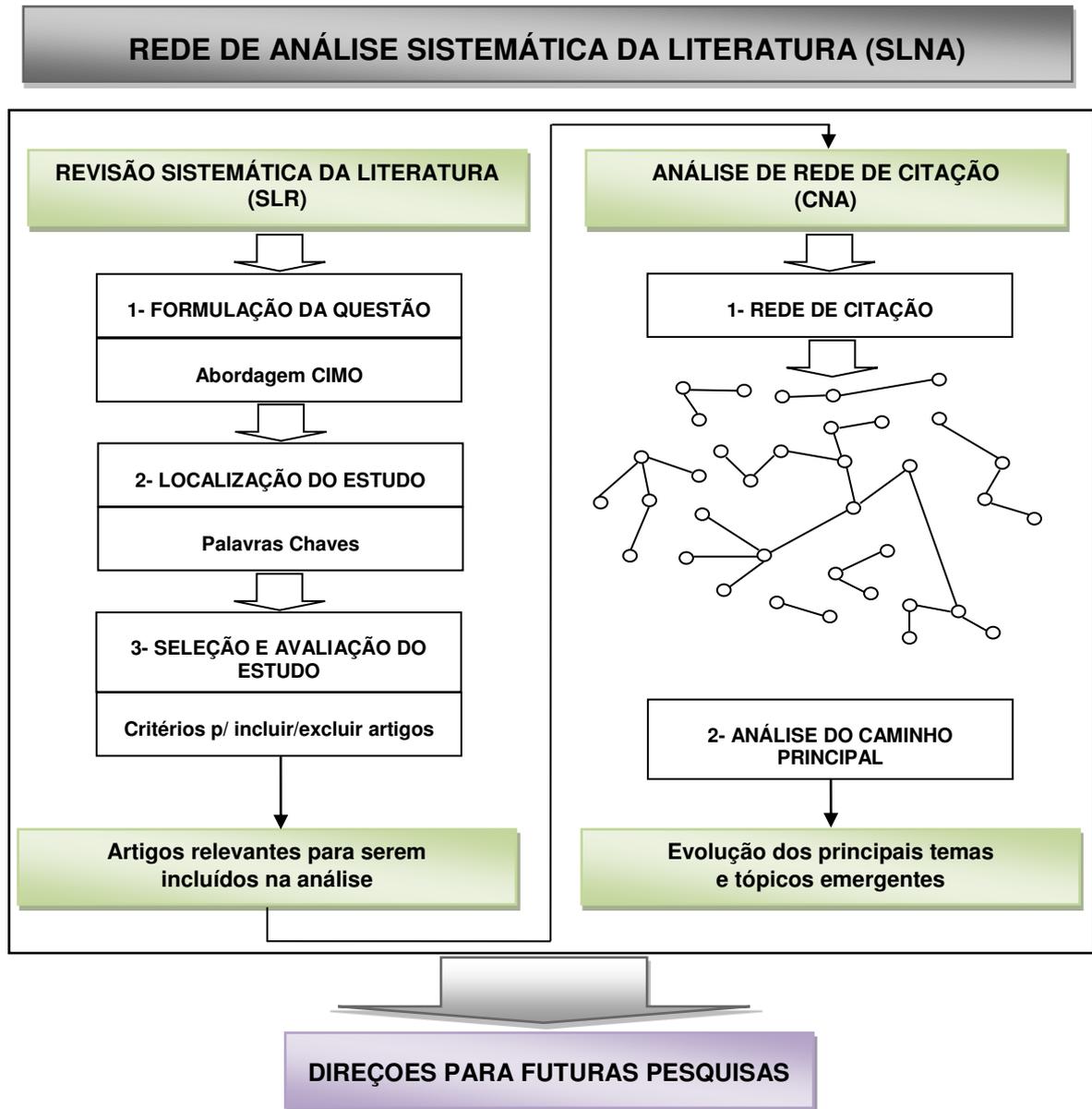
GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

assumindo que os pesquisadores da mesma área tendem a citar o outro, a fim de posicionar o seu trabalho no campo com base no conhecimento anterior (HUMMON, DOREIAN, 1989).

Essas duas metodologias SLR e CNA estão integradas em um processo de investigação conforme representado na Figura 1. A adoção dessas duas metodologias combinadas visa maximizar as vantagens relacionadas a cada uma delas: SLR oferece uma técnica sólida e confiável que pode ser facilmente aplicada a grandes áreas de pesquisa para selecionar as contribuições mais relevantes; CNA permite uma análise dinâmica, a fim de identificar os papéis que mais contribuíram para a construção da teoria no campo. Mesmo se os aspectos quantitativos e qualitativos são misturados para avaliar a teoria existente, uma metodologia de pesquisa robusta oferece o potencial para garantir resultados de alta qualidade, tentando maximizar a objetividade da análise e reprodutibilidade dos resultados (COLICCHIA, STROZZI, 2012).



Figura 1- Metodologia de Pesquisa



Fonte: COLICCHIA, STROZZI (2012)

Conforme apresentado na Figura 1, a primeira etapa é representada pela definição do âmbito do estudo de acordo com os objetivos e das hipóteses de investigação subjacentes. Denyer e Tranfield (2009) propuseram o uso da sigla CIMO (Contexto, Intervenção, Mecanismos e Resultados) para especificar as quatro partes críticas a serem investigadas, a fim de realizar as fases seguintes de uma revisão sistemática da literatura bem construída.



Artigos que usam informações de outros artigos e que acrescenta novos conhecimentos preconizam um aumento das citações e proporcionarão muitas citações em si. Conseqüentemente será importante um cruzamento entre os canais de conhecimento (De Nooy et al., 2005). As citações mais importantes constituem a espinha dorsal de uma pesquisa e podem ser organizadas em diferentes caminhos. O método proposto por Hummon e Doreian (1989) para estudar a conectividade da rede de citação, ou seja, a análise do caminho principal enfoca explicitamente na identificação de especialidades, a evolução das tradições de pesquisa e nas mudanças de paradigmas.

3– Identificação dos riscos associados ao processo de aquisições da organização pública

Segundo Sanders, Von Wangenheim (2006), os riscos devem ser identificados e descritos de uma forma fácil de entender, antes que possam ser analisados e gerenciados de forma apropriada. Os riscos são documentados em uma declaração concisa que inclui o contexto, as condições e as conseqüências da ocorrência do risco.

Segundo a ABNT NBR ISO 31000/2009, o risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, positivo e/ou negativo. E os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo). A norma traz ainda que o risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos eventos potenciais e às conseqüências, ou uma combinação destes.

A partir de reuniões pontuais com os profissionais que atuam na área de suprimentos, foi possível identificar as 20 (vinte) principais fontes de ameaças que afetam diretamente o desenvolvimento da cadeia de suprimentos do órgão público.

O Quadro 1, a seguir, adaptado do diagrama de causas e efeitos de risco, apresentado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, através do trabalho “Três Exemplos de Mudanças na Gestão de Suprimentos na Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4º RCC”, apresenta o diagnóstico das causas e os efeitos dos riscos





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

identificados no processo de aquisições da cadeia de suprimentos da organização pública:

Quadro 1- Diagrama de causas e efeitos dos riscos

Nº DO RISCO	CAUSAS	EFEITOS
01	Falta de referencial de preços nas aquisições e contratações	Possibilidade de compras superfaturadas
02	Descrição insuficiente da especificação dos materiais e serviços nas requisições	Aquisições que não atendem plenamente às necessidades do órgão
03	Fragmentação excessiva do mesmo material em diversas aquisições	Compras fragmentadas e impossibilidade de planejamento das aquisições
04	Atrasos nos pagamentos aos fornecedores	Cria desconfiança junto aos fornecedores e possibilita a ausência de competição
05	Dependência extrema da internet	Ausência de conexão com a internet provoca a paralisação total do sistema de compras do governo
06	Sistemas computadorizados inadequados/ultrapassados	Relatórios gerenciais e de controle incorretos
07	Sistemas computadorizados muito carregados	Perda de tempo em consultas ao sistema e atendimento demorado ao usuário
08	Grande número de funcionários terceirizados	Perda da identidade da instituição. Funcionários terceirizados não possuem as mesmas habilitações dos funcionários concursados
09	Falta de controle informatizado de movimentação do processo administrativo	Dificulta a localização do processo em suas diversas movimentações
10	Fragilidade nos controles de entrada, de conservação, de estoque e de saída de materiais do almoxarifado	Demonstrações financeiras não fidedignas, saldos irreais e compras aquém ou além do necessário
11	Projeto do Almoxarifado não compatível com as atividades ali desenvolvidas	Demora na localização do bem provocando a perda de tempo do usuário
12	Inexistência de manuais de procedimentos contendo os critérios de recebimento, guarda e distribuição dos materiais	Improvisação de procedimentos por parte dos encarregados e usuários e indefinição de responsabilidades
13	Centralização de responsabilidades	Dificuldade na execução das rotinas de trabalho gerando atrasos nas aquisições e contratações
14	Apego à rotina – resistência a mudanças	Demora nas aquisições pela falta de melhoria na qualidade das rotinas administrativas
15	Excesso de formalismo	Demora nas aquisições pelo excesso de burocracia
16	Setores executores e controladores das aquisições sobrecarregados de serviços	Stress dos profissionais que atuam na área, devido ao curto prazo para realização das aquisições, causando o mau atendimento ao usuário
17	Interrelacionamento ruim entre a direção da empresa e os funcionários	Autoestima dos funcionários afetada levando ao atraso das aquisições
18	Procedimentos desatualizados de controle dos bens patrimoniais	Dificuldade na alienação dos bens adquiridos e no acompanhamento dos bens patrimoniais antigos





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

Nº DO RISCO	CAUSAS	EFEITOS
19	Ocorrência de problemas para desfazimento dos bens patrimoniais	Bens patrimoniais inservíveis ainda incorporados ao patrimônio da instituição
20	Sistema operacional de controle de bens patrimoniais não confiável	Dificuldade de elaboração de relatórios de contabilização financeira e realização do inventário dos bens patrimoniais da instituição

Fonte: Adaptado de ENAP 2002

Conforme demonstrado no quadro 1, a situação da área de suprimentos na organização pública, apresenta problemas com diversas causas e variados efeitos. As causas dizem respeito a rupturas nos procedimentos internos da área de suprimentos, interação ineficaz com os requisitantes dos materiais/serviços, inexistência ou falta de sistemas informatizados operacionais confiáveis, relatórios e controles deficientes de inventário, inadequação do espaço físico do almoxarifado, obediência à legislação excessiva, além de questões relacionadas à organização do trabalho e relacionamento pessoal. Essas causas produzem efeitos como a realização de atrasos nas aquisições, compras desnecessárias e não planejadas, a existência de dados não confiáveis, o atendimento deficiente aos usuários, a perda de tempo, o desperdício de materiais e o desaparecimento de bens, provocando prejuízos aos cofres públicos, entre outros.

Pode ser observado que uma parte potencial dos problemas está relacionada a incorreções nas especificações para aquisição dos materiais, refletindo, dessa forma, em aquisições incorretas, o que demonstra uma deficiência do planejamento atualmente existente. Essas deficiências se constatadas e não corrigidas, podem provocar prejuízos e insatisfação, tanto dos requisitantes, como dos que atuam na área de suprimentos. Os requisitantes porque não tem atendidas suas demandas e ficam impossibilitados de realizarem suas tarefas programadas, e os que atuam na área de suprimentos por sentirem-se frustrados por não conseguir desempenhar suas funções de forma satisfatória, deixando de cumprir a missão estabelecida para o setor. A ausência de planejamento nas aquisições e os demais obstáculos existentes são responsáveis por uma série de entraves que prejudicam o gerenciamento da cadeia de suprimentos da organização pública.





4- O gerenciamento do risco no processo de aquisições da organização pública

Segundo o ABNT ISO GUIA 73/2009, trazido pela ABNT NBR ISO 31000/2009, o plano de gestão de riscos é um esquema dentro da estrutura da gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. O Guia traz ainda, que os componentes de gestão tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. O plano de gestão de riscos pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização.

De acordo com o Guia, o processo de gestão de riscos consiste na aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Para Tripadilli et al., (2011), é certo que em uma primeira fase a operacionalização do gerenciamento da cadeia de suprimentos da organização pública aumentará os custos dos processos, isso porque serão inseridas novas atividades que não são operadas nos processos tradicionais.

A partir dos riscos apresentados no Quadro de nº 01, com base no construto utilizado por Colicchia e Strozzi (2012), o presente trabalho apresenta uma série de procedimentos, de caráter gerencial, para o gerenciamento dos principais riscos identificados, que foram classificados da seguinte forma:

Riscos a nível operacional – riscos de nºs 01, 02, 03, 04, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20.

Riscos a nível de sistema – riscos de nºs 05, 06 e 07.

Foram produzidos 20 (vinte) quadros de identificação e classificação dos riscos, obtidos a partir dos riscos relacionados no Quadro 1 - Diagrama de causas e efeitos dos riscos. Os quadros foram adaptados do “Guia de Implantação da Gerência de Riscos em Micro e Pequenas Empresas alinhado ao CMMISE/SW”, elaborado por Sanders e Von Wangenheim (2006), com as classificações dos principais riscos associados ao processo



de aquisições da cadeia de suprimentos. Cada quadro apresenta a classificação completa do risco identificado e relaciona as perturbações causadas e os planos de mitigação para o gerenciamento dos riscos.

O quadro de nº 2 exemplifica, apenas, a classificação completa do risco de nº 1, as perturbações causadas e o plano de mitigação para o seu gerenciamento do risco. Para a devida compreensão dos riscos encontrados e a utilização da metodologia obtida através da análise sistemática da literatura, foram elaborados quadros para a totalidade dos riscos identificados no presente trabalho.

Quadro 2- Quadro de identificação e classificação do risco de número 1

Risco nº 1

Fonte do risco	A nível operacional
Risco identificado	Falta de referencial de preços nas aquisições e contratações
Descrição do risco	Inexistência de preços que possam servir de parâmetro para evitar preços inexequíveis ou superfaturados nas aquisições e contratações da administração pública
Categoria	Interno a área de compras
Probabilidade	Alta
Impacto	Alto
Responsável	Área de compras
Plano de mitigação	Utilização de banco de preços referenciais através de sistema informatizado, disponibilizado pela Alta Administração pública para consulta pelos órgãos públicos

Fonte: Adaptado de Sanders, Von Wangenheim (2006).

- **Perturbação observada:** possibilidade de superfaturamento nas aquisições de bens/materiais e contratações de serviços, causando prejuízo para os cofres públicos; ou de preços inexequíveis, quando o valor obtido na licitação não é suficiente para atendimento do fornecimento do bem/material ou prestação do serviço, provocando a não entrega do material ou a não conclusão do serviço.

- **Plano de mitigação do risco:** para a fase de preparo da licitação, faz-se necessária a criação de um banco de preços referenciais, que se trata de um credenciamento de listas de preços, disponibilizado através de sistemas informatizados próprios do governo, que permitam aos órgãos públicos realizarem pesquisas nestes catálogos. O acesso ao sistema poderá ser realizado por todos os órgãos públicos. E, durante a licitação, a



criação de um sistema de controle de preços, que consiste na utilização de um programa que permita a comparação dos preços praticados nas últimas compras, com os preços ofertados nos processos da nova aquisição, para produtos de mesma natureza. Poderá ser determinado um percentual limitador de valor excedente, que permita a revogação das ofertas com preços superiores aos valores pré estabelecidos.

5- Análise dos resultados

A partir dos riscos mapeados foi possível apresentar um plano de mitigação para os principais riscos identificados no processo de aquisições da cadeia de suprimentos da organização pública. Foi possível realizar o gerenciamento dos riscos apresentados no Quadro 1 - Diagrama de causas e efeitos dos riscos, a partir do conhecimento adquirido na Rede de Análise Sistemática da Literatura (SLNA), resultante do construto elaborado por Colicchia e Strozzi (2012). Para a classificação completa do risco, o trabalho utiliza os Quadros de identificação e classificação do risco, adaptados do “Guia de Implantação da Gerência de Riscos em Micro e Pequenas Empresas alinhado ao CMMISE/SW”, elaborado por Sanders e Von Wangenheim (2006). Para o plano de mitigação dos riscos o trabalho utilizou uma revisão sistemática da literatura, e através de abordagens, conforme proposto no construto de Colicchia e Strozzi (2012), obteve como contribuição mais relevante o trabalho de Tripadilli, et al., (2011).

Para este trabalho foram considerados os vinte tipos de riscos que causam maior perturbação para o processo de aquisições da cadeia de suprimentos estudada, que foram identificados através de reuniões pontuais com profissionais que atuam na área de suprimentos do órgão público estudado. Com relação aos demais riscos mapeados, considerados de menor importância, eles não serão objeto de estudo neste trabalho, porque, sob o ponto de vista dos profissionais da área de suprimentos, não causam perturbações significativas no gerenciamento da sua cadeia. Ficando como proposta para que sejam incluídos em estudos futuros, por outros trabalhos que percorram a mesma linha de pesquisa deste trabalho.





III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

No Quadro 3, a seguir, é apresentado um quadro resumo dos quadros de identificação e classificação dos riscos relacionados no Quadro 1 - Diagrama de causas e efeitos dos riscos, relacionando os principais aspectos dos riscos estudados neste trabalho.

Quadro 3- Quadro resumo dos principais aspectos dos riscos

ASPECTOS DOS RISCOS	NÚMEROS DOS RISCOS
FONTE DO RISCO	
A nível operacional	01,02,03,04,08,09,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,e 20
A nível de sistema	05,06 e 07
CATEGORIA DO RISCO	
Interno a área de compras	01 e 07
Requisitante/ área de compras	02 e 03
Interno a área de infraestrutura e logística	04, 05, 06 e 09
Externo a administração do órgão	08
Interno a área de suprimentos	10, 11, 12, 18, 19 e 20
Administração do órgão	13, 14, 15, 16, 17
PROBABILIDADE DO RISCO	
Alta	01, 02, 05, 06, 08, 09, 10, 12, 13, 16 e 18
Média	03, 04, 07, 11, 14, 17, 19 e 20
Baixa	15
IMPACTO DO RISCO	
Alto	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08,12, 16 e 17
Médio	09, 10, 11, 13, 14, 18, 19 e 20
Baixo	15
RESPONSÁVEL PELO RISCO	
Área de compras	01 e 03
Requisitante do bem/material/serviço	02
Área financeira	04
Área de TI	05 e 06
SLTI – Min. Planej. Orçamento do Governo Federal	07
Alta Administração Pública	08
Área de infraestrutura e logística	09, 16 e 17
Área de suprimentos	10, 12, 13, 14, 15, 18, 19 e 20
Chefia do almoxarifado	11

Fonte: Elaborado pelo autor

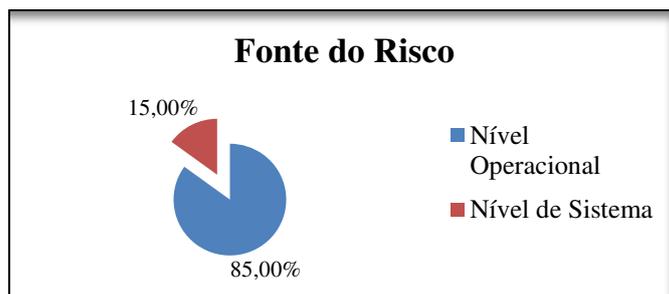
Cada aspecto relacionado foi representado graficamente, sendo possível demonstrar de forma mais objetiva o comportamento e as implicações do risco na área de aquisições da



organização pública, foco deste trabalho. A seguir as conclusões que puderam ser tiradas a partir de cada gráfico analisado:

Aspecto: Fonte do Risco

Gráfico 1 – Fonte do risco

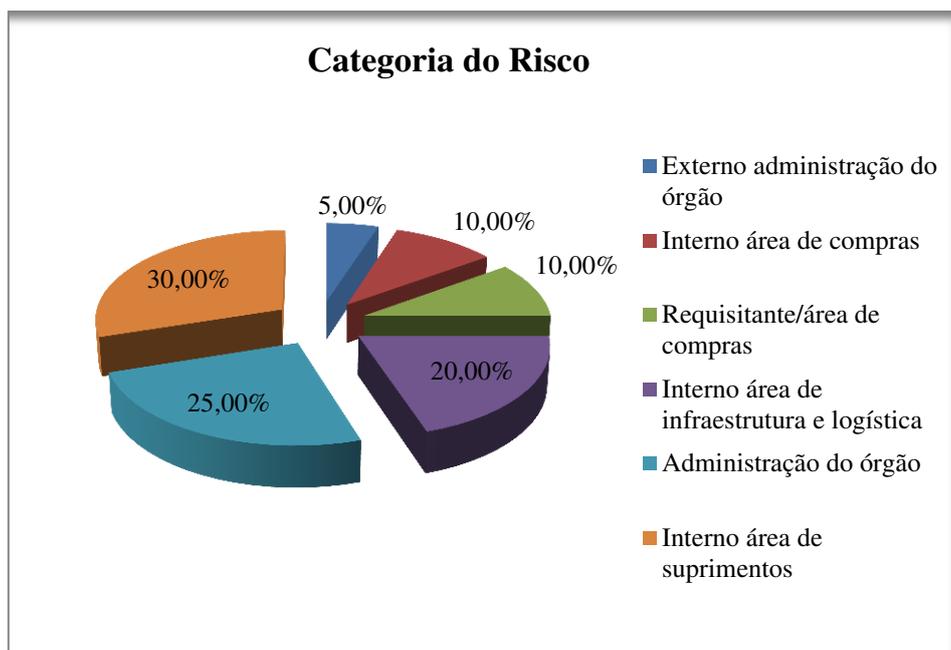


Fonte: Elaborado pelo autor

✓ Com relação à fonte do risco - foi possível mensurar que 85% dos riscos encontrados estão a nível operacional, quanto que 15% situam-se a nível de sistemas e fluxos de informações computacionais.

Aspecto: Categoria do Risco

Gráfico 2– Categoria do Risco

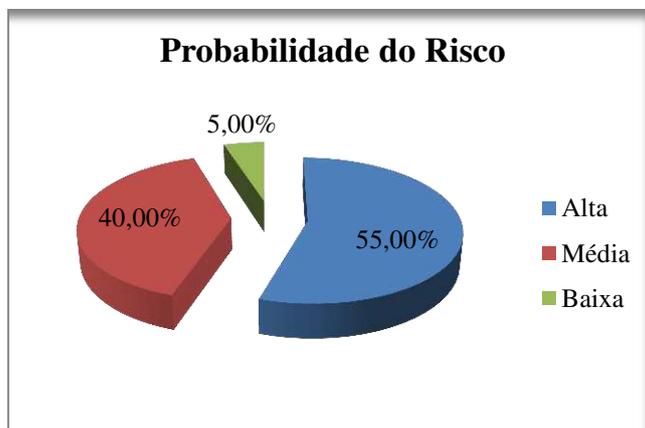


Fonte: Elaborado pelo autor

✓ Com relação à categoria do risco - foi possível observar que em sua grande maioria, ou seja, 85% dos riscos se localizam dentro da área administrativa da organização pública estudada, enquanto que 15% dos riscos são atribuídos a fatores externos ao processo de aquisições; contabilizando 10% para a área requisitante dos materiais/serviços e 5% ligados a fatores externos ao órgão em estudo;

Aspecto: Probabilidade do Risco

Gráfico 3– Probabilidade do risco

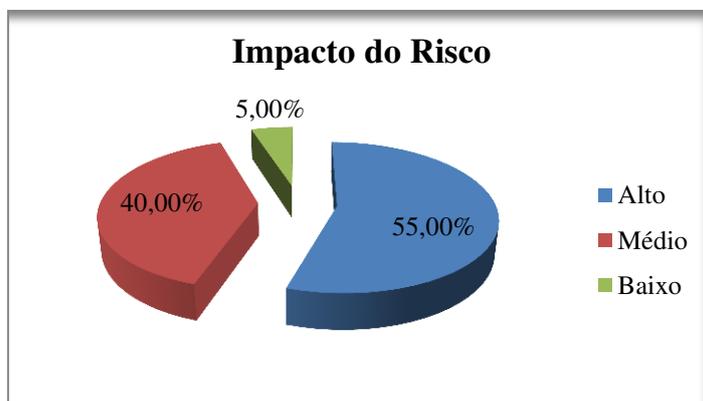


Fonte: Elaborado pelo autor

✓ Com relação à probabilidade do risco - ficou demonstrado que 95% dos riscos têm altas e medias probabilidades de ocorrerem;

Aspecto: Impacto do Risco

Gráfico 4– Impacto do risco

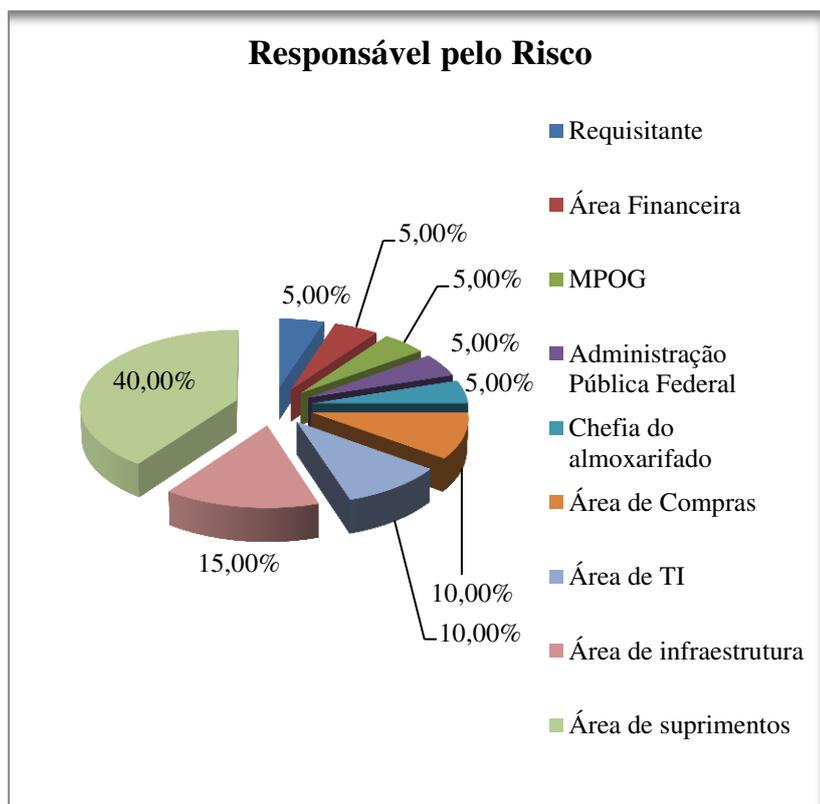


Fonte: Elaborado pelo autor

✓ Com relação ao impacto causado pelo risco - ficou demonstrado que 95% deles tem alto e médio impactos sobre as atividades desenvolvidas no processo de aquisições;

Aspecto: Responsabilidade do Risco

Gráfico 5– Responsável pelo risco



Fonte: Elaborado pelo autor

✓ Com relação à responsabilidade pelo risco – ficou demonstrado que 75% dos riscos estão localizados internamente na área de infraestrutura do órgão, que abrange as áreas de suprimentos, compras, almoxarifado e financeira; enquanto que 10% são atribuídos à área de TI, responsável pela execução e manutenção de sistemas e fluxos de informações utilizados nas operações diárias do processo de aquisições, enquanto que o restante dos riscos estão fora da responsabilidade do órgão em estudo.

Finalmente, foi possível perceber que os riscos associados à cadeia de suprimentos da organização pública estudada, são estruturalmente de nível gerencial, em sua grande maioria de aspecto operacional, outros são provenientes de sistemas informatizados, e



que as propostas para sua mitigação, às vezes, vão além da estrutura física do órgão estudado.

REFERÊNCIAS

BRAITHWAITE, A., WILDING, R., The supply chain risks of global sourcing. Cranfield School of Management, 2005.

COLICCHIA, C., STROZZI, F., Supply chain risk management: A New Methodology for a Systematic Literature Review. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 17, ISS: 4, pp. 403 – 418, 2012.

CHRISTOPHER, M., Logistics and supply chain management. 2nd ed., Financial Times, Burr Ridge, IL, 1998.

DE NOOY, W., MRVAR, A., BATAGELJ, V., Exploratory Social Network analysis with Pajek, Cambridge University Press, 2005.

DENYER, D., TRANFIELD, D., Producing a systematic review', in Buchanan, D. and Bryman, A. (Eds). The Sage Handbook of Organizational Research Methods, Sage Publications Ltd, London, pp 671-89, 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na Administração Pública Federal: UFSM, GHC e 4o RCC. 30p., 2002.

HAYWOOD, M., PECK, H., Supply chain vulnerability within UK aerospace manufacturing: development of a vulnerability management toolkit. Supply Chain Practice, vol. 6, n° 1, pp. 72-83. (2004).

HUMMON, N. P., DOREIAN, P., Connectivity in a citation network: the development of DNA theory, Social Networks, vol. 11, pp. 39-63, 1989.

ROUSSEAU, D.M., MANNING, J., DENYER, D., Evidence in management and organizational science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. The Academy of Management Annals, vol. 2, n° 1, pp. 475- 515, 2008.

SANDERS, E., VON WANGENHEIM, C.G., Guia de Implantação da Gerência de Riscos em Micro e Pequenas Empresas alinhado ao CMMISE/SW, 2006.

TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P., Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. British Journal of Management, vol. 14, pp. 207-22, 2003.

TRIDAPALLI, J. P., FERNANDES, E., MACHADO, W.V., Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Revista de Administração Pública, 45(2):401-33, mar./abr. 2011.

VAN DER VORST, J. AND BEULENS, A., Identifying sources of uncertainty to generate supply chain redesign and strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, n° 6, pp. 409-30, 2002.

