

## CUSTOS COM PROCESSOS LICITATÓRIOS

Andreza Pflanze<sup>1</sup>  
Douglas Schner<sup>2</sup>  
Genifer Senkow<sup>3</sup>  
Viviane Ongaro<sup>4</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem como finalidade apresentar o uso da abordagem do Design Thinking, na solução dos problemas com o processo licitatório, de forma coletiva e colaborativa, bem como a importância das suas fases como a imersão, ideação, e a prototipagem. Combinando conceitos teóricos com o estudo bibliográfico, na qual será a base de coleta de dados para a coleta e informações pertinentes, como artigos, livros e páginas da internet. Como resultado desta análise de informações consegue identificar a importância do design thinking no processo licitatório e as vantagens que pode representar esta abordagem no contexto acadêmico e de modelo de negócio.

**Palavras-chave:** Design Thinking; Bibliotecas; Fases do Design Thinking; Licitação.

### ABSTRACT

This worked aids to present the use of the Design Thinking approach, in solving problems with the bidding process, in a collective and collaborative way, as well as the importance of its phases such as immersion, ideation, and prototyping. Combining theoretical concepts with bibliographic study, which will be the data collection base for the collection and pertinent information, such as articles, books and internet pages. As a result of this information analysis, it manages to identify the importance of design thinking in the bidding process and the advantages that this approach may represent in the academic and business model context.

**Keywords:** Design Thinking; Libraries; Design Thinking Phases; Bidding.

### INTRODUÇÃO

Poucos temas despertam interesse, nos diferentes níveis e esferas da nossa administração pública, quanto dos processos licitatórios. Um processo básico que devem instruir os respectivos editais como requisitos legais para a instauração do processo licitatório, com frequência que acarretam questionamentos dos mais variados, se torna uma das grandes preocupações constante e cotidiana dentro de um órgão público. A qualidade no processo garante a agilidade, segurança, eficiência e eficácia nos resultados, o que tem sido um desafio nas licitações em todo Brasil, cuja raiz encontrar-se quase sempre na imperfeição, das suas especificações e

---

<sup>1</sup> Cursando Tecnologia em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Opet.

<sup>2</sup> Cursando Tecnologia em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Opet.

<sup>3</sup> Cursando Tecnologia em Gestão Financeira pelo Centro Universitário Opet.

<sup>4</sup> Mestre em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

lacunas em suas planilhas de custos, aumentada por exigências destinadas a comprovar qualificação técnica e econômico-financeira aos concorrentes, mediante atestados, considerados ofensivos ao princípio da isonomia. O que raramente, acaba executando o processo que se licitou e/ou contratou, e com frequência essas alterações acabam elevando consideravelmente os custos com reprocesso licitatório.

Apesar dos grandes avanços na área da tecnologia<sup>5</sup>, e a <sup>6</sup>competitividade entre as empresas terem sido cada vez maior. Gerando um grande aumento na procura por metodologias e ferramentas que reduzam seus custos<sup>7</sup>, e os auxiliem na maximização de sua lucratividade. O desafio de um gestor público ainda se torna desfavorável a sua gestão, devido as falhas em processo licitatório. A segunda observação diz respeito à própria natureza da licitação. Tais regras e normas, garantem nada mais do que o respeito ao processo licitatório, mais especificamente à documentação que registra o sequenciamento do processo, a qual, se não garante, pelo menos informa que o processo de produto – bens ou serviços – está sendo conduzido em uma ordem de procedimentos pré-estabelecidos pela lei 8.666<sup>8</sup>.

## PROCESSOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa depende da problemática abordada, “sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra” (KÖCHE, 2009). Depende do conhecimento e a natureza do pesquisador, tornando uma possível busca com inúmeros tipos de pesquisa. Assim, será possível examinar e analisar técnicas de pesquisa, através de métodos similares ao de seu estudo.

### Pesquisa Descritiva

Para Cervo; Bervian (2006) a pesquisa descritiva é utilizada para analisar, observar, registrar, eventos e dados sem manipulá-los. Podendo ser aplicado aos consumidores, visando obter informações psicográficas e geográficas, identificando comportamentos, inquietações, desejos e necessidades.

A sua utilização, nestes casos, pode auxiliar na busca de oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, mudanças e no posicionamento e na comunicação de empresas, produtos ou marcas. Segundo Gil (1996, p. 46):

[...] As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a

---

<sup>5</sup> O impacto da tecnologia nas empresas que vemos hoje permite realizar diversas melhorias nos processos e resultados da organização. Fonte: <https://take.net/blog/inovacao/impacto-da-tecnologia-nas-empresas>

<sup>6</sup> App de carona da Tesla pode minar concorrência rapidamente, diz analista. Fonte: <https://olhardigital.com.br/carros-e-tecnologia/noticia/app-de-carona-da-tesla-pode-minar-concorrenca-rapidamente-diz-analista/104195>

<sup>7</sup> Cada método tem suas vantagens e desvantagens, mas, para efeitos contábeis, somente o custeio por absorção é admissível. O custo padrão pode ser adotado na contabilidade, desde que as variações ocorridas sejam ajustadas em períodos mínimos trimestrais. Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/metodosdecusteio.htm>

<sup>8</sup> Lei licitação. Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)

descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário ou a observação sistemática.

O autor comenta que a pesquisa descritiva juntamente com a pesquisa exploratória são as mais utilizadas pelos pesquisadores e também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais dentre outros.

Para este tipo de pesquisa “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” e afirma que “quando assumem uma forma mais simples, as pesquisas descritivas se aproximam-se das exploratórias.” (ANDRADE, 2001, p. 124).

Deste modo, os fatos são apenas observados pelo pesquisador, sem ser manipulados. Foi utilizada a pesquisa descritiva para diagnosticar e registrar como são realizadas as atividades no processo licitatório, com a finalidade de verificar todas as dificuldades encontradas para a realização das mesmas.

## **Pesquisa Bibliográfica**

Com base na visão de Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica é realizada através de material coletado em livros, jornais, revistas entre outros meios de comunicação.

Com tudo, o material publicado poderá ser de primeira ou de segunda fonte. A forma mais adequada e rápida de fazer uma pesquisa bibliográfica é através de documentos ou trabalhos disponíveis em livros, dissertação, teses apresentadas em universidades. (MATTAR, 1999) A pesquisa bibliográfica é uma ferramenta de auxílio ao pesquisador, através dela é abordado de forma correta e rápida informações de pesquisa, como a importância em avaliar um processo licitatório.

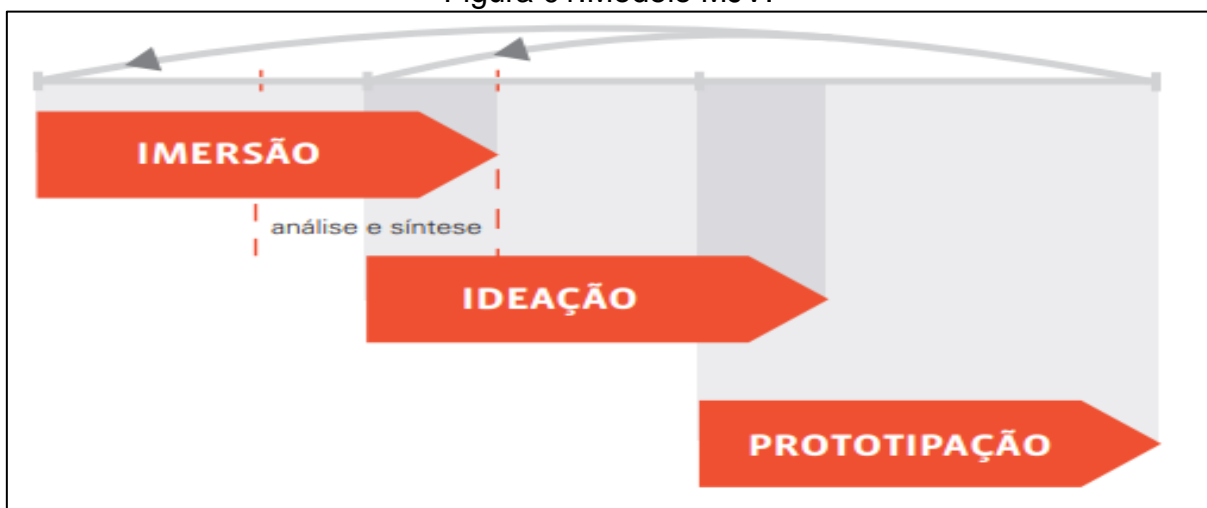
## **DESIGN THINKING**

O Design Thinking não é uma metodologia convencional, porém pode ser considerada um processo da atualidade. Possui as características de se adaptar as situações, de não ser linear e de não ter regras fixas.

## Processo de design da MJV

A MJV - Tecnologia e Inovação é uma empresa brasileira especialista em gerar soluções inovadoras para problemas complexos. Adota os conceitos do *Design Thinking* como base e segundo Vianna (2012, p. 18), o processo de design é composto por três etapas não-lineares: **Imersão**, **Ideação** e **Prototipação**. A ordem desse processo depende da situação e isso pode ser percebido na Figura.

Figura 01:Modelo MJV.



Fonte: Vianna (2012, p.18)

### Imersão

A fase de imersão é a fase inicial do processo, nesse momento, a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa, quanto do ponto de vista do usuário. Na Imersão é a fase onde verifica-se os possíveis problemas, de um projeto e dessa forma investigado o universo em meio a este problema (VIANNA, 2012).

Esta fase de imersão subdivide-se em duas outras denominadas como preliminar e em profundidade:

- **imersão preliminar:** essa etapa inicia-se com a verificação dos problemas onde a equipe de projeto se reúne para visualizar as dificuldades sobre outros ângulos e definir os limites do projeto. É realizada através de uma pesquisa de campo, buscando-se compreender melhor o tema e auxiliar na definição dos principais perfis a serem investigados na pesquisa em profundidade;

- **imersão em profundidade:** esta fase consiste em se aprofundar no assunto e no contexto de vida das pessoas envolvidas no projeto (VIANNA, 2012).

Assim, os membros do projeto vão ao encontro do cliente, buscando assim entender, observar e trocar ideias ou até mesmo interagir com eles para que os pontos de vistas se aproximem, para buscar identificar como fazem, falam ou sentem. Após esses levantamentos de dados na fase de imersão, os próximos passos são análises e sínteses onde os insights são recolhidos e organizados para que auxiliem na compreensão do problema (VIANNA, 2012).

## **Ideação**

A fase de ideação objetiva produzir ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utiliza-se as ferramentas de síntese para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam ligadas ao tema do trabalho. Algumas das ferramentas utilizadas na fase de ideação no Design Thinking são: brainstorming, workshop de cocriação e matriz de posicionamento (SUGAI, 2013).

## **Prototipação**

Nesta fase o abstrato se materializa, partindo das hipóteses de soluções para resolver os problemas das partes interessadas. A prototipação tem como função auxiliar a avaliação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas ferramentas do processo de Design Thinking, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação (VIANNA, 2012).

## **PERSONA (MAPA DE EMPATIA)**

O conceito de mapa de empatia é descrever a habilidade de compreender o estado emocional do outro ao colocar-se em seu lugar dele, é permitir ver as situações sob as perspectivas diferentes e entender as razões pelas quais os indivíduos agem em determinadas formas, evitando os “embates” desnecessários.

Figura 02: Persona Fictício Processo Licitatório.



**João Silva**  
Prefeito

**Empresa:** Prefeitura Municipal  
**Idade:** 40 anos  
**Genêro:** Masculino  
**Educação:** Ensino superior  
**Mídias:** Todos meios de comunicação  
**Objetivos:** Gerir orçamento da cidade; Zelar pelo patrimônio e bem estar da sociedade; Administrar a cidade e reserva financeira com eficiência e eficácia.  
**Desafios:** Reduzir custos com gastos públicos; Combater a corrupção em seu governo; Administrar o bem público com qualidade.  
**Como minha empresa pode ajudá-la:** Elaborar processo licitatório; Redigir ata de forma eficaz a fim de reduzir gastos desnecessários com reprocesso; Analisar documentos dos prestadores que participaram dos processos a fim de evitar o não cumprimento do serviço ao órgão.

Fonte: Os Autores (2020).

A ideia do mapa é retirar esses sentimentos do plano e colocá-los sobre o papel, dividindo-os em categorias como dores, necessidades e sentimentos, em quadrantes que facilitam a sua visualização. Detalhando a personalidade do cliente para compreendê-las. São 6 reflexões diferentes necessárias para preencher um mapa da empatia:

- **O que ele Escuta**

Aqui é importante refletir sobre o que amigos dos seus clientes dizem, o que o chefe dele fala, o que influenciadores dizem, etc.

- **O que ele vê**

Neste ponto temos que enxergar o ambiente que o seu cliente frequenta, o que o mercado em que ele está oferece, quais são as pressões da sociedade em que ele se encontra.

- **O que ele Pensa e Sente**

Um dos pontos mais difíceis é entender o que se passa dentro da cabeça do cliente. Entender o que realmente conta, principais preocupações e aspirações, pensamentos que mantêm sua mente ocupada e suas noites em claro.

- **O que ele Fala e Faz**

Entender o que ele fala e faz é acima de tudo um exercício de observações, já que são suas atitudes em público, aparência (como ele se veste, sua postura, suas falas) e comportamento com outros.

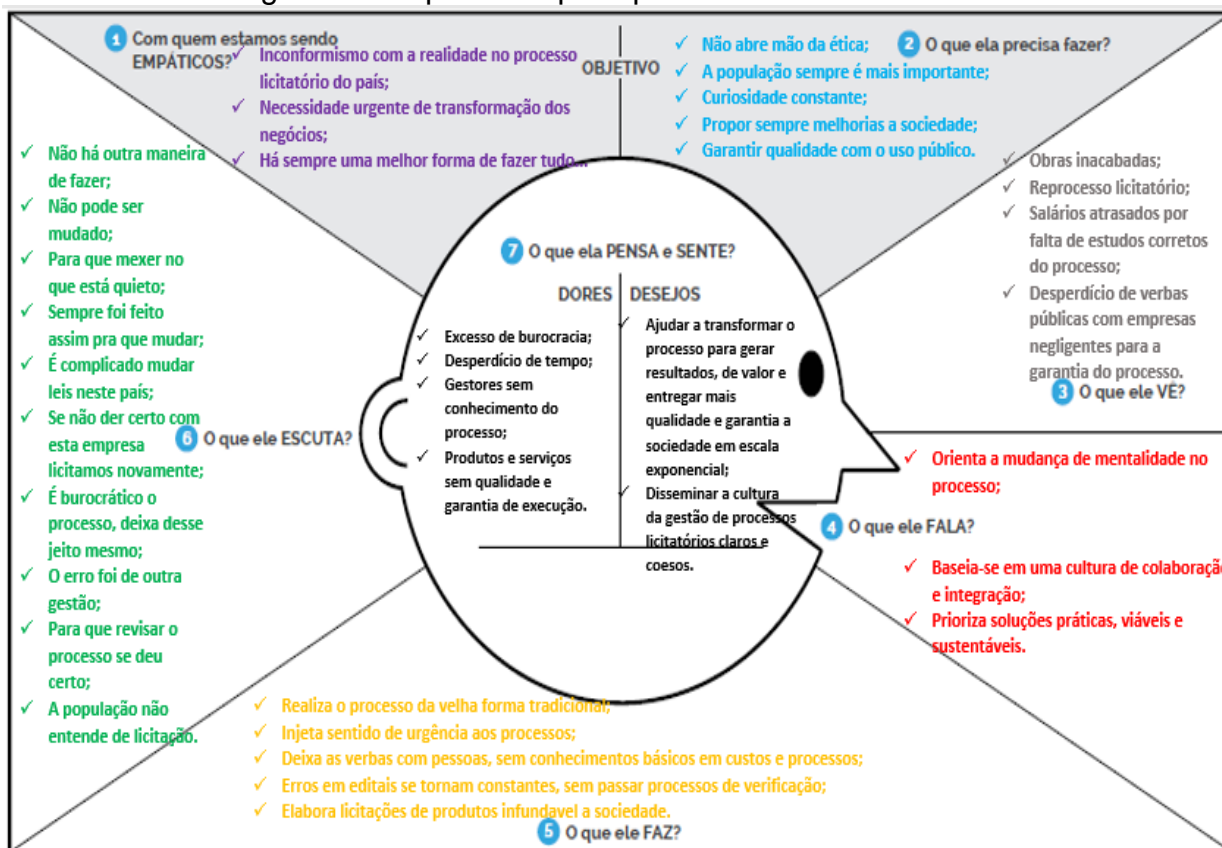
- **Dores**

Os principais obstáculos para que o seu cliente consiga sucesso e felicidade. Quais são os seus medos, frustrações e obstáculos.

- **Ganhos**

Normalmente tudo aquilo que se deseja atingir uma vez que os medos sejam superados. Quais os seus desejos e necessidades, formas de medir sucesso, etc.

Figura 03: Mapa de Empatia para Processo Licitatório.



Fonte: Os autores (2020)

**Obs.\*** Para o estudo do mapa de empatia para o processo licitatório, foram considerados, apenas pesquisa descritiva, os pesquisadores desenharam o mapa como é realizado dentro de um processo normal da licitação, sem o modificá-lo.

## **ANÁLISE DE RESULTADO**

Para Gil (1999, p. 168), “a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Com o término das etapas de levantamento do mapa de empatia, foi possível verificar os fluxos das atividades, e a análise do processo como um todo. Analisando a questão do processo licitatório, foi possível identificar as dificuldades e causas que resultam as falhas com o processo, como falha na edição das atas, falta de análise nos documentos dos contratos dos prestadores que irão executar os serviços aos órgãos públicos, dentre outras falhas.

## **PROPOSTA DE MELHORIA**

Com a análise das informações coletadas, serão elaboradas propostas de melhorias na elaboração do edital, análise dos objetos a serem licitados com o intuito de minimizar os custos com as verbas públicas, análise dos contratos garantindo a entrega e qualidade do produto final ao órgão, com o objetivo de minimizar o número de falhas no processo.

## **VPN (PROPOSTA DE VALOR)**

É uma ferramenta que ajuda a posicionar os produtos e/ou serviços em torno do que o cliente realmente valoriza e precisa. Ajudando a encontrar o encaixe produto-mercado de forma estruturada.

Em outras palavras, ele é um aprofundamento entre duas partes entre o perfil do cliente e a proposta de valor. Podendo ser usado quando há necessidade de refinar um produto ou serviço existente, ou onde uma nova oferta está sendo desenvolvida do zero.



## PERFIL DO CLIENTE

- **Ganhos** – os benefícios que o cliente espera e precisa, o que encantaria os clientes e as coisas que podem aumentar a probabilidade de adotar uma proposta de valor.
- **Dores** – as experiências negativas, emoções e riscos que o cliente experimenta no processo de fazer o trabalho.
- **Tarefas do Cliente** – as tarefas funcionais, sociais e emocionais que os clientes estão tentando executar, os problemas que estão tentando resolver e as necessidades que desejam satisfazer.

Um perfil de cliente deve ser criado para cada segmento de cliente, pois cada segmento possui ganhos, esforços e trabalhos distintos.

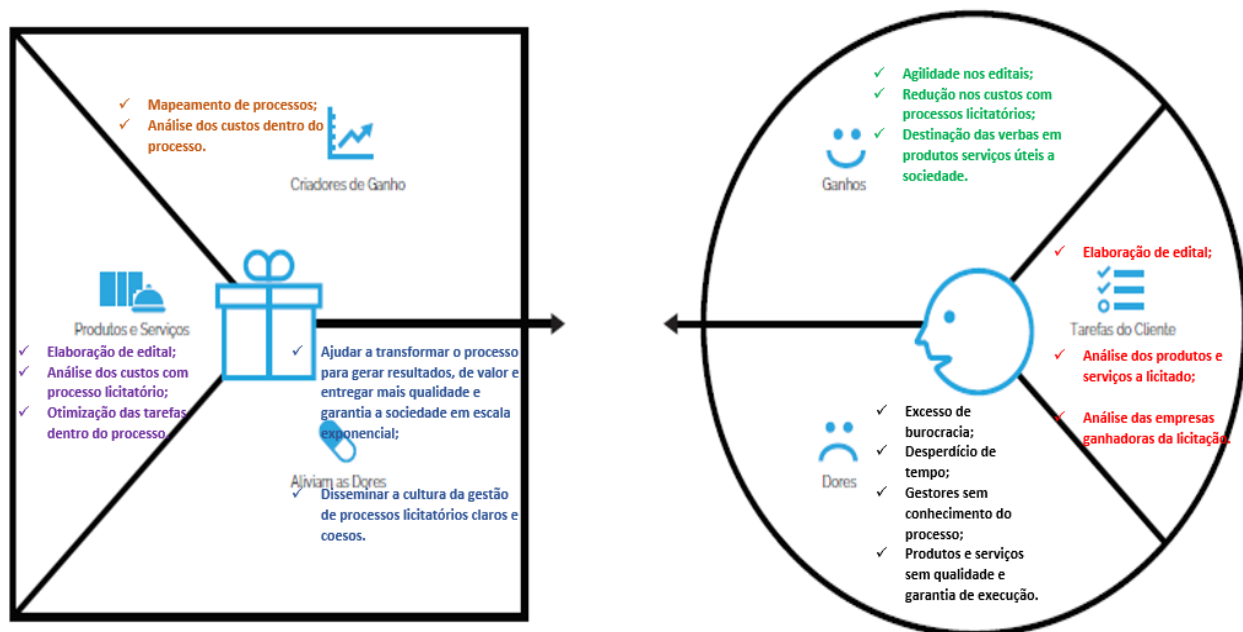
## MAPA DE VALOR

- **Criadores de Ganhos** – como o produto ou serviço gera ganhos para o cliente e como ele agrega valor ao cliente.
- **Aliviadores de Dor** – uma descrição exata de como o produto ou serviço alivia as dores do cliente.
- **Produtos e serviços** – os produtos e serviços que criam ganhos e aliviam a dor, e que sustentam a criação de valor para o cliente.

## Atingindo o encaixe entre a proposta de valor e o perfil do cliente

Identificar a proposta de valor no papel é apenas o primeiro estágio. É necessário, então, validar o que é importante para os clientes e obter seus comentários sobre a proposta de valor. Esses insights podem então ser usados para voltar e refinar continuamente a proposição.

Figura 04: Proposta de Valor para Processo Licitatório.



Fonte: Os Autores (2020).

## CANVAS (BUSINESS MODEL CANVAS)

É uma ferramenta visual que funciona através da prototipação de ideias e ajuda como base para testar hipóteses que podem levar a modelos de negócios disruptivos. Há anos o termo modelo de negócios foi usado sem um consenso na sua definição, e como muitos autores o mencionavam sem explicitar do que exatamente falavam. Pensando nisso que o consultor suíço Alexander Osterwalder começou a desenvolver sua tese de doutorado que daria origem ao **Business Model Canvas**. Percebendo que definir o termo não seria suficiente, era necessário criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e cocriação (criação colaborativa).

Uma ferramenta que rapidamente conquistou o mundo empresarial pela sua simplicidade e praticidade. Qualquer um consegue rapidamente compreendê-lo e utilizá-lo na prototipação de suas ideias, projetos e/ou negócios.

### Canvas como fazer?

Para fazer o Canvas é importante reunir profissionais de diferentes perfis em um workshop que utilize o canvas impresso e usando post-its para que a geração de ideias não seja limitada.

Figura 05: Modelagem de Wokshop.



Fonte: Analista Modelos de Negócios.

O Canvas é dividido em nove componentes básicos: segmento de clientes, proposta de valor, canais, recursos chave, parcerias principais, fontes de receitas, estruturas de custos, atividade-chave e relacionamento com os clientes.

São baseadas nas quatro áreas básicas de um negócio: viabilidade financeira, oferta, clientes e infraestrutura. Para simplificar esse processo, Alexander Osterwalder criou um gráfico simplificado, conhecido como Quadro de Modelagem de Negócios ou Canvas. Para desenvolver um canvas é necessário seguir uma ordem de preenchimento.

- **1 Segmento de Clientes**

O primeiro passo do preenchimento do Business Model Canvas é o bloco de segmentos de clientes. Precisamos destacar dois aspectos importantes que justificam isso:

A palavra “segmento” possui implícita que se trata da escolha de uma fatia do mercado. Em outras palavras, é necessário que você defina um nicho de clientes. A famosa afirmativa “quem vende para todo mundo, não vende para ninguém” é levada a sério no Business Model Canvas.

Um negócio deve ser desenvolvido a partir da perspectiva do cliente. Pois é, de nada adianta ter uma boa ideia se você não enxerga por meio dos olhos de quem vai pagar pelo produto / serviço que você irá entregar.

- **2 Oferta de Valor**

O segundo passo é definir a oferta de valor do seu negócio. Entenda que “valor” neste caso significa “benefício”. Portanto, é fundamental que você saiba explicitar quais são estes benefícios que seus produtos (ou serviços) entregam para os seus clientes. Por exemplo, se o seu produto é um sistema financeiro, sua oferta de valor deverá ser “seu financeiro redondo em apenas 30 minutos por semana”. É claro que isso vai depender de seu sistema. Você pode ter inúmeros benefícios, mas tente resumir-lo em uma única frase.

- **3 Canais**

Canais descrevem quais os caminhos pelos quais a empresa comunica e entrega valor para o cliente. Podemos dizer que pela perspectiva do antigo marketing (os 4 P's), canais representa o "P" de Praça e o "P" de Promoção. Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto. Ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. Servem para que o segmento definido possa tomar conhecimento e avaliar a proposição de valor do produto, efetuar a compra e uso do mesmo.

- **4 Relacionamento**

O bloco do relacionamento descreve estratégias que evitam que seus clientes corram para o concorrente por questões como "preço mais baixo". Definir boas estratégias de relacionamento é difícil, porém fundamental para a retenção de clientes. Muitas empresas startups adotam um relacionamento baseado em "autoatendimento", pelo qual o cliente resolve quase tudo sozinho. No entanto, algumas empresas já perceberam que investir num alto nível de atendimento garante destaque e maior lucratividade.

- **5 Fontes de Renda**

Para fechar o lado direito do **Business Model Canvas**, as fontes de renda é o bloco que determina a maneira como o cliente pagará pelos benefícios recebidos. O fluxo de receitas é atualmente uma das grandes fontes de inovação. Por exemplo, inúmeras empresas estão transformando seus mercados ao cobrar por assinatura ao invés de pôr diária e alguns restaurantes passaram a cobrar por tempo de permanência ao invés de cobrar por prato ou por quilo.

- **6 Recursos-Chave**

O primeiro bloco do lado esquerdo é o de recursos-chave, que são os ativos fundamentais para fazer o negócio funcionar. Aliás, todo o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio. Esse bloco deve ser limitado a descrever o que realmente importa dentro dos ativos de sua empresa. Por exemplo, em uma siderúrgica os recursos-chave são o forno (caldeira) e o laminador. Alguns exemplos de recursos são: ativos físicos, como máquinas ou instalações, intelectuais, como patentes, recursos humanos, como equipe de programadores ou atendimento, etc.

- **7 Atividades-Chave**

De forma complementar ao recursos-chave, as atividades-chave devem tratar das atividades mais importantes que a empresa deve fazer de forma constante para que o negócio funcione corretamente. Se uma empresa possui uma plataforma web como recurso-chave, muito provavelmente terá como atividade-chave a manutenção desta plataforma. Alguns exemplos de atividades são: Produção de Bens, Resolução de Problemas, Gestão de Plataformas, Vendas Consultivas, Desenvolvimento de Produtos, etc.

- **8 Parcerias-Chave**

Parceiros-chave no Business Model Canvas refere-se primordialmente a terceirizações (fornecedores). Como dito anteriormente, o lado esquerdo trata de quesitos operacionais, portanto o bloco parcerias lista outras empresas que ajudam seu negócio a entregar a oferta de valor. Qualquer tipo de tarefa ou matéria-prima

essencial fornecida por outra empresa e que garante o funcionamento do negócio deve ser listada neste bloco.

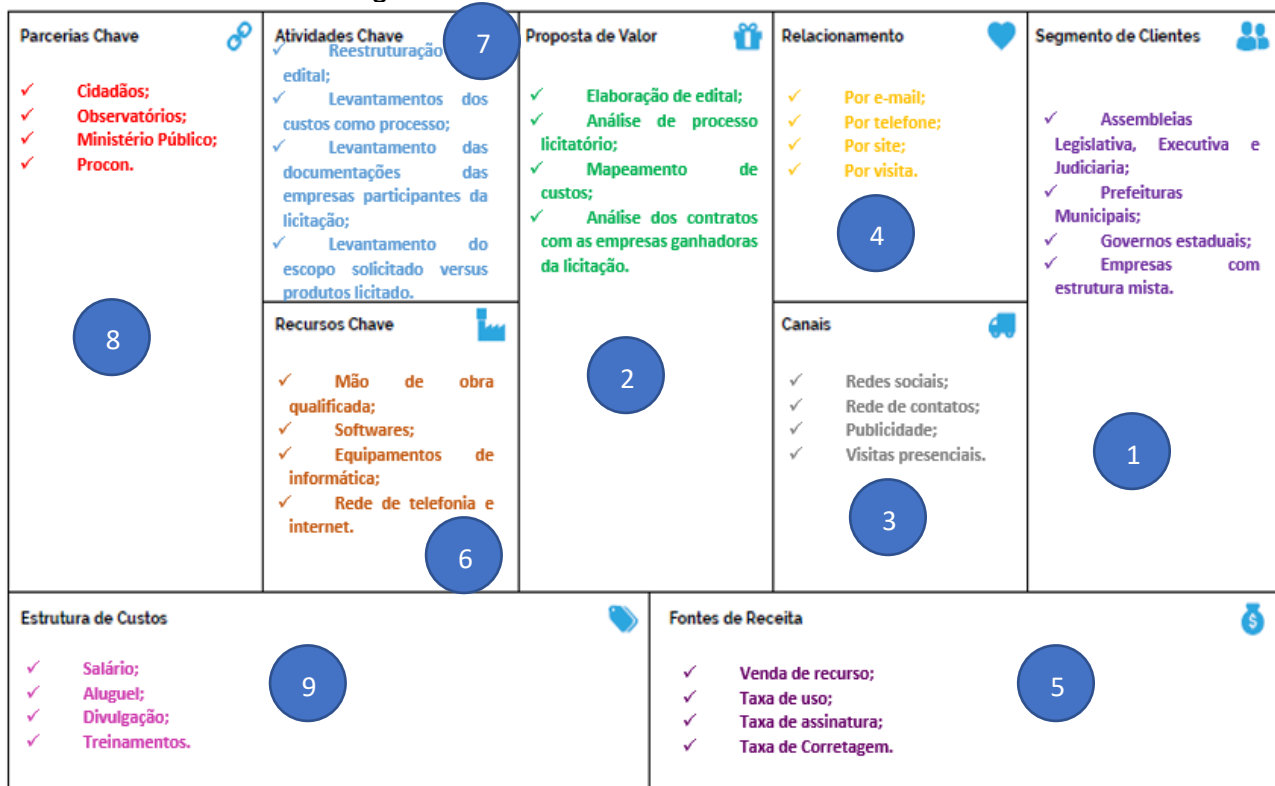
• **9 Estrutura de Custos**

O último bloco do modelo descreve todos os principais custos que têm peso no financeiro e são derivados da operacionalização do negócio. Eles serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave. Porém, também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, comissão de vendedores.

**Canvas Como Montar?**

Para montar um canvas é preciso seguir o passo a passo de desenvolvimento dos 9 blocos de construção do Business Model Canvas descritos acima seguindo uma ordem do seguinte gráfico abaixo:

Figura 06: BMG Processo Licitatório.



Fonte: Os Autores (2020).

## CONCLUSÃO

Durante a pesquisa de trabalho, foi constatado que a demanda de atividades e processos, ainda não explorados, tem sido crescente na última década, o que não foi diferente com este trabalho, desde a ideia principal, da criação do persona, até a construção do protótipo, cresce também a importância do modelo BMG e *design think* e a sua usabilidade. Por muitas vezes estes conceitos são deixados de lado na criação de sistemas direcionados a órgãos públicos, acarretando em falhas em seus processos licitatórios e por consequência, falhas no cumprimento dos objetivos orçamentários nos cofres públicos.

Ainda durante o levantamento teórico, ficou evidenciado que o processo deixa mais objetiva, ou seja, com maior usabilidade, tornando-se mais efetiva em seus resultados finais, além de tornar a experiência mais rica, gerando satisfação com o uso, do recurso público.

A ideia com o desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se que o *design* e a sua usabilidade são fatores fundamentais os dias atuais, onde vem tornando-se a ferramenta necessária cada vez mais importante a sua funcionalidade em um ambiente de processos, o *design* faz a diferença, pois a experiência gera a facilidade do uso tornando-se essencial para mapear todo o processo.

Com o resultado chegamos a uma proposta de valor mais robusta e coerente, deixando uma visão clara e fácil entendimento, para padrões como botões, formulários e cores, aplicação totalmente acessível a dispositivos móveis e principalmente, interativa e confiável a ponto que o usuário consiga realizar suas atividades de maneira funcional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida De. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5ª Edição. Atlas, 2001.

BOSCHI, Marco Tulio. Design thinking como abordagem para gerar inovação - **Uma reflexão**, 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/6055173/O\\_Design\\_Thinking\\_como\\_abordagem\\_para gerar\\_Inova%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_Uma\\_Reflex%C3%A3o](https://www.academia.edu/6055173/O_Design_Thinking_como_abordagem_para gerar_Inova%C3%A7%C3%A3o_-_Uma_Reflex%C3%A3o). Acesso em: 21/09/2020.

BURNEY, David. **What is Design Thinking?**, 2006. Disponível em: <http://www.redhat.com/magazine/019may06/features/burneyv> Acesso em: 21/09/2020.

BROWN, Tim. Design Thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n.6, p. 84 92,141, 2008. Disponível em: [http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO\\_HBR\\_Design\\_Thinking.pdf](http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf) Acesso em 17/09/2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e publicações, 2010.

BRASIL. **Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e publicações, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.html). Acesso em 29/08/2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.  
JÚNIOR, J.C. **Manual da licitação**: orientação prática para o processamento de licitações, com roteiros. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, Implementação e controle. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MACEDO, M. A. et al. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo: Comitê Científico Interinstitucional, .12, n.3 p. 157-182, jul./set. 2015.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Imprensa, 1999.

MALACHIAS, E. **História da licitação**. 2011. Disponível em: <http://licitacoescontratospublicos.blogspot.com.br/2011/07/historia-da-licitacao.html>. Acesso em 29/08/2020.

NITZSHE, Rique. **Afinal, o que é Design Thinking**. Rio de Janeiro: Rosari, 2012.  
Design Thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz, apresentação de Tennyson Pinheiro. Tradução Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 1a Edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, Tennyson. *Um novo “d”esign*, 2010. Disponível em: <http://abcdesign.com.br/noticias/um-novo-design/> Acesso em 18/09/2020.

PINHEIRO, Tennyson. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RIBEIRO, G.L.V. **A evolução da licitação.** 2007. Disponível em: <http://www.justributario.com.br/arquivos/A%20EVOLUO%20DA%20LICITAO.doc>. Acesso em: 29/08/2020.

RIGOLIN, I.B.; BOTTINO, M.T. **Manual prático das licitações** (Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993). 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SUGAI, Mari et al. Design Thinking: uma nova forma de pensar. QUIPUS, v. 2, n. 2, p. 31-40, 2013.

VIANNA, Mauricio et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro, RJ. MJV Press, 2012.

VIANNA, Mauricio et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. MJV press, 2012. Disponível em: <http://livrodesignthinking.com.br/> Acesso em 19/09/2020.

## SITES CONSULTADOS

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-contabilidade-decustos#:~:text=A%20contabilidade%20de%20custos%20originou,atuais%2C%20caracterizada%20pelo%20sistema%20fabril>. Acesso em: 10/08/2020

Disponível em: <https://canaltech.com.br/mercado/Quem-mudou-o-mercado-ou-o-consumidor/> Acesso em: 17/08/2020

Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/oeste-sudoeste/noticia/2020/07/22/licitacao-da-secretaria-de-assistencia-social-de-foz-do-iguacu-inclui-brigadeiro-pirulitos-e-frutas-finas-questiona-observatorio.ghtml>. Acesso em: 17/08/2020

Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Cartilha\\_Eletronica/fraudesLicitacoes/FraudesLicitacoes.html](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Cartilha_Eletronica/fraudesLicitacoes/FraudesLicitacoes.html) Acesso em: 17/08/2020

Disponível em: <https://take.net/blog/inovacao/impacto-da-tecnologia-nas-empresas> Acesso em: 20/08/2020

Disponível em: <https://olhardigital.com.br/carros-e-tecnologia/noticia/app-de-carona-da-tesla-pode-minar-concorrenca-rapidamente-diz-analista/104195> Acesso em: 20/08/2020

Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/metodosdecusteio.htm> Acesso em: 20/08/2020

Disponível em: <https://www.skymark.com/resources/leaders/osborne.asp>. Acesso em 24/08/2020

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em 25/08/2020.

Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/oeste-sudoeste/noticia/2020/07/22/licitacao-da-secretaria-de-assistencia-social-de-foz-do-iguacu-inclui-brigadeiro-pirulitos-e-frutas-finas-questiona-observatorio.ghtml>. Acesso em 14/09/2020

Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/materia-de-capa-8211-o-custo-da-corrupcao-no-brasil-r-82-bilhoes-por-ano/>. Acesso 14/09/2020

Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso 14/09/2020



Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/df-desvios-de-milhoes-na-saude-comecaram-antes-da-covid-19/>. Acesso 14/09/2020

Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>. Acesso 30/09/2020.

Disponível em: <http://suporte.ideianoar.com.br/pt-BR/articles/3580856-check-list-de-implantacao> . Acesso 09/11/2020.

Disponível em: <https://www.ideianoar.com.br/quem-somos/> . Acesso 09/11/2020.

Disponível em: <https://www.vektorconsult.com.br/> . Acesso 09/11/2020.