



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: estudos organizacionais e sociedade

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Gabriel Motomu Teshima  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

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

A238 Administração: estudos organizacionais e sociedade /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-432-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.327211709>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins  
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

A construção científica do pensamento administrativo apresenta uma evolução de exponencial crescimento desde a emergência da II Revolução Industrial e desde então diferentes paradigmas e escolas emergiram refletindo sobre a realidade empírica organizacional e seus impactos micro e macrosociais.

Tomando como referência esta temática, o livro “Administração: Estudos organizacionais e sociedade 1” tem como objetivo analisar empiricamente um conjunto de realidades organizacionais por meio de estudos de casos e de suas respectivas repercussões no dia-a-dia da própria sociedade, combinando assim um olhar administrativo elástico entre as micro e macroescalas.

Estruturado em 16 capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise da realidade organizacional traz relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores de distintas formações acadêmicas e expertises, o que repercutiu em uma rica oportunidade para explorar as fronteiras do campo administrativo.

As pesquisas apresentadas em cada um dos capítulos deste livro foram construídas a partir de uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e qualitativa quanto aos meios, por meio de um convergente uso do método dedutivo, bem como da combinação de diferentes procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários.

Construído para estimular o espírito de reflexão e criticidade sobre a realidade organizacional, o presente livro de coletânea é indicado para um extenso número de leitores, justamente por apresentar uma didática leitura empírica que despertará o interesse, tanto, de um público leigo afeito a novos conhecimentos, quanto, de um público especializado de acadêmicos que busca dialogar com base em tradicionais e novas abordagens científicas.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TEORIA E PRÁTICA

Ivo Domingues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117091>

### **CAPÍTULO 2..... 12**

IMAGEM TOTÊMICA DA IDENTIDADE CORPORATIVA DE GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Joildo Pereira Nascimento

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117092>

### **CAPÍTULO 3..... 26**

LEADERSHIP: AN OVERALL VIEW

Tulio Barrios Bulling

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117093>

### **CAPÍTULO 4..... 40**

APLICABILIDADE DE MODELO DE NEGÓCIOS EM INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA PARA SUA AUTOSSUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO EM INCUBADORAS PORTUGUESAS

Antonio Lobosco

Emerson Antonio Maccari

Priscila Rezende da Costa

Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117094>

### **CAPÍTULO 5..... 72**

BPM PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO UTILIZANDO TECNOLOGÍA MÓVIL: CASO EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS GASEOSAS

Maryluz Cuentas Toledo

Marco Alexis Vera Zúñiga

Christian Antony Morales Zamalloa

Alfredo Fernandez Ayma

José Luis Morales Rocha

Osmar Cuentas Toledo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117095>

### **CAPÍTULO 6..... 88**

O USO DO *MOBILE BANKING*: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE PRONTIDÃO A TECNOLOGIA (TRI) VIA MÍNIMOS QUADRADOS PARCIAIS (PLS)

Sérgio Ricardo Gaspar

Renato de Moraes Ferreira

Leandro Campi Prearo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117096>

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>106</b>
CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS	
Patricia Regina Cervino	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117097</a>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>114</b>
LOGÍSTICA REVERSA E O ESTUDO DE CASO: A ORGANIZAÇÃO DA ARMAZENAGEM DE UM FERRO VELHO	
Moisés Spiller	
Natan Cardoso Leandro Ribeiro	
Edson Roberto	
Marcos Bueno	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117098</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>127</b>
O USO DA LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO JUDICIAL	
Saulo Emmanuel Rocha Medeiros	
Ricardo Russell Brandão Cavalcanti	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099">https://doi.org/10.22533/at.ed.3272117099</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>136</b>
GESTÃO DE PROCESSOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Aline de Souza Lima Barbaroto	
Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170910</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>155</b>
A CONTABILIDADE CONSULTIVA É UMA REALIDADE? UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	
Francinildo Carneiro Benicio	
Anderson Lopes Nascimento	
Augusta da Rocha Loures Ferraz	
Julio da Silva Oliveira	
Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
Gisele Leite Padilha	
Cristiana Aragão Marques Correia Lima	
Ana Luiza Carvalho Medeiros Ferreira	
Antônio Vinícius Oliveira Ferreira	
Lennilton Viana Leal	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911">https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170911</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>175</b>
JUVENTUDE, PROJETO DE VIDA PROFISSIONAL E A INSERÇÃO PRODUTIVA NO	

## TRABALHO

Jamille Barbosa Cavalcanti Pereira

Yêda de Moraes Camargo

Larissa Mendonça Santos

Débora Unger

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170912>

### **CAPÍTULO 13..... 195**

#### **MULHERES NEGRAS EMPREENDEDORAS: CONTRAPONTO A DIVISÃO SEXUAL E RACIAL DO TRABALHO**

Sérgio Ricardo Gaspar

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170913>

### **CAPÍTULO 14..... 213**

#### **AS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING UTILIZADAS EM VAREJO VIRTUAL INFORMAL**

Érica Aparecida Consolini Damaceno Paião

Patrícia Irina Loose de Moraes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170914>

### **CAPÍTULO 15..... 224**

#### **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING E O CRESCIMENTO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO**

Francisco Antônio Gonçalves de Carvalho

Luzia Rodrigues de Macedo

Érica Cristina de Moura Araújo Silva

José Janielson da Silva Sousa

Ianatana Ramos Xavier Alencar

Maysa Mayanne Moraes de Moura

Marcelo Araujo de Souza

Francisca Maria Teixeira Sousa

Fabiano Gonçalves Ferreira

Neilany Araújo de Sousa

José Santana da Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170915>

### **CAPÍTULO 16..... 237**

#### **CONTABILIDADE PÚBLICA COM ÊNFASE EM LICITAÇÕES E CONTRATOS**

Jones Brumara Marvila

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32721170916>

### **SOBRE O ORGANIZADOR..... 246**

### **ÍNDICE REMISSIVO..... 247**

## CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DO AUMENTO DE COTAÇÕES ELETRÔNICAS FRACASSADAS

Data de aceite: 01/09/2021

Data de submissão: 05/07/2021

**Patrícia Regina Cervino**

Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais  
Juiz de Fora – Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/7141441985913261>

**RESUMO:** Este artigo visa examinar as compras de pequeno valor, realizadas pela Administração Pública, utilizando o sistema de cotação eletrônica de preços e discutir o problema do aumento no número de fracassos nesse processo. O objetivo é analisar quais são as causas principais que motivam esses fracassos, bem como investigar possíveis hipóteses para solucionar esse problema. A princípio, procurou-se conceituar a cotação eletrônica de preços, bem como o que vem a ser considerado fracasso nesse processo. Posteriormente, realizou-se um estudo de caso junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Unidades Administrativas de Rio Pomba e da Reitoria. Conclui-se que a implementação das hipóteses sugeridas, quais sejam, orçamentos recentes, bem como, a ratificação, junto aos fornecedores da exequibilidade do preço cotado poderia ajudar a diminuir o número de fracassos das cotações eletrônicas de preços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cotação Eletrônica. Fracasso. Orçamento.

### CONSIDERATIONS REGARDING THE INCREASE IN FAILED ELECTRONIC QUOTATIONS

**ABSTRACT:** This article aims to examine the purchases of small value, carried out by the Public Administration, using the electronic price quotation system and to discuss the problem of the increase in the number of failures in this process. The objective is to analyze what are the main causes that motivate these failures, as well as to investigate possible hypotheses to solve this problem. At first, an attempt was made to conceptualize the electronic price quotation, as well as what is considered a failure in this process. Subsequently, a case study was carried out with the Federal Institute of Education, Science and Technology Southeast of Minas Gerais – Administrative Units of Rio Pomba and the Rectory. It is concluded that the implementation of the suggested hypotheses, namely, recent budgets, as well as the ratification, with the suppliers of the feasibility of the quoted price, could help to reduce the number of failures of electronic price quotations.

**KEYWORDS:** Electronic Quotation. Failure. Budget.

### 1 | INTRODUÇÃO

O fracasso de cotações eletrônicas tem sido um grande problema para administração pública. Esse processo de aquisição de bens – de valor até R\$8.000,00 – por dispensa de licitação, foi instituído para se ter mais agilidade e economia nas compras de pequeno valor.

Contudo, orçamentos com valores incompatíveis com os preços em vigor, à época da aquisição, impedem que esse procedimento seja bem sucedido. Isso prejudica os órgãos da Administração Pública, pois gera atrasos e gastos imprevisíveis quando da compra de itens que, muitas vezes, são fundamentais ao bom funcionamento da instituição. Esse artigo visa discutir possíveis procedimentos, dentro desse sistema de contratação, que possam diminuir seu índice de fracassos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, faz-se necessário entender o conceito e a finalidade da licitação. Segundo Fernanda Marinela (2011, p. 339) “Licitação é um procedimento administrativo destinado à seleção da melhor proposta dentre as apresentadas por aqueles que desejam contratar com a Administração Pública”. Ainda de acordo com essa autora, a finalidade desse processo é viabilizar a melhor contratação possível para o Poder Público.

Em regra, as compras e as contratações públicas devem seguir o princípio do dever de licitar, expresso no artigo 37, XXI da Constituição Federal da República. Todavia, esse inciso possibilita o estabelecimento de exceções, no início do inciso: “**ressalvados os casos especificados na legislação**, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, (...)”. (grifo nosso).

Posteriormente, a Lei 8666/93, que regulamenta as licitações no Brasil, estabeleceu a possibilidade de contratação direta. Isto é, em casos específicos é possível haver inexigibilidade de licitação – quando houver impossibilidade jurídica de competição – ou dispensa de licitação – aqui há duas hipóteses, quais sejam: licitação dispensada e dispensável.

De acordo com Marcelo Alexandrino e Vicente de Paulo (2008, p. 519) na licitação dispensada o administrador não poderá realizar a licitação, pois a própria lei dispensou-a. Já na hipótese de licitação dispensável esses autores afirmam que procedimento licitatório pode ou não ocorrer. Também nesse sentido, Fernanda Marinela (2011, p. 356) afirma que o legislador dispensa a licitação, “mas quem decide se esta deve ou não ocorrer é o administrador, cabendo-lhe o juízo de valor”.

Contudo o Tribunal de Contas da União afirma que: “Configurada a permissão legislativa de se contratar diretamente, não cabe ao gestor a livre escolha de se realizar ou não o certame licitatório”(CASTRO, 2013). Assim, nessas situações, ainda que se a licitação possa ser a forma mais apropriada para a Administração Pública contratar, o processo licitatório possui um alto custo administrativo, além de ser um procedimento mais demorado.

Isso posto, órgãos das esferas governamentais em seus procedimentos de dispensa de licitação (com base no inciso II do art. 24 da Lei 8.666/93) vêm adotando o Sistema

de Cotação Eletrônica de Preços (que é uma espécie de pregão eletrônico simplificado). Esse sistema foi implantado pela Portaria nº 306/2001 do MPOG2 e, posteriormente, o Decreto nº 5450/2005, que regulamentou pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, disciplinou, em seu parágrafo 2º, artigo 4º, o uso preferencial da Cotação Eletrônica nos casos de dispensa de licitação. Em 2011, a Consultoria Jurídica da União, órgão da Advocacia Geral da União, responsável, dentre outras atribuições, pelos pareceres jurídicos a respeito de aquisições no Serviço Público Federal emitiu a Orientação Normativa Interna CJU/SP nº 14 que dispôs “Contratação de fornecimento de bem fundada em dispensa de licitação (...). Realização obrigatória de cotação eletrônica pelos órgãos federais.

Nesse sentido, órgãos públicos, como, por exemplo, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais, vêm adotando, nas hipóteses de dispensa de licitação de bens de pequeno valor (até R\$8.000,00), o entendimento de que, ao contratarem, devem selecionar a melhor proposta utilizando-se da Cotação Eletrônica. Esse procedimento, sem dúvida vem ampliando a competitividade e racionalizando os procedimentos desse tipo de compras. Além de conferir transparência na gestão dos gastos públicos, impessoalidade nas contratações, agilidade nos procedimentos e economia dos recursos públicos tendo em vista redução dos custos operacionais (não precisa publicar no Diário Oficial da União).

Contudo, tem sido possível notar o aumento no número de Cotações Eletrônicas fracassadas, que é conceituada, segundo Marcelo Alexandrino e Vicente de Paulo (2008, p. 515), como aquela que possui interessados, mas nenhum é selecionado em decorrência de desclassificação das propostas ou de inabilitação. É preciso ressaltar, contudo, que apesar de a terminologia licitação fracassada ser utilizada, por esses e outros doutrinadores, quando todos os licitantes forem inabilitados, Fernanda Marinela (2011, p. 359) afirma que essa hipótese não configura dispensa, mas apenas aquelas que possuem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais.

Esse problema de aumento do número das cotações eletrônicas fracassadas, foi observado a partir da experiência profissional do autor desse artigo, isto é, após aprovação em concurso público e nomeação para exercer o cargo de Assistente em Administração no setor de licitações do Campus do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Rio Pomba. Assim, tendo em vista que, a principal atribuição designada a esse servidor foi realizar cotações eletrônicas, o grande número de fracassos nesses procedimentos motivou uma análise mais aprofundada, sobre esse assunto.

Por isso, foi realizado um estudo de caso, que conforme Ponte (apud Araújo et al, 2008) é uma investigação que se debruça sobre uma situação específica procurando descobrir o que há nela de mais característico e, desse modo, contribuir para compreensão global de um certo fenômeno de interesse. Isso posto, foi feita esta pesquisa junto ao Instituto

Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais, nas Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG) da Reitoria (UASG 1568123) e de Rio Pomba (UASG 158412). A viabilização disso ocorreu a partir da análise dos dados disponibilizados no “Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet) – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – Consulta Relatório de Cotação Eletrônica”.

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi a abordagem quantitativa que segundo Richardson (apud DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008) caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Ainda de acordo com esses autores, os estudos quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa no qual o pesquisador parte de quadros conceituais de referência, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Essa coleta de dados enfatiza números que permitam verificar a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Esses dados devem ser analisados com apoio da Estatística ou outras técnicas matemáticas.

A partir desses apontamentos, foi realizada uma coleta de dados no Comprasnet, relativa a cotações eletrônicas feitas de 2010 a 2015 pelas duas UASGs, acima referidas. A princípio, verificou-se o número total de cotações eletrônicas realizadas em cada ano, em seguida analisou-se cada um desses procedimentos para saber se algum tinha resultado em fracasso. A partir desses quantitativos foram criadas duas tabelas no Excel, sendo essas transformadas em gráficos.

No primeiro gráfico (Figura 1), referente à UASG da Reitoria, foi possível inferir que houve um aumento no número de cotações eletrônicas, já que em 2010 foram feitas apenas três e em 2015 contabilizou-se um total de 11. Porém, também ocorreu aumento no número de fracassos visto que nos dois primeiros anos, analisados por essa pesquisa, não houve nenhuma cotação eletrônica fracassada, mas em 2015 ocorreram três fracassos.

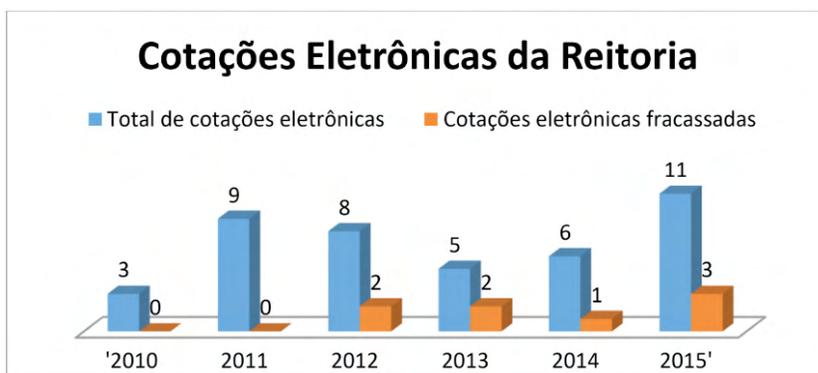


Figura 1– Cotações eletrônicas do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Reitoria.

Fonte: Comprasnet (2015)

Quanto à pesquisa realizada em Rio Pomba, resultou em um gráfico (Figura 2) no qual foi possível notar que o número desses procedimentos sofreu grande decréscimo de 2010 (vinte e quatro cotações eletrônicas) até 2013 (apenas nove cotações eletrônicas). Mas já em 2014 observou-se um incremento nesses números, chegando a trinta e três cotações eletrônicas em 2015. Paralelamente, o número de fracassos, também experimentou variações ao longo desses cinco anos. Entretanto, apesar dessa variação ter resultado em uma diminuição dos fracassos em 2013 – quando verificou-se apenas uma cotação eletrônica, na qual os lances estavam com preços incompatíveis com valor de referência adotado pelo órgão comprador – em 2015 houve treze cotações eletrônicas com preços acima do valor estimado contra apenas dois valores incompatíveis em 2010.

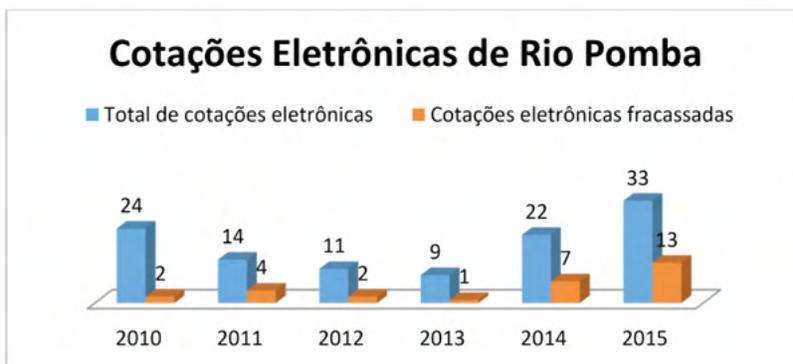


Figura 2 – Cotações eletrônicas do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais – Rio Pomba.

Fonte: Comprasnet (2015)

Demonstram esses dados um aumento significativo na porcentagem de fracassos, em relação ao total de cotações eletrônicas, ao longo desses cinco anos. Uma hipótese para isso é a má escolha dos preços de mercado ou preços médio de compra, registrado em controles existentes na Administração e utilizados para o lançamento do “Valor Total Estimado da Cotação” (art. 1º, § 4º da Portaria 306 de dezembro de 2001). Isto é, estarem esses valores defasados, isto ocorre porque a inflação acumulada nos últimos 12 (doze) meses foi de 12,72% (segundo o Relatório de Mercado divulgado pelo Banco Central em dezembro de 2015), assim os orçamentos ficaram desatualizados em poucos meses. A consequência disso é o cancelamento da cotação eletrônica – por motivo de fracasso –, já que à Administração Pública não é possível comprar produtos cujos valores sejam maiores que os lançados no Comprasnet, como referência.

É preciso salientar que a pesquisa de preços de mercado para calcular o valor, a ser registrado no “valor total estimado da cotação (R\$)”, deve utilizar um dos parâmetros do artigo 2º da Instrução Normativa nº 5 de 27 de junho de 2014, quais sejam: pesquisa no

Portal Compras Governamentais (sendo admitido um único preço nesse caso); pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços; ou pesquisa com os fornecedores, cujas datas não se diferenciem em mais de 180 (cento e oitenta) dias. Ainda de acordo com essa norma o resultado da pesquisa de preços será a média ou o menor preços obtidos. E, excepcionalmente, mediante justificativa da autoridade competente, será admitida a pesquisa com menos de três preços ou fornecedores. Contudo, essa normatização não tem sido suficiente para evitar falhas no cálculo do custo dos produtos a serem adquiridos.

Como exemplo de equívoco, na estimativa dos preços, é possível citar a Cotação Eletrônica 12/2015 – realizada em 24 de abril de 2015 – para comprar quatro caixas de formulário contínuo para impressão em Braille. Nela o setor demandante apresentou um orçamento, acessado no Comprasnet, referente ao Pregão 9/2014 (UASG 153065), assinado em 03 de setembro de 2014, nesse pregão o item foi comprado por R\$187,56 (caixa). Contudo, o valor da menor proposta/lance conseguido na Cotação Eletrônica 12/2015 foi de R\$1200,00 (nas Cotações Eletrônicas os lances são pelo total das compras, assim, cada caixa sairia por R\$300,00). Mesmo após tentativa de negociação (via e-mail – para que se tenha transparência e fique documentada a negociação) o fornecedor alegou não poder chegar ao valor orçado ou dar qualquer desconto. Tendo em vista, a necessidade de adquirir esse item (utilizado pelos estudantes cegos para escrever), lançou-se a Cotação Eletrônica 18/2015 – em 11 de maio de 2015 – para compra de três caixas do referido papel. Aqui o valor de referência entregue pela unidade solicitante desse produto foi de R\$1023,84 (R\$341,28 cada caixa). Esse valor foi calculado tendo como base a média obtida a partir do Pregão 1/2014 (UASG 158504) assinado em 30/06/2014, bem como da compra realizada no Pregão, anteriormente apresentado. Contudo o menor lance dado foi de R\$4000,00 (R\$1333,33 cada caixa); sendo infrutífera a tentativa de negociação com o fornecedor, resultando em outro fracasso.

Assim, a partir das Figuras 1 e 2, bem como dos exemplos de casos é viável fazer algumas ponderações. Primeiramente, o aumento no número das Cotações Eletrônicas pode trazer agilidade ao processo de compras de pequeno valor, já que todo o processo encerra-se muito rapidamente (depois do lançamento dos itens é possível aos fornecedores fazerem lances a partir da abertura da Sessão Pública, que ocorre às 8:00 horas da manhã e encerra-se às 14:00 horas do mesmo dia), mas esse processo também pode ser moroso (quando orçamentos não mais refletem os preços praticados pelo mercado naquele momento), como foi possível notar pelas Cotações Eletrônicas 12/ e 18/2015.

Ao ser questionado sobre o porquê dos fracassos nesse tipo de dispensa de licitação, Nélcio Germano de Paula - Diretor de Administração e, também, Coordenador de Licitações e Contratos da Reitoria do IF Sudeste MG, alertou que “Um dos maiores

problemas das Cotações Eletrônicas é o valor estimado feito apenas com base no preço pesquisado sem levar em consideração também o frete. Mas as altas de preços também são fatores que tem influenciado negativamente na obtenção dos valores estimados para as Cotações Eletrônicas.”

Uma hipótese para corrigir as falhas nesses processos de compras seria a unidade requisitante do material, adotar alguns procedimentos ao realizar os orçamentos, quais sejam: independentemente da maneira utilizada para calcular o valor estimado dos preços, eles deveriam sempre estar dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias, estipulado para apenas alguns casos na Instrução Normativa nº 5/2014; outra ação que poderia ser adotada seria, o interessado na compra, entrar em contato com o possível fornecedor para verificar se ele manteria o preço do produto naquela data, bem como, pelos próximos 30 (trinta) dias (prazo de entrega estipulado no anexo II da Instrução Normativa nº 5/2014). Contudo, tendo em vista que essas sugestões não estão normatizadas cabe questionar se elas não iriam ferir os princípios que regem a licitação.

O Ministro Eros Grau (2007), analisando, questões referentes à licitação, dispôs que, esse procedimento “visa à satisfação do interesse público, pautando-se pelo princípio da igualdade” (artigo 3º da Lei 8666/93). “Imposição do interesse público, seu pressuposto é a competição.” Assim, essa competição deve se desenrolar de modo que se assegure a isonomia “de todos quantos pretendem acesso às contratações públicas”. Entretanto, afirma o Ministro que é possível distinguir situações, “a fim de conferir a uma tratamento diverso do que atribui a outra”. Alerta, no entanto, que para fazê-lo sem a ocorrência de violações, é necessário que a discriminação seja compatível com o conteúdo do princípio da igualdade.

Ao analisar as hipóteses sugeridas, Nélio Germano de Paula, afirmou que não haveria problema em contatar o fornecedor para verificar a exequibilidade do preço. Sendo, inclusive, “recomendável que seja realizado um levantamento dos preços o mais próximo possível da data de divulgação da Cotação Eletrônica”, pois quanto menor o prazo “entre a efetivação da pesquisa de mercado e a divulgação da Cotação” maior a chance desse procedimento ser eficiente. Salienta, também, ser aconselhável que esses contatos sejam feitos “via correio eletrônico institucional, para que seja dada a devida publicidade aos atos”. Isso evitaria que ocorresse desrespeito aos princípios básicos da licitação.

### **3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme exposto ao longo do texto, as Cotações Eletrônicas têm o intuito de conferir agilidade e economia ao processo de compras de pequeno. Tendo em vista que a Sessão Pública tem a duração de apenas 6 (seis) horas, bem como a desnecessidade de gastos para publicação no Diário Oficial da União seria correto inferir que esse processo atingiria seus objetivos, caso o número de fracassos não fosse tão expressivo.

Assim, a implementação das sugestões oferecidas nesse artigo, quais sejam orçamentos realizados, no máximo, nos últimos 180 (cento e oitenta dias), bem como contato prévio com os fornecedores para verificar se os preços continuam em vigor, poderia ser uma alternativa para tentar diminuir os fracassos das cotações eletrônicas. Tendo em vista que esses procedimentos, conforme discutido, não implicariam em qualquer violação a princípios legais que disciplinam o processo licitatório.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; DE PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16.ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2008.

ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de Caso**. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 10 de jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Cotação Eletrônica**. Brasília. DF, 2015. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

CASTRO, Márcio Chaves de. Orientações ao Gestor na instrução do procedimento de contratação direta com base no artigo 24, inciso II, da Lei nº 8.666 de 1993. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF: 17 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.46307&seo=1>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 09 mai. 2015.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 5.ed. Niterói: Impetus, 2011.

PAULA. Nélio Germano de. **Entrevista** concedida a Patrícia Regina Cervino. Juiz de Fora. 28 dez. 2015.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 24, 25, 65, 66, 68, 89, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 126, 127, 129, 135, 152, 153, 154, 155, 158, 173, 174, 223, 224, 235, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 246

Advogado 127, 128, 129, 132, 133, 134

Afroempreendedorismo 195, 198, 203, 205, 210, 211

Agência 1, 2, 3, 4, 5, 42, 66, 95, 102

Armazenagem 114, 115, 119, 120, 122, 124, 125, 129, 130, 227

### B

BPM 72, 73, 74, 75, 76, 86, 87, 136, 143, 144, 145, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Brasil 13, 15, 19, 20, 22, 23, 40, 42, 43, 45, 47, 50, 61, 64, 65, 66, 92, 97, 105, 107, 113, 132, 136, 137, 138, 147, 152, 154, 157, 161, 162, 172, 174, 175, 176, 178, 179, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 214, 216, 217, 222, 223, 230, 232, 234, 235, 238, 239, 240, 241, 242, 244

### C

Classe 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 209, 210, 212, 242

Cliente 20, 49, 50, 55, 74, 85, 86, 91, 94, 102, 116, 126, 127, 131, 133, 134, 155, 164, 169, 198, 217, 219, 226, 227, 228, 229

Código de defesa do consumidor 213, 215, 219, 220, 223, 238, 242, 243, 245

Comunicação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 20, 24, 46, 55, 93, 205, 208, 210, 216, 218, 219, 222, 225, 227, 228, 229, 233, 234, 235, 246

Contabilidade pública 237, 238, 244

Contrato administrativo 237, 238, 244

Contratos 44, 103, 111, 180, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245

Cotação eletrônica 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113

### D

Desenvolvimento sustentável 18, 19, 136, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 154

Divisão sexual do trabalho 195, 196, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211

### E

E-commerce 216, 220, 223, 228, 229, 234, 235

Empreendedores 40, 44, 55, 56, 58, 70, 139, 147, 163, 166, 198, 205, 206, 208, 215, 220, 225, 226

Empreendedorismo 20, 41, 42, 43, 50, 53, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 68, 138, 195, 198, 199, 201, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 223

Empresas 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 98, 99, 102, 130, 131, 136, 137, 138, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 178, 179, 193, 214, 217, 218, 219, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 239, 240, 246

Estratégia 49, 65, 103, 109, 128, 129, 132, 133, 134, 141, 148, 153, 154, 204, 211, 213, 224, 225, 226, 228, 246

## **F**

Filas 114, 115, 116, 117, 119, 126

Fracasso 106, 109, 110, 111, 174

## **G**

Gênero 166, 179, 193, 195, 198, 200, 201, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 211

Gestão 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 20, 24, 25, 26, 40, 42, 43, 44, 47, 51, 54, 56, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 95, 108, 109, 113, 128, 131, 134, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 195, 214, 224, 246

## **I**

Identidade 5, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 181, 187, 193, 194, 198, 203, 205, 206, 209, 211, 217

Imagem 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 116, 145, 163, 189, 227, 228

Incubadoras de empresas 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Inserção produtiva 175, 176, 177, 178, 179, 184, 188, 190, 191, 192

Internet 4, 8, 9, 18, 57, 74, 92, 95, 98, 99, 103, 104, 164, 208, 217, 218, 219, 223, 224, 225, 228, 232, 233, 234, 235, 236

## **J**

Jovens 43, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194

Juventude 175, 194

## **L**

Licitações 107, 108, 111, 237, 238, 239, 240, 242, 244, 245

Liderança 6, 20, 26, 92, 148, 153

Logística 22, 114, 115, 117, 118, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 152

## **M**

Marketing 44, 51, 61, 103, 104, 115, 134, 213, 214, 217, 218, 219, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

MEI 198, 199, 214

Micro e pequenas empresas 42, 44, 48, 68, 136, 137, 146, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 214, 222, 246

Mídias sociais 224, 225, 226, 230, 234, 236

Mobile banking 88, 89, 90, 92, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Modelo de negócios 40, 43, 48, 49, 52, 53, 58, 59, 60, 61, 63, 70

Mulheres 96, 184, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 220

## **O**

Orçamento 50, 63, 106, 109, 111, 113, 244

Organização 7, 8, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 26, 43, 48, 49, 50, 68, 94, 114, 115, 117, 118, 126, 128, 130, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 151, 153, 159, 181, 186, 211, 217

## **P**

Portugal 1, 42, 46, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 69

Processo judicial 127, 128, 132, 133

Projeto profissional 176, 177, 178, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 192

## **R**

Raça 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212

Racialização 195, 196, 203, 209

Reciclagem 114, 115, 125, 126, 139

Rio de Janeiro 23, 24, 43, 65, 66, 67, 103, 104, 126, 134, 136, 137, 138, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 172, 192, 193, 194, 210, 211, 212, 235, 245

## **S**

Sustentabilidade 19, 20, 50, 53, 56, 57, 61, 67, 71, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 150, 152, 153, 154

## **T**

Teoria 1, 2, 9, 13, 14, 24, 49, 53, 65, 114, 116, 117, 119, 125, 126, 172, 182, 217, 218, 245

Totem 13, 15, 16, 18, 21, 23

Totemismo 12, 15, 16, 23, 24

Trabalho 5, 6, 7, 13, 20, 40, 51, 94, 109, 114, 116, 120, 126, 127, 128, 132, 143, 150, 153, 158, 162, 163, 165, 168, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 238, 241, 242

## V

Varejo virtual 213

Vendas 119, 147, 218, 219, 220, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234

Vida profissional 131, 175, 176, 177, 181, 187, 188, 190



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021



# AD MI NIS TRA ÇÃO:

**Estudos organizacionais e sociedade**

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

Atena  
Editora

Ano 2021