



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

## **COMPRAS PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA ALGODÃO**

**MARCELO TRAJANO ALVES JÚNIOR**

CAMPINA GRANDE – 2012

**MARCELO TRAJANO ALVES JÚNIOR**

**COMPRAS PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA ALGODÃO**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador: Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre

Campina Grande - 2012

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Marcelo Trajano Alves Júnior

**Aluno**

---

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre

**Professora Orientadora**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2012

**MARCELO TRAJANO ALVES JÚNIOR**

**COMPRAS PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA EMBRAPA ALGODÃO**

Relatório aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora  
**Professora Examinadora**

---

Maria de Fátima Martins, Doutora  
**Professora Examinadora**

Campina Grande - 2012

A minha família e amigos, por terem acreditado em mim, mesmo quando eu perdia as esperanças. **DEDICO.**

## AGRADECIMENTOS

A minha orientadora, professora **Adriana Salete**, por ter me acolhido em um momento delicado e dado toda assistência para o presente trabalho.

A minha **Mãe**, meu **Pai** e meus **Irmãos**, que sempre me deram forças para seguir em frente, apesar dos obstáculos.

Aos meus **amigos**, pela ajuda na discussão do tema e por todo o apoio e motivação. Em especial a **Ana Clara**, que apesar dos altos e baixos, nunca deixou de acreditar em mim e me ajudou quando eu mais precisava. A **Aluska Suramma** que me deu toda a luz para que eu pudesse prosseguir com o trabalho. E a **Lais**, por ter conseguido solucionar o meu problema de paginação.

Aos meus **professores de curso** e meus **companheiros de turma**, que foram essenciais para a minha formação. Em especial a **Cecília**, que me aguentou durante todos os meus momentos de desespero.

À **Embrapa Algodão** pela oportunidade a mim concedida para o meu crescimento individual com a realização do estágio.

Ao meu **supervisor Fernando Tito** e colegas de setor, **Atáide, Mario, Emanuel, Tanísia, Adriano e Alexandre** pelo incentivo em toda a jornada de estudos. Em especial a **Fernando, Mario e Adriano**, pela paciência a mim concedida em todos os momentos de dúvidas.

“Mova-se, seja nômade,  
faça de cada dia um novo  
horizonte.”

**Chris McCandless**

ALVES JÚNIOR, Marcelo Trajano. **Compras Públicas: Estudo de Caso na Embrapa Algodão. 78 f.** Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, Paraíba, 2012.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um diagnóstico do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos da Embrapa Algodão, empresa de Administração Pública localizada na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, que atua na geração de tecnologias, produtos e serviços para as culturas do algodão, mamona, gergelim, pinhão manso e sisal. Os objetivos principais desse estudo consistem em analisar a composição e atribuições do setor de compras; identificar as principais modalidades de compras; e acompanhar as duas principais. Como referencial teórico principal, foi utilizado Santana & Andrade (2008), que serviu como base para a análise de toda a lei que rege as modalidades de compras no setor público, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, como também a lei que rege o pregão, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Além disso, foi realizado um comparativo entre as compras no âmbito privado x público, seguindo o modelo de Costa (2000). Em relação à metodologia utilizada, realizou-se uma pesquisa exploratória, com observação dos fatos. Como a pesquisa foi desenvolvida durante o período de estágio, o pesquisador encontrava-se inserido no contexto e no processo dos estudos de caso, facilitando o processo de coleta de informações. Assim, as análises realizadas permitiram a identificação de problemas existentes no setor quanto ao seu procedimento de compra, como os atrasos desnecessários que influenciam em toda a reposição de suprimentos da Embrapa Algodão.

**Palavras-chave:** Gestão de Compras Públicas. Licitação. Pregão. Dispensa de Licitação.



## ABSTRACT

This present work consist in a diagnosis in the Management Sector of Patrimony and Supplies of Embrapa Algodão, Public Administration company located in the city of Campina Grande, State of Paraíba, engaged in generation of technologies, products and services for the tilth of cotton, mammon, sesame, jatropa curcas and sisal. The main objectives of this study are to analyze the composition and duties of the purchasing department, identifying the main types of purchases, and follow the two main. As a theoretical primary was used the book written by Santana & Andrade (2008), which served as the basis for the analysis of all the law which governs the procedure for purchasing in the public sector, Law N° 8.666 of June 21, 1993, as well as the law governing the trading session, Law N° 10.520, of July 17, 2002. In addition, we performed a comparison between purchases under public x private sectors, following the model proposed by Costa (2000). Regarding methodology, held an exploratory research, with observation of facts. As the research was conducted during the probationary period, the researcher found himself placed in the context and process of case studies, facilitating the process of gathering information. Thus, the analyzes allowed the identification of problems in the sector as to their purchasing procedure as unnecessary delays that impacts throughout the supply replacement in Embrapa Algodão.

Keywords: Public Procurement Management. Bidding. Outcry. Dispensation of Bidding.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxo Básico da Compra .....	21
FIGURA 2 – Limites de Valor Para Licitação .....	28
FIGURA 3 – Organograma Embrapa Algodão .....	50
FIGURA 4 – Fluxograma Básico de Compras na Embrapa Algodão .....	59

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Contextualização e Definição do Problema .....	14
1.2 Justificativa do Estudo .....	16
1.3 Estrutura do Trabalho .....	17
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Logística Empresarial .....	19
2.2 Gestão de Compras .....	20
2.3 Gestão de Compras em Empresas Públicas .....	24
2.3.1 Características e Princípios de Funcionamento da Empresa Pública..	24
2.3.2 O Processo de Compras na Administração Pública .....	25
2.3.3 Modalidades de Licitação .....	27
2.3.4 Pregão .....	30
2.3.5 Modalidades de Contratação Direta .....	33
2.3.6 Compras: Setor Público X Setor Privado .....	35
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	40
3.1 Aspectos Operacionais .....	41
3.2 Classificação da Pesquisa: .....	42
CAPÍTULO 4 RESULTADOS .....	44
4.1 EMBRAPA ALGODÃO .....	45
4.1.2 Culturas Desenvolvidas na Embrapa .....	47
4.1.3 Serviços Prestados: .....	50

4.1.4	Estrutura Organizacional: .....	51
4.2	Gestão de Suprimentos na Embrapa Algodão .....	53
4.2.1	Estrutura Organizacional .....	54
4.2.2	Gestão dos materiais estocados no almoxarifado .....	56
4.2.3	Controle de Bens Patrimoniais .....	57
4.2.4	Formas de Contratação de Bens e Serviços realizados na Embrapa Algodão: .....	58
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		75

## **CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO**

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e Definição do Problema

A Administração Pública é responsável pela gerência, controle e aplicação correta dos recursos públicos, com a finalidade de satisfazer as necessidades daqueles que utilizam os bens e serviços proporcionados pelo Estado. Para garantir a eficácia e os resultados na utilização desses recursos, é necessária a existência de um plano de gestão de gastos, com uma série de procedimentos a serem adotados, de acordo com a finalidade do recurso.

No âmbito da contratação de bens e/ou serviços, faz-se obrigatório uso da licitação. No Brasil, a licitação é regida pela Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993, na qual são estabelecidos os critérios para as contratações de bens e/ou serviços na Administração Pública. Essa lei rege as modalidades de contratação por meio de convite, concurso, tomada de preços e concorrência, cada uma com sua característica distinta (SANTANA & ANDRADE, 2008).

Apesar de constar na lei de licitações que o uso dessas modalidades é obrigatório para a contratação de bens e/ou serviços, ela também prevê a existência de exceções a essa regra. É possível contratar por meio de dispensa de licitação e através de inexigibilidade em casos previstos na lei.

Além das modalidades supracitadas, existe outro tipo de modalidade, regida na Lei nº 10.520, de 17 de Julho de 2002, chamada pregão, que surgiu com o objetivo de acelerar o procedimento de contratação de bens e serviços comuns

Justen Filho (2005, p.30) afirma que “Bem ou serviço comum é aquele que se apresenta sob identidade e características padronizadas e que se encontra disponível, a qualquer tempo, num mercado próprio”.

O pregão foi criado a fim de somar às demais modalidades previstas na Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993, facilitando o processo que antes era considerado caro, burocrático e longo. Veloso (2006) observa que após os primeiros anos da implementação da modalidade, mudanças foram notadas. As

compras passaram a ser mais ágeis, a concorrência aumentou e, conseqüentemente, os preços reduziram.

O Decreto nº 5.450, de 31 de Maio de 2005, tendo em vista o disposto na Lei nº 10.520, de 17 de Julho de 2002, regulamenta ainda, o pregão, na forma eletrônica, destinando-se à aquisição de bens e/ou serviços comuns, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet.

Trabalhar com compras públicas é uma tarefa complexa e que, por diversas vezes, foge ao planejamento e controle do comprador. O pregoeiro e os gestores de empresas públicas devem atuar com dedicação, jurisdição, eficácia e eficiência na função que lhe foi atribuída e estar sempre atento aos princípios básicos, os quais orientam a atividade, regidos no art. 37 da Constituição Federal. São princípios: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Isonomia, Publicidade, Proibição Administrativa, Vinculação ao Instrumento Convocatório e Julgamento Objetivo. (SANTANA & ANDRADE, 2008).

Tomando como referência a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), especialmente sua Unidade Descentralizada Embrapa Algodão - empresa pública de pesquisa - situada na cidade de Campina Grande, estado da Paraíba, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). É possível observar todo o processo de compras públicas e perceber como a legislação aplicada pode ser complexa. Mesmo com as exigências legais é possível desenvolver esse processo com presteza e eficiência, ainda que, comparado às compras privadas, o lead time seja bem superior e há maior possibilidade de atrasos de entrega e níveis de serviços do fornecedor abaixo do esperado. Em função disso, o processo de compras pode não atingir níveis de eficiência desejados.

Diante do papel e da importância da Embrapa Algodão, tanto economicamente como para a produção de conhecimento científico e desenvolvimento de técnicas de produção para a agricultura e pecuária brasileira, e considerando a importância do suporte dado pelo setor de compras para a realização dessas atividades, surge o seguinte questionamento:

## **Como o processo de compras públicas é realizado na Embrapa Algodão em Campina Grande - PB?**

Para responder a esse problema de pesquisa, são propostos os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral:**

Descrever o processo de compras públicas na Embrapa Algodão em Campina Grande - PB.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar a composição e as atribuições do setor de compras da Embrapa Algodão;
- Identificar as principais modalidades de licitação utilizadas nas atividades de suprimento da Embrapa Algodão;
- Identificar as etapas dos principais processos de compras realizadas pelo setor e verificar a ocorrência de falhas/problemas em relação a esses processos.

## **1.2 Justificativa do Estudo**

Este estudo se justifica pela importância do processo de contratação de bens e/ou serviços para a Administração pública. Espera-se que com o acompanhamento e a análise desses processos possa contribuir na forma gerenciamento do Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos da Embrapa Algodão, assim como despertar interesses acadêmicos tanto na área de compras, quanto na gestão pública.



### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Para melhor apreciação do trabalho, o mesmo foi dividido em 5 (cinco) capítulos. O primeiro corresponde a essa introdução. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica na forma de uma análise comparativa entre os sistemas de compras públicas e privadas. No terceiro capítulo foram demonstrados os aspectos metodológicos da pesquisa. No quarto capítulo expõe os resultados obtidos na pesquisa. E finalmente, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões e recomendações relativas ao estudo realizado.

## **CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos do tema em estudo, a Gestão de Compras Públicas, bem como suas especificidades e principais diferenças em relação à gestão de compras em empresas privadas. Como o suprimento empresarial é estudado pela área da Logística, necessário se faz realizar uma contextualização das compras públicas em relação à Logística Empresarial.

### **2.1 Logística Empresarial**

A capacidade e o poder da logística garantiram ao longo da história da humanidade diversas vantagens em operações de guerra e a capacidade de criar obras majestosas. Faria & Costa (2007) expõe que, enquanto os povos antigos pareciam compreender muito bem o papel desenvolvido pela logística, só há pouco tempo que as empresas começaram a visualizar a sua capacidade. Esse fato se deve pela falta de compreensão dos benefícios de se integrar todas as áreas da empresa em torno de um objetivo comum.

A logística é definida como uma parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, coloca em prática e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, bem como o fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes.

A essência da Logística está definida nesse conceito, dando-se enfoque ao seu objetivo principal que é atender os níveis de necessidade do cliente, entregando o produto certo, no lugar certo, no momento certo, nas condições certas e pelo custo certo. Plowman (1998 *apud* Faria & Costa, 2007) define esses objetivos como os “cinco certos” de um sistema logístico.

Para cumprir esses objetivos, é necessário que haja um gerenciamento eficaz e eficiente de suas atividades primárias (gestão de estoques, armazenagem, distribuição, gestão de compras e transporte), as quais são essenciais na maximização do nível de serviços e na redução dos custos.

A gestão de estoques compreende o gerenciamento desde a matéria-prima, os produtos e peças em processo, a embalagem, o produto acabado, até os suprimentos. A má administração desses recursos ocasiona em um capital investido desnecessariamente e, ocasionalmente, a perda de mercado.

A armazenagem cuida dos procedimentos para a conservação dos materiais estocados. Um armazenamento eficiente gera a redução de custos, de deslocamento e a uma maior agilidade no atendimento do consumidor.

A distribuição além de transportar os produtos e as matérias-primas, deve satisfazer o cliente com qualidade, agilidade e menor custo, gerando assim uma relação de fidelidade entre o fornecedor e cliente.

O transporte está relacionado às formas de se enviar determinado produto ou matéria-prima. Podendo ser por meio rodoviário, ferroviário, aéreo, dutoviário ou naval, variando de acordo com o produto, com a distância e com os custos.

Quanto à gestão de compras, tema base desse trabalho, será discutida de forma mais ampla a seguir.

## **2.2 Gestão de Compras**

Todo sistema empresarial necessita de bens tangíveis e intangíveis para que possa operar de forma eficiente. Cabe, dessa forma, ao profissional de administração manter o fluxo contínuo do suprimento dos recursos necessários, de modo a atender a demanda da produção e/ou das operações de uma empresa, buscando o mínimo de custos e altos níveis de eficiência das atividades relacionadas ao suprimento, notadamente, à gestão de compras.

A gestão de compras é considerada por diversos autores como uma atividade fundamental na realização dos objetivos da empresa. Arnold (1999) define a função compras como o principal responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na organização, pelo segmento junto ao fornecedor, e pela agilidade da entrega, ou seja, ela é responsável tanto pelos materiais que fazem parte do produto ou serviço final, quanto dos itens essenciais para a continuidade das atividades da empresa,

Gaither & Frazier (2001), expõe ainda que o administrador de compras deve compreender as necessidades competitivas dos produtos e serviços, dando a garantia que o material seja adquirido a baixo custo, no prazo certo e na qualidade necessária e quantidade exata.

Melhorar a qualidade das compras, reduzindo os custos juntamente com as necessidades de se estocar adequadamente e de se racionalizar o processo, é uma necessidade de todo empresário. A gestão de compras é capaz de aproveitar melhor os recursos disponíveis na empresa, evitando assim, gastos desnecessários na compra de material, na depreciação e na estocagem.

Para que isso ocorra, primeiramente, é necessário “comprar bem”, a empresa deve sempre verificar os prazos, os preços, a qualidade e o volume dos produtos, além de manter um relacionamento adequado com os fornecedores. Esse processo previne a empresa de ficar a mercê de problemas inesperados, aos quais podem prejudicar o cumprimento de suas metas de produção.

O processo de compras está fundamentado em diversas etapas. A Figura 1 apresenta a relação entre essas fases, abordando o seu fluxo básico de compra na maioria das empresas.

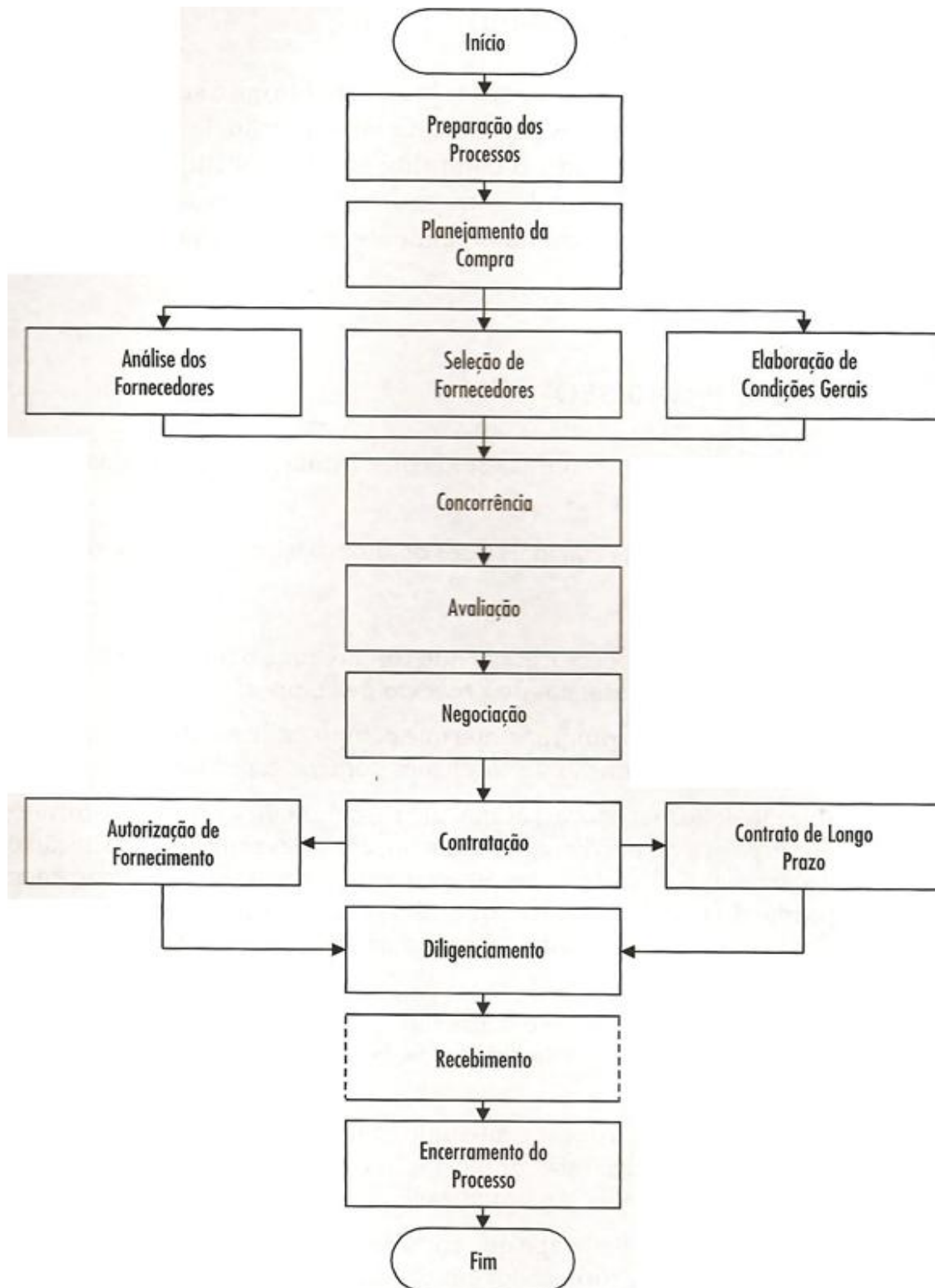


Figura 1 – Fluxo Básico da Compra  
 Fonte: Viana (2002, p.178)

Como visto na Figura 1, primeiramente, é preparado todo o processo para a contratação, compreendendo o recebimento dos documentos e a montagem de todo a ação.

A partir da preparação, deve-se realizar o planejamento da compra, envolvendo a indicação dos fornecedores e a elaboração de condições gerais e específicas. A seleção dos mesmos abrange a avaliação de desempenho de cada um, envolvendo toda a concorrência promovida pela empresa, seja durante a consulta, abertura, análise e avaliação das propostas, bem como a negociação com os fornecedores, devendo classificá-los por seus méritos e deméritos, para, dessa forma, escolher a proposta mais interessante para a organização.

Por fim é realizado o controle da entrega, compreendendo a sua ativação, por meio do acompanhamento do fornecedor envolvido, do recebimento do material e o respectivo encerramento do processo. Essas etapas são genéricas e em cada empresa a forma de execução do processo de compras pode apresentar variações em relação a essa sequência, de acordo com a importância da função de compras, da variedade de itens comprados e das especificidades desses itens, como também, de acordo com as políticas da empresa.

Gerir um setor de compras não é uma tarefa nada fácil, para isso, a maioria das grandes empresas privadas possui um manual de compras, o qual define a competência da área de compras e as políticas internas para aquisição e contratação eficientes.

Nas empresas de administração pública, as compras são regidas por regras diferentes. Aquisições de qualquer natureza devem ser realizadas de acordo com a lei 8.666, de 21 de julho de 1993, tornando-se assim totalmente transparentes. Viana (2002) expõe ainda que a grande diferença entre esses tipos de compras é a formalidade obrigatória da Administração Pública. Independentemente dessa distinção, os dois tipos de empresas buscam o mesmo propósito em relação às suas compras: garantir o suprimento de materiais e serviços necessários ao bom funcionamento das operações das

empresas/instituições e isso nas melhores condições possíveis, sejam em termos técnicos ou em termos econômicos.

## **2.3 Gestão de Compras em Empresas Públicas**

Como indicado anteriormente, a compra pública é regida pela lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, conhecida como lei das licitações. Todas as contratações de bens e/ou serviços devem obedecer a esse regimento. Em virtude desse aspecto, serão apresentadas inicialmente as principais particularidades de uma empresa pública para, posteriormente, apresentar as modalidades de licitações previstas e disponíveis para as empresas públicas brasileiras.

### **2.3.1 Características e Princípios de Funcionamento da Empresa Pública**

O agente público está sujeito aos princípios básicos da Administração Pública e as exigências do bem comum, conforme preceituados no artigo 3º da Lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, sob punição de sanções administrativas ou invalidação dos atos praticados em não conformidade da mesma. Os principais princípios que regem a Administração Pública são (SANTANA & ANDRADE, 2008):

- **Legalidade:** Na Administração Pública é permitido fazer tudo que a lei permite. Toda licitação e seus atos devem ser processados na forma da lei, sem nenhuma interferência pessoal. O desvio dessa conduta pode acarretar em ato inválido e pena de responsabilidade disciplinar, civil e criminal, de acordo com o caso.
- **Impessoalidade:** A Administração Pública possui como principal finalidade satisfazer o interesse público, não devendo, dessa forma, colocar seus interesses particulares ou de terceiros em primeiro lugar.



- **Moralidade:** A licitação deverá ser realizada baseando-se na conduta dos princípios morais e éticos, buscando o bem comum e a lealdade processual.
- **Isonomia:** Consagrado no art. 5º, caput, da Constituição Federal “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”, ou seja, o administrador não poderá incluir cláusulas que limitem ou frustrem o caráter competitivo. É terminantemente proibida a discriminação de qualquer natureza (BRASIL, 1998).
- **Publicidade:** Os atos praticados pelos agentes públicos não podem ser sigilosos, o processo licitatório deverá ser transparente em todas as suas fases.
- **Probidade Administrativa:** O agente administrativo deverá ser honesto com o cumprimento dos deveres que lhe são atribuídos, servindo a administração pública de forma verdadeira, e não se aproveitar dela para fins próprios.

### 2.3.2 O Processo de Compras na Administração Pública

As modalidades de contratação de bens e serviços são regulamentadas pela lei 8.666/93, com exceção da lei 10.520, de 17 de julho de 2002 que regulariza a modalidade de licitação chamada pregão e do Decreto nº 93.872/86 que regulariza o suprimento de fundos, como será visto adiante. As principais modalidades serão individualmente apresentadas a seguir (SANTANA & ANDRADE, 2008):

#### **Licitação**

A licitação, procedimento previsto no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, é um processo administrativo obrigatório, ressalvando os casos especificados na legislação, para que a Administração Pública possa realizar a

contratação de bens e/ou serviços de terceiros, valorizando a igualdade entre os participantes e selecionando a proposta mais vantajosa para a administração.

A lei nº 8.666/93 foi criada para regulamentar essa obrigatoriedade, estabelecendo as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, onde exista a necessidade de contratação por terceiros de: obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública.

Entre os órgãos subordinados ao seu regime estão as administrações diretas, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Sundfeld (1994 *apud* Germano 2010) conceitua a licitação como um procedimento administrativo destinado à escolha do indivíduo a ser contratado pela Administração ou a ser favorecido pelo ato administrativo singular, assegurando-se tanto o direito dos interessados à disputa como a seleção do beneficiário mais adequado ao interesse público.

O processo licitatório é caracterizado como um ato administrativo formal, sendo ele público e acessível a todos, podendo assim qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento.

Para a realização da contratação, é indispensável que o Administrador Público obedeça a seguinte ordem cronológica de fases (SPITZCOVSKY, 2010):

- 1) **Edital:** Documento no qual é descrito todas as condições da compra e a característica do bem e/ou serviço. Para que a compra seja realizada de forma eficiente, é necessário que o Administrador defina de forma precisa todas as características do que se deseja adquirir.
- 2) **Habilitação Jurídica:** Os licitantes são qualificados de acordo com o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), sistema criado, em cumprimento ao Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994,

pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), visando uma maior agilidade e transparência nos processos de compras do governo. Para que seja realizada a contratação, é necessário, primeiramente, verificar se o fornecedor está regularizado nesse sistema e se ele apresenta os documentos necessários à habilitação. Dessa forma, pode-se verificar, em tempo real, a situação de uma empresa participante da licitação junto a Previdência Social, Receita Federal e FGTS ou se há problemas com a dívida ativa da União.

- 3) Classificação:** Nesse momento, todas as propostas enviadas pelos fornecedores são analisadas, verifica-se, dessa forma, se elas se adequam às exigências do edital. Quando os mesmos entram em confronto com o que foi previamente requisitado, será considerado então o interesse público e os fatores de qualidade, de rendimento, preço, durabilidade, eficiência, prazo e financiamento.
- 4) Homologação:** Nessa fase é verificado se o que foi realizado nas etapas anteriores está de acordo com o que foi indicado no edital.
- 5) Adjudicação:** Por fim, o pedido de contratação é entregue ao primeiro classificado no processo licitatório.

No processo de licitação é proibido admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos convocatórios, cláusulas ou condições que comprometa, restrinja ou frustre o seu caráter competitivo e estabeleça preferências ou distinções. (art. 3º § 1º inciso I). Em outras palavras, o licitante é obrigado a cumprir os termos prescritos no Edital em todas as fases do processo.

### **2.3.3 Modalidades de Licitação**

O artigo 22 da lei 8.666/93 prescreve cinco modalidades de licitação, que são a concorrência, tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão, cada uma

com suas características e finalidades próprias (SANTANA & ANDRADE, 2008):

- **Concorrência**

A concorrência é uma modalidade realizada com ampla publicidade, assegurando assim que qualquer interessado possa participar. Não é exigido o registro prévio ou o cadastro dos mesmos, desde que cumpram as condições preestabelecidas no edital.

Deverá ser utilizada quando o valor da contratação é alto, para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) e para as compras e demais serviços acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

Independentemente do valor, a lei prevê que a concorrência deve ser utilizada nos casos de compra de bens imóveis; Alienações de bens imóveis para as quais não tenha sido adotada a modalidade leilão; Concessões de direito real de uso, serviço ou obra pública; e, licitações internacionais.

- **Tomada de Preços**

A tomada de preços é uma modalidade que deve ser utilizada quando o valor da contratação é inferior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para as obras e serviços de engenharia e inferior a R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para as compras e serviços diversos.

Ela é realizada entre as empresas previamente cadastradas em até três dias antes da data de recebimento das propostas. Esses cadastros, como disposto na lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, refere-se à situação do interessado, verificando-se sua habilitação jurídica, sua regularidade fiscal, sua qualificação econômico-financeira, sua qualificação técnica e seu cumprimento das exigências com o Ministério do Trabalho. Se não houver cadastros, a modalidade é substituída pela Concorrência.

- **Convite**

O Convite é uma modalidade que deverá ser empregada quando o valor da contratação de obras e serviços de engenharia seja inferior a R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais) e as compras e demais serviços inferior a R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

São convidados pelo órgão administrativo no mínimo 3 (três) interessados do ramo e, em seguida, deverá ser disponibilizado a cópia do instrumento convocatório em local apropriado, para que as empresas que não foram convidados possam manifestar o seu interesse no processo, devendo esse ser realizado em até no máximo 24 (vinte e quatro) horas antes da data prevista para a apresentação das propostas.

Essa modalidade é considerada a mais simples dentre todas as modalidades, adequada para pequenas contratações, no qual o objeto não apresente complexidades, sendo esta a única que não exige publicação de edital, já que sua convocação é por escrito.

- **Concurso**

O concurso é uma modalidade de natureza especial, pois dispensa as formalidades específicas da concorrência. Ela é realizada para premiar ou remunerar os melhores trabalhos técnicos, científicos ou artísticos dos participantes, seguindo os critérios estabelecidos no edital, publicados na imprensa oficial com antecedência de 45 (quarenta e cinco) dias.

MODALIDADE DE LICITAÇÃO	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS	OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	PRAZOS MÍNIMOS PARA APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS
LIMITES PARA DISPENSA	Até R\$ 8.000,00 Art. 24 inciso II	Até R\$ 15.000,00 Art. 24 inciso I	—
CONVITE	Até R\$ 80.000,00 Art. 23 inciso II alínea <i>a</i>	Até R\$ 150.000,00 Art. 23 inciso I alínea <i>a</i>	5 dias úteis
TOMADA DE PREÇOS	Até R\$ 650.000,00 Art. 23 inciso II alínea <i>b</i>	Até R\$ 1.500.000,00 Art. 23 inciso I alínea <i>b</i>	15 dias corridos
CONCORRÊNCIA	Para valores acima dos limites de Tomada de Preços Art. 23 inciso II alínea <i>c</i>		30 dias corridos

Figura 2 – Limites de Valor Para Licitação  
Fonte: Viana (2002, p.255)

- **Leilão**

O Objetivo do leilão é vender os bens móveis inservíveis para a Administração, ou os produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para alienação de bens imóveis. Não é exigido qualquer tipo de habilitação prévia dos interessados. Os lances deverão ser verbais, configurando como uma disputa pública entre os licitantes. Arrematará o objeto aquele que, ao final, oferecer o maior lance, de valor igual ou superior ao avaliado previamente.

### 2.3.4 Pregão

Além dessas modalidades, a partir do ano de 2002, o governo passou a usar uma modalidade considerada mais flexível e menos burocrática na contratação de bens e serviços comuns, o Pregão, que foi criado para somar às demais modalidades previstas na lei 8.666, de 21 de Junho de 1993. Fundamentada na Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002, é uma modalidade moderna e a mais utilizada entre os órgãos públicos, para a contratação de bens e serviços comuns de qualquer valor, pois reduz o tempo médio e o preço médio das

compras e aumenta a transparência dos processos e do controle social (SANTANA & ANDRADE, 2008).

O Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2010) considera bens e serviços comuns aqueles cujas características possam ser objetivamente definidas no edital, por meio de especificações usuais praticadas no mercado. Bens e serviços comuns são ofertados, em princípio, por muitos fornecedores e comparáveis entre si com facilidade.

Essa modalidade possui diversas características próprias. Monteiro (2007) indica que os principais elementos que o diferem das demais modalidades são:

- **Critério de contratação:** Sempre será escolhida a empresa que oferecer o produto ou o serviço pelo menor preço.
- **Ordem das fases invertidas:** Ao contrário do que acontece nas outras modalidades, no pregão primeiramente são analisados os preços para, em seguida, serem julgadas as habilitações.
- **Preço limite:** Para encontrar o preço ideal, é obrigatoriamente realizada uma pesquisa de mercado. Se as propostas forem maiores que o previsto, dificilmente será realizada a compra.
- **Lei dos 10%:** Para abrir o processo de lances, primeiramente é realizada a abertura da fase de propostas, na qual, só passam para a fase de lances, as empresas que ofertarem um valor superior de no máximo 10% ao valor da menor proposta; se o pregoeiro não conseguir pelo menos 3 (três) propostas nesse valor, então serão levadas ao menos as 3 (três) melhores propostas.
- **Leilão reverso:** O pregão funciona como um reverso da modalidade leilão, quem ganha é o participante que ofertar a menor proposta, ao invés da maior.
- **Negociação:** Ao final dos lances, o pregoeiro pode negociar uma redução de preços ainda maior com o licitante.

- **Habilitação rápida:** A habilitação só é analisada após a etapa de lances, caso a empresa licitante não esteja habilitada como estabelecido no edital, será dado um prazo de alguns dias para que ela entregue a documentação necessária, se não for cumprida, a empresa poderá ser multada e será escolhida a segunda empresa com melhor lance e assim sucessivamente.

Um complemento a essa modalidade de licitação é o pregão eletrônico, regido pelo Decreto nº 5.450, de 31 de Maio de 2005 e tendo em vista o disposto na Lei nº 10.520, de 17 de Julho de 2002. É uma forma de pregão realizada quando a contratação dos serviços ou bens comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de um sistema que promova a comunicação pela internet (SANTANA & ANDRADE, 2008).

Essa modalidade é realizada por meio de portais eletrônicos de compras governamentais, habilitados legalmente. Outro ponto importante do pregão eletrônico é que não existe a lei dos 10%, sendo assim, as empresas podem participar sem se preocupar com a desclassificação por oferecimento de um valor muito elevado à melhor proposta.

Com a entrada desta modalidade eletrônica, as compras na gestão pública se tornaram muito mais rápidas e precisas. O acesso a esse tipo de tecnologia de informação ajudou também a iniciativa privada, as empresas licitantes melhoraram sua forma de se comunicar com a gestão pública, aumentando seus negócios e tornando os seus processos de venda mais rápidos e de forma mais competitiva (RACHEL, 2009).

Cunha (2007) diz ainda que o acesso rápido e preciso às informações, faz com que o setor se estruture cada vez mais. Como exemplo tem-se a internet, as centrais de compras on-line e os leitores de códigos de barras, ferramentas essas, disponibilizadas aos compradores, para que a empresa melhore seus negócios e aumente assim sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Apesar da lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, tornar regra que toda contratação desempenhada pela Administração Pública, deve ser realizada por intermédio



de licitação, este também prevê exceções, nas quais possibilita a contratação de forma direta.

Essas ressalvas ocorrem quando a licitação frustra o interesse público, ou quando não seja possível a realização de cada etapa de seu processo. Dessa forma, a Administração é autorizada a adotar outros meios de contratação, em que as formalidades são suprimidas ou substituídas por outras (Justen Filho, 2000).

### **2.3.5 Modalidades de Contratação Direta**

Realizar uma contratação de forma direta não quer dizer que o Gestor não está mais sujeito aos princípios básicos, nem que poderá agir com uma livre atuação. A Administração Pública exige procedimentos prévios, observando as formalidades e as etapas dispostas na lei 8.666, de 21 de junho de 1993, ou seja, as formalidades serão apenas substituídas por outras, seguindo o seu rito de contratação direta. As modalidades de contratação direta são (SANTANA & ANDRADE, 2008).

- **Dispensa de Licitação:**

A Dispensa de licitação está previsto no art. 24 da lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e ocorre quando a realização da licitação se mostra contrária ao interesse público, mesmo havendo a possibilidade de competição entre os fornecedores, ou seja, como a Administração Pública possui o interesse público como fim, e, a competição mostra-se contrária ao almejado, então se realiza dispensa licitatória. Essa modalidade também é permitida em episódios excepcionais de: emergência, calamidade, guerra, acordos internacionais homologados pelo Congresso, entre outras previstas na lei.

O valor limite para esse tipo de contratação é de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 8.000,00 (oito mil reais) para compras e outros serviços. Uma ressalva ocorre quando a contratação é

realizada por consórcios públicos, sociedades de economia mista, empresa pública, por autarquia ou Agência Executiva, dobrando o valor acima citado, dessa forma, o valor para a dispensa de licitação é de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) para obras e serviços de engenharias e R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais) para compras e outros serviços.

Pereira Júnior (2007) complementa que Administração Pública somente poderá dispensar-se de realizar a competição se ocorrer uma das situações previstas na lei federal. As leis estadual, municipal ou distrital, bem assim regulamento interno da entidade vinculada não poderá criar hipótese de dispensabilidade.

- **Inexigibilidade:**

É considerada inexigibilidade licitatória quando houver a inviabilidade de competição, ou seja, o administrador não tem capacidade para licitar, pois não é possível existir competição para o objeto requisitado. A modalidade é realizada nos casos de aquisição de bens, fornecidas apenas por um representante exclusivo; contratação de serviços com profissionais ou empresas de notória especialização; e, contratação de profissional de qualquer setor artístico.

- **Suprimento de Fundos:**

Conforme estabelecido no Decreto nº 93.872, de 23 de setembro de 1986, Cap. III, Seção V, esse tipo de compra é realizada para atender as despesas que ocorrem em uma eventualidade e que não podem esperar pelo processo normal de compras. (BRASIL, 1986)

Assim como no setor público, que segue diversas normas e é extremamente burocrático, no setor privado não é diferente. As grandes empresas privadas necessitam obedecer a normas, não as preestabelecidas externamente, como no setor público, mas regras internas próprias que coordenam os sistemas de informação e o controle de suprimentos. Dessa forma, quanto ao conceito de organização, não existem diferenças, pois as duas são genericamente burocráticas. Na variável do processo de compras, os dois setores, apesar de

almejem o maior benefício nesse processo, existem diversas diferenças, as quais serão abordadas mais a frente.

### **2.3.6 Compras: Setor Público X Setor Privado**

É possível fazer um comparativo entre o setor de compras do setor público e do setor privado (COSTA, 2000). A seguir apresenta-se essa comparação por variável do processo de compras.

- **Seleção de Fornecedores:**

No setor público, existe uma clara inquietação em relação à decisão e seleção de quem serão os seus fornecedores. A licitação parece partir do princípio de que o mercado possui ampla capacidade e interesse em fornecer produtos e serviços ao próprio serviço público, afinal, exige-se para os processos de compra apenas ampla publicidade daquilo que se deseja comprar. Neste tipo de seleção, considerando a concorrência, aquele que determinar um menor preço ganha o direito à licitação.

Já no setor privado, a preocupação é em relação com as condições do mercado, a busca do fornecedor mais apropriado, para que o setor alcance o que almeja é necessário um conjunto de fatores que envolvem: qualidade, confiabilidade, proximidade do fornecedor, entregas passadas, etc. O contrato pode ser renegociado durante sua vigência, criando condições para que as especificações sejam flexíveis, caso um fornecedor não cumpra o que foi estabelecido no contrato, ele provavelmente será substituído.

- **Avaliação dos Fornecedores:**

Nos órgãos públicos, a avaliação é feita no final do resultado, no qual a empresa licitante é qualificada ou desqualificada formalmente, prevendo como penalidades no ultimo caso: advertência, multa, suspensão, temporária de participação em licitações e a declaração de inidoneidade para licitação, assim

como previsto nos art. 86 a 88 da lei 8.666, de 21 de Junho de 1993. Dessa forma, torna-se difícil o uso de critérios para identificar os tipos de fornecimentos passados, pois não existe a diferença entre um fornecimento satisfatório e um sofrível, já que os dois concluíram o contrato.

Já nos órgãos privados, se o fornecedor não cumprir com o estabelecido, ou apresenta problemas na entrega, na qualidade, preço, etc., ele provavelmente será substituído e nunca mais será contratado para fornecimentos futuros. Dessa forma, facilitam as parcerias dos fornecedores com as empresas privadas, proporcionando entregas com maior qualidade, custos mais baixos e entregas dentro do prazo.

- **Custo de Pedido:**

O custo de pedido na Administração Pública é muito elevado, pois como se sabe é de competência do órgão, dentre outros aspectos, terem um considerável conhecimento legal e processual, disporem de funcionários com conhecimentos técnicos e específicos e de estrutura funcional grande para o formalismo da papelada.

No final das contas, todos os custos do órgão público somados às despesas atribuídas aos licitantes tendem a ser repassadas ao valor final do produto e, portanto, devem ser considerados, apesar da difícil mensuração como parte do custo de aquisição. Dessa forma, o custo de pedido se torna muito mais elevado do que o encontrado na Administração Privada, já que ela não necessita de tanta burocracia e ainda possui a capacidade de fazer parcerias, melhorando a qualidade e custo do objeto.

- **Tamanho Lote de Compra:**

Como o custo de pedido é maior no setor público, então o lote de compra também deve ser maior, elevando assim o custo de manutenção, e dificultando o controle de desperdícios. Diferentemente do setor privado, que normalmente utiliza-se do sistema Just-In-Time (JIT), sistema esse que prevê um lote tão pequeno quando possível, para assegurar a eliminação de desperdícios e a diminuição do custo de manutenção.

- **Tempo de Reposição:**

Além do alto custo dos pedidos, o setor público também leva um longo tempo para que haja a reposição dos seus produtos, calculado em aproximadamente 90 (noventa) dias, desde a emissão da requisição até a assinatura do contrato, dessa forma, a requisição deverá ser emitida em até 3 (três) meses antes do final do estoque. Já no setor privado, com a utilização de sistemas eletrônicos, como o JIT e o Kanban, e as parcerias desenvolvidas com os fornecedores, praticamente zeram o tempo de reposição.

- **Preço e Concorrência:**

A concorrência é considerada por Mukai (1993 *apud* Costa, 2000) como um dos pontos chave dentro do processo licitatório, levando à diminuição dos preços até o limite suportado pelos custos dos fornecedores. O setor público tem como fundamento a Teoria da Concorrência Perfeita, como demonstrado por Costa (1994), para sistematizar a operacionalidade do setor, decorrente de duas observações: por um lado, a exigência de produto homogêneo para o mercado em concorrência perfeita e por outro lado, a impossibilidade de particularizar em excesso o objeto da licitação a ponto de favorecer apenas um licitante do outro.

- **Especificação do Produto:**

O setor público possui o Edital como a lei da licitação, sendo essa, a base do futuro contrato, onde estará prevista todas as especificações do objeto. Essas especificações são de responsabilidade exclusiva do órgão licitante, e não poderá ser modificada durante o processo, tornando, dessa forma, o processo completamente inflexível. Entretanto não existe a garantia de sucesso no atendimento dos requisitos do fornecedor, caso existam deficiências do sistema organizacional ao projetar e produzir o produto ou serviço.

Enquanto no setor privado, a empresa poderá renegociar quantas vezes quiser com o contratante, durante a sua vigência.

- **Inspeção de Qualidade:**

A lei 8.666, de 21 de Junho de 1993, determina que na Administração Pública, a inspeção deverá ser realizada no recebimento do produto, podendo esse recebimento ser provisório, para eventuais testes de conformação à especificação, ou definitivo.

Já no setor privado, são seguidos os 14 (quatorze) princípios de Deming (1990), dentre os quais, um particularmente importante é introduzir a qualidade no produto desde o primeiro estágio, eliminando a necessidade de inspeção em massa. Essa capacidade do fornecedor em controlar o processo de produção e entregar o produto, sem inspeção, com qualidade, tornou-se um diferencial na escolha dos mesmos.

- **Contratos:**

Os contratos no setor público são regidos por normas especiais, podendo unilateralmente, serem rescindidos, controlados, reajustados, dentre outras. Segundo MEIRELLES (1988 *apud* Costa, 2000), certas “peculiaridades que os contratos comuns, sujeitos às normas do direito privado, não ostentam. Tais peculiaridades constituem genericamente as chamadas cláusulas exorbitantes, explícitas ou implícitas em todo contrato administrativo”. De um lado a Administração Pública garante vantagens contratuais, mas do outro, traz instabilidade ao sistema, pois pode interromper o contrato de fornecimento por motivos alheios.

- **Controle sobre a função:**

Nos órgãos públicos, os processos são controlados individualmente e tudo exhaustivamente escrito, devendo documentar tudo, as decisões registradas em atas, as exigências das habilitações comprovadas em documentos registrados, as especificações detalhadas, devendo existir uma minuta do contrato no edital e de todas as suas normas descritas. Enquanto que nos setores privados, as cotações são feitas no próprio pedido e utiliza-se de sistemas eletrônicos para auxiliar nos procedimentos.

As formas de execução do processo de compras, tanto em empresas privadas quanto nas públicas podem ser melhoradas. Dentro da legalidade, nada impede que a empresa pública use mecanismos utilizados por empresas privadas, para alcançar os seus objetivos sociais e institucionais de forma mais eficiente, cumprindo assim sua missão social-técnica-institucional, incorporando, por exemplo, o uso de tendências, como a capacitação do gestor de compras e o uso de sistemas de controles e de avaliação de fornecedores.

## **CAPÍTULO 3: PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**



### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para garantir que uma pesquisa seja conduzida assegurando a veracidade dos seus fatos, a ciência pode utilizar diferentes métodos. Ou seja, o conjunto dos procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se chegar a um determinado conhecimento é chamado de “método”. A palavra “metodologia” vem do grego “methodos” e significa “caminho para se chegar a um fim (GIL, 1999).

Seguindo o mesmo raciocínio, Lakatos & Markoni (1992) afirmam que o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite o alcance de um objetivo com maior segurança e economia, a partir de um caminho traçado e da detecção de erros durante o mesmo.

O desenvolvimento da metodologia conquistou a sua importância devido à necessidade que cada ciência (Física, Biologia, Psicologia etc.) tem de garantir que seus procedimentos tenham cunho científico, além de uma técnica geral que garantisse uma espécie de estrutura lógica em comum entre elas. O mesmo vale para as chamadas “ciências humanas”, ou ciências sociais. (PÁDUA, 2004)

#### **3.1 Aspectos Operacionais**

Neste tópico serão discriminados os métodos e técnicas utilizados na realização do trabalho. Este estudo foi conduzido no Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos, responsável pelo processo de compras da Embrapa Algodão, localizado em Campina Grande, Estado da Paraíba. Sendo realizado durante o período de Fevereiro de 2012 a Outubro de 2012.

O pesquisador realizou um estágio dentro do setor, e durante esse período foi possível identificar a composição do setor de compras e as modalidades utilizadas e, realizar um acompanhamento de dois processos de compras, que

serviram de base para análise das atividades de compras da Embrapa Algodão. As atividades desenvolvidas pelo pesquisador foram as seguintes:

- Identificação do ambiente e do funcionamento do setor;
- Identificação das principais modalidades de contratação utilizadas;
- Acompanhamento de dois processos de compras diferentes;
- Identificação de problemas (atrasos) nos dois processos acompanhados e análise de oportunidades de melhorias, de acordo com a legislação.
- Redação final do relatório de pesquisa (monografia) em torno das operações de suprimento da Embrapa Algodão.

### **3.2 Classificação da Pesquisa:**

Essa pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória, pois de acordo com Gil (1999), ela tem o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato. Costuma ser realizado quando o tema não é tão comum, é pouco explorado. Andrade (2002) acrescenta que a pesquisa exploratória tem algumas finalidades essenciais, como: gerar mais informações sobre o assunto que será explorado, ou até criar um novo tipo de enfoque sobre o assunto; facilitar a delimitação do tema da pesquisa, dos objetivos e guiar a formulação de hipóteses, após um melhor entendimento do problema.

Quanto aos procedimentos, essa pesquisa é classificada como estudo de caso, que segundo Chizzotti (1995), esse tipo de método designa de maneira abrangente uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

A coleta de dados foi realizada com base em entrevistas não estruturadas, junto aos analistas e técnicos do setor, e consultas em processos de compras.

Além disto, foi realizada à observação direta, tendo em vista que a pesquisa foi desenvolvida durante o período de estágio, o pesquisador encontrava-se inserido no contexto e no processo dos estudos de caso, podendo assim realizar descrições detalhadas de fenômenos, interagir entre os sujeitos participantes e ter livre acesso às informações.

Quanto ao tratamento dos dados, esse aconteceu de forma qualitativa, tendo em vista que a prática das compras realizadas na Embrapa foi analisada à luz da Lei das Licitações. Esse tipo de tratamento de dados, segundo Lakatos & Marconi (1992), consiste em um método importante de investigação, onde há a preocupação com a análise e a interpretação dos dados em seu conteúdo psicossocial. Considera-se a relação entre o mundo real, objetivo, e o sujeito, subjetivo. A interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são aspectos fundamentais na pesquisa qualitativa.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

## 4. RESULTADOS

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), foi criada em 26 de abril de 1973, com o objetivo de suprir a necessidade de desenvolvimento da agricultura brasileira, atender à demanda progressiva de alimentos prevista com o crescimento da população e preparar o país para a crise do petróleo, através do aumento da produtividade de suas lavouras (CABRAL, 2005).

A Embrapa é o órgão que coordena toda a pesquisa agropecuária do Brasil e presta assessoramento aos produtores nas diferentes regiões do país, através de seu quadro técnico e de suas Unidades de Pesquisa e Serviços, também chamadas Unidades Descentralizadas, estão distribuídas em todo o território nacional, de acordo com sua função principal, da seguinte forma:

- **Unidades de Serviço;**
- **Unidades de Pesquisa de Produtos;**
- **Unidades de Pesquisa de Temas Básicos;**
- **Unidades de Pesquisa Ecorregionais.**

Todas essas unidades, independente da sua função, possuem o objetivo de apoiar as ações da diretoria da Embrapa e funcionar como elemento de geração de tecnologias para o pequeno e médio produtor.

A Unidade estudada nesse trabalho é uma Unidade de Pesquisa de Produtos, chamada de Centro Nacional de Pesquisa de Algodão, ou como é mais conhecida a “Embrapa Algodão”, a seguir será apresentado informações relativas à sua criação e operacionalização na Cidade de Campina Grande/PB.

### 4.1 EMBRAPA ALGODÃO

Essa Unidade da Embrapa foi criada em 16 de abril de 1975 e instalada em 25 de setembro de 1975 em Campina Grande, estado da Paraíba, atuando em

todo o país, na geração de tecnologias, produtos e serviços para as culturas do algodão, mamona, amendoim, gergelim, pinhão manso e sisal (EMBRAPA ALGODÃO, 2008).

A Embrapa Algodão concentra suas pesquisas no desenvolvimento de cultivares de algodão, resistentes a doenças e adaptadas às condições do cerrado brasileiro e ao semi-árido, e de cultivares de amendoim, gergelim, mamona, pinhão manso e sisal adaptados ao cultivo no Nordeste. Contribuindo assim, de forma direta, a viabilização da exploração econômica e sustentável do algodão e das outras cultivares, em bases empresariais no Cerrado Brasileiro. De uma forma mais pontual, os objetivos da Embrapa Algodão são:

- Apoiar, no âmbito da Embrapa e das demais instituições integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), as ações inerentes à pesquisa, desenvolvimento e inovação de suas culturas;
- Gerar e transferir tecnologias de baixo impacto ambiental;
- Desenvolver cultivares de algodão, resistentes a doenças e adaptadas às condições do cerrado brasileiro;
- Desenvolver cultivares de algodão adaptadas ao cultivo na região semi-árida;
- Desenvolver cultivares de amendoim, gergelim, mamona, sisal e pinhão manso adaptadas ao cultivo no Nordeste;
- Fortalecer a agricultura familiar e o agronegócio;
- Descobrir novas aplicações para os produtos estudados;
- Integrar a agricultura à indústria e ao consumidor.

Atualmente, a empresa dispõe de 154 funcionários de apoio e 59 pesquisadores, entre eles engenheiros florestais, agrônomos, zootécnicos, químicos industriais e biólogos; além de oito campos experimentais que dão suporte as pesquisas realizadas na Embrapa Algodão. São eles nas cidades de: Patos (PB), Monteiro (PB), Barbalha (CE), Missão Velha (CE), Luis Eduardo Magalhães (BA), Irecê (BA), Primavera do Leste (MT) e Santa Helena (GO); e

35 outros pontos de pesquisa, providenciais para a execução de suas demandas tecnológicas voltadas para as culturas oleaginosas e fibrosas trabalhadas na Unidade (EMBRAPA ALGODÃO, 2008).

As tecnologias desenvolvidas pelos pesquisadores também são levadas para fora do Brasil, especialmente para os países do continente africano, por meio de programas de transferência de tecnologia. A empresa atua em um projeto chamado “Embrapa na África”, capacitando técnicos e agricultores de países como: Chade, Mali, Benin e Burkina Faso, visando apoiar o desenvolvimento do setor algodoeiro desses países.

A Embrapa Algodão trabalha, também, em parceria com instituições públicas e privadas, para desenvolver tecnologias, produtos e serviços que auxiliem, desde o pequeno, até o médio e grande produtor, contribuindo, dessa maneira, com a sustentabilidade do agronegócio e da agricultura familiar de todo o Brasil. Como exemplo tem-se o desenvolvimento do algodão naturalmente colorido, produto desenvolvido na empresa e produzido por famílias agricultoras, com o acompanhamento e monitoramento dos técnicos da Unidade, almejando, dessa forma, atender comercialmente o mercado. Como mencionado anteriormente, além dessa cultura, a empresa também desenvolve várias outras, mais a frente elas serão apresentadas mais detalhadamente.

#### **4.1.2 Culturas Desenvolvidas na Embrapa**

A Embrapa auxilia o desenvolvimento das seguintes culturas (EMBRAPA ALGODÃO, 2008):

- **Algodão:**

Para o Nordeste brasileiro, já foram desenvolvidas 11 (onze) cultivares de algodão branco orgânico. Carvalho *et al* (2011) expõe que o principal centro de pesquisa da Embrapa Algodão é o desenvolvimento das cultivares de algodão colorido, pioneira do processo no país, possuindo diversas cultivares

disponíveis, são elas: BRS 200 Marrom, BRS Verde, BRS Rubi, BRS Safira e a BRS Topázio. É, principalmente, através dessas suas tecnologias que a Embrapa Algodão tem contribuído com a geração de renda para os pequenos agricultores e para a sustentabilidade ambiental, com a redução do uso dos produtos químicos no campo e na indústria têxtil.

- **Amendoim:**

Desenvolveu sistemas de cultivos e lançou quatro cultivares, a BR1, a BRS 151L7 e a BRS Havana são a base dos materiais utilizados pelos agricultores familiares do Nordeste, já a BRS Pérola Branca apresenta grande potencial para a produção de biodiesel.

- **Gergelim:**

Dos seus quatro cultivares desenvolvidos, o de maior destaque é a BRS Seda, de grande aceitação por parte dos produtores e do mercado consumidor, graças a boa produtividade e elevado teor de óleo.

- **Mamona:**

A empresa desenvolveu sistemas de cultivos e lançou três cultivares, com foco na produção de matéria prima para a fabricação de biodiesel no Brasil. A BRS Nordestina e a BRS Paraguaçu são voltadas para a produção da agricultura familiar e a BRS Energia para o médio e grande produtor.

- **Sisal:**

Foram desenvolvidos novos sistemas de cultivo, entre os mais importantes estão o sistema de consórcio com culturas alimentares e forrageiras e a integração lavoura-pecuária, com o desenvolvimento de uma peneira rotativa para a separação da mucilagem, utilizada na alimentação animal. A empresa também atua na formação de núcleos de produção do artesanato com a sua fibra.



- **Pinhão Manso:**

Em fase inicial de desenvolvimento, pesquisas estão sendo realizadas em plantas de diversas regiões, com o objetivo de obter cultivares e definir sistemas de produção com potencial de inserção dessa cultura no Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB).

Para garantir a evolução tecnológica dessas cultivares, a Embrapa Algodão dispõe de vários laboratórios com equipamentos de última geração, entre eles se destacam (EMBRAPA ALGODÃO, 2012a):

- **Laboratório de Fibras e Fios:** Realiza a análise de fibras das variedades de algodão tanto para fins de pesquisa quanto para o uso têxtil, como também presta consultoria em classificação oficial e comercialização de algodão; processamento têxtil e gestão da qualidade;
- **Laboratório de Biotecnologia:** Trabalha em estreita colaboração com a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia para propiciar o melhoramento das culturas, utilizando cultura de tecidos, marcadores moleculares, identificação e seleção de DNA e processos de transgenia;
- **Laboratório de Entomologia:** Promove pesquisas na identificação de organismos potenciais para controle biológico de pragas para as culturas trabalhadas pela empresa;
- **Laboratório de Fitopatologia:** Desempenha pesquisas de doenças causadas por fungos, bactérias, nematóides e vírus em algodoeiro, mamoneira, amendoim, gergelim e sisal;
- **Laboratório de Solos e Nutrição de Plantas:** Desenvolve análises físicas e de fertilidade do solo com sugestão de adubação; análise de água com diagnóstico para irrigação; determinação de nitrogênio, fósforo, potássio, cálcio, magnésio e enxofre em tecidos vegetais; análise de sementes oleaginosas, subprodutos alimentares e adubos; extração de óleo por solventes; e determinação do teor de óleo por Ressonância Magnética Nuclear.

- **Laboratório de Tecnologia de Alimentos:** Cria novas receitas e métodos de aproveitamento dos co-produtos das culturas de amendoim e gergelim.

#### 4.1.3 Serviços Prestados:

Apesar de ser uma Unidade voltada para a pesquisa de produtos, ela também desenvolve alguns serviços para a população, podendo ser solicitada por qualquer interessado, são eles (EMBRAPA ALGODÃO, 2012b)

- **Venda de sementes:** Realizada pelo Escritório de Negócios de Campina Grande, estado da Paraíba, vinculado a Embrapa Transferência de Tecnologia. A empresa realiza a venda de sementes de Algodão, Amendoim, Gergelim, Mamona e Sisal, a qualquer interessado. A solicitação é feita via email ou telefone, e as despesas dos fretes ficam por conta do solicitante;
- **Cursos e Dias de Campo:** São disponibilizados pela Área de Negócios Tecnológicos cursos e palestras sobre as culturas trabalhadas na empresa, dias de campo e excussões técnicas, a qualquer interessado. A solicitação é feita através de uma correspondência ao Chefe Geral da Unidade;
- **Análise de Fibras:** O Laboratório de Fibras realiza serviços de análise de fibras de algodão em equipamento HVI (High Volume Instruments) e oferece consultoria em classificação oficial de algodão, comercialização de algodão, processamento têxtil e gestão da qualidade na indústria têxtil. As análises são cobradas por amostra e o custo da consultoria dependerá da área em que será realizada e da situação atual do cliente. As solicitações podem ser feitas por qualquer interessado, via telefone ou email;

- **Diagnose de Doenças:** O laboratório de Fitopatologia desenvolve pesquisas na área de epidemiologia e manejo de doenças, dá suporte aos programas de melhoramento vegetal das culturas desenvolvidas e oferecem um serviço gratuito de diagnose de doenças dessas culturas, destinados aos agentes de extensão rural e produtores. A solicitação pode ser feita por qualquer interessado, via telefone;
- **Análise Físico-Químicas – Cozinha Experimental:** O Laboratório de Tecnologia de Alimentos (LTA) disponibiliza gratuitamente novas receitas, produtos nutritivos e adaptados à cultura e culinária local, testadas e aprovadas pelo público. Além disso, visando difundir seus trabalhos e tecnologias, o LTA ministra palestras e cursos de curta duração em todo o país para comunidades agrícolas, assentamentos, merendeiras, escolas, prefeituras, cooperativas, associações, etc. Ela ainda conta com um laboratório de análises físico-químicas que presta serviços à população e a comunidade em geral. As solicitações podem ser feitas via telefone ou email;
- **Pesquisa Bibliográfica:** Biblioteca especializada em agricultura, com um acervo integrado e extenso destinado ao atendimento de clientes internos e externos, possuindo consulta liberada para todos os usuários e o empréstimo aos funcionários ou para o público externo, sendo esse ultimo feito por um funcionário da unidade.

#### **4.1.4 Estrutura Organizacional:**

Para que a empresa possa cumprir sua missão e alcançar os objetivos e estratégias definidas no seu Plano Diretor, a Embrapa Algodão conta com o seguinte organograma (EMBRAPA ALGODÃO, 2011).

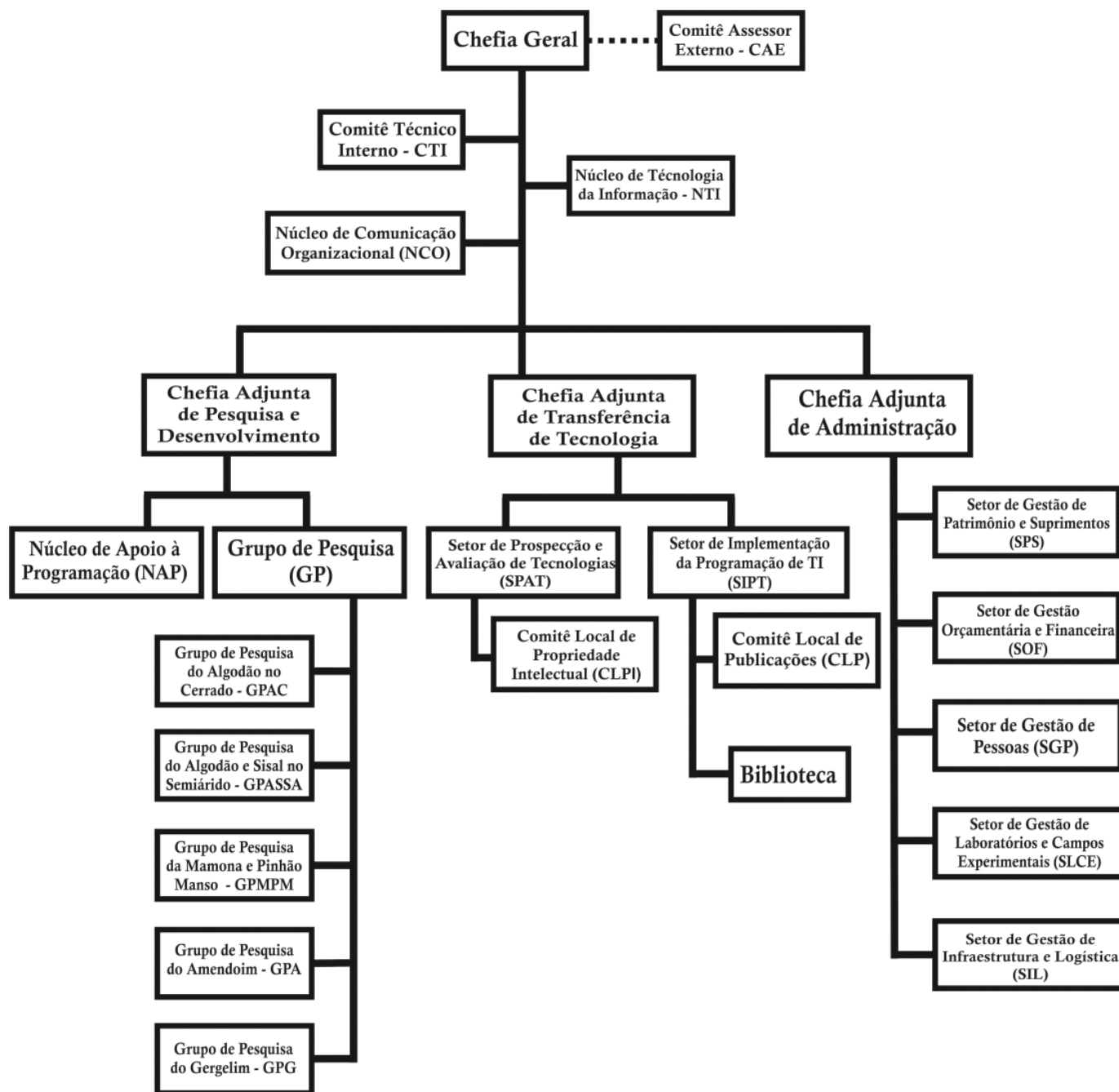


Figura 3 – Organograma Embrapa Algodão  
 Fonte: Adaptado de Embrapa Algodão (2011)

Como representado na Figura 2, a Chefia Geral coordena todo o processo, implantando os atos necessários para o cumprimento dos objetivos,

acompanhando e avaliando as atividades técnicas e administrativas e apoiando a Diretoria Executiva e as Unidades Centrais da Embrapa.

Prestando suporte diretamente à Chefia Geral se encontram: o Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO), coordenando, executando e supervisionando as ações de comunicação da Unidade, internamente e externamente; o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), viabilizando o acesso aos serviços e produtos de Tecnologia de Informação (TI); os Comitês de Assessoria Externa e o Técnico Interno, tido como estratégico para determinar as principais ações externas e internas; e as Chefias Adjuntas.

A Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento dá suporte na área de coordenação, controle e execução das atividades no Núcleo de Apoio à Programação (NAP) e nos Grupos de Pesquisa da empresa.

Já a Chefia Adjunta de Transferência de Tecnologia identifica oportunidades no mercado, coordena o processo de proteção da propriedade intelectual, a transferência e avaliação de tecnologias e dá suporte a biblioteca.

E a Chefia Adjunta de Administração garante a qualidade técnica e a eficácia da gestão da Unidade, em relação à gestão de pessoas, do patrimônio e suprimentos, do orçamento e finanças, dos laboratórios e campos experimentais e da infraestrutura e logística.

## **4.2 Gestão de Suprimentos na Embrapa Algodão**

O Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos (SPS), subordinado a Chefia Adjunta de Administração, possui funções que são indispensáveis para o funcionamento das pesquisas desenvolvidas na Embrapa Algodão.

#### 4.2.1 Estrutura Organizacional

Para gerir as funções, o SPS conta com sete funcionários e um estagiário, entre eles um analista supervisor responsável pelo controle do setor, dois analistas responsáveis pelos processos de compras de bens e serviços, um analista responsável pelo processo de contratação de obras e pelo controle dos bens patrimoniais, um analista responsável pelo gerenciamento dos contratos de serviços, um assistente almoxarife responsável pelo recebimento, controle, manutenção e saída dos bens materiais e um assistente de serviço externo responsável pelas compras de suprimentos de fundos por meio do cartão corporativo, pelo transporte de equipamentos para a manutenção e pelas pesquisas de mercado; já o estagiário conta com atividades de acompanhamento das etapas de contratação de bens e serviços, da gestão de suprimentos, da gestão de patrimônio e da gestão dos contratos administrativos.

Todos os funcionários do setor, exceto o estagiário, trabalham os dois turnos, no turno da manhã das 07h30min às 11h30min e no turno da tarde das 13h30min às 17h30min.

Apesar de o setor ser responsável pelo gerenciamento de patrimônio e suprimentos, a equipe trabalha por gestão de função, uma vez que cada integrante tem seu papel específico, no entanto existe a colaboração entre os mesmos. No caso de alguém faltar ou tirar férias, existe um par para cada funcionário, sendo ele treinado para substituir o outro em sua ausência.

Para que seja realizada a contratação de bens ou serviços, é necessário que o setor solicitante envie uma Solicitação de Compra e/ou Serviço (SCS) para o SPS, assinado pela Chefia Administrativa, com o bem ou serviço a ser contratado minuciosamente detalhado, para que não ajam erros no momento da contratação.

Os principais grupos de materiais adquiridos pelo SPS são: materiais e equipamentos de laboratório, insumos agrícolas, materiais químicos,

Equipamentos de Proteção Individual (EPI), materiais de limpeza, materiais de expediente, materiais para a manutenção de bens imóveis, entre outros. Quando ocorre a compra de materiais que exigem suporte técnico, o setor conta com o apoio dos técnicos de laboratório e dos pesquisadores da empresa para analisar o material a ser comprado e para avaliá-lo no ato do recebimento.

Os principais serviços contratados pelo SPS são: serviços de limpeza, segurança eletrônica, vigilância armada, telefonia, fornecimento de passagens aéreas, xérox, confecção de carimbos, entre outros.

Na Embrapa Algodão existe uma previsão orçamentária predefinida para os diversos grupos, no entanto, a ordenação dessas despesas, dependendo do caso, pode ser bem flexível, principalmente no que se refere à execução dos projetos de pesquisa.

Como visto anteriormente, Costa (2000) define que a empresa pública tem a dificuldade em usar como critérios os fornecimentos passados, mas esse fato apresenta-se contrário ao que foi observado na Embrapa Algodão. A empresa utiliza um Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), onde são cadastrados todos os fornecedores que desejam fornecer para a Administração Pública, como também suas irregularidades. Outro meio utilizado é um sistema de avaliação interno da Embrapa, onde também são registradas todas as irregularidades das empresas contratadas. A Embrapa Algodão só contrata se estiver tudo correto tanto no SICAF, quando no sistema interno da Embrapa.

De forma geral, o SPS realiza a aquisição de bens e contratos de serviços, cuida da estocagem do material, faz o controle de bens patrimoniais e organiza leilões, tudo por meio de sistemas de informação internos. As compras e contratos são realizados de acordo com as normas gerais estabelecidas pela Lei 8.666/93, na qual define como devem ser feitas as licitações e contratos administrativos relacionados com obras, serviços, compras, alienações e locações, subordinando os órgãos públicos entre outros. A estocagem de

materiais e o controle do patrimônio também são atividades do SPS da Embrapa. Essas atividades são destacadas a seguir.

#### **4.2.2 Gestão dos materiais estocados no almoxarifado**

O almoxarifado é o local destinado a conservação dos materiais adquiridos pela Embrapa Algodão, considerado como um estoque único, porém dividido em três endereços físicos distintos dentro da própria unidade, de acordo com a natureza do material. Sendo um para produtos químicos, outro para insumos agrícolas e outro para materiais diversos, os dois últimos estão localizados próximos ao SPS, e o de produtos químicos está localizado próximo aos laboratórios de pesquisa.

O almoxarife possui as funções de receber os materiais adquiridos através dos processos legais de compra; acompanhar os prazos de entrega; e, atender as requisições de materiais de consumo.

Para o controle do estoque, o almoxarife faz uso de um sistema de informação, como também de um controle manual, buscando, dessa forma, minimizar os riscos de perda de dados.

Com esse sistema de informação, o setor realiza um modelo de estoque mínimo, onde os produtos são calculados em cima da média de pedidos e o tempo médio de reposição. Mas, ocasionalmente, ocorrem atrasos no tempo de reposição, deixando o setor a mercê do fornecedor.

Normalmente os setores requisitam apenas os materiais para o consumo imediato, não sendo necessário assim, que os setores possuam pequenos almoxarifados próprios.

Quando o material chega à empresa, o almoxarife confere os materiais adquiridos, a nota fiscal e a Ordem de Compra e/ou Serviço (OCS), analisando, dessa forma, se as características do produto recebido são idênticas aos



predefinidos na OCS. Se forem materiais laboratoriais, é necessária a convocação do solicitante, para identificar se o produto é o requerido. Se os produtos não estiverem como o previsto, o almoxarife não receberá e poderá aplicar multas ao fornecedor.

Para a saída do material, o setor requisitante deve enviar para o SPS uma requisição de material, devidamente assinada pelo responsável pelo setor e pela chefia administrativa, dessa forma, o almoxarife libera o material para o requisitante.

Para a realização da armazenagem, o almoxarife utiliza o controle físico chamado PEPS (Primeiro que Entra - Primeiro que Sai), no qual, o primeiro produto a entrar, sempre será o primeiro a sair. Porém, para o controle financeiro/ contábil, utiliza-se o custo médio ponderado, onde o almoxarife registra em um sistema de informação toda a entrada dos bens ao seu custo de aquisição. Esses dois controles possuem a finalidade de evitar o desperdício de materiais.

Para checar se os itens estão de acordo com o estabelecido no sistema, é realizado, anualmente, por uma comissão instituída pela Chefia da Unidade, um inventário físico dos materiais, como previsto na instrução normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, da Secretária de Administração Pública da Presidência da República.

#### **4.2.3 Controle de Bens Patrimoniais**

Conforme a Norma de Gestão de Bens Patrimoniais da Embrapa, este controle dá-se através da execução das atividades de localização, registro, controle, guarda e manutenção dos bens patrimoniais.

A compra é realizada através de licitação, dessa forma, para que exista o controle de qualidade dos materiais comprados, é necessário que a descrição

dos objetos seja realizada de forma detalhada e precisa do que realmente se quer adquirir, prevenindo assim que sejam adquiridos itens de baixa qualidade.

O controle de qualidade ocorre apenas no ato do recebimento dos bens matérias comprados em licitação, se o material não for o predefinido, ele não será recebido, voltando ao fornecedor, para que ele envie o material correto.

Os bens patrimoniais são todos registrados em um sistema de Administração de bens Patrimoniais da Embrapa, onde é possível que o analista do setor execute atividades de localização, registro, controle e movimentação dos bens patrimoniais, por setor e por Conta Contábil.

Não existe estocagem, no que se refere a bens patrimoniais, pois eles são pedidos para pronto uso, considerando-se ainda que a depreciação começa a partir do recebimento.

Para a venda de seus bens móveis inservíveis ou para a alienação de bens imóveis, a Embrapa faz uso de uma modalidade chamada Leilão, sendo aberta para qualquer interessado.

#### **4.2.4 Formas de Contratação de Bens e Serviços realizados na Embrapa Algodão:**

As compras no setor são realizadas de forma trimestral, existindo no setor um calendário para a realização das aquisições de bens dos principais materiais, dessa forma, os funcionários da empresa são orientados pelo setor a enviar suas SCS até uma data já programada, onde a partir daí serão comprados todo o material. Já as compras de urgência são realizadas rotineiramente, sem um calendário predefinido.

- **Dispensa de Licitação:**

A Embrapa dispensa o procedimento licitatório quando, em seu planejamento anual de contratação, o valor por rubrica não ultrapassar a estimativa de R\$

30.000,00 (trinta mil reais) para obras e serviços de engenharia e R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais) para outros serviços e compras.

A compra de café, água mineral, serviços de chaveiros, confecções de carimbos são alguns dos produtos compradas por essa modalidade. O tempo médio para a realização desse tipo de contratação é de 15 (quinze) dias corridos, a partir da abertura do processo até a contratação do bem ou serviço.

- **Inexigibilidade de Licitação:**

Essa modalidade ocorre quando há inviabilidade de competição, ou seja, não há possibilidade de existir uma concorrência. Esse tipo de modalidade é utilizada para publicações legais no DOU, na compra de materiais de laboratório específicos, equipamentos importados de laboratório, etc. O tempo médio para a realização dessa modalidade é de 15 (quinze) dias corridos, a partir da publicação do edital até a contratação do bem ou serviço.

- **Tomada de Preços:**

Realizado em contratação de obras com valor inferior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), como construções, reformas, ampliações e adaptações dos prédios da unidade. O tempo médio para a realização dessa modalidade é de 15 (quinze) dias corridos, a partir da publicação do edital até a contratação de serviços.

- **Convite:**

Realizado em contratações de obras com valor inferior a R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), como construções, reformas, ampliações e adaptações dos prédios da unidade. O tempo médio para a realização dessa modalidade é de 22 (vinte e dois) dias corridos, a partir da publicação do edital até a contratação de serviços.

- **Suprimento de Fundos:**

Utilizado quando existe a necessidade de realizar uma compra urgente e de valor inferior a R\$ 800,00 (oitocentos reais) por item de despesa durante o

mês. Alguns exemplos de itens comprados são torneiras, canos, reparos de descargas, materiais elétricos, hidráulicos e de pesquisa, entre outros.

- **Pregão Eletrônico:**

Utiliza-se essa modalidade na aquisição de bens e serviços comuns. Os itens comprados por essa modalidade são: Material de laboratório, de limpeza e de expediente, adubos e defensivos, serviços de limpeza, vigilância e manutenção, etc.

Por ser uma modalidade de licitação obrigatória para aquisição dos bens e serviços comuns, ela é, dessa forma, a modalidade mais importante para o processo de licitação da Embrapa Algodão. O tempo médio para a realização dessa modalidade é de 17 (dezessete) dias corridos, a partir da publicação do edital até a contratação.

#### **4.2.5 Acompanhamento de Processos de compras na Embrapa Algodão**

A seguir apresentam-se 2 (dois) exemplos de processo de aquisição de materiais, destacando-se os prazos de realização de cada atividade com o objetivo de visualizar a sequência e o tempo de ciclo de um processo de compras feito na Embrapa Algodão através das modalidades de Pregão Eletrônico e de Dispensa de Licitação.

Essas 2 (duas) modalidades foram escolhidas para um acompanhamento, pois são os principais procedimentos licitatórios para a contratação de bens e/ou serviços utilizados na Embrapa Algodão.

Fluxograma das duas principais modalidades de contratação:

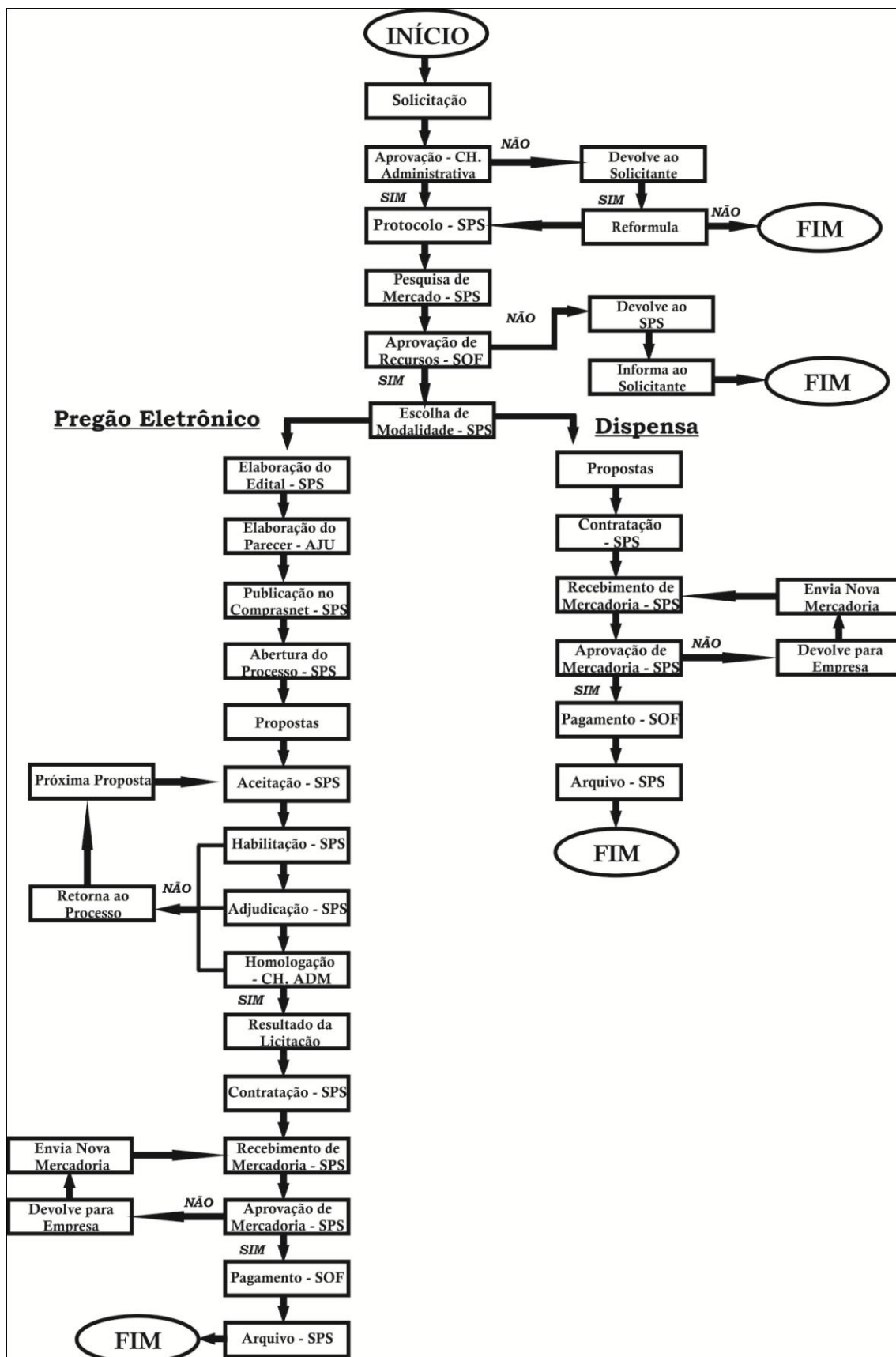


Figura 4 – Fluxograma Básico de Compras na Embrapa Algodão  
 Fonte: Adaptado de Embrapa Hortaliças, 2008

Como observado na Figura 4, os dois modelos possuem vários pontos em comum, todo o procedimento inicial dos dois meios de contratação ou compra é dirigido da mesma forma. Primeiramente identifica a necessidade da contratação do bem e/ou serviço, em seguida é encaminhada a solicitação para a Chefia Administrativa analisar o pedido e identificar se existe a necessidade de reformulá-lo, estando tudo correto, ela volta para o SPS, onde é protocolado e realizado a pesquisa de mercado. Após esse processo, ela é encaminhada para o SOF, para identificar se existem recursos para a contratação, caso existam, será aberto o processo e identificado qual a melhor modalidade para ser usada no processo de compra ou contratação.

A seguir serão apresentados dois métodos de compra realizados na Embrapa Algodão, desde os pontos comuns, até o arquivamento do processo.

**4.2.5.1 Pregão Eletrônico:** Compra de 100 (cem) litros de óleo para o Setor de Gestão de Infraestrutura e Logística (SIL), por meio de um Pregão Eletrônico;

26 de Março de 2012: Houve uma necessidade de demanda de óleo para veículos automotivos no SIL, e, como o estoque estava baixo, o setor encaminhou o pedido ao SPS da Embrapa Algodão, para que pudesse ser realizada a compra de 100 (cem) litros desse material.

27 de Março de 2012: A solicitação foi repassada para a aprovação da Chefia Geral.

28 de Março 2012: O Analista do SPS protocolou o pedido e entregou uma cópia para o solicitante, para ele acompanhar o pedido via intranet.

29 de Março: Realizou-se a pesquisa de mercado do produto, feita no mercado local, em empresas já fornecedoras, em sites diversos e no Sistema de Preços Praticados (SISPP), site que permite o registro e consulta de preços praticados nas compras de bens e serviços no âmbito da Administração Pública.

10 de Abril: Calculou-se a média dos preços adquiridos, resultando na quantia de R\$ 3.200,00 (três mil e duzentos reais). Em seguida, foi encaminhado um memorando para o SOF, para que pudesse ser realizado um pré-empenho, ou seja, reservar, se houver, o recurso para a compra.

17 de Abril de 2012: Aprovada a disponibilidade orçamentária e fundamentando-se no Art. 4º do Decreto Nº 5.450/2005, verificou-se a possibilidade de contratação por meio de Pregão Eletrônico.

19 de Abril de 2012: Elaboração do Edital, como previsto na lei 8.666/93.

20 de Abril de 2012: Edital enviado para a Assessoria Jurídica (AJU), para que o advogado possa analisar e dar o seu parecer sobre o mesmo.

02 de Maio de 2012: Após a aprovação da AJU, foi encaminhado para a Chefia Geral para que seja autorizada a realização da Licitação.

03 de Maio de 2012: Após a autorização da Chefia Geral, o Edital é lançado pelo analista do SPS no site [comprasnet.gov.br](http://comprasnet.gov.br), portal de compras do governo federal, ficando aberto para propostas a partir das 08:00 horas do mesmo dia até as 09:00 horas do dia 15/05.

09 de Maio de 2012: A Chefia Geral designou quem seria o pregoeiro e a equipe de apoio que avaliará a licitação.

15 de Maio de 2012: A partir das 09h00min até as 09h30min, ficou aberta a sessão para o recebimento dos lances, só podendo participar dessa fase aqueles que mandaram as propostas. Essa fase é considerada um leilão reverso, ganhando a empresa que der o menor lance.

15 de Maio de 2012: A empresa vencedora pediu cancelamento de sua proposta, relatando erro de digitação, passando assim para a empresa que ficou em segundo lugar, sendo solicitado via e-mail que enviasse sua proposta juntamente com toda a documentação exigida em edital no prazo máximo de 90 (noventa) minutos; o pregoeiro esperou o tempo máximo e nenhuma documentação foi enviada. Foi então solicitado o mesmo à empresa que ficou em terceiro lugar, na qual, enviou tudo como esperado.

15 de Maio de 2012: Fase de habilitação, foram analisados todos os documentos do licitante ganhador assim como a proposta, como previsto nos artigos 28 a 31 da Lei 8.666/93. Os documentos e a proposta foram aceitas, no entanto, para que ela seja Adjudicada, foi pedido o envio, em no máximo de 2 (dois) dias úteis, dos originais da proposta e do atestado de capacidade técnica.

18 de Maio de 2012: O licitante vencedor foi Adjudicado pelo pregoeiro, ou seja, foi vinculado o objeto da compra ao vencedor, e se existir a contratação do bem, ele terá de ser com esse fornecedor.

21 de Maio de 2012: Após a constatação da regularidade de todos os atos procedimentais, a Chefia Administrativa Homologou a Adjudicação, ou seja, foi aprovado todos os atos praticados no procedimento licitatório.

25 de Maio de 2012: O resultado é publicado no DOU

25 de Maio de 2012: Análise da Empresa no Portal da Transparência, para ver se a empresa tem alguma punição; e no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN), para ver se ela está inadimplente. Como estava tudo correto, foi realizado a Ordem de Compra e/ou Serviços (OCS), contrato para a compra do material.

25 de Maio de 2012: OCS enviado para a Chefia Geral, para ser analisada e assinada.

25 de Maio de 2012: OCS enviado para o SOF, para ser realizado o empenho.

28 de Maio de 2012: Empenho realizado pelo SOF, ou seja, foi separado em nota o dinheiro para ser pago ao fornecedor, logo após a entrega.

29 de Maio de 2012: Contrato de compra enviado para a empresa via e-mail, onde ela deverá devolver o contrato assinado em até no máximo 5 (cinco) dias.

29 de Maio de 2012: Contrato devidamente assinado pela empresa contratada. Prazo de entrega do produto de até no máximo 30 (trinta) dias.



15 de Junho de 2012: Pedido recebimento e aprovado pelo Almojarife, atestando a nota fiscal e liberando o pagamento da empresa contratada.

25 de Junho de 2012: Recebimento da Ordem Bancária comprovando o pagamento.

26 de Junho de 2012: Processo arquivado no SPS.

O processo de pregão foi realizado em 26 (vinte e seis) dias corridos, a partir da abertura do processo no site [comprasnet.gov.br](http://comprasnet.gov.br) até a assinatura do contrato, sendo assim um tempo superior a sua média de 17 (dias) corridos. Todo o processo, desde a chegada da solicitação até o recebimento do produto pelo almoxarifado foram 81 (oitenta e um) dias corridos. O tempo esperado para a realização de todo esse processo é em média de 70 dias, não estando, dessa forma, dentro do esperado. Confirmando a definição de Costa (2000), que diz que o processo na empresa pública. Este tempo não pode ser burlado, diminuindo a sua média de reposição, pois a capacidade comprada deve ser o suficiente para suportar a demanda durante o prazo entre os processos licitatórios.

Com o atraso dessas contratações, dependendo do material, pode atrasar todas as pesquisas realizadas, pois a empresa fica a mercê do fornecedor até o período regulamentado no edital.

Surgiram alguns problemas durante o processo. O vencedor da proposta pediu o cancelamento da compra, afirmando erro de digitação. O segundo colocado não enviou a documentação necessária. Considerando assim o terceiro colocado como vencedor, por ter enviado a documentação necessária no tempo certo.

Esse tipo de atraso ocorre comumente no setor, pois faltam licitantes com capacitação no mercado. Diversas vezes entram em uma licitação sem ler previamente o edital, dando preços que não condizem com a realidade, ofertando produtos com especificações contrárias ao previsto.

Como dito anteriormente, o pregão é um tipo de leilão inverso, vence quem dá o menor preço, então é habitual nesse processo licitatório que os licitantes ofertem o preço muito abaixo da sua margem de lucro, pois não calculam anteriormente o menor preço no qual se pode ofertar, desistindo assim de sua proposta e atrasando o processo.

A pesquisa de mercado também é um problema para o pregoeiro, existe uma dificuldade em conseguir os preços dos produtos. Cada vez mais as empresas se negam a fornecê-los, pois muitas delas não participam das licitações e se recusam a ajudar o processo licitatório.

Outro problema está na forma de solicitar o pedido, muitas vezes o termo de referência vem de forma muito genérica, ou vem copiado de uma determinada marca, tendo assim que voltar várias vezes para ser corrigido. Pois, assim como visto em Costa (2000), a especificação é a característica marcante das licitações, não podendo ser mudado durante o processo licitatório. Para não atrasar o processo, a empresa necessita capacitar os solicitantes, para que façam suas solicitações de forma correta.

É comum entre os licitantes, o descumprimento de todos os tipos de prazo, como nos casos de envio de documentação para habilitação, na assinatura de contrato e no envio dos produtos.

O atraso na aprovação jurídica se deu pelo fato de o advogado estar em período de férias, e de não existir um substituto para o mesmo dentro da empresa. Sendo assim, quando o mesmo entra em férias, os pedidos de aprovação são encaminhados para o advogado da EMBRAPA sede, demorando as vezes mais de 15 dias para voltar.

Outro atraso observado ocorreu na aprovação de recursos e liberação do empenho. Isso se dá muitas vezes por falta de planejamento dos dois setores, ou por não existir o recurso no momento.

Mesmo não ocorrendo no processo acompanhado, a entrega do produto é relatado como um dos grandes problemas enfrentados na empresa, pois por diversas vezes o produto passa muito do prazo de entrega, o fornecedor

entrega produtos divergentes, danificados, com marca e qualidade inferior ao previsto no edital, tendo assim que devolver o produto ao licitante, para ser enviado um como o previsto, atrasando em muito todo o processo. Se a empresa atrasar na entrega, ela é multada e impedida de participar de novas licitações. Em seguida é cancelado o processo de contratação, e dá-se a vitória ao segundo colocado. Isso atrasa mais ainda o processo, pois serão dadas as mesmas datas para essa nova empresa.

**4.2.5.2 Dispensa de Licitação:** compra de 500 (quinhentas) plaquetas de identificação patrimonial, por meio de uma dispensa de licitação.

06 de Março de 2012: O SPS solicitou 500 (quinhentas) plaquetas de identificação patrimonial, seguindo a orientação do Departamento de Administração de Patrimônio e Suprimentos (DPS) da EMBRAPA e considerando a política de uso da marca “Embrapa”, no qual visa à padronização dessas plaquetas em todas as Unidades da empresa e, ainda, pela necessidade de suprimento das plaquetas de identificação patrimonial dos Bens do Ativo Permanente da Embrapa Algodão.

06 de Março de 2012: Iniciou-se pesquisa de mercado, via internet, com as empresas que trabalham no ramo; em seguida, foi encaminhado para o e-mail das mesmas uma solicitação de orçamento do material pedido, podendo as propostas serem recebidas até o dia 13 de Março de 2012.

14 de Março de 2012: Calculou-se a média dos preços das propostas, resultando na quantia de R\$ 395,00 (trezentos e noventa e cinco reais). Solicitou-se disponibilização orçamentária via memorando ao SOF.

14 de Março de 2012: Aprovada a disponibilização orçamentária e fundamentando-se no Inciso II e Parágrafo único do Art. 24 da Lei Nº 8.666/93, verificou-se a oportunidade de contratação direta através de dispensa de licitação.

14 de Março de 2012: Analisou-se a documentação da empresa que ofertou a proposta de menor preço, limitando-se à Certidão conjunta negativa de débitos relativos aos tributos federais e à dívida ativa da união, à Certidão negativa de débitos relativos às contribuições previdenciárias e às de terceiros, ao Certificado de regularidade do FGTS e a consulta ao Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e ao Cadastro Informativo dos Créditos Não Quitados do Setor Público Federal (CADIN)

16 de Março de 2012: Foi solicitado a Chefia Geral autorização para dispensa de licitação.

22 de Março de 2012: Divulgado no site Comprasnet.

22 de Março de 2012: Foi emitida a Ordem de Compra de Serviços (OCS) para a empresa que ofertou a melhor proposta e foi encaminhada uma cópia para o SOF, para que fosse realizado o empenho da despesa.

29 de Março de 2012: Contrato assinado com a empresa ofertante, dando um prazo de 30 dias para a entrega do pedido.

25 de Abril de 2012: Pedido recebido e aprovado pelo Almoхарife.

25 de Abril de 2012: Nota fiscal atestada e encaminhada para pagamento ao SOF.

27 de Abril de 2012: Recebimento da Ordem Bancária comprovando o pagamento.

27 de Abril de 2012: Processo arquivado no SPS.

O processo de contratação direta chamada dispensa de licitação foi realizada em 26 (vinte e seis) dias corridos, a partir da pesquisa de mercado até a assinatura do contrato, sendo esse um tempo superior a média de 15 dias. Todo o processo, desde a solicitação ao recebimento, foi realizado em 53 (cinquenta e três) dias corridos, estando muito próximo a média de 50 dias para esse tipo de contratação.

Poucos problemas costumam surgir nesse meio de contratação, como a licitação é dispensada, então o processo costuma ser mais rápido.

A pesquisa de mercado se torna mais ágil, pois não é necessário ficar buscando preços, buscam-se apenas empresas que forneçam o serviço, e, já que elas irão participar do processo de contratação, então elas são mais atenciosas com a solicitação.

Essa facilidade ocorre principalmente em um pedido de material, pois esse tipo de pedido é feito por meio de uma cotação eletrônica com empresas de todo o país. Em uma contratação de serviço, o meio utilizado é cotação local, isso dificulta o trabalho do pregoeiro, pois existe certa dificuldade em encontrar prestadores de serviços com toda a documentação regular.

## **CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Setor de Compras tem se mostrado cada vez mais relevante para uma organização, seja em um cenário de âmbito privado ou público. Compreende-se que o objetivo principal não é apenas comprar, mas também, alcançar uma maior eficiência na gestão de compras e, para isso, é preciso prezar pela qualidade, pelo tempo e pela minimização de custos dos produtos e/ou serviços contratados.

Na Administração Pública, é necessário que se veja a função compras de forma diferenciada em relação aos outros setores. Uma gestão com eficiência do setor tende a apresentar resultados positivos para a organização, gerando aumento da produtividade e qualidade diferenciada nos bens e/ou serviços contratados, resultando em satisfação dos clientes.

Em relação ao caso estudado, o Setor de Gestão de Patrimônio e Suprimentos da Embrapa Algodão, trabalha obedecendo a uma hierarquia, todos os funcionários se dirigem ao seu supervisor com respeito e cordialidade e isso ocorre de forma recíproca. E apesar das funções serem bem definidas para cada empregado, eles agem de forma cooperativa e proativa, sempre buscando ajudar os companheiros e dando ideias para melhorar a rotina dos trabalhos. Além de realizar as contratações, o setor controla também o almoxarifado, utilizando um sistema de informação para identificar todos os materiais comprados. Como também possui o controle dos bens patrimoniais, onde é possível, por meio de um sistema de informação, localizá-los, registrá-los, controlá-los e movimentá-los todos os bens patrimoniais

O setor tenta organizar suas compras de forma trimestral, orientando os funcionários da empresa a realizarem os seus pedidos até o fim de cada trimestre, mas o que se observa é que nos três primeiros trimestres, as compras equivalem a menos de 40% da compra anual e no último trimestre equivale a 60% da compra anual. Neste sentido, observa-se que, por um lado, o governo federal só libera a maior parte dos recursos nos últimos meses do ano. Mas por outro lado, existe certa resistência dos solicitantes a cumprir os

prazos iniciais, deixando tudo para o ultimo momento. Isso faz com que o setor de compras fique sobrecarregado ao máximo no final do ano, tendo, dessa forma, que cumprirem horas extras para manterem os prazos preestabelecidos.

Em uma empresa de âmbito público existe a necessidade de utilizar todos os recursos que são encaminhados para a empresa, já que, com a não utilização, a organização perde o investimento, e o dinheiro volta para o Governo. Com isso, se os setores só enviam suas solicitações de ultima hora, com o objetivo de não perder esse recurso, isso pode acarretar em compras sem necessidade e com qualidade inferior.

Para a realização das compras, o setor utiliza apenas uma modalidade de licitação, chamado de pregão eletrônico, é uma modalidade moderna e utilizada para compra de bens e serviços comuns, ou seja, na compra ou contratação de produtos ou serviços que possam ser encontrados facilmente no mercado. Mas também é possível realizar as compras por meio de contratação direta, utilizando métodos como a dispensa de licitação, quando o valor de rubrica não passar de R\$ 16.000,00 (dezesesseis mil reais).

Com o acompanhamento desses processos, observou-se que existem diversas falhas desnecessárias que influenciam em toda a reposição de suprimentos da Embrapa Algodão

O pregão eletrônico, mesmo sendo uma modalidade criada para acelerar a compra, ela continua não cumprindo os prazos. Nesse processo, observa-se que um dos grandes problemas é a pesquisa de mercado. Perde-se muito tempo tentando encontrar preços em sites especializados ou insistindo para que as empresas mandem os orçamentos pedidos.

Para a elaboração do parecer, houve grande demora, pois o funcionário responsável estava de férias. A empresa possui apenas um advogado para analisar todos os processos, se o mesmo tira férias, as contratações praticamente ficam estagnadas, já que enviar para o advogado da Embrapa sede não acelera o mesmo. É possível observar, dessa forma, certa falta de



pessoal capacitado na Unidade, ou seja, muito trabalho para pouco funcionário, deixando-os sobrecarregados.

A demora no momento da verificação de disponibilidade orçamentária e realização de empenho é também um ponto que pode ser questionado. Muitas vezes se dá por falta de planejamento do setor de compras, ou por questões orçamentárias, ou por motivos diversos a cargo do SOF.

Além do pregão eletrônico, realizou-se um acompanhamento de outra forma de contratação, não tão comumente utilizada no SPS, mas não menos importante, chamada dispensa de licitação, processo, que como o nome já diz, dispensa o ato licitatório. Foi observado que o problema mais comum, assim como o pregão, é a realização da pesquisa de mercado. Nesse tipo de contratação, apesar da maior facilidade para pedir orçamento às empresas, já que são parte do processo, existe a dificuldade em encontrar 3 (três) ou mais propostas, como previsto em lei.

Observando esses fatos, é possível sugerir algumas melhorias para solucionar esses atrasos nas compras:

Para diminuir a pressão de fim de ano, não obstante o fato de o governo federal só liberar a maioria dos recursos neste período, e sendo este um problema de âmbito federal, só seria possível propor mudanças, se houvesse um estudo mais detalhado dentro do cronograma de liberação orçamentária da União.

Mas, para isso, é possível que o SPS realize um planejamento melhor das suas compras, podendo alertar via email os solicitantes, caso identifique no seu sistema de armazenamento, a necessidade de contratação de algum bem. Outra solução também viável seria a conscientização dos servidores internos, o supervisor do setor de compras pode realizar reuniões periódicas com os supervisores dos outros setores, repassando os problemas que podem ocasionar com o envio da solicitação no ultimo momento. Dessa forma, além de conscientizar, melhoraria a comunicação interna.

Como forma de minimizar o atraso dos pedidos ao SOF, é possível sugerir que o SPS realize um planejamento para essas atividades, se identificar que existe

o atraso de mais de um dia para o reenvio, deve-se ligar perguntando os motivos que ocasionam essa demora. Mas, para identificar se os problemas são internos ou externos do SOF, propõe-se um estudo mais detalhado desta área orçamentária da organização.

A pesquisa de mercado é um problema frequente para o gestor de compras públicas, tanto na contratação utilizando a modalidade de licitação, quanto na dispensa licitatória. Para solucionar esse problema, sem infringir à lei, o setor de compras da Embrapa Algodão pode criar uma relação com as outras Unidades da Embrapa, realizando uma troca de informações de tudo o que for comprado dentro da empresa, além de facilitar, tornaria o processo muito mais transparente. Outra sugestão para esse processo seria a criação de um banco de dados com todos os registros de pesquisa de mercado, podendo ser consultado sempre que existir a necessidade de contratação por meio dessa licitação.

Neste contexto, espera-se que as sugestões aqui apresentadas possam proporcionar à Embrapa Algodão melhorias nos seus processos de compras e, dessa forma, atingir os objetivos de eficiência da função de suprimentos.

Diante da importância do setor de compras para o funcionamento de todos os setores da Embrapa Algodão, futuros estudos podem ser desempenhados dentro do gerenciamento dos outros setores da Unidade, podendo assim identificar as possíveis falhas e limitações que geram o atraso para o processo de compras de toda a empresa.

## **CAPÍTULO 6: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos pra cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU/ Tribunal de Contas da União**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2057620.PDF>>. Acesso em: 20 Jun. 2012.

BRASIL. **Decreto Nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Brasília, DF, 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d93872.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm)> Acesso em: 16 de Out. de 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em: 15 de Out. de 2012

CABRAL, J. I. **Sol da manhã: memória da Embrapa**. Brasília: Unesco, 2005.

CARVALHO, L.P; ANDRADE, F.P; SILVA FILHO, J.L. Cultivares de Algodão Colorido no Brasil. **Rev. Bras. ol. Fibros.**, Campina Grande, v.15, n.1, p. 37-44, jan./abr. 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, A. L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p.119-128, out./dez. 2000.

CUNHA, C. **Tendências da Função Compras: A Influência da Evolução Tecnológica na Aquisição de Bens, Insumos e Serviços**. Disponível em:

<<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=12963>> Acesso em: 19 de jul. de 2012.

EMBRAPA ALGODÃO. **IV Plano Diretor da Embrapa Algodão**: 2008-2011. Campina Grande/PB, 2008. 80 p.

EMBRAPA ALGODÃO. **Organograma da Embrapa Algodão**. 2011. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/organograma.html>>. Acesso em 29 abr. 2012.

EMBRAPA ALGODÃO. **Laboratórios**. 2012a. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/instalacoes.html>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

EMBRAPA ALGODÃO. **Serviços**. 2012b. Disponível em: <<http://www.cnpa.embrapa.br/aunidade/organograma.html>>. Acesso em 30 abr. 2012.

EMBRAPA HORTALIÇAS. **Análise e Melhoria do Processo de Compras**. - Brasília, 2008. 49p. – (Documento Embrapa Hortaliças, ISSN 1677-2229 ; 124)

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

GERMANO, L. P. R. **Programa de direito administrativo I**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 8. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTEIRO, C. **Como funciona a licitação por pregão**. Publicado em 15 de junho de 2007 (atualizado em 10 de julho de 2008). Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/licitacao-pregao.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10. ed. rev. e atual. Campinas: Papirus, 2004.

PEREIRA JUNIOR, J. T. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

SANTANA, J. E; ANDRADE. F. **Legislação Atualizada**. 5. ed. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SPITZCOVSKY, C. **Concursos Públicos - Direito Administrativo**. 13. ed. Metodo, 2011.

VELOSO, C. C. **Pregão: uma Nova Modalidade de Licitação**. Teresina: Unesc- Faculdade São Gabriel, 2006. Disponível em: <<http://www.viajus.com.br/viajus.php?pagina=artigos&id=742>>. Acesso em 11 abr. 2012.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

RACHEL, R. C. **Vantagens e Dificuldades na Utilização do Pregão Eletrônico em uma Empresa Pública de Pesquisa**. Mato Grosso do Sul: Universidade Gama Filho, 2009.