

# Logística e a Administração de Materiais: compras e negociação

ROMILSON RANGEL AIACHE



UNICEPLAC

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A228l

Aieche, Romilson Rangel.

Logística e a Administração de Materiais: compras e negociação. Gama, DF: UNICEPLAC, 2022.

29 p.

1. Logística. 2. Administração e materiais. 3. Processo logístico. I. Título.

CDU: 32

## LOGÍSTICA E ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

### COMPRAS

#### Comprar ou Produzir ?

Atualmente, a principal corrente do pensamento nessa área é favorável à terceirização (alguns tratam como *outsourcing*) de itens que antes eram fabricados, ou cuja prestação de serviços era feita internamente. Entretanto, a decisão de terceirizar deve considerar alguns fatores, dentre os quais destacamos:

1. Valor estratégico do bem ou serviço que será adquirido;
2. Tecnologia empregada – se poderá trazer prejuízos caso seja repassada a terceiros, em função de que concorrentes poderiam ter acesso a ela;
3. Qualidade do produto – a terceirização é vantajosa quando os fornecedores dispõem de competências adicionais na produção ou prestação de serviços, dada a sua especialização;
4. Prazos de entrega – há confiabilidade no fornecedor quanto ao cumprimento dos prazos ? É preciso lembrar que ganhos obtidos em preço e qualidade podem ser irrelevantes se os prazos não forem cumpridos;
5. Peculiaridades do Mercado – existe cartel ? há monopólio ou oligopólio? A manutenção da produção interna, ainda que parcial, pode funcionar como regulador do mercado ?
6. Custo – Nem sempre o custo de aquisição é menor que o de fabricação. É preciso, no entanto, estar atento a custos de difícil mensuração ou inesperados (ações trabalhistas, por exemplo).

#### Verticalização

É a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder. Predominou no início do século, quando as grandes empresas produziam quase tudo ou detinham o controle acionário das empresas que produziam seus insumos. Ex.: Ford. A verticalização apresenta vantagens e desvantagens, elencadas no quadro a seguir:

Vantagens	Desvantagens
-----------	--------------

Independência de Terceiros	Maior investimento
Maiores lucros	Perda de foco
Domínio sobre tecnologia própria	Aumento da Estrutura

### Horizontalização

Consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível itens que compõe o produto final da empresa. De um modo geral, não se terceirizam os processos fundamentais da empresa (core process), por questões de detenção tecnológica, qualidade do produto e responsabilidade sobre o mesmo.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Redução de Custos	Menor controle tecnológico
Maior flexibilidade e eficiência	Deixa de auferir o lucro do fornecedor
Incorporação de novas tecnologias	Maior exposição.
Foco no negócio principal	

### Exemplo 1(Martins e Alt, p.77)

Veloz é uma empresa de médio porte, localizada no Rio de Janeiro, que fabrica bombas para a indústria de petróleo. Ela acabou de desenvolver um novo modelo de bomba de alta pressão, com melhor desempenho. O gerente de projetos quer decidir se a Veloz deverá comprar ou fabricar o sistema de controle da nova bomba, a partir dos seguintes dados:

	Fabricar		Comprar
	Processo A	Processo B	
Volume (unidade/ano)	10.000	10.000	10.000
Custo fixo (R\$/ano)	100.000	300.000	-
Custo variável (R\$/ano)	75	70	80

Questões:

- a) A Veloz deve utilizar o processo A, o processo B ou comprar ?
- b) A que volume de produção anual deve a Veloz deixar de comprar e passar a fabricar utilizando o processo A ?
- c) A que volume de produção anual deve a Veloz mudar do processo A para o processo B ?

Solução: O custo Total (CT) é dado em função do custo fixo (CF) e do custo variável (CV) multiplicado pela quantidade (q), através da equação  $CT = CF + CV \times q$ .

Processo A  $\rightarrow CT = 100.000 + 75 \times q$

Processo B  $\rightarrow CT = 300.000 + 70 \times q$

Comprar  $\rightarrow CT = 80 \times q$

- a) Fazendo-se  $q = 10.000$  unidades, temos:

$$CT_A = 100.000 + 75 \times 10.000 = \text{R\$ } 850.000/\text{ano}$$

$$CT_B = 300.000 + 70 \times 10.000 = \text{R\$ } 1.000.000/\text{ano}$$

$$CT_{\text{COMPRAR}} = 80 \times 10.000 = 800.000/\text{ano}$$

Logo, comprar é a melhor decisão.

- b) Deve-se procurar o ponto de equilíbrio entre produzir pelo processo A e comprar, ou seja:

$$CT_A = CT_{\text{COMPRAR}}$$

$100.000 + 75 \times q = 80 \times q \rightarrow 100.000 = 5 q \rightarrow q = 20.000$  unidades/ano, que significa que a partir de 20.000 unidades, deve-se passar a produzir internamente pelo processo A .

Vejamos:

Fazendo-se  $q = 21.000$  unidades, temos:

$$CT_A = 100.000 + 75 \times 21.000 = R\$ 1.675.000/\text{ano}$$

$$CT_B = 300.000 + 70 \times 21.000 = R\$ 1.770.000/\text{ano}$$

$$CT_{\text{COMPRAR}} = 80 \times 21.000 = 1.680.000/\text{ano}$$

- c) Deve-se procurar o ponto de equilíbrio entre produzir pelo processo A e produzir pelo processo B:

$$CT_A = CT_B$$

$$100.000 + 75 \times q = 300.000 + 70 \times q$$

$$5 q = 200.000 \rightarrow q = 40.000 \text{ unidades/ano}$$

Isso significa que a partir de uma demanda anual de 40.000 unidades, deve-se passar a produzir pelo processo B

Vejamos:

Fazendo-se  $q = 21.000$  unidades, temos:

$$CT_A = 100.000 + 75 \times 41.000 = \text{R\$ } 3.175.000/\text{ano}$$

$$CT_B = 300.000 + 70 \times 41.000 = \text{R\$ } 3.170.000/\text{ano}$$

$$CT_{\text{COMPRAR}} = 80 \times 41.000 = 3.280.000/\text{ano}$$

### Exemplo 2 (Martins e Alt, p.79)

O chefe do setor de limpeza de uma cidade deseja saber se estende a coleta de lixo em um novo bairro com 300 casas ou se subcontrata o serviço com terceiros a um preço anual por casa de R\$ 150,00. Se decidir realizar o serviço, incorrerá em custos fixos anuais de R\$ 10.000. Os custos variáveis da coleta são estimados em R\$ 80/casa/ano. Qual a melhor solução para o chefe da limpeza ?

Solução: No caso, a equação do custo total será  $CT = CF + CV \times n$ , onde  $n$  = número de casas.

$$CT_{\text{recursos próprios}} = 10.000 + 80 \times n$$

$$CT_{\text{terceiros}} = 150 \times n$$

Para  $n = 300$ , teremos:

$$CT_{\text{recursos próprios}} = 10.000 + 80 \times 300 = \text{R\$ } 34.000,00/\text{ano}$$

$$CT_{\text{terceiros}} = 150 \times 300 = \text{R\$ } 45.000/\text{ano}$$

Concluimos que o chefe da limpeza deverá utilizar recursos próprios.

No exercício anterior, calcule até quantas casas seria vantajoso subcontratar ?

$$CT_{\text{recursos próprios}} = CT_{\text{terceiros}}$$

$$10.000 + 80 \times n = 150 \times n \rightarrow 10.000 = 70n \rightarrow n = 142,86 \rightarrow n \cong 143 \text{ casas.}$$

Até 143 casas seria mais econômico subcontratar.

Vejamos com uma quantidade de 130 casas:

$$CT_{\text{recursos próprios}} = 10.000 + 80 \times 130 = \text{R\$ } 20.400,00/\text{ano}$$

$$CT_{\text{terceiros}} = 150 \times 130 = \text{R\$ } 19.500,00/\text{ano}$$



## **A Função Compras**

Qualquer atividade econômica necessita de insumos, componentes e serviços para o seu funcionamento. Nenhuma empresa é auto-suficiente em todos os componentes do seu processo produtivo, assim, a função compras está presente em todas as empresas e é um segmento essencial da área de logística, pois tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços para a organização.

A função compras hoje assume papel estratégico dentro das organizações, face aos volumes de recursos envolvidos, sepultando o conceito preconceituoso de uma atividade burocrática e repetitiva, e de ser apenas um centro de custos e não um centro de lucro.

### Objetivos da Compras

Vale a pena reafirmar que as responsabilidades da área de compra residem em comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço razoável e da fonte adequada. Para tanto, pode-se dizer que as metas fundamentais da função compras são as seguintes:

- Permitir a continuidade de suprimentos para manter o fluxo de produção;
- Manter os fluxos em andamento com o mínimo de investimento possível;
- Comprar materiais e produtos aos mais baixos custos, mas dentro das especificações exigidas, inclusive quanto aos prazos de recebimento;
- Conhecer o mercado para evitar a aquisição de produtos inferiores ou obsoletos;
- Permitir à empresa uma posição competitiva mediante negociações justas e credibilidade;
- Manter parceria com os fornecedores para crescerem junto com a empresa.

### Ações englobadas pela Função Compras

O procedimento da compra é precedido e sucedido de diversas atividades. É importante para o administrador conhecer todo o processo operacional da área de suprimentos, para que as compras atinjam o objetivo esperado. Dentre as atividades englobadas pela função compras, destacamos:

- Controle e registro de fornecedores;
- Controle e registro de compras;
- Controle e registro de preços;
- Controle e registro de especificações, inclusive embalagens;
- Controle e registro de estoques;
- Controle e registro de consumo;
- Estudo de mercado;
- Análise de custos;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Negociação;
- Administração de contrato;

### Ciclo de Compras

Um ciclo de compras consiste, geralmente, dos seguintes passos:

1. Receber e analisar as requisições de compra;
  - As requisições de compra devem conter:
  - Identidade do requisitante;
  - Aprovação assinada;
  - Conta em que será debitado o custo;
  - Especificação do material;
  - Quantidade e unidade de medida;
  - Data e local de entrega;
  
2. Selecionar fornecedores;

- É recomendável manter um cadastro de fornecedores para os itens comprados usualmente, de forma a não ser necessária uma pesquisa de mercado a cada solicitação de compra. Para itens não usualmente adquiridos é necessária a pesquisa.
3. Solicitar, receber e analisar cotações de preços;
  4. Determinar o preço adequado;
  5. Selecionar o fornecedor ou fornecedores;

É comum que a escolha do fornecedor não se dê apenas pelo menor preço, mas naquele que oferecer um melhor equilíbrio entre os fatores técnicos (melhores especificações) e o preço.

6. Emitir pedidos de compra;
7. Acompanhar a entrega, receber e aceitar as mercadorias;
8. Aprovar a fatura para pagamento do fornecedor;

### Especificação de Produtos ou serviços

As especificações técnicas podem ser descritas da seguinte forma:

- Por marca;
  - Quanto os itens são patenteados e o processo é secreto;
  - Quando o fornecedor detém um conhecimento especializado sobre o produto ou serviço;
  - Pela preferência do comprador.
  
- Por especificação de características físicas e químicas;
  - Produtos derivados do petróleo e produtos farmacêuticos normalmente são especificados dessa forma.
  
- Por material e método de produção;
  - Em determinadas ocasiões a forma como é produzido o material interfere na sua utilização. O aço laminado a quente e o aço laminado a frio são produzidos por métodos distintos e possuem características distintas.
  
- Por desempenho;
  - Normalmente utilizado quando se necessita de menor ou maior capacidade do produto que se está adquirindo. Ex.: bomba d'água, lâmpada etc.
  
- Por desenhos de engenharia;
  - Quando é necessário detalhar a exata configuração das peças e do conjunto, o tipo de acabamento, as tolerâncias etc. Ex. móveis para estações de trabalho.

É preciso ter cuidado no desenvolvimento das especificações, pois, caso sejam descritas de forma muito vaga, trarão dificuldades para o fornecedor e poderão não ser

traduzidas no produto desejado. Por outro lado, especificações demasiadamente detalhadas são onerosas e de difícil controle, podendo desencorajar potenciais fornecedores.

### Escolha de fornecedores

A escolha dos fornecedores deve ser precedida de alguns cuidados, uma vez que seus produtos ou serviços interferirão no processo produtivo e no resultado da empresa. Vários fatores interferem na seleção de um fornecedor, dentre eles:

- Capacidade ou habilidade técnica
- Capacidade de produção
- Confiabilidade
- Serviço pós-venda
- Localização
- Preço

### Estratégias para compra

As compras podem ser centralizadas ou não. A decisão deve levar em conta diversos aspectos, que vão do valor estratégico do produto que está sendo adquirido, o ganho de escala em grandes volumes, a facilidade de produção e de aquisição e a relação entre benefício e custo da manutenção ou ampliação de uma estrutura de compras centralizadas.

Como vantagens da **centralização**, podemos elencar:

- Visão global/sistêmica quanto à organização do serviço;
- Maior poder de negociação com fornecedores;

- Maior influência no mercado;
- Melhor análise do mercado, em função da especialização do pessoal de compras;
- Economia de escala ;
- Melhor qualidade pela maior facilidade de implantar um sistema de controle de qualidade;
- Especialização das atividades de compras, liberando o pessoal das outras áreas.

Como vantagens da **descentralização**, podemos elencar:

- Adequação das compras em função do conhecimento das necessidades específicas de cada área;
- Menor estoque e com variedade mais adequada às peculiaridades regionais;
- Maior flexibilidade pelo menor tempo de tramitação das ordens de compra.

Negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças. Negociar é buscar o acordo por meio do diálogo. Segundo algumas tradições, o momento em que duas pessoas estabelecem uma negociação é sagrado, pois é nesse momento em que se pode otimizar o ganho com o menor custo para ambos.

Conceitos:

*“Negociação é um conjunto de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa”. (Cohen, 1980)*

Esse conceito evidencia uma intenção de buscar vantagem do outro.

*“Negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão” (Cohen, 1980)*

Esse conceito enfoca informação e poder.

*Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (Fisher & Ury, 1985).*

Esse conceito foca a comunicação, que tem como premissas:

- Escutar atentamente o que está sendo dito;
- Expor seu ponto de vista, de forma a ser entendido;

- Falar sobre a sua parte e não sobre a parte do outro; e
- Falar com um objetivo.

*“Negociação é o processo por meio do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (Steele et alii, 1989).*

Esse conceito traz um elemento fundamental numa negociação: a flexibilidade.. Fica evidente a importância de que ambas as partes saiam de suas posições iniciais ao encontro de um acordo. Esse movimento normalmente ocorre em função de alguns desses elementos:

- Compromisso
- Barganha
- Coerção
- Emoção
- Raciocínio lógico

#### Observações importantes:

- O processo de negociação tem um impacto de longo prazo nos relacionamentos, bem como nos resultados construídos.
- Negociação é basicamente uma troca, não é concessão nem tomada de posse;
- Nada deve ser dado de graça.

**Concluindo, negociação é um jogo de interdependência em que são importantes tanto elementos de competição quanto de cooperação.**

#### Estágios de uma Negociação



Normalmente, uma negociação passa pelas seguintes etapas:

Preparação – Proposição – Debate – Acordo

### Preparação

- Defina os objetivos da negociação, identificando claramente qual é o problema a ser resolvido (o que é desejado e porque é desejado)
  - Quais são os objetivos vitais ? (limites para negociação)
  - Quais são realistas ? (possíveis de alcançar)
  - Quais são desejáveis ?
  
- Busque informações sobre as expectativas das pessoas com as quais estará negociando e quais são seus objetivos.
  
- Agende a reunião com uma pauta preestabelecida

### Proposição

É a fase de apresentação e discussão de propostas feitas pelas partes envolvidas. Deve ser uma fase tranqüila, onde os interlocutores devem procurar aliviar a tensão natural de um negociação.

Reflexões importantes:

Certo	Errado
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ouvir com atenção a proposta do outro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fazer concessões demais logo no início</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deixar boa margem de manobra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fazer uma oferta inicial tão</li></ul>

em suas propostas	extrema que você seja obrigado a recuar com constrangimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentir-se livre para rejeitar a primeira oferta feita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dizer “nunca”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondar as reações do oponente: “o que você pensaria se ...”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responder às questões diretamente com um simples “sim” ou “não”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fazer o outro parecer tolo.</li> </ul>

### Sobre o outro negociador

Não parta da premissa de que o outro lado é razoável (especialmente para não ficar frustrado ou irritado)

Use a tática do silêncio (vencer a angústia de falar pode ser muito valioso para obter novas informações ou, até mesmo, concessões.

### Debate

- Despersonalizar o processo (separar as pessoas dos problemas);
- Manter o foco em necessidades e interesses, não em posições;
- Buscar soluções para o ganho mútuo (*brainstorm*, outras formas de compensação etc.)
- Utilizar critérios objetivos

Problemas num debate e possíveis soluções:

Problemas	Possíveis soluções
Negociador confuso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar recursos visuais para esclarecer temas complexos;</li> <li>▪ Seguir passo a passo uma pauta concisa para prevenir mais confusão;</li> <li>▪ Envolver terceiros para repassar os pontos sob outra perspectiva.</li> </ul>
Negociador indeciso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encaminhar a negociação devagar e metodicamente, reiterando argumentos;</li> <li>▪ Rever os temas abordados após determinado tempo;</li> <li>▪ Suspender a sessão para o indeciso consultar colegas ou superiores</li> </ul>
Negociador agressivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter a calma e evitar linguagem emocional</li> <li>▪ Ser enérgico, recusando a intimidação, por não ser uma prática aceitável;</li> <li>▪ Sugerir uma suspensão até que os ânimos se acalmem;</li> </ul>
Negociador Emotivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não duvidar dos motivos ou da integridade do negociador</li> <li>▪ Não interromper nos momentos de descontrole; esperar para dar a resposta;</li> <li>▪ Reagir a descontroles fazendo perguntas racionais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Suspender a sessão para que o negociador abalado se acalme.</li></ul>
--	---

## Acordo

À medida que se caminha para o acordo, é importante verificar se os pontos principais foram atendidos. Não se deve sentir pressionado para fechar um acordo depressa demais. A oferta final deve ser feita no momento adequado, quando sentir que o outro lado está receptivo. A sensibilidade aumenta no final da negociação. Alguns negociadores podem ficar nervosos e buscar um retrocesso. Nesses casos, cordialmente deve-se mostrar que não honrar o compromisso pode abalar a credibilidade e afetar futuras negociações. Deve-se registrar acuradamente os termos do acordo.

### O que o outro lado quer:

- Sentir-se bem consigo mesmo
- Conhecimento
- Poder
- Manter o emprego e ser promovido
- Ser reconhecido como bom negociador
- Ser ouvido
- Terminar logo a negociação

### O que o outro lado não quer

- Ficar encurralado
- Futuros problemas e riscos
- Insegurança e surpresas decorrentes de mudanças
- Ter mais trabalho do que já tem.

### Recomendações Importantes

- Estar sempre alerta e atento aos sinais que a outra parte estiver lhe enviando;
- Criar confiança, através dos olhos, acenos com a cabeça, fazendo anotações (demonstrando interesse), da boca (sorrindo) e das mãos (abertas e relaxadas);
- Usar analogias;
- Procurar manter um clima de motivação para o diálogo;
- Ter cuidado com brincadeiras, limites e exageros;
- Utilizar recursos visuais sempre que possível;
- Falar lenta e claramente.

## Compras no setor público

Licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio - edital ou convite - empresas interessadas na apresentação de propostas para o fornecimento de bens e serviços.

A licitação destina-se a:

- a) garantir a observância do princípio constitucional da isonomia;
- b) selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração;
- c) possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes.

A Lei 8.666/93, ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Sujeitam-se à regra de licitação, prevista na Lei 8.666/93, além dos órgãos integrantes da Administração Direta, 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.

Assim, conforme o disposto na Lei, a celebração de contratos com terceiros deve ser necessariamente precedida de licitação, ressalvadas as hipóteses de dispensa e inexigibilidade previstas.

A licitação será processada e julgada observados, entre outros, os seguintes princípios

- a) legalidade: esse princípio vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas, às normas e princípios em vigor;
- b) isonomia: significa dar tratamento igual a todos os interessados, condição essencial para garantir competição em todas as fases da licitação;
- c) impessoalidade: obriga a Administração a observar nas suas decisões critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos da licitação;
- d) moralidade e probidade administrativa: a conduta dos licitantes e da Administração tem de ser, além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração;
- e) publicidade: qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todas as fases da licitação;
- f) vinculação ao [instrumento convocatório](#): obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no ato convocatório;
- g) julgamento objetivo: o administrador deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório para o julgamento das propostas. Afasta a possibilidade de o julgador utilizar-se de fatores subjetivos ou de critérios não previstos no ato convocatório, mesmo que em benefício da própria Administração.

## Modalidades de Licitação

As modalidades de [licitação](#) restringem-se a concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão (presencial e eletrônico), vedadas combinações entre elas ou a criação de outras.

CONCORRÊNCIA é a modalidade de [licitação](#) entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto .

OBS: nos casos em que se exige o [SICAF](#), entende-se como fase inicial de habilitação preliminar a habilitação parcial do interessado no [SICAF](#) .

TOMADA DE PREÇOS 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.

CONVITE é a modalidade de [licitação](#) entre interessados do ramo pertinente ao objeto licitado, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pelo licitante, que afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse.

CONCURSO é a modalidade de [licitação](#) entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias .

LEILÃO é a modalidade de [licitação](#) entre quaisquer interessados para a venda de bens a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor de avaliação

PREGÃO é a modalidade de [licitação](#) para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação. A disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas de preço por escrito e por lances verbais em sessão pública - Pregão Presencial ou Físico - e por meio de propostas e lances eletrônicos - Pregão Eletrônico.

- Quando se tratar de bens e serviços comuns, a Administração deve optar pelo pregão. Conforme disposto no art. 4 do Decreto 5.450/2005, nas licitações para aquisições de bens e serviços comuns será OBRIGATÓRIA a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica. A inviabilidade da utilização do pregão, na forma eletrônica, deve ser justificada pela autoridade competente.

O pregão presencial e eletrônico não se aplicam às contratações de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienações em geral (art. 5 do Decreto 3.555/2000 e art. 6 do Decreto 5.450/2005).

Para venda de bens móveis, nos casos em que couber convite, poderá ser utilizado leilão e, em qualquer caso, concorrência.

## ESCOLHA DA MODALIDADE

À exceção do pregão, a escolha da modalidade de [licitação](#) será feita em função do valor estimado da compra/contratação. Para estimar o valor da compra/contratação, poderá ser feita pesquisa de preços no mercado e/ou ser utilizado como referência, conforme o caso, o preço pago na última compra ou aquele que vem sendo praticado para o serviço

Nas contratações de serviços permanentes, o valor da contratação corresponde ao valor mensal multiplicado pelo prazo total do contrato (quantidade em meses). Nas compras com pagamentos periódicos, o valor da compra corresponde à soma dos valores das parcelas.

OBS: para efeitos do disposto neste item, entende-se como prazo total do contrato a vigência inicial acrescida da possibilidade de prorrogação

Para o enquadramento na modalidade de [licitação](#), deve ser considerado o valor total estimado da compra/contratação. Se, após a deflagração do processo licitatório, for verificado enquadramento indevido de modalidade, por falha na estimativa de custo, deverá a dependência anular o certame, exceto se a diferença for justificável, com base, por exemplo, em fatores não previsíveis que tenham provocado a elevação do preço no período.

### Limites de Licitação

<u>Para obras e serviços de Engenharia</u>		<u>Valores (em R\$)</u>
I - Convite	até	150.000,00
II – Tomada de Preços	até	1.500.000,00
III - Concorrência	Acima de	1.500.000,00

<u>Para compras e serviços não referidos acima</u>		<u>Valores (em R\$)</u>
I - Convite	até	80.000,00
II – Tomada de Preços	até	650.000,00
III - Concorrência	Acima de	650.000,00

<u>Para alienações</u>		<u>Valores (em R\$)</u>
I – Leilão (bens móveis)	até	650.000,00
II – concorrência e Leilão	Sem limite de valor	

<u>É dispensável a licitação para:</u>		<u>Valores (em R\$)</u>
a) Obras e serviços de engenharia	até	30.000,00
b) Outros serviços e compras	até	16.000,00
c) alienações	até	8.000,00



(Lei 8.666/93, art. 24)

### Tipos de Licitação

Os tipos de licitação não se confundem com modalidades de licitação:

- a) modalidade é procedimento, forma de conduzir a licitação;
- b) tipo é o critério de julgamento utilizado pela Administração para seleção da proposta mais vantajosa.

Os tipos de licitação permitidos são:

- a) melhor técnica - a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É utilizada, exclusivamente, para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral, e em particular, para elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos;
- b) técnica e preço - a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica. Obrigatória na aquisição, manutenção e assistência técnica de bens de informática, telefonia e automação, e na contratação de serviços de programação e análise de sistemas, quando realizada nas modalidades de concorrência ou tomada de preços (Decreto 1.070, de 02.03.94);
- c) maior lance ou oferta - para alienação de bens, independentemente da modalidade;
- d) menor preço - critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é a de menor preço. É utilizada para os demais casos, independentemente da modalidade.

Os tipos de licitação "melhor técnica" ou "técnica e preço", além de serem utilizados para serviços de natureza predominantemente intelectual, excepcionalmente, desde que devidamente justificados e autorizados pela Administração, poderão ser utilizados para serviços de grande vulto dependentes de tecnologia sofisticada, obras e compras, onde o objeto admita soluções alternativas que possam ser adotadas livremente pelos licitantes, na conformidade dos critérios fixados no instrumento convocatório.

## **Ética em compras**

A questão da ética não é exclusiva da área de compras. Todas as do relacionamento humano debatem essa questão, basicamente comportamental. A área de compras é mais suscetível ao problema em função dos altos valores monetários envolvidos e a critérios, por vezes, subjetivos de decisão sobre o que, quanto, como e de quem comprar.

A própria definição do que é ético ou não pode variar de pessoa para pessoa, razão pela qual, muitas empresas procuram declarar qual ou quais os comportamentos que consideram que devam utilizar nessa questão.

### Objetivo do Código de Ética

O objetivo de um código de ética é estabelecer esses limites comportamentais de forma clara, de forma que seja do conhecimento de todos, inclusive dos fornecedores.

### Exemplo de diretrizes éticas:

Os 12 padrões de Práticas de Compras da NAPM (*National Association of Purchasing Management*) :

1. Evite a intenção e a aparência de prática aética ou comprometedora em relacionamentos, ações e comunicações;
2. Demonstre lealdade ao seu empregador pelo correto atendimento às suas instruções, utilizando-se dos cuidados necessários e somente da autoridade delegada;
3. Evite qualquer negócio particular ou atividade profissional que venha criar conflitos de interesses com o seu empregador;
4. Evite solicitar ou aceitar dinheiro, empréstimos, créditos ou descontos preferenciais, como também a aceitação de presentes, entretenimento, favores ou serviços de atuais ou potenciais futuros clientes, que possam influenciar, ou parecer que influenciam as decisões de compras.

5. Manuseie informações proprietárias ou confidenciais, pertencentes a empregadores ou fornecedores com o devido cuidado e consideração apropriada, levando em conta suas ramificações éticas e legais, como também regulamentações governamentais;
6. Promova um relacionamento positivo com os fornecedores agindo com cortesia e imparcialidade, em todas as fases do ciclo de compras;
7. Evite acordos recíprocos que limitem a livre competição;
8. Conheça e obedeça a letra e o espírito das leis que governam a função de compras e permaneça alerta para as ramificações legais das decisões de compras;
9. Encoraje todos os segmentos da sociedade a participar pela demonstração de apoio às empresas pequenas, desfavorecidas e minoritárias;
10. Desencoraje o envolvimento da empresa em compras pessoais;
11. Melhore a proficiência e estatura da profissão de comprador pela aquisição e manutenção de técnicas e conhecimentos atuais, com a prática dos mais altos comportamentos éticos; e
12. Conduza as compras internacionais de acordo com as leis aduaneiras e práticas dos países estrangeiros, consistente com as leis nacionais, com políticas da organização e esses padrões de comportamento ético.

Exemplo de um código de ética de uma grande empresa nacional:

Cabe ao empregado:

- a) **cumprir e zelar pelo cumprimento das leis e normas regulamentares;**
- b) **abster-se de procedimentos que possam configurar ou facilitar a prática de lavagem de dinheiro;**
- c) cuidar para que a própria apresentação esteja adequada à função exercida e aos costumes da comunidade local;
- d) **desempenhar atividades internas restritas ao negócio e aos interesses da Empresa;**
- e) **exercer sua função de forma isenta, eximindo-se de fazer uso da condição de funcionário para obter vantagens para si ou para terceiros;**
- f) **recusar ofertas de gratificações ou recompensas, de qualquer modalidade, sob a argumentação de reconhecimento pelo serviço prestado e/ou pelo bom atendimento, exceto oferta de brinde conforme o previsto na alínea "x";**
- g) **abster-se de procedimentos que possam caracterizar tráfico de influência;**
- h) conduzir suas pretensões na empresa sem recorrer à mediação de terceiros;
- i) **preservar o sigilo de informações privilegiadas, abstendo-se de utilizá-las em proveito próprio ou de terceiros;**
- j) no exercício de atividades ligadas ao mercado de capitais, eximir-se de utilizar informações privilegiadas sobre ato ou fato relevante ainda não divulgado no mercado, em proveito próprio ou de terceiros;

- k) **realizar o processo de compra de produtos e/ou serviços de forma transparente, evitando situações de favorecimento a um determinado fornecedor, em benefício próprio ou de terceiros;**
- l) gerir e operar processos e produtos com imparcialidade, sem utilizá-los em benefício próprio ou de terceiros;
- m) **manter a imparcialidade nas licitações realizadas pela Empresa, eximindo-se de favorecer qualquer participante;**
- n) manter saldo positivo em conta de depósitos, evitar excesso em conta de cheques especiais e devolução de cheques por insuficiência de fundos;
- o) **recusar brindes de valor superior a R\$ 100,00 (cem reais);**
  - **OBS: os brindes eventualmente recebidos, que excedam ao valor estabelecido nesta alínea, deverão ser comprovadamente doados, pelo beneficiário, à instituição beneficente sem fins lucrativos;**
- p) somente instalar, usar ou permitir o uso de programa de computador (software) licenciado para a Administração;

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

POZO, Hamilton. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística. São Paulo, Ed. Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 3. Ed. São Paulo / SP / Saraiva, 2010.

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

FRANCISCHINI, Paulino G. GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de Materiais e do Patrimônio. 1ª Ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2012.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo, Ed. Saraiva, 2010.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Artmed Editora S.A., São Paulo, 2005.

CHING, Hong Yuh. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada. Atlas, São Paulo, 2010.

ALVARENGA, Antonio Carlos, NOVAES, Antônio Galvão N. Logística Aplicada. Suprimentos e Distribuição Física. 3ª. Edição. Edgard Blücher Ltda. São Paulo, 2010.