

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA ALENCAR

**GESTÃO DE COMPRAS NA INSTITUIÇÃO SENAI DA REGIÃO DA  
GRANDE DOURADOS: UM ESTUDO NO ASPECTO DE COMPRAS.**

DOURADOS/MS

2017

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA ALENCAR

**GESTÃO DE COMPRAS NA INSTITUIÇÃO SENAI DA REGIÃO DA  
GRANDE DOURADOS: UM ESTUDO NO ASPECTO DE COMPRAS.**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Rafael Martins Noriller

Banca Examinadora:

Professor Antônio Carlos Vaz Lopes

Professor Juarez Marques Alves

Dourados/MS

2017

GESTÃO DE COMPRAS NA INSTITUIÇÃO SENAI DA REGIÃO DA  
GRANDE DOURADOS: UM ESTUDO NO ASPECTO DE COMPRAS.

PEDRO HENRIQUE DE SOUZA ALENCAR

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Orientador Prof. Rafael Martins Noriller

Avaliador Prof. Antônio Carlos Vaz Lopes

Avaliador Prof. Juarez Marques Alves

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proteger, abençoar e iluminar durante esta trajetória que percorri. Obrigado Senhor por mais essa conquista em minha vida.

A minha mãe Vilany pelo carinho, apoio e incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço e por acreditar em mim e no meu potencial, pois sem ela eu não teria chegado ao final dessa etapa.

A minha namorada, Isabella, pela força, apoio, carinho e compreensão nessa reta final.

Aos meus amigos, pela amizade e companheirismo durante todos os momentos.

Aos meus colegas de trabalho, os quais ampliaram minha visão e meus conhecimentos, e me fizeram crescer muito profissionalmente e pessoalmente.

Aos meus colegas de turma, pelos cinco anos de faculdade e muitas histórias inesquecíveis, por todos os momentos em que fomos estudiosos, brincalhões, atletas e cúmplices, em especial Rafael Martinez e Renan Reis que infelizmente já se foram.

A Universidade Federal da Grande Dourados pelo conhecimento e suporte concedido.

Aos professores do curso por me proporcionarem conhecimento, em especial ao meu orientador Rafael Martins Noriller, pela paciência, disponibilidade e motivação.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação acadêmica, profissional e pessoal até aqui, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Este estudo busca demonstrar e analisar como é realizado o procedimento de compra de uma Instituição educacional de direito privado em Dourados – MS, em relação aos aspectos de aquisição de materiais e serviços. Tem como objetivo geral demonstrar e analisar a sistemática utilizada no processo de compra. O método utilizado foi de estudo de caso e os dados foram coletados juntamente com a coordenação de suprimento (COSUP); por meio dos editais de licitações e através dos fatos de vivência do dia-a-dia no setor de compras da unidade de Dourados-MS. Fez-se uma análise das informações, separando em fluxograma, detalhando toda a sistemática, e em quadros, descrevendo o levantamento da quantidade de licitações e estimativa dos gastos durante o ano-calendário 2015. Os resultados da análise apresentam a existência de uma grande morosidade no procedimento, tanto nas compras por licitação, como nas aquisições por dispensa, assim como a relevante utilização do pregão eletrônico, como a modalidade mais utilizada, devido aos benefícios que proporciona. A partir da pesquisa foi possível propor melhorias, por meio de um novo fluxograma para as aquisições, a fim de otimizar o processo de forma eficiente e eficaz, assim como alternativas para ampliar a concorrência, e conseqüentemente adquirir produtos e serviços com qualidade ao melhor custo benefício.

**Palavras-chave:** Processo de compras; Licitação; Morosidade.

## ABSTRACT

This study seeks to demonstrate and analyze how the purchase procedure of a private educational institution in Dourados - MS is performed in relation to the acquisition of materials and services. Its general objective is to demonstrate and analyze a system used in the buying process. The method used in the case study and the data were collected together with a supply coordination (COSUP); Through the bids for bidding and through the types of day-to-day living, there is no purchasing sector of the Dourados-MS unit. An analysis of the information was made, separating in a flowchart, detailing a systematic, and in tables, describing the survey of the quantity of bids and estimate of the expenses during the calendar year 2015. The results of the analysis present a very long existence In the procedure, both in the purchases by bidding and in the acquisitions by waiver, as well as a relevant use of the electronic auction, as a more used modality, due to the benefits that it provides. From the research it is possible to propose improvements, through a new flowchart for the acquisitions, an aim to optimize the process efficiently and effectively, as well as alternatives to increase the competition, and consequently to acquire products and services with quality at the best cost Benefit.

**Key words:** Purchasing Process; Bidding; Slackness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Envolvimento do processo de compra nos vários níveis de decisão	14
Quadro 1	Etapas do processo de compras de materiais	16
Figura 2	Fluxograma do processo de compras por licitação da unidade de Dourados/MS	27
Figura 3	Fluxograma proposto do processo de compras por licitação para a unidade de Dourados/MS	30
Figura 4	Fluxograma do processo de compra por dispensa de licitação da unidade de Dourados/MS	31
Figura 5	Fluxograma proposto do processo de compra por dispensa de licitação para a unidade de Dourados/MS	33
Figura 6	Levantamento das Modalidades de Licitações realizadas durante o ano-calendário 2015	34
Quadro 2	Demonstrativo de gastos por modalidade pregão presencial realizada durante o ano-calendário 2015	35
Quadro 3	Demonstrativo de gastos por modalidade concorrência realizada durante o ano-calendário 2015	36
Quadro 4	Demonstrativo de gastos por modalidade carta convite realizado durante o ano-calendário 2015	36
Quadro 5	Demonstrativo de gastos por modalidade leilão realizado durante o ano-calendário 2015	37
Quadro 6	Demonstrativo de gastos por modalidade pregão eletrônico realizada durante o ano-calendário 2015	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>9</b>
1.2 OBJETIVOS.....	10
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 PROCESSO DE COMPRAS .....	12
2.2 COMPRAS PUBLICAS.....	17
<b>2.2.1 Licitação .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Modalidades das Licitações .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Tipos de Licitações .....</b>	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA .....	25
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	26
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	26
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
4.1 FLUXOGRAMAS DO PROCESSO DE COMPRA .....	27
4.2 LEVANTAMENTO DE LICITAÇÕES .....	34
4.3 DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO.....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva demonstrar como o processo de compras pode, eventualmente, impactar a eficácia administrativa da organização, tendo em vista que a gestão do processo de compras influencia nos resultados de suas operações, devido ao envolvimento de praticamente todas as atividades da empresa, ou seja, desde a aquisição de materiais ou equipamentos até a produção final.

Palacios (1995 apud SANTOS, 2002) assegura dizendo que o gerenciamento eficaz e eficiente do processo de compras influencia significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas, promovendo a maior agilidade das operações e a melhoria contínua da qualidade dos materiais que estão sendo adquiridos.

O desenvolvimento econômico tem levado tanto as organizações públicas quanto as privadas a buscarem estratégias inovadoras, a excelência de seus processos administrativos, para que no final dos procedimentos seja oferecido um serviço ou produto de qualidade e consequentemente elevar a competitividade da empresa no mercado (BORTOLOTTI, 2012).

Dessa forma é necessário visar à importância do processo de compra, dado que algumas empresas tratam o processo de compra da mesma forma para todos os materiais, o que não é vantajoso, porque o custo para fazer uma compra de um bem relevante seria o mesmo para um bem irrelevante, para isso existe a necessidade de analisar os procedimentos de aquisição, para que a empresa possa centralizar os esforços e objetivos da equipe na compra de materiais com melhor custo benefício (BOWERSOX; CLOSS; COPPER, 2010).

“O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é um dos cinco maiores complexos de educação profissional do mundo e o maior da América Latina”, criado em 22 de janeiro de 1942, a instituição tem a missão de “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira”, bem como na formação profissional no exterior – Angola, Cabo Verde, Guatemala, Jamaica e etc. e também “estimula a inovação da indústria por meio de consultoria e incentivo às ações das empresas com o desenvolvimento de pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos que são decisivos para a competitividade das empresas brasileiras”. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Sendo assim, o presente trabalho busca pesquisar o processo de compras utilizado pelo SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Dourados MS para a aquisição de materiais e/ou serviços, com foco nas compras por dispensa e licitação.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O foco principal do presente trabalho consiste em demonstrar o procedimento de compra utilizado dentro de uma Instituição educacional de direito privado localizada em Dourados – MS.

O processo de compra tem um papel fundamental dentro das empresas, devido principalmente, ao grande volume de recursos financeiros envolvidos, gerando contribuições competitivas significativas para as empresas quando executado eficientemente (SANTOS, 2002). Logo, torna-se importante utilizar instrumentos gerenciais para que se alcance as metas proposta pela empresa e a mesma consiga alcançar seu objetivo principal que é a gestão eficaz do processo e maximização dos resultados.

A função do setor compras demonstra sua magnitude por estar relacionada aos resultados financeiros das empresas, devido ao fato que suas atividades estão associadas à possibilidade de minimização dos custos, uma vez que interferem diretamente no fluxo de materiais dentro das organizações, contribuindo para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços (FURTADO, 2005).

Dessa forma, diante de um mercado cada vez mais competitivo é necessário que as empresas desenvolvam diferenciais. A gestão de compras pode ser considerada um diferencial, pois se uma empresa planejar e administrar eficientemente todos seus procedimentos de forma correta poderá comprar com melhor custo benefício e qualidade, mantendo um nível adequado em suas aquisições.

Portanto, é fundamental a análise dos procedimentos de compras, devido à relevância significativa do mesmo, como uma alternativa das organizações para elevar seus resultados financeiros, pois as atribuições estão diretamente ligadas à possibilidade de redução dos custos, tendo em vista sua influência em diversas áreas, desde a aquisição de produtos certos e de qualidades a preços mais vantajosos. Assim, a realização de aquisições mais econômicas, por parte do setor de compras, se tornará um ganho para a empresa.

Essencialmente, este trabalho baseia-se na constatação de que a função de compras está assumindo um novo papel dentro da empresa, com maior representatividade e importância estratégica. Diante do exposto o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa:

- Diante da relevância do departamento de compras e da necessidade de transparência dos gastos, os procedimentos atuais da organização pesquisada impactam a eficácia administrativa da Instituição educacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Este trabalho busca demonstrar e analisar o procedimento de compras utilizado por uma Instituição educacional situada em Dourados – MS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Constituem-se objetivos específicos da pesquisa:

- Averiguar uma possível demora da efetivação do processo de compra;
- Apresentar as modalidades de licitações mais utilizadas pela unidade SENAI Dourados-MS;
- Propor medidas de melhorias no processo de compras.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente busca por qualidade, baixo custo, maior rapidez e flexibilidade têm sido observadas em vários setores mundiais, fazendo com que as organizações foquem na busca de estratégias competitivas para se tornarem mais lucrativas e aumentarem suas participações no mercado de negócios.

Sob essa ótica, ganha particular pertinência o motivo pelo qual foi escolhido o tema “processo de compras”, que se tornou, juntamente com os outros departamentos, uma atividade fundamental para uma gestão eficaz, sendo também aliada diretamente às áreas produtivas, financeira e na tomada de decisões, para que sejam alcançados todos os objetivos da empresa.

Monteiro e Tinoco (2013, p. 67) afirmam que “no mundo competitivo, gerir adequadamente os recursos materiais e serviços é uma das atividades mais importante das empresas”. Dessa forma, não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, obtendo qualidade ao menor custo benefício.

A vista disto, a aquisição de compras e serviços representa um fator decisivo, pois podem reduzir os custos e melhorar consideravelmente a margem de lucro, levando em consideração que este é um departamento que merece atenção especial em face ao volume de recursos financeiros que o mesmo está submetido.

Portanto, a contribuição desse trabalho consiste em demonstrar a importância que a gestão do processo de compras tem para a empresa, fazendo também com que o suporte na tomada de decisões, proporcione maior confiança aos gestores na hora de investir, beneficiando não só uma pessoa ou região, mas a todos que tenha interesse no assunto, onde poderão encontrar algumas informações no decorrer do trabalho, relacionadas principalmente a gestão de compra da empresa pesquisada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compra pode ser definido como a aquisição de materiais e serviços ao menor custo benéfico, conforme as necessidades da empresa.

Em conformidade com Baily, Farmer, Jessope e Jones (2000), o processo de compra é o procedimento na qual as empresas determinam os bens e serviços a serem adquiridos, selecionam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, determinam os ganhadores, elaboram pedidos de compras ou firmam contratos (quando for necessário), e, finalmente, recebem e pagam os bens e serviços comprados.

Todo trabalho realizado pelas empresas faz parte de algum processo, o ato de compra faz parte do dia-a-dia, não existe a utilização de um recurso financeiro sem seus procedimentos, logo toda a empresa tem de comprar materiais e serviços, a fornecedores, os quais complementam as atividades do processo de compras, que realizam as compras para efetuarem suas operações e disponibilizarem produtos e serviço aos seus clientes (GONÇALVES, 2000).

Dessa forma qualquer movimentação de materiais pela cadeia de abastecimento é originada com um pedido de compra, tornando o departamento um dos elementos mais importantes na gestão da cadeia de abastecimento (CARVALHO, 2004).

“A função compras pode ter um impacto significativo nos custos operacionais de qualquer operação” (SLACK; CHAMBERS; HARLAND e JOHNSTON, 2009, p. 393). A vista disso, um dos motivos do aprimoramento do processo de compra está pelo fato de cada vez mais a área de compras de materiais das empresas estar sendo pressionada a buscar maiores reduções de custos, e também, aumentar a qualidade dos produtos adquiridos (BAILY; FARMER; JESSOP e JONES, 2000). Gaither e Frazier (2002) reforçam a ideia anterior, dizendo que a importância do setor de compras tem aumentado pela vantagem competitiva que o mesmo pode proporcionar a organização através de uma boa gestão do processo de compras, que por isso passou a fazer parte de um sistema integrado e não independente nas empresas.

Segundo Braga (2006), as compras evoluíram, deixando de lado aquele tradicional procedimento administrativo e tático, para acrescentar mais valores às informações prestadas na tomada de decisões, ocupando um lugar estratégico na organização. Pois devido à crise e as incertezas do mercado, as empresas buscam controlar e reduzir ainda mais seus custos e despesas, através da gestão dos procedimentos de compras, afinal quanto mais conseguir

reduzir e controlar os custos, maior será o lucro, e conseqüentemente o recurso disponível para investir ou permanecer no mercado de forma competitiva.

O setor ganhou relevância, atenção e reconhecimento, durante o período da I e II Guerra Mundial, que com a crise, fez com que as empresas gerenciassem eficientemente a compra de materiais, de modo que fossem adquiridas quantidades mínimas, suficientes para o funcionamento empresarial, evitando desperdícios, pois havia uma grande escassez de materiais, ou seja, o fracasso das empresas estava vinculado à capacidade para adquirir estes materiais (BRAGA, 2006).

Um dos fatores de destaque do engrandecimento da função compras foi em virtude da maior participação dos fornecedores e ao crescimento dos volumes e valores negociados, interligando o processo de compra operacional com os procedimentos estratégicos de gerenciamento dos materiais adquiridos, exigindo do profissional desta área uma visão abrangente, além dos padrões tradicionais, para identificar as melhores oportunidades de negócio para a empresa (SATURNO, 2014).

Gaither; Frazier (2002) assevera que por influenciar rigorosamente na compra e a entrega do material no tempo previsto, impactando nos custos de produção e a qualidade dos produtos e serviços prestados, o processo ou departamento de compras, passou a participar dos objetivos estratégicos da empresa, e não somente desempenha a função administrativa dentro da organização.

A vista disso, Baily; Farmer; Jessop e Jones (2000) estabeleceram uma relação das atribuições e finalidades da função compras quanto ao nível de atuação:



Figura 1 - Envolvimento do processo de compra nos vários níveis de decisão (QUADRO ADPTADO DE BAILY; FARMER; JESSOP e JONES, 2000).

Assim, este envolvimento mostra que apesar do processo de compra ser visto como uma atividade operacional, a função está associada as tomadas de decisões táticas e estratégicas, atestando a necessidade de estar interligada com todos os níveis, para poder atingir um bom funcionamento quanto à vantagem competitiva e redução de possíveis retrabalhos e desperdícios em seus processos (BAILY; FARMER; JESSOP e JONES, 2000).

Os autores Martins; Alt (2001) complementam dizendo que a interação entre todos os departamentos, assim como a participação do setor de compras na tomada de decisões, através dos níveis táticos e estratégicos, é um fator essencial para que todas as empresas atinjam seus objetivos. De modo que o setor compras tenha uma acentuada relação com todas as outras áreas, recebendo, analisando e interpretando as informações, e também fornecendo novos dados que auxilie a tomada de decisões.

Portanto, devido ao envolvimento nos níveis operacionais; táticos e estratégicos, auxiliando na tomada de decisão, o setor ganha mais importância como departamento capaz de agregar valor, perfilando a minimização de despesa e custo com maior potencial de lucratividade (SIMÕES; MICHEL, 2004).

As empresas devem se planejar para o futuro, capacitando seus setores para alcançar suas metas, dentro desse contexto se encontra o setor de compra, que evoluiu a ponto de participar da tomada de decisões estratégicas da empresa (BAILY; FARMER; JESSOP e JONES, 2000). A estruturação do setor depende de cada empresa, conforme a

responsabilidade, o nível de atribuições, a demanda da compra de materiais, e o grau de autoridade funcional do departamento dentro da empresa, todavia visa operar com processos bem organizados, realizando as aquisições de bens e serviços dentro dos padrões esperados, reduzindo o desperdício e o custo de não conformidades, visando promover a competitividade da empresa no mercado (GONÇALVES, 2010).

O termo compra é utilizado para definir a posse de um bem, produto ou serviço, estando relacionada ao ato e a responsabilidade de buscar e pesquisar a característica e o custo de determinado material, para atender a necessidade da empresa. O processo de compra são os procedimentos realizados para efetuar formalmente a aquisição do produto final. Já a função compra seria o departamento dentro da organização (ANDRADE, 2012).

Viana (2002) define compras como sendo uma atividade com o propósito de suprir as necessidades da organização mediante a aquisição de produtos, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas, ou melhor, um conjunto de atividades para comprar materiais, bens patrimoniais e contratar serviços para realizar as operações da organização.

Na mesma linha de pensamento, Dias (2005) expõe a Função Compras como um conjunto de atividades voltadas para obtenção e coordenação do fluxo constante de suprimentos, com o propósito de suprir a demanda da empresa, comprar os materiais pelos melhores preços, contemplando as especificações qualitativas e quantitativas, além de procurar as melhores condições para a empresa, logo conciliar os interesses entre a necessidade de suprimentos e o melhor gerenciamento dos recursos financeiros.

De acordo com Baily; Farmer; Jessope e Jones (2000), a função do processo de compras é receber as solicitações dos itens a ser comprado, identificar os prováveis fornecedores disponíveis, negociar com as fontes de suprimentos, firmar contratos (quando for necessário), elaborar os pedidos de compras, após a aprovação do gerente, e, finalmente, receber e pagar os bens e serviços comprados.

Assim, Arnold (1999) conceitua do seguinte modo, todas as etapas do processo de compras:



<b>Etapas do processo de compras de materiais tradicional</b>	
1	Receber as requisições de compra
	O usuário emite uma requisição de compras conforme a sua necessidade de material. A área de compras só é envolvida no momento do recebimento dessas requisições.
2	Analisar as requisições de compra
	A área de compras verifica se o que foi solicitado na requisição de compras pode ser atendido de acordo com as necessidades do usuário. Caso haja alguma não conformidade à área negocia com o usuário novas condições para compra e entrega do material que está sendo solicitado.
3	Selecionar fornecedores
	Tendo em mãos a requisição de compras, o comprador verifica quais são os fornecedores disponíveis e emite estas requisições para cada um tendo a finalidade de realizar cotações de preço. Os fornecedores preenchem os valores dos materiais e devolvem para o comprador, o qual realiza a análise das cotações e seleciona o fornecedor mais apropriado.
4	Negociar o preço
	Depois de selecionar o fornecedor, o comprador negocia melhores condições de compra com este, a fim de reduzir o valor da compra e também conseguir melhores condições de pagamento e entrega do material.
5	Emitir pedidos de compra
	Tendo as condições da compra acertadas, o comprador emite um pedido de compra e o envia para o gerente aprovar. Após isso, o fornecedor é informado sobre o fechamento do negócio, o pedido é arquivado e é informado ao usuário quando a compra foi efetuada.
6	Fazer um acompanhamento
	Para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos a área de compras realiza um acompanhamento do pedido junto ao fornecedor.
7	Receber e aceitar as mercadorias
	O usuário é o responsável por receber e aceitar os materiais comprados. Nesse momento é comparado o pedido de compras com a nota fiscal dos materiais que estão sendo entregues. Se tudo estiver correto o usuário recebe o material, caso contrário o comprador é acionado para resolver as discordâncias entre o pedido e o material recebido.
8	Aprovar a fatura para pagamento do fornecedor
	Junto com a entrega do material, é enviada a nota fiscal referente ao material entregue para que seja efetuado o pagamento ao fornecedor. É de responsabilidade da área de compra conferir esta nota e também enviá-la à área financeira.

Quadro 1 - Etapas do processo de compras de materiais (ADAPTADO DE ARNOLD, 1999).

Para Gaither; Frazier (2002), compras tem a missão de captar as ferramentas essenciais de cada produto para gerar uma maior competitividade da empresa, sendo elas relacionadas ao baixo custo da aquisição de um produto de qualidade e flexibilidade, levando em consideração o tempo e os valores associados à entrega.

Conforme Dias (2000), o departamento de compra de materiais tem a responsabilidade de atender a demanda das solicitações de materiais, planeja-las em concordância com as quantidades e especificações que lhe foram informadas, satisfazer a compra dentro do prazo previsto, e verificar se realmente o fornecedor entregou o produto ou serviço que foi orçado e contratado.

O ciclo de compras consiste em receber, analisar e atender as requisições de compra dos solicitantes, levando em consideração as quantidades e especificações informadas; selecionar fornecedores, analisar e cadastrar os mesmos; solicitar as cotações; determinar o ganhador da cotação; emitir pedido ou ordem de compra; monitorar a entrega do material; receber as mercadorias e conferi-las no momento da entrega conforme as especificações requeridas antes de assinar a nota fiscal e por fim efetuar o pagamento ao fornecedor. (PETRONIO; LAUGENI, 2009).

Gonçalves (2010) menciona algumas atribuições que envolvem o setor de compras:

- Realização das licitações;
- Análise das cotações de preços e condições de fornecimento;
- Negociações para fechamento dos contratos;
- Cadastramento de fornecedores;
- Estudo do mercado fornecedor;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Qualificação e avaliação de fornecedores;
- Análise de valor;
- Manutenção dos registros das compras realizadas;
- Registro dos preços de aquisição dos diversos materiais;
- Manutenção do catálogo de materiais.

## 2.2 COMPRAS PUBLICAS

Compras públicas é o processo pelo qual o governo realiza a compra remunerada para obter serviços, materiais e equipamentos para desempenhar suas atividades, sendo a aquisição feita parceladamente ou em uma compra única, sempre atendendo as conformidades das leis e normas em vigor, indicando os recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade a quem tiver autorizado (BARONI, 2011).

As compras no Brasil são regulamentadas pela Lei Federal nº 8.666, de 1 de junho de 1993, que exige obrigatoriamente a abertura do processo licitatório para a aquisição de materiais de consumo, bens patrimoniais e serviços (BORTOLOTTI, 2012). A lei 8.666/93 determina que todas as etapas devessem ser cumpridas para compra de materiais, contratos de

serviços e obras, inclusive de publicidade, alienações e locações sendo adotados nos âmbitos municipais, estaduais e federais (BARONI, 2011).

### 2.2.1 Licitação

No âmbito público, para efetuar uma compra é necessário à execução de determinados procedimentos, de acordo com a legislação da licitação, que assegura Meirelles (2009, p. 274) como sendo:

“O procedimento administrativo mediante o qual a Administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.”

“Art. 3º. A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos”. (LEI FEDERAL Nº 8.666/1993).

“Por ser mantida com recursos públicos, a Administração Pública necessita de cautela e zelo quando da contratação de serviços ou obras e compras de produtos para proveito próprio e, por conseguinte, para a própria sociedade” (LOPES, 2014). Diante disto torna-se necessário a abertura do processo licitatório que é asseverado por Sobrinho; Carneiro (2006) como “o conjunto de atos e fatos impostos pela lei para que o ente público possa legitimamente celebrar contratações, envolvendo serviços, obras, compras, ou vínculos de diversas ordens, tais como o locatício, ou qualquer outro que atinja interesses patrimoniais”.

Mello (2014) conceitua Licitação conforme a seguir:

“Licitação – em suma síntese – é um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados e com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas. Estriba-se na ideia de *competição*, a ser travada isonomicamente entre os que preencham os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir. Mello (2014).”

Dentro da administração pública é fundamental analisar que podem existir casos excepcionais de compras, que a própria legislação especifica essas exceções, que ocorrem em

razão de compras emergências, em razão do valor da contratação, em razão dos contratantes e etc., sendo dispensáveis do procedimento licitatório. (Lei Federal nº 8.666/1993).

O Art. 17 da Lei Federal nº 8.666/1993 certifica que a dispensa de licitação ocorre nos casos em que a licitação se mostra contrária ao interesse público, mesmo que seja viável a competição, devendo ser devidamente justificada, isto é, mesmo havendo a possibilidade de competição entre os interessados, a licitação é dispensada, pois o fim da administração pública é o interesse público. A dispensa pode ocorrer por várias razões como: situações de emergências; por motivo de licitação frustrada por fraude ou abuso de poder econômico; dispensa para contratar com entidades da administração pública; contratação de pequeno valor; ausência de interessados e etc.

No Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) as compras feitas por dispensa de licitação são aquelas em razão do valor da contratação, tendo como limite de aquisição ou contratação de serviços as compras que não ultrapassem o valor de R\$ 44.000,00 no exercício vigente para cada conta contábil. A confirmação da dispensa da licitação é decidida após estar aberto todo o processo de compra no sistema, atendendo as seguintes exigências: três ou mais orçamentos (cotações), folha de cotação com os dados dos concorrentes, conforme o orçamento em anexo e justificativa da compra do material ou serviço. (Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011).

### **2.2.2 Modalidades das Licitações**

Levando em consideração o estudo de caso, apesar de não ser de natureza pública o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), possui incentivos do governo federal, sendo criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, com a missão de graduar profissionais para atender a demanda das indústrias nacionais. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Todavia, diante da globalização e os avanços tecnológicos que proporcionaram um crescimento as indústrias, o governo federal decidiu incentivar o ensino profissionalizante através de alguns programas, como o PRONATEC, visando atingir uma qualificação profissional para o setor, pois a mais de 70 anos já haviam notado que, sem educação profissional de qualidade, o Brasil não teria uma indústria forte e nem alcançaria o desenvolvimento sustentado. O decreto estabelecia que a nova instituição de educação profissional seria mantida com recursos dos empresários e administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

O Governo Federal assegura o parágrafo anterior, em relação ao desenvolvimento profissionalizante, autorizando um investimento em torno de R\$ 1,5 bilhão do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a construção, pelo SENAI, de 25 Institutos SENAI de Inovação e de 60 Institutos SENAI de Tecnologia, com o propósito de impulsionar o crescimento econômico do país. “Isto vai contribuir muito para que a incorporação de inovações no processo produtivo permita ao Brasil dar um salto de qualidade no seu crescimento”, afirmou a representante do governo (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Logo, por ser uma instituição mantida pela contribuição das empresas industriais, que recolhem 1% sobre o montante da remuneração paga pelos estabelecimentos contribuintes a todos os seus empregados, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, o SENAI possui seu próprio regulamento de compras, semelhante à Lei Federal nº 8.666. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Assim, o regulamento de licitação e contratos do SENAI nº 516, de 29 de novembro de 2011, atende as seguintes modalidades: concorrência, convite, concursos, pregão, leilão e tomada de preço.

➤ **Concorrência**

A modalidade de concorrência do qual poderão participar todos os interessados que comprovem possuir as formalidades exigidas pelo edital. Sendo utilizado geralmente nos casos em que a licitação possui valores elevados. Aplica-se para qualquer valor, sobretudo para obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00 e compras e serviços acima de R\$ 650.000,00. (Art. 5, §1º, Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011).

➤ **Convite**

É a modalidade de licitação a qual determinada empresa é convidada a participar do certame, conforme o ramo pertinente ao seu objeto, podendo estar cadastrada ou não no Sistema Unificado de Fornecedores, sendo necessária a participação mínima de três concorrentes, e caso não atenda esta exigência, deverá ser justificado a ausência deste requisito. Nesta modalidade não há obrigação de publicação de edital de convocação. Esta modalidade é bem mais simples que as demais, sendo utilizada geralmente nos casos em que a licitação destina-se a contratações de pequenos valores.

➤ **Concurso**

O concurso é a modalidade de licitação, prevista no Art. 5, §3º, Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011, destinada a trabalhos técnicos, artísticos ou científicos, eminentemente de cunho intelectual, mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores, conforme as condições exigidas no edital. É uma modalidade mais simples que a concorrência, uma vez que dispensa as formalidades específicas dessa.

➤ **Pregão**

É a modalidade mais nova de licitação, que não obedece a limites de valores, para quaisquer interessados na aquisição de bens e serviços, tendo como característica preponderante a agilidade, sendo realizada em sessão pública, invertendo a ordem de abertura de envelopes, com o conhecimento do valor ofertado e depois a verificação dos direitos e obrigações da empresa, isto é, analisando as condições econômicas, jurídicas, regularidade fiscal e etc. Podendo ser Pregão Presencial com propostas impressas e lances verbais ou Pregão Eletrônico, efetuado por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, que seria a comunicação via internet, sendo vedada a contratação de obras e serviços de engenharia. (Art. 5, §5º, Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011).

A modalidade Pregão é a mais utilizada pela instituição, por agilizar a compra do objeto e também favorecer a ampliação da disputa entre os interessados, ou seja, possibilitar a participação de várias empresas, gerando maior competitividade, buscando obter a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. (Art. 5, §5º, Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011).

Esta modalidade atende os processos de compras sejam por licitação ou dispensa, abrangendo os princípios da legalidade (somente o que a lei permitir), impessoalidade (destinar as atividades a todos, sem priorizar produtos e/ou serviços à determinada pessoa), moralidade (seguir um conjunto de regras de conduta que regulamentam o seu agir), publicidade (todos os atos públicos devem ser levados a conhecimento da população) e probidade administrativa, estabelecendo então, uma relação de igualdade entre os participantes do processo. (MELLO, 2014).

➤ **Leilão**

O leilão é a modalidade licitatória prevista no Art. 5, §4º, Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI 516/2011 utilizada para venda de bens móveis inservíveis para administração ou de produtos legalmente penhorados ou apreendidos, ou para a alienação de

bens imóveis, por força de execução judicial ou dação em pagamento, a quem oferecer o lance o maior, igual ou superior ao valor da avaliação.

➤ **Tomada de Preço**

É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação, admissível nas contratações de obras, serviços e compras dentro dos limites de valores estabelecidos no ato administrativo. (Lei Federal nº 8.666). Entretanto, esta modalidade não é utilizada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI).

### 2.2.3 Tipos de Licitações

O Art. 45 da Lei Federal nº 8.666/1993, estabelece a comissão de licitação realizar os procedimentos licitatórios em conformidade com os tipos de licitação para a adoção em qualquer modalidade, com exceção do concurso:

➤ **Menor preço**

Esse tipo de licitação ocorrerá quando o critério da seleção da proposta mais vantajosa determinar que seja o vencedor aquele que apresentar a oferta de menor valor, atendendo as especificações do edital, sendo assim o fator preço será o elemento determinante do licitante vencedora.

Apesar de existirem outros tipos de licitação, o de menor preço é o mais comum e o único e/ou exclusivo modelo utilizado pelo SENAI, pois se apresenta de forma mais simples, sem maiores complexidades técnicas, proporcionando um julgamento igualitário entre as propostas. Entretanto, esta escolha faz com que mesmo que o edital estipule de maneira clara e objetiva todas as condições do objeto a ser licitado, ocorra à aquisição de produtos de má qualidade (COORDENAÇÃO DE SUPRIMENTOS SENAI, 2016).

Outro aspecto que deve ser verificado é se o julgamento acontecerá pelo menor preço “unitário” ou menor preço “global”, visto que isso influenciará na formulação das propostas por parte dos licitantes, sendo que na maioria dos casos o SENAI, avalia conforme o preço global (COORDENAÇÃO DE SUPRIMENTOS SENAI, 2016).

➤ **Melhor técnica**

A melhor técnica ocorrerá quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa levar em consideração, no julgamento das propostas, o fator de caráter de predominância intelectual, com especificações nos serviços técnicos profissionais especializados.

Na mesma linha de pensamento Meirelles (2009, p. 306) assevera que:

“Na licitação de melhor técnica o que a Administração pretende é a obra, o serviço, o equipamento ou o material mais eficiente, mais durável, mais aperfeiçoado, mais rápido, mais rentável, mais adequado, enfim, aos objetivos de determinado empreendimento ou programa administrativo. Em face desses objetivos, é lícito a Administração dar prevalência a outros fatores sobre o preço, porque nem sempre pode obter a *melhor técnica*, dentro das especificações e do *preço* negociado pela Administração.”

➤ **Técnica e preço**

O art. 46, da Lei n.º. 8.666/93, estabelece que o tipo de licitação "técnica e preço" deverá ser utilizado para serviços de natureza intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvados os bens e serviços de informática que devem adotar somente o tipo "técnica e preço", por força da Lei n.º. 8.248/91, art. 3o., § 2o., exceto se outro tipo de licitação for estipulado por decreto próprio do ente federado. Tendo as fases da licitação realizadas do mesmo modo que a "melhor técnica" sendo: habilitação, proposta técnica e proposta de preço.

Assim Mello afirma que (2010. p. 610):

“Nas licitações de técnica e preço, as quais reguladas no par. 2º do art. 46, o critério de seleção da melhor proposta é o que resulta da média ponderada das notas atribuídas aos fatores técnica e preço, valorados na conformidade dos pesos e critérios estabelecidos no ato convocatório. Dele deverão constar, tal como na licitação de melhor técnica, critérios claros e objetivos para identificação de todos os fatores pertinentes que serão considerados para a avaliação da proposta técnica”.



➤ **Maior lance ou oferta**

De acordo com art. 45, §1º da Lei Federal nº. 8.666/93, o tipo de licitação "melhor técnica" será utilizada nos casos de alienação de bens ou concessão de direito de uso, na qual o vencedor será aquele que oferecer o maior lance, em casos de leilão, ou maior oferta em casos que o tipo de licitação seja o convite ou concorrência.

Seguindo o mesmo pensamento, Gasparini leciona da seguinte forma (2009. P.621):

“O Estatuto federal Licitatório ainda prevê a licitação do tipo maior lance ou oferta (art.45, IV). É o tipo de licitação especialmente adequando para venda de bens, outorga onerosa de concessões e permissões de uso e de bens ou serviços públicos e locação em que a Administração pública é a locadora, cuja proposta vencedora é a que faz a maior oferta. É tipo de licitação de que não oferece qualquer dificuldade na sua promoção. Tirante o fato de que o procedimento licitatório deve levar ao maior preço, todo o que mais obedece à licitação de menor preço.”

O processo de compras requer um entendimento e compreensão dos procedimentos necessários para a aquisição de materiais e serviços, para que fique evidente o impacto significativo que o departamento pode oferecer para a organização. Tendo em vista que, através do processo licitatório, e uma gestão eficiente dos procedimentos para as suas compras, a empresa obterá seu material ou serviço por meio da proposta mais vantajosa, que proporcionará um controle e redução dos custos e despesas, aumentando também a qualidade do produto, promovendo sua competitividade no mercado.

### 3 METODOLOGIA

Raupp e Beuren (2006) defendem que a metodologia científica, em sua essência, se define como a busca pelos métodos que serão traçados para a realização do projeto de pesquisa, esclarecendo onde e como será realizado o trabalho de investigação.

Agregado aos procedimentos metodológicos tem o delineamento, que articula os planos e estruturas como o intuito de atingir as respostas para o problema de estudo (RAUPP; BEUREN, 2006). Kerlinger (1980 apud Raupp e Beuren, 2006) declara que “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se classifica, como uma pesquisa descritiva, com a finalidade de identificar, relatar e comparar detalhadamente todo o procedimento de compra utilizado pela empresa abordada. Andrade (2002 apud Raupp e Beuren, 2006) reforça que “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registra-los, analisa-los, classifica-los e interpreta-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Em relação à natureza, a pesquisa se identifica como qualitativa, tendo em vista o aprofundamento na parte teórica e prática da empresa pesquisada, visando descobrir e refinar as questões de pesquisa, retratar passo a passo todo o caminho percorrido pelo processo de compra, a sua complexidade e propor possíveis soluções as dificuldades encontradas. Richardson (1999, apud Raupp; Beuren (2006) ratifica que “uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a inteiração de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

Quanto a escolha do objeto de estudo, classifica-se como um estudo de caso único, sendo uma investigação empírica por concentrar-se exclusivamente na Instituição SENAI do município de Dourados-MS, tendo em vista que esta Unidade é a segunda maior do Estado, e com grande potencial na região, investindo na inovação de produtos e processos para as indústrias, ofertando cursos em diversas áreas, com a finalidade de promover a educação profissional e tecnológica das indústrias brasileira (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

Entretanto enquadra-se também a tipologia de pesquisa bibliográfica, pois busca explicar a problemática relatada, utilizando além dos dados da empresa analisada, referenciais teóricos, com o objetivo de propor medidas de melhorias no processo de compras. Raupp e Beuren (2006) sustentam que este tipo de pesquisa “objetiva recolher informações e conhecimentos prévios, acerca de um problema para o qual se procura resposta”.

Dessa forma, foram consultados livros, artigos, e materiais eletrônicos, com o propósito de agrupar maior número de informações necessárias para análise do processo, e verificar se os atuais procedimentos impacta a eficácia administrativa da instituição.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada foi de observação, coletando os dados necessários no site da instituição e também através dos fatos de vivência do dia-a-dia no setor de compras, para que houvesse uma profundidade no desenvolvimento do estudo de caso.

Porém, a observação sempre deve ser utilizada com outra técnica de pesquisa (MARCONI & LAKATOS, 1996). Sendo assim, foi utilizada também a técnica de entrevista, mediante conversas realizadas juntamente com o departamento de Compras da Instituição e com a COSUP (Coordenação de Suprimentos), que centraliza os procedimentos de compra por dispensa e licitações de todas as unidades.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo. Em que foi demonstrado através de fluxogramas, os possíveis aspectos que podem vir a causar uma morosidade ao processo de compra, visando otimizar a sistemática utilizada; e também demonstrado e analisado qual a modalidade de licitação mais usada, através de um levantamento da quantidade de licitações que ocorreram durante o ano-calendário 2015, de acordo com a modalidade específica.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo realizado apresentou limitações que se restringem ao comportamento de compra de uma determinada empresa do ramo educacional e na mensuração real dos valores licitados, pois existe a precaução por parte da Comissão de Suprimentos em compartilhar as informações, de modo a preservar a integridade jurídica dos licitantes ganhadores.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados no transcorrer da pesquisa, podemos detalhar e organizar as informações. A fim de responder aos objetivos propostos, separam-se os resultados em fluxogramas e quadros. Na primeira parte, temos o fluxograma do processo de compra, na segunda parte temos o levantamento do número de licitações e um demonstrativo dos gastos que ocorreram durante o ano-calendário 2015.

### 4.1 FLUXOGRAMAS DO PROCESSO DE COMPRA

A figura a seguir apresenta a modelo do processo de compra realizado por Licitação.

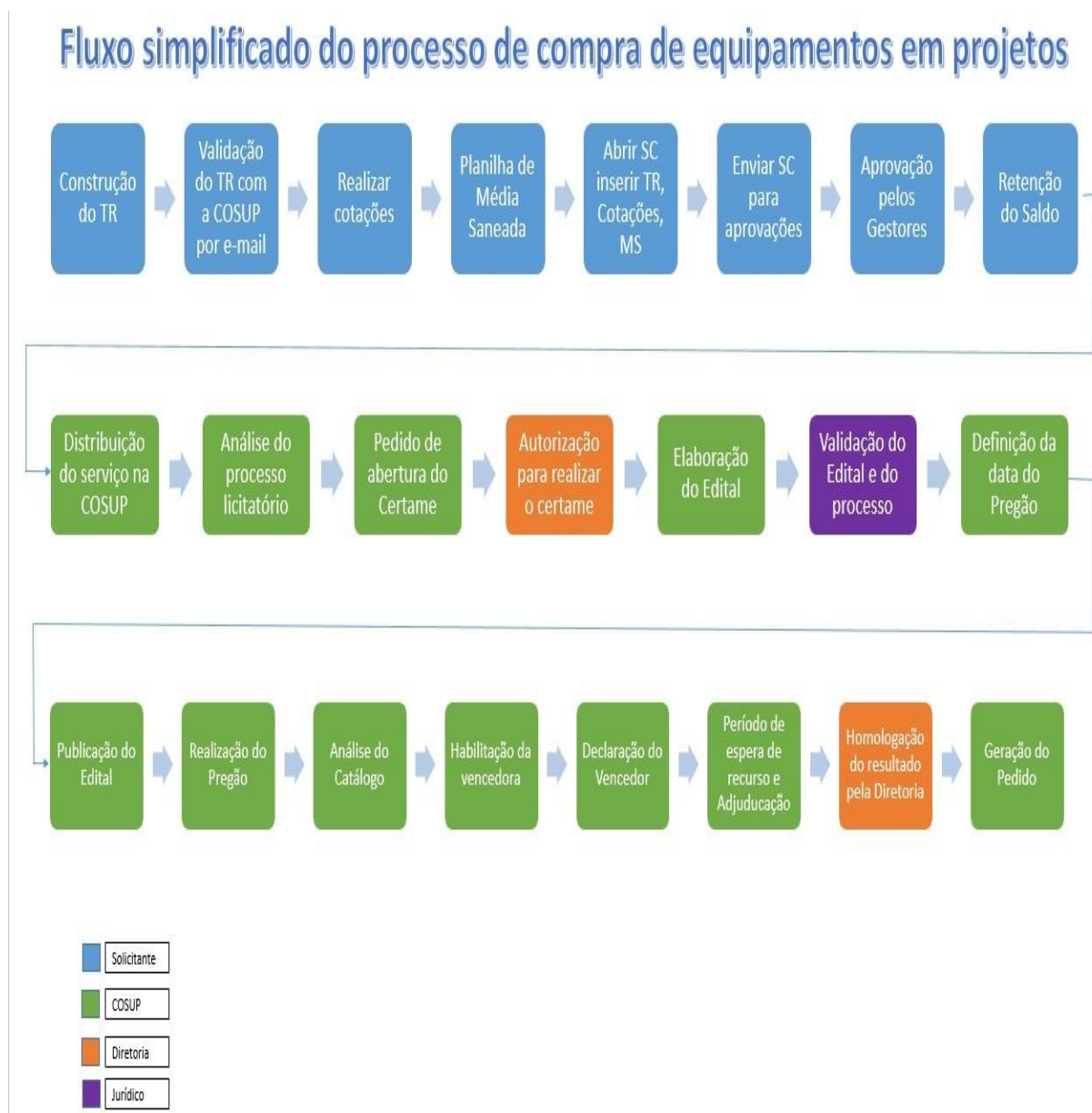


Figura 2 - Fluxograma do processo de compra por licitação da unidade de Dourados/MS  
Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

A Figura 2 - Fluxograma do processo de compra por licitação da unidade de Dourados/MS demonstra todo o processo de compra realizado para adquirir por meio de licitação, seja ela qual for a aquisição de um bem material ou serviço. Sendo subdividida em 4 (quatro) departamentos: Solicitante da compra; Coordenação de suprimentos; Diretoria e Jurídico.

O procedimento licitatório inicia-se pela construção do termo de referência e encaminhamento para a validação junto a COSUP. Segundo diretor jurídico “O termo de referência permite uma identificação objetiva do produto a ser adquirido ou contratado, facilita a elaboração do edital ou processo de contratação, identifica a modalidade da contratação, define critérios e viabiliza a melhor proposta” (FIEMS, 2016).

Em seguida, realizam-se as cotações, e elabora a planilha de média saneada, que equivale a um método utilizado para analisar o processo de determinação do preço de referência, entretanto, devido às técnicas estatísticas de desvio padrão e média aritmética, essa metodologia requer a utilização de 05 (cinco) orçamentos, e não somente de 03 (três) que é o comum nas organizações em gerais.

A média saneada consiste no cálculo da média aritmética dos valores unitários, em seguida calcula-se o desvio padrão, conforme o intervalo de valores realiza a diferença entre o valor da média aritmética e o desvio padrão, calcula a soma entre média aritmética e o desvio padrão, desconsidera os valores superiores a 1 (um) desvio padrão acima da média, e também dos valores inferiores a 1 (um) desvio padrão abaixo da média, finaliza recalculando a nova média aritmética, sem os valores que foram descartados.

Posteriormente, inicia-se a abertura da solicitação armazém (S.A) e solicitação de compra (S.C), anexando na S.C o termo de referência, cotações e planilha de média saneada, e somente após a aprovação de todos os gestores é que definitivamente a solicitação deixa de ser um simples processo de compra, e transformar-se em um processo licitatório.

Desse modo, a solicitação é repassada ao pregoeiro, que analisa os documentos anexados e verifica se há previsão de recursos orçamentários para o pagamento da despesa e se está se encontra em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal, feito isso os documentos são encaminhados à diretoria para que a abertura do certame seja autorizada.

Autorizado certame, elabora-se o edital que contém as regras da disputa: critérios de habilitação e classificação; preço; forma de pagamento; sanções e minuta do contrato administrativo que será firmado com o vencedor, a seguir enviam-se para a validação do jurídico, que analisa a legalidade e orienta o pregoeiro quanto aos seus atos.

Dado parecer do jurídico de validação publica-se o edital, realiza a licitação, verificam-se os documentos do vencedor e entrega o processo licitatório a diretoria, que analisa novamente e homologam a licitação, gerando o pedido.

A partir dos levantamentos realizados, e com base no fluxograma demonstrado na figura 2 o estudo identificou a existência de uma morosidade no processo de aquisição de materiais/serviços, vinculada principalmente a demora na aprovação da solicitação de compra.

Dessa forma sugere-se que tal dificuldade pode ser retificada, exigindo na fase do solicitante, apenas as aprovações do gerente da unidade e da supervisão da Coordenação de Suprimentos, tendo em vista que a aprovação do Diretor Regional não tem relevância nessa etapa, causando apenas lentidão. Devido ao fato que após a aprovação da S.C existe novamente a necessidade da análise e autorização da diretoria para realizar o certame e para homologar o resultado. E caso haja alguma inconsistência, a própria COSUP não autorizará o andamento do processo antes de chegar a diretoria.

Outro elemento que poderia vir a causar a morosidade do sistema, está vinculado a elaboração da planilha de media saneada, devido à dificuldade em se adquirir 05 (cinco) cotações, porém é nítida sua importância, pois quanto maior for o número de propostas, mais fiel ao mercado será o preço médio a ser aplicado como referência nos certames, e também ao invés de adquirir o produto com o menor preço, possibilita comprar o material que esteja com o preço dentro da média. Logo é fundamental que seja levado em consideração o planejamento estratégico para a aquisição dos materiais e serviços e não somente a sistemática de compra utilizada.

Portanto a figura a seguir propõe um novo fluxograma, removendo a aprovação do Diretor Regional do quadro de aprovação da solicitação de compra, visando eliminar o retrabalho deixando mais ágil e eficaz o procedimento.

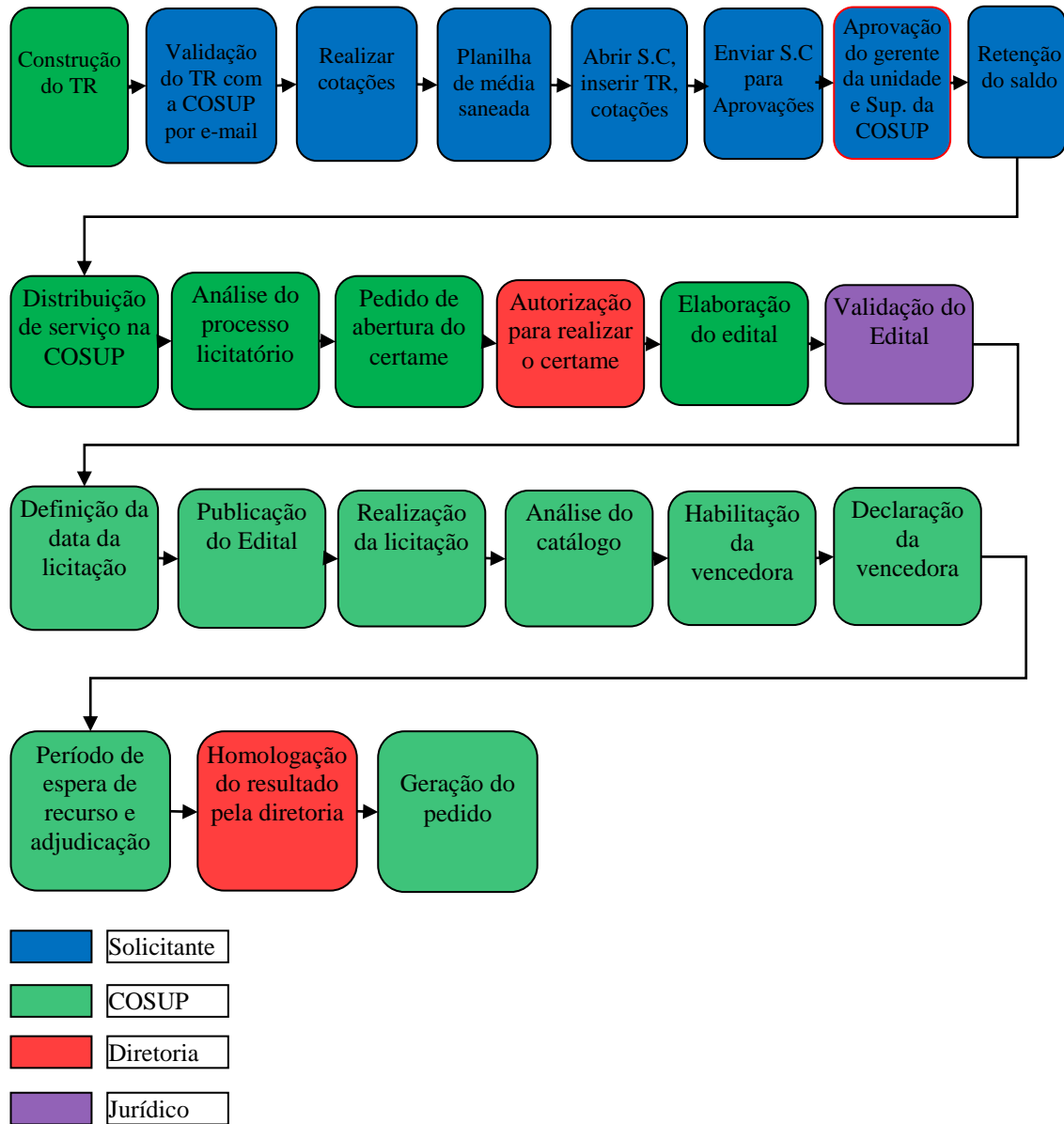


Figura 3 - Fluxograma proposto do processo de compra por licitação para a unidade de Dourados/MS.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O fluxograma a seguir apresenta passo a passo todo o procedimento utilizado para a aquisição de materiais ou serviços, realizado por dispensa de licitação.

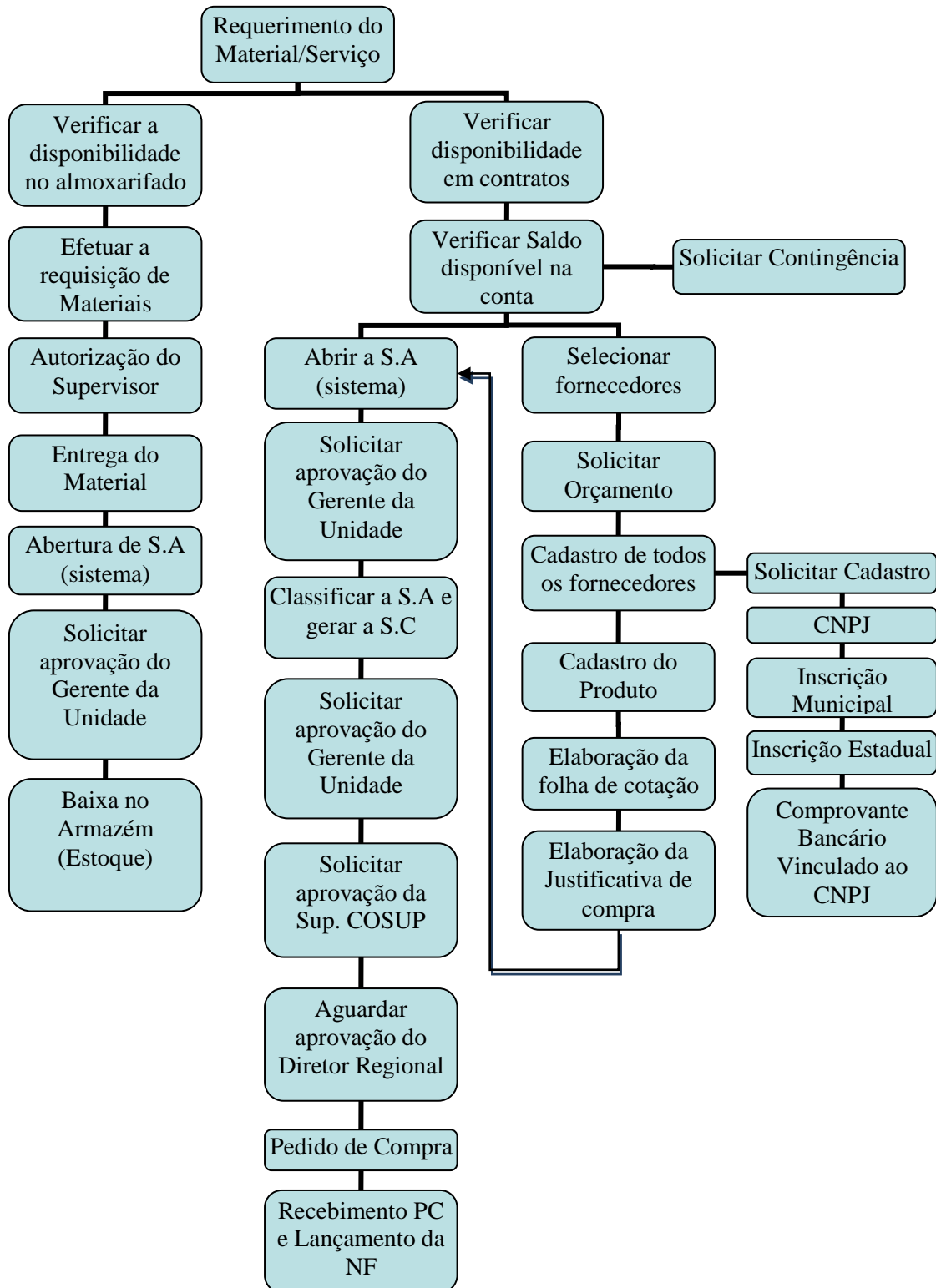


Figura 4 - Fluxograma do processo de compras por Dispensa de Licitação da unidade de Dourados/MS

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).



Conforme fluxograma apresentado surge em primeiro momento à demanda das outras áreas, verifica-se a possibilidade de o produto ter disponibilidade no almoxarifado, se sim, sendo necessário o solicitante preencher a requisição de material, e entrega-la devidamente autorizada ao departamento de compras, que irá entregar o material e providenciar a baixa do mesmo junto ao sistema, se não houver em estoque, verificam-se os contratos disponíveis, e inicia-se a compra do material.

Na aquisição por dispensa, selecionam-se os prováveis fornecedores, solicitam via e-mail os orçamentos conforme as especificações, e de acordo com os orçamentos recebidos, verifica-se o cadastro do fornecedor, pois o processo de compra só dá andamento diante cadastro de todos os participantes. Em seguida, inicia-se a abertura da Solicitação Armazém (S.A.) ao sistema, essa S.A. permite gerar requisições de matérias, e controlar os produtos solicitados por um determinado departamento, ou seja, ela identifica se aquele produto tem em estoque e se realmente existe a necessidade de abrir a Solicitação de Compra.

Após a constatação da falta do produto, a S.A é classificada gerando uma Solicitação de Compra (S.C.), nela contém os 03 (três) orçamentos, a justificativa de compra e a folha de cotação, que faz um comparativo especificado dos orçamentos e demonstra se a aquisição será finalizada por lote (ganha o fornecedor que apresentar o menor valor no geral) ou por itens (compra parcial dos itens que foram ofertados no menor custo).

Depois de aberta a S.C, são solicitadas as aprovações, primeiro ao gerente da unidade, e em seguida a supervisora da COSUP (Coordenação de Suprimentos), departamento responsável pela comissão de Licitação do SENAI que analisa todos os documentos e verifica se realmente caracteriza-se como compra por dispensa de licitação, e por último após a aprovação do diretor regional, o sistema gera o Pedido de Compra (P.C.) que deve ser encaminhado para o ganhador com o prazo de 10 (dez) dias úteis para entregar o material ou serviço, sendo executada esta rotina sempre que identificado à necessidade de algum material ou serviço.

Através da análise do fluxograma, podemos atribuir dois fatores que causam a morosidade do processo e que podem ser corrigidos, que são: o cadastro de fornecedores e abertura das solicitações. Portanto a figura a seguir apresenta um novo fluxograma, com proposta de melhorias visando deixar mais eficiente o processo.

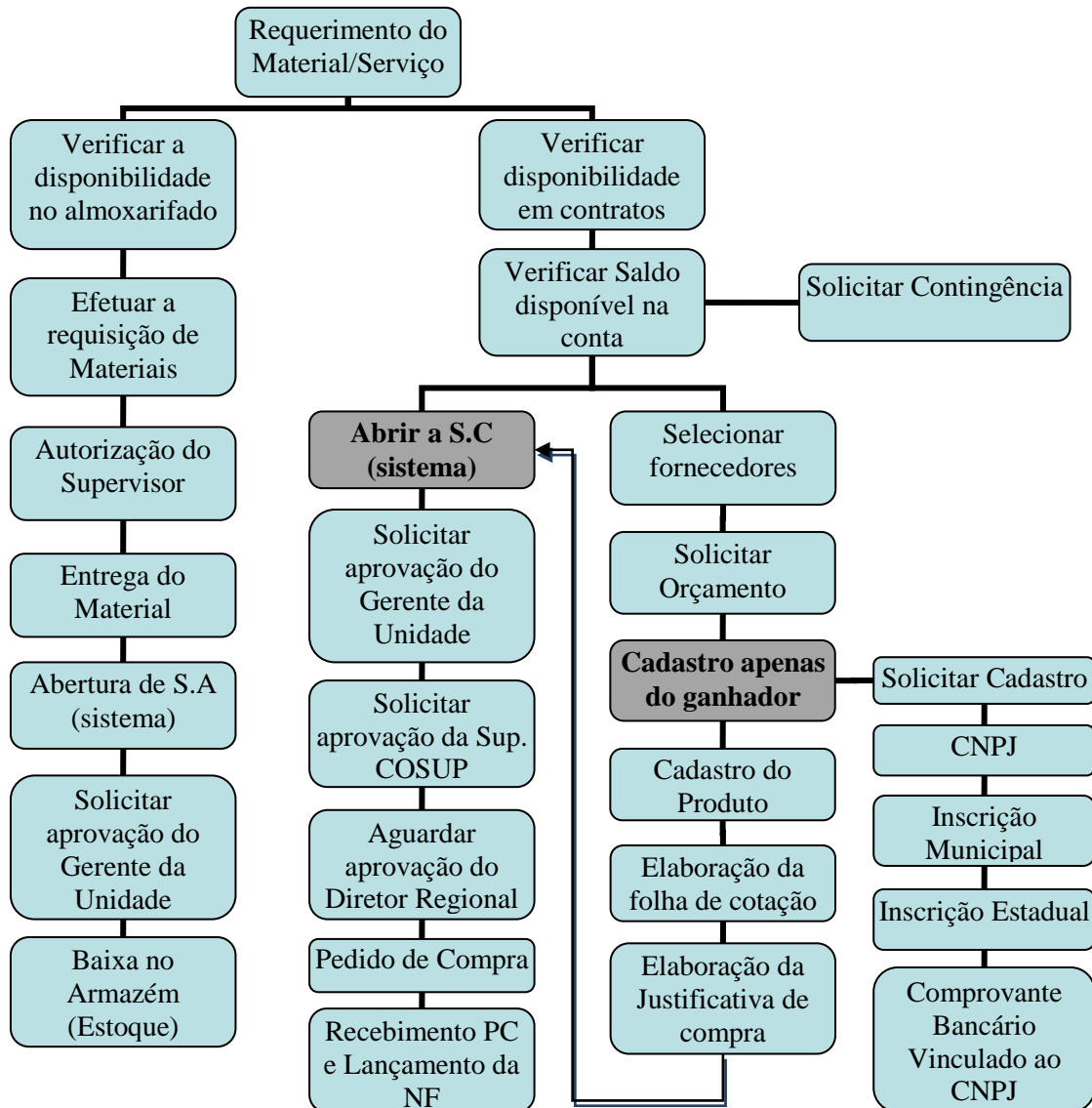


Figura 5 - Fluxograma proposto do processo de compras por dispensa de licitação para a unidade de Dourados/MS.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A primeira proposta de melhoria está relacionada à inutilidade de se abrir uma S.A e em seguida uma S.C, seria mais simples e menos moroso, gerar diretamente a S.C, tendo em vista que a S.A é utilizada após a aquisição do material, apenas com a finalidade de baixar do estoque, outro fator relevante é que reduziria para 03 (três) o número de aprovações, evitando assim o retrabalho de aprovar ambas as solicitações, uma vez que o aprovador se encontra muitas vezes ocupado em reuniões e viagens.

A outra sugestão é pertinente à exigência de se cadastrar todos os fornecedores concorrentes, já que alguns processos ficam paralisados por este motivo, dado que o comprovante bancário vinculado ao CNPJ (extrato bancário ou folha de cheque, por exemplo)

é um dos requisitos necessários, em que as empresas hesitam na hora de fornecer. Uma alternativa seria exigir apenas o cadastro da empresa vencedora, porque não haverá nenhuma transação bancária entre o comprador e os demais fornecedores, sendo irrelevantes seus cadastros.

#### 4.2 LEVANTAMENTO DE LICITAÇÕES

A figura a seguir apresenta um levantamento da quantidade de licitações realizadas durante o ano-calendário 2015.

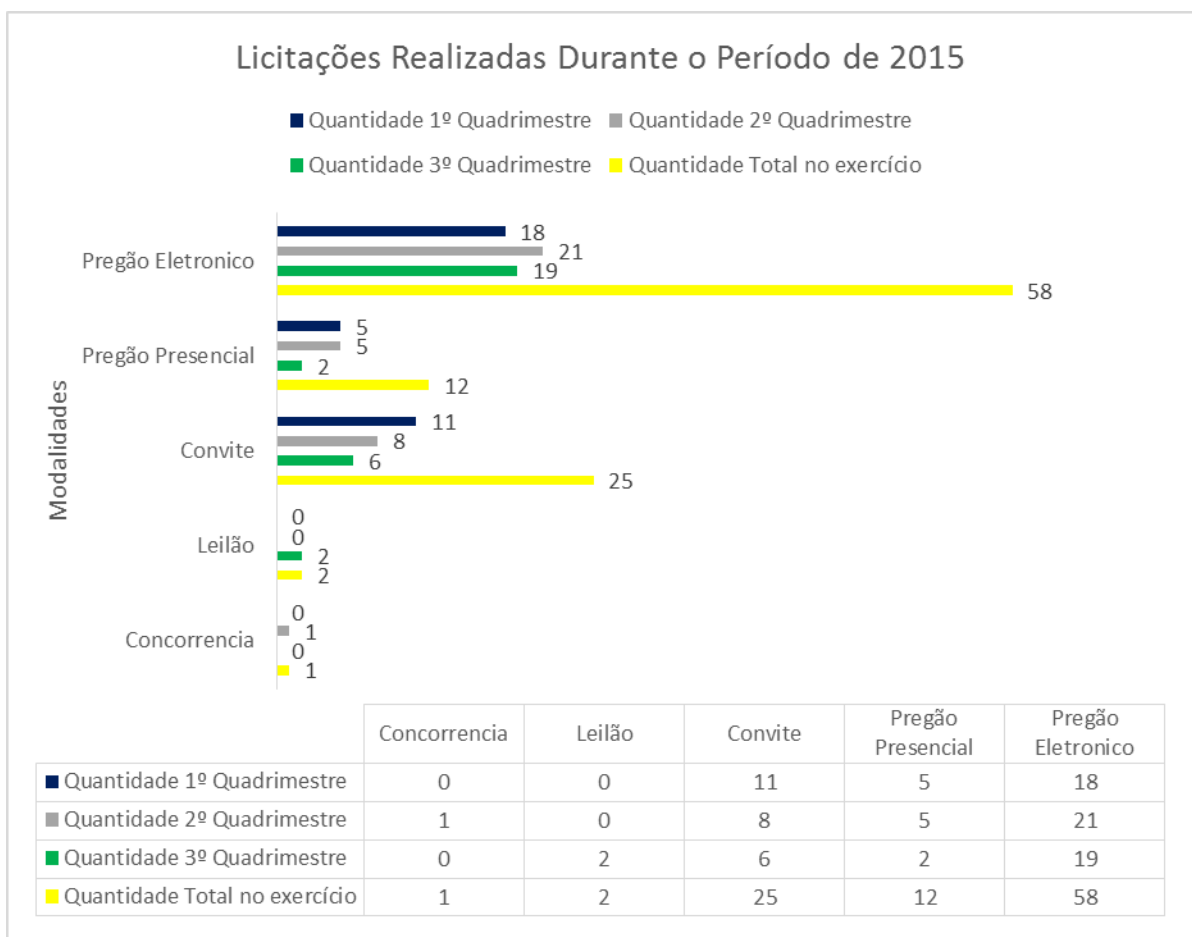


Figura 6 - Levantamento das Modalidades de Licitações realizadas durante o ano-calendário 2015

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

Através do levantamento apresentado, podemos afirmar que a modalidade de aquisição de bens e serviços que foi mais utilizada para as unidades do SENAI do estado de Mato Grosso do Sul, durante o ano-calendário 2015, é o Pregão com um total de 70 (setenta) licitações, sendo 12 (doze) presencias e 58 (cinquenta e oito) eletrônico.

Dessa forma, pode se dizer que esta modalidade é a mais vantajosa para a instituição, tendo como principal característica, a inversão das fases de habilitação e classificação dos licitantes, garantindo maior celeridade ao processo licitatório, devido ao fato que a documentação do licitante só é analisada se o mesmo tiver feito à oferta de menor preço, proporcionando, uma economia processual, reduzindo os custos tanto para a instituição, quanto para os licitantes e conseqüentemente uma maior eficiência do processo, reduzindo os prazos para a conclusão do processo licitatório e obtendo melhores preços pela ampliação da concorrência que esta modalidade propicia.

Outro fator significativo está no fato da disputa poder ser acompanhada via internet, com maior transparência, facilitando ainda a fiscalização contra fraudes e atos de corrupção, já que o processo é todo informatizado.

#### 4.3 DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO

Os demonstrativos de gastos serão apresentados a seguir, de acordo com a modalidade de licitação realizada durante o ano-calendário 2015.

<b>DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015</b>			
<b>PREGÃO PRESENCIAL</b>			
<b>Período</b>	<b>Situação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
1º Quadrimestre	Homologada	02	R\$ 470.000,00
	Cancelada	01	R\$ 390.000,00
	Deserta	02	R\$ 58.000,00
2º Quadrimestre	Homologada	05	R\$ 228.920,00
3º Quadrimestre	Homologada	02	R\$ 61.000,00
<b>Total Homologada</b>			R\$ 759.920,00
<b>Total Cancelada</b>			R\$ 390.000,00
<b>Total Deserta</b>			R\$ 58.000,00

Quadro 2 - Demonstrativo de gastos por modalidade pregão presencial realizada durante o ano-calendário 2015.

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

Conforme quadro 2 - Demonstrativo de gastos por modalidade pregão presencial realizada durante o ano-calendário 2015, vemos que o pregão presencial atingiu a marca de R\$ 759.920,00 referente à aquisição de jalecos; ferro e aço; website ISI (Instituto SENAI de Inovação) Biomassa etc. Obtendo R\$ 58.000,00 em licitações desertas por não aparecerem interessados a prestação de serviços de cópias (gestão das unidades operacionais e

educacionais) e fornecimento de areia e pedra para os cursos de construção civil, e R\$ 390.000,00 de licitação cancelada pelo Diretor Regional. Esta modalidade apresenta um percentual de aproximadamente 8,4% do total dos processos licitatório homologados.

<b>DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015</b>			
<b>CONCORRÊNCIA</b>			
Período	Situação	Quantidade	Valor total
2º Quadrimestre	Homologada	01	R\$ 350.000,00
<b>Total Homologada</b>			<b>R\$ 350.000,00</b>

Quadro 3 - Demonstrativo de gastos por modalidade concorrência realizada durante o ano-calendário 2015.

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

A modalidade concorrência no valor de R\$ 350.000,00 atribui-se a “contratação de prestação de serviços de Consultoria para o estudo, formatação e apoio na criação de uma Plataforma Tecnológica de inovação, que garantirá acesso facilitado aos mecanismos de inovação tecnológica para aumento da competitividade do setor produtivo de Mato Grosso do Sul” (FIEMS, 2016).

<b>DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015</b>			
<b>CARTA CONVITE</b>			
Período	Situação	Quantidade	Valor total
1º Quadrimestre	Homologada	09	R\$ 564.000,00
	Cancelada	02	R\$ 115.000,00
2º Quadrimestre	Homologada	08	R\$ 118.140,00
3º Quadrimestre	Homologada	05	R\$ 292.800,00
	Fracassada	01	R\$ 60.000,00
<b>Total Homologada</b>			<b>R\$ 974.940,00</b>
<b>Total Fracassada</b>			<b>R\$ 60.000,00</b>
<b>Total Cancelada</b>			<b>R\$ 115.000,00</b>

Quadro 4 - Demonstrativo de gastos por modalidade carta convite realizado durante o ano-calendário 2015.

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

A categoria convite em que os licitantes são escolhidos e convidados em número mínimo de 5 (cinco), apresenta um total de R\$ 974.940,00 relativo à aquisição de materiais elétricos; locação de espaço para exploração comercial de um refeitório e uma cantina das

unidades de Dourados, Campo Grande, Rio Verde, Sonora, Três Lagoas etc.; contratação de serviço jurídicos para representação do SENAI-MS; reforma e manutenção das unidades operacionais; montagem e desmontagem de estandes e containers etc. Apresentando uma quantia de R\$ 60.000,00 de certames fracassado em decorrência da inabilitação do interessado e R\$ 115.000,00 que foram canceladas durante a fase de autorização para realização certame, cancelamento que ocorre devido ao alto valor orçado para a aquisição, sendo necessário rever as quantidades e orçamentos.

<b>DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015</b>			
<b>LEILÃO</b>			
Período	Situação	Quantidade	Valor total
3º Quadrimestre	Deserta	02	R\$ 200.000,00
<b>Total Homologada</b>			R\$ 200.000,00

Quadro 5 - Demonstrativo de gastos por modalidade leilão realizada durante o ano-calendário 2015.

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

A modalidade Leilão apresentou um total de R\$ 200.000,00 referente a venda de moveis que não teriam mais utilidade para as unidades, porém, ambas deram deserta em razão de não aparecerem interessados na aquisição dos materiais.

<b>DEMONSTRATIVO DE GASTO POR LICITAÇÃO DURANTE O EXERCÍCIO DE 2015</b>			
<b>PREGÃO ELETRÔNICO</b>			
Período	Situação	Quantidade	Valor total
1º Quadrimestre	Homologada	16	R\$ 2.041.758,21
	Cancelada	02	R\$ 545.138,36
2º Quadrimestre	Homologada	17	R\$ 1.748.845,23
	Cancelada	04	R\$ 300.900,00
3º Quadrimestre	Homologada	17	R\$ 3.209.081,39
	Cancelada	01	R\$ 36.000,00
	Fracassada	01	R\$ 29.000,00
<b>Total Homologada</b>			R\$ 6.999.684,83
<b>Total Fracassada</b>			R\$ 29.000,00
<b>Total Cancelada</b>			R\$ 882.038,36

Quadro 6 – Demonstrativo de gastos por modalidade pregão eletrônico realizado durante o ano-calendário 2015.

Fonte: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial unidade Dourados (SENAI, 2015).

A espécie pregão eletrônico com propostas no ambiente Internet, através de lances eletrônicos, indica um montante de aproximadamente R\$ 7.000.000,00 (sete milhões) referente à aquisição de materiais e equipamentos principalmente para implantação do 1º laboratório de inovação e criatividade em alimentos do País – denominado Instituto Senai de Tecnologia Alimentos em Dourados, assim como para o Instituto de Biomassa em Três Lagoas. A aquisição de materiais e equipamentos didáticos também foi destinada as demais unidades do estado de Mato Grosso do Sul.

Através dos dados torna-se significativo e relevante a utilização do pregão eletrônico, sendo a mais usada e com maior representatividade em valores, apresentando um percentual de aproximadamente 77% do total dos processos licitatório homologados. Isso ocorre devido ao fato do benefício que a modalidade proporciona, como por exemplo: diminuição dos prazos para conclusão do processo licitatório em virtude da inversão da fase de habilitação; redução dos custos operacionais, tanto para a administração, quanto para os licitantes e obtenção de melhores preços, principalmente pela ampliação da concorrência.

Se tratando de ampla concorrência devemos levar em conta que a globalização exige que as empresas se atentem as necessidades do mercado e suas oscilações. Sendo assim, para crescer e destacar, a empresa deve investir em inovação e tecnologia, ou seja, adequar-se as novas modalidades de licitação, através de cursos, treinamento e capacitação, e também em maquinas e equipamento (computadores) de modo que estejam prontas e preparadas para a concorrência.

Entretanto, ocorre que algumas micro e pequenas empresas não possuem internet ou falta conhecimento. Uma das alternativas para ampliar a concorrência, seria a disponibilização dos laboratórios de informática das Unidades do SENAI, juntamente com um representante da unidade para sanar eventuais dúvidas durante o processo.

Somente o Estado do Mato Grosso do Sul conta com 08 (oito) Unidades, sendo elas em: Corumbá, Rio Verde, Aparecida do Taboado, Três Lagoas, Campo Grande, Maracaju, Dourados e Naviraí, sem levar em consideração as unidades nos outros estados. Desta forma, aumentaria o número de licitantes, tanto dentro, como fora do estado e aquele microempreendedor que estaria à margem da participação no certame poderia ser inserido no meio, agregando um produto ou prestação de serviço útil de qualidade a um preço acessível à organização.

Outra alternativa para a ampliação da concorrência, seria o desmembramento das licitações, realizar o processo individual ou alocar as unidades mais próximas para cada

processo licitatório, pois existem certames que são realizadas para atender grandes grupos em que o vencedor atenda todas as unidades descritas no edital. É claro que o processo em grande grupo visa o melhor custo benefício, porém, pelo lado negativo a concorrência diminui, pois a “empresas de pequeno porte” não participam, por não terem condições de atender todo o estado e também o custo pode estar se elevando, já que o valor do frete é embutido nas mercadorias.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado e informatizado que vivemos, nota-se a importância da gestão do processo de compras das empresas, buscando aquisições com qualidade ao melhor custo benefício e vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, sendo assim uma das atividades fundamentais para o sucesso da organização. Desta forma, para que os objetivos fossem atingidos, a pesquisa foi realizada em duas etapas: uma etapa exploratória, através de um levantamento bibliográfico, onde foi apresentado definições e a importância da gestão de compras; e uma etapa conclusiva, constituída por meio do estudo do caso apresentado, ou seja, foi identificada e evidenciada detalhadamente todo o procedimento de compra utilizado em uma empresa do ramo educacional, que recebe incentivos do governo federal.

A ineficiência do departamento de compras influencia diretamente no desempenho e sucesso da organização, resultando em desperdício de tempo, dinheiro e trabalho. Com o trabalho, foi possível compreender tamanha importância deste setor tanto para as áreas produtivas e financeiras, quanto na tomada de decisões. A identificação e análise do processo de compras resultaram em uma avaliação com propostas de melhorias necessárias para efetuar o procedimento de maneira eficaz e eficiente.

A partir da coleta de dados apresentada nos fluxogramas, foi possível propor um novo modelo de procedimento operacional, tanto para as aquisições por dispensa, quanto para os processos licitatórios, sendo propostas de melhorias com relação ao cadastro do fornecedor, reenquadramento das aprovações por parte dos diretores regionais e em alguns casos que se torna irrelevante abertura da solicitação armazém. Sugestões evidenciadas para a otimização do processo produtivo, agilidade nos processos de decisão e redução dos custos operacionais.

Além da diminuição da morosidade, com base no levantamento das quantidades de licitações e através dos demonstrativos dos gastos, foi apresentada melhorias conforme objetivo proposto pela pesquisa. Com o propósito de auxiliar no desempenho do fluxo geral no processo licitatório, foi sugerido ideias que podem corroborar a concorrência dos licitantes na modalidade pregão eletrônico, algumas delas foram à disponibilização dos laboratórios de informática das unidades da organização e o desmembramento das licitações realizada em grandes grupos.

Dessa forma, todos os objetivos propostos foram atingidos, porém toda pesquisa está sujeita a uma série de limitações que devem ser salientadas. Com relação às limitações

deste estudo, pode-se considerar que esta pesquisa restringiu-se as características de um determinado ramo educacional do Sistema S, o SENAI da região do Mato Grosso do Sul, fazendo com que os dados e a interpretação dos resultados sejam característicos de um comportamento de compra desta organização. Outra limitação está na mensuração real dos valores licitados, assim o estudo apresenta uma estimativa do valor máximo a ser adjudicada para a execução de cada objeto, conforme apresentado nos editais.

É importante salientar que existe na organização estudada a preocupação em compartilhar as informações e valores das licitações, de modo a preservar os dados e a imagem do licitante vencedor, sendo necessária a coleta através dos editais que são publicados em jornais de grande circulação, diário oficial da união e no site da empresa. Portanto, não foi analisado o ano-calendário 2016, em razão da indisponibilidade dos dados até o presente momento, pois o compartilhamento dessas informações exige trabalho, levantamento dos dados e tempo disponível por parte do pregoeiro, tendo em vista que não foi acompanhado diariamente os editais durante período.

Com base no exposto, sugere-se que esse estudo seja ampliado a outras organizações independentemente de serem públicas ou privadas, bem como as próprias empresas que compõem o sistema S, sendo, por exemplo, o SEBRAE e o SESC, verificar se ambas apresentam a mesma morosidade na conclusão dos processos e também que se utilizem outras formas de coletar os dados às quais permitam explorar com mais clareza o procedimento de compra utilizado, e assim ter outra visão e melhorias quanto aos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Gustavo Calegaro de. **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro, 2012.
- ARNOLD, J.R.T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras – Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 8ªed, 2000.
- BARONI, J.C. **Lei de Licitações**: revista, completa e atualizada. 12. ed. Ribeirão Preto: Instituto Brasileiro de Administração Pública-IBRAP, 2011.
- BRAGA, A. (2006). **Evolução Estratégica do Processo de Compras ou Suprimentos de Bens e Serviços nas Empresas**. Artigos Instituto ILOS, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- BORTOLOTTI, João Batista Sasso. **Organização no setor de compras da prefeitura de Sentinela do Sul**. Sentinela do Sul, 2012.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J. e Copper, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2. ed. Tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais** 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **CrITÉrios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria**: Um estudo em empresas de grande porte. São Paulo, 2005.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo, 2002.
- GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GONÇALVES, J. E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2000 v. 40, n. 1, jan/mar.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais** (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOPES, Jefferson Alves. **Licitações sustentáveis: Aspectos normativos e um diagnóstico de sua aplicação no poder judiciário federal**. Brasília – DF, 2014.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARTINS, Petronio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Editora Saraiva, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª ed. rev. e atual. Editores Malheiros. São Paulo. 2014.

MONTEIRO, Alessandro; TINOCO, María A. C. **Análise do Sistema de Gestão de Compras de Materiais e Serviços para uma Empresa de Nutrição Animal: Um Estudo de Caso**. 2013.

PETRONIO, G. M. e LAUGENI, P. **Administração da Produção e operações**. São Paulo, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

SANTOS, Adriana de Paulo Lacerda. **Estruturação do processo de compras de materiais para viabilizar a implantação do comércio eletrônico na indústria da construção civil**. Curitiba, 2002.

SATURNO, Angélica da Silva. **A influência da gestão de estoques no capital de giro de uma empresa supermercadista da região de Santa Catarina**. Criciúma, 2014.

SENAI. Sítio eletrônico Portal da Indústria. Disponível em:  
<<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2015/05/1,1773/o-que-e-o-senai.html>> Acesso em 10/04/2016.

SENAI. Sítio eletrônico Portal da Indústria. Disponível em:  
<<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/2015/05/1,1775/missao-e-visao.html>> Acesso em 10/04/2016.

SENAI. Sítio eletrônico Portal da Indústria. Disponível em:  
<<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2014/05/1,37360/presidente-dilma-destaca-importancia-dos-institutos-senai-de-inovacao.html>> Acesso em 17/04/2016.

SENAI. Sítio eletrônico Portal da Indústria. Disponível em:  
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2016/03/1,75600/10-razoes-que-demonstram-a-importancia-da-cni-para-o-desenvolvimento-do-pais.html>> Acesso em 17/04/2016.

SENAI. Sítio eletrônico FIEMS. Disponível em:  
<http://www.fiems.com.br/noticias/colaboradores-do-sistema-fiems-participam-de-curso-de-licitacao-e-contrato/21263>> Acesso em 01/09/2016.

SENAI. Sítio eletrônico FIEMS. Disponível em:  
<http://www.fiems.com.br/noticias/senai-de-ms-tera-1o-laboratorio-de-inovacao-e-criatividade-em-alimentos-do-pais/17598#sthash.bxcswHS.dpuf>> Acesso em 14/01/2017

SIMÕES, Erica; MICHEL, Murillo. **Importância da gestão de compras para as organizações**. Revista científica eletrônica de ciências contábeis, 2004.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo, 2009.

SOBRINHO, Luiz de Oliveira; CARNEIRO, José Nazareno Martins. **O Tratamento Dado aos Processos de Licitação na Administração Pública: um estudo de caso na prefeitura Y**. Natal – RN, 2006.

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