

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Antony Roque Luza

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS NA ÓTICA DE UMA
EMPRESA PARTICIPANTE DE PREGÕES ELETRÔNICOS**

**Frederico Westphalen, RS
2025**

Antony Roque Luza

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS NA ÓTICA DE UMA
EMPRESA PARTICIPANTE DE PREGÕES ELETRÔNICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel(a) em Administração junto ao Instituto Federal
Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois

**Frederico Westphalen, RS
2025**

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

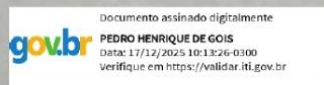
À Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova o Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS NA ÓTICA DE UMA
EMPRESA PARTICIPANTE DE PREGÕES ELETRÔNICOS**

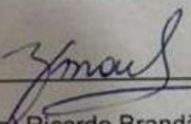
Elaborado por Antony Roque Luza

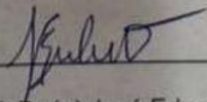
Como requisito parcial para obtenção do grau de
BACHAREL em ADMINISTRAÇÃO

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Pedro Henrique de Gois
(PRESIDENTE/ORIENTADOR)


Prof.(a) Dr.(a) Ricardo Brandão Mansilha
(Instituto Federal Farroupilha)


Prof. Dr.(a) José Eduardo Gubert
(Instituto Federal Farroupilha)

Frederico Westphalen, RS
2025

RESUMO

ANÁLISE DE PROCESSOS DE COMPRAS PÚBLICAS NA ÓTICA DE UMA EMPRESA PARTICIPANTE DE PREGÕES ELETRÔNICOS

O ramo das compras e contratações públicas por meio de licitações é de extrema relevância para a economia do país. Com o avanço da tecnologia e mudança da legislação para a Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, o pregão eletrônico tornou-se o principal formato de processos licitatórios, demandando por parte das organizações públicas e especialmente das organizações privadas, adoção de novas estratégias para obter sucesso. O presente Trabalho de Conclusão de Curso, teve como objetivo geral a análise do desenvolvimento de estratégias para participação em processos de Compras Públicas em diferentes regiões do Brasil pela empresa Liceri, do município de Taquaruçu do Sul/RS. Como elementos teóricos, foram utilizados conceitos de diversos autores, alguns renomados na área da administração pública e licitações, a fim de dar sustento a temática. A metodologia adotada para o delineamento da pesquisa foi de abordagem qualitativa, buscando compreender as estratégias adotadas pela empresa, tendo fins exploratórios e descritivos. A coleta de dados ocorreu por meio de uma pesquisa documental e entrevista semiestruturada com o representante legal da organização, responsável pelo setor de licitações, em que foram explorados documentos contratuais selecionados da empresa, firmados com órgãos públicos. A análise de dados da pesquisa foi pela análise de conteúdo, seguindo três etapas, que foram: pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Os resultados da pesquisa se deram com base nas respostas da entrevista direcionada ao gestor e análise de dois processos de contratação em que foi firmado contrato, identificando as estratégias adotadas em cada um, evidenciando a experiência da empresa, caracterizada por eficiência e conformidade junto aos órgãos públicos. A Liceri é consolidada no mercado de licitações há 8 anos, e foi uma excelente unidade de estudo.

Palavras-chave: Licitação; Pregão Eletrônico; Estratégias; Administração Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca da empresa Liceri.....	32
Figura 2 - Preâmbulo do edital do Pregão n° 107/2023	43
Figura 3 - Página inicial do portal Compras.gov.br.....	44
Figura 4 - Descrição dos itens do Pregão n° 107/2023	45
Figura 5 - Proposta Final da empresa Liceri no Pregão 107/2023	46
Figura 6 - Produto ofertado no Pregão n° 107/2023.....	47
Figura 7 - Preâmbulo do edital do Pregão n° 90211/2025	50
Figura 8 - Descrição do item do Pregão n° 90211/2025.....	51
Figura 9 - Proposta Final da empresa Liceri no Pregão n° 90211/2025.....	52
Figura 10 - Produto ofertado no Pregão n° 90211/2025.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos do orçamento público.....	18
Quadro 2 – Modalidades de licitação	20
Quadro 3 – Etapas de um pregão	23
Quadro 4 - Síntese de posicionamento estratégico identificados pela gestão da empresa estudada.....	37
Quadro 5 - Critérios estratégicos utilizados na seleção de editais	41
Quadro 6 - Síntese dos critérios de posicionamento estratégico aplicados ao Pregão nº 107/2023.....	49
Quadro 7 - Síntese dos critérios de posicionamento estratégico aplicados ao Pregão Eletrônico nº 90211/2025	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

NAP – Nova Administração Pública

NGP – Nova Gestão Pública

NSP – Novo Serviço Público

NLCC – Nova Lei de Licitações e Contratos

TRE-SP – Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo

FAE – Ferramentas da Administração Estratégica

TCE-GO – Tribunal de Contas do Estado de Goiás

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
2.2 COMPRAS E CONTRATAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.2.1 Modalidades de compra e contratação pela Administração Pública	19
2.3 A MODALIDADE PREGÃO PARA COMPRAS E CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
2.4 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA POR LICITANTES EM PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO JUNTO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 PROPOSTA METODOLÓGICA DE COLETA DE DADOS	29
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	30
3.4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 PROCESSOS ESTRATÉGICOS DE COMPRA VIA LICITAÇÃO COMO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO	33
4.2 A CONSTRUÇÃO DE CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS PARA SELEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE CONCORRÊNCIA PELA EMPRESA LICERI.....	38
4.3 ANÁLISE DE CONTRATOS DE FORNECIMENTO COMO REPRESENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONTRATAÇÃO REALIZADOS PELA LICERI	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A participação de empresas privadas em processos de compras públicas é um importante elo para concretizar a relação entre estado e mercado nos processos de contratação de bens e serviços para atender as demandas públicas. A administração pública assume um papel essencial na regularização, execução e organização das demandas supridas por licitações, além da responsabilidade em garantir que os recursos públicos sejam utilizados da maneira correta e mais transparente possível, seguindo a constituição e a legislação específica vigente. Segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública passou por uma reforma significativa, saindo do modelo burocrático para o gerencial, aumentando a profissionalização dos serviços prestados. Como parte deste sistema, os processos de compras públicas foram regulados por aproximadamente 30 anos pela Lei nº 8.666/93 (Brasil, 1993) e, atualmente, é regulada pela Lei nº 14.133, editada em 2021 (Brasil, 2021).

A nova legislação responde, em boa medida, ao avanço da tecnologia. O pregão eletrônico como forma preferencial de contratação de bens e serviços públicos passou a ser o principal formato de contratações no setor público na nova lei, demandando por parte das organizações com potencial de contratação para prestar serviços ou suprir as demandas de bens, estratégias mais amplas de análise para participação nos processos de compras públicas.

Nesse contexto, o campo da administração é relacionado com o estudo das decisões estratégicas que as empresas tomam diante do cenário desafiador de licitações, o qual possui diversas oportunidades e restrições impostas pelo setor público, compreendendo o comportamento organizacional perante esse ambiente para conciliar a economicidade e a entrega qualificada dos bens e serviços foco da contratação. De acordo com Nunes (2023) a licitação contribui para melhorias nas empresas, se adequando a critérios técnicos e burocráticos exigidos, gerando benefícios e inovações em decorrência das oportunidades de crescimento, reconhecimento no mercado e práticas sustentáveis.

Segundo dados do Portal da Transparência (2024), o Governo Federal movimentou cerca de R\$ 27,64 bilhões em contratações por meio de licitação, totalizando 6.402 processos no ano. Esses números evidenciam a alta demanda do

setor público em adquirir bens ou serviços, impactando diretamente na economia do país e no funcionamento do estado.

A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) trouxe novos desafios e possibilidades para as empresas, alterando alguns formatos de compra, critérios de julgamento e ferramentas de controle, em vista disso, o trabalho possui enfoque em analisar os processos de compras públicas através da participação em pregões eletrônicos de uma empresa local / regional.

Diante do exposto sobre a relevância das licitações para a atualidade e participação estratégica por parte das empresas, é proposto o seguinte problema de pesquisa: como se desenvolvem estratégias de participação de processos de compras públicas (licitações) por uma empresa especializada de Taquaruçu do Sul/RS?

1.1 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos do trabalho, divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo é analisar como se desenvolver estratégias para participação em processos de Compras Públicas em diferentes regiões do Brasil pela empresa Liceri.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o acesso aos processos de licitação que podem ser visualizados como oportunidade de concorrência;
- Analisar os critérios de decisão para escolha em determinado pregão com potencial de sucesso pela empresa Liceri;
- Compreender como os contratos firmados com órgãos públicos por meio de licitações refletem as estratégias adotadas pela organização;

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha pelo tema “análise de processos de compras públicas na ótica de uma empresa participante de pregões eletrônicos” justifica-se pela curiosidade acadêmica em compreender, a partir da ótica das empresas, como estas desenvolvem estratégias para participar de processos de compras governamentais. Há características específicas que subsidiam este tipo de contratação, baseada em lei e normas bem definidas, demanda das empresas contratadas e um constante estudo das condições e requisitos a atender para concorrer em processos que prezam pela eficiência administrativa e economia pelas instituições públicas. A atuação profissional do autor deste trabalho no setor de licitações na empresa Liceri, localizada no município de Taquaruçu do Sul, Rio Grande do Sul, despertaram o interesse em compreender as estratégias adotadas pela empresa para obter sucesso em processos de nível nacional, considerando a concorrência e os desafios enfrentados em licitações públicas. A vivência cotidiana com os obstáculos operacionais, a tomada de decisões diante de diferentes editais e a compreensão perante problemáticas de alguns órgãos públicos, que se dá pela falta de conhecimento, levando ao retardamento do processo (Gonçalves; Figueiredo, 2023) são determinantes para que seja eleito como objeto de estudo.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho busca preencher uma lacuna existente na literatura. Os processos licitatórios devem ser compreendidos como elementos essenciais para profissionais que atuam tanto na administração pública quanto na iniciativa privada. Estudos como os de Gonçalves e Figueiredo (2023) e Sobral e Silva Neto (2020) evidenciam também a relevância e a eficiência do pregão eletrônico, modalidade mais utilizada pelos órgãos públicos na atualidade, a partir da vigência da lei nº 14.133/2021. Contudo, a partir de pesquisa preliminar sobre o tema, ainda são escassos os trabalhos que exploram as estratégias e os critérios adotados por empresas privadas participantes do segmento, diante deste novo contexto de contratação. Conforme Oura et al. (2012), a maneira como os licitantes se portam perante o setor público por meio dos pregões pode ser compreendida como um mecanismo de mitigação de comportamentos oportunistas e de fortalecimento da confiança institucional. Diante disso, observa-se que o estudo pode contribuir tanto para o setor público quanto para o setor privado, ampliando a produção de conhecimento voltada à compreensão dos critérios adotados pela empresa em estudo

para participar ou não de determinados certames, considerando diversos aspectos estratégicos e o atendimento as normas legais.

Informações divulgadas pelo Ministério da Economia, mostra que micro e pequenas empresas venceram 65,5% das licitações realizadas em 2020 no portal Comprasnet, demonstrando que, com preparo técnico e conhecimento do cenário, mesmo empresas de menor porte podem construir um histórico positivo em processos de compras públicas (Zênite, 2020).

No campo teórico, o estudo dialoga com a gestão pública e a administração estratégica, ao buscar entender como as decisões são tomadas diante das normas institucionais que regem as compras públicas. Segundo Masson (2021), a participação em licitações exige o conhecimento da legislação e a capacidade de interpretar cenários, avaliar riscos e alinhar os objetivos organizacionais às premissas do setor público. A utilização de dados internos como base para a tomada de decisão demonstra o uso de ferramentas de gestão estratégica, situando o estudo no campo da Administração. Do ponto de vista prático, a análise dos contratos firmados pela empresa estudada pode revelar quais estratégias colaboram para alcançar resultados concretos e bem-sucedidos, além de indicar possíveis pontos de melhoria.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em cinco capítulos: 1. Introdução, 2. Referencial Teórico, 3. Metodologia, 4. Apresentação e Análise dos Resultados e 5. Considerações Finais.

Na introdução, há a apresentação geral do tema e uma contextualização social, econômica e acadêmica, apresentando a importância, o problema de pesquisa, lacuna de conhecimento, objetivo geral e específicos, seguido da justificativa.

No referencial teórico, é abordado os principais conceitos com base na literatura, dando sustento a temática.

A metodologia é composta pelo delineamento da pesquisa, proposta de coleta de dados, análise de dados e caracterização do campo de pesquisa.

A apresentação e análise dos resultados tem como base a entrevista realizada junto ao gestor da empresa estudada e análise de dois processos licitatórios.

Por fim, as considerações finais com as principais conclusões acerca da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta os principais conceitos e fundamentos teóricos com base em uma revisão da literatura, sustentando a temática da participação de empresas em processos de licitação. Com isso, busca-se compreender o funcionamento da Administração Pública, modalidades de compras governamentais com ênfase no pregão eletrônico, bem como, as estratégias utilizadas na tomada de decisão por parte das empresas licitantes.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como ponto de partida, devemos entender o conceito de Administração Pública que “se apresenta como um instrumento de extrema importância para gerir a sociedade” (Chaves; Albuquerque, 2019, p. 1). De forma objetiva, diz respeito ao bem coletivo, já subjetivamente, são as atividades atribuídas a órgãos e pessoas jurídicas por meio da lei (Carvalho; Sampaio, 2010).

Segundo Flores (2016), a administração pública originou-se historicamente seguindo três modelos: o patrimonialista, em que não havia diferença entre bens públicos e privados, o modelo burocrático promovendo os princípios como a legalidade e impessoalidade, com o intuito de profissionalizar o setor público, e por último o gerencial, modelo focado na eficiência da realização de políticas públicas, oferecendo resultados concretos a sociedade.

Não há uma forma clara de definir o termo administração pública e sua complexidade se dá justamente pelas diversas maneiras como é argumentada, podendo ser um conjunto de órgãos e políticas realizadas para o bem comum a partir da organização administrativa em esferas Federal, Estadual e Municipal no caso do Brasil (Pereira, 2018).

De acordo com Pena (2019), a essência da administração pública está na gestão dos recursos em prol do interesse da sociedade, transmitindo transparência

na prestação de contas das ações realizadas e quais os meios para que tal ação tenha ocorrido.

Para Blanchet (2013), a administração pública é uma atividade de gestão de interesses coletivos voltadas ao atendimento das necessidades da população por meio de funções decisórias e executivas.

Ainda sobre o sentido subjetivo, que pode ser também associado a dinâmica formal ou orgânica, a administração pública se dá pela realização das funções administrativas por meio de pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. Em sentido objetivo, material ou funcional, a Administração Pública corresponde à própria função administrativa desempenhada principalmente pelo Poder Executivo, sendo caracterizada pela natureza das atividades realizadas (Di Pietro, 2022).

Com base no estudo de Costin (2010), a administração pública pode ser caracterizada em direta e indireta, assim como na constituição, em que a primeira se refere aos serviços realizados pela Presidência da República e ministérios, enquanto a indireta se dá pelas atividades próprias de autarquias, sociedades de economia mista e organizações públicas.

Em sentido amplo, a Administração Pública compreende tanto os órgãos de governo, que exercem funções políticas, quanto os entes e pessoas jurídicas que executam funções meramente administrativas, como a formulação e aplicação de políticas públicas (Alexandrino; Paulo, 2008).

De acordo com Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986, p. 10) “Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”. O interesse comum, promovido pela participação direta e indireta do cidadão (por exemplo, pelo voto, pela participação nos diferentes níveis de gestão pública e pela contribuição na forma de impostos, por exemplo) é orientadora das práticas que a Administração Pública busca desenvolver como parte dos processos de gestão.

Estas correntes teóricas apresentadas, entre as principais que compõe o campo da Administração, também influenciaram a formulação de teorias cujo objeto específico de análise são as organizações públicas. Esse desenvolvimento pode ser sintetizado de modo geral pelas correntes da Nova Administração Pública (NAP), Nova Gestão Pública (NGP) e pelo Novo Serviço Público (NSP) (Denhardt e Catlaw, 2017).

Segundo Denhardt e Catlaw (2017) há muitos pensamentos quanto ao sentido amplo da Nova Administração Pública (NAP), enquanto alguns consideram como uma proposta de exemplo em substituição aos modelos tradicionais, outros compreendem que sua contribuição foi restritamente voltada à crítica de abordagens existentes sem ter uma alternativa direta.

Por isso, a corrente da Nova Administração Pública (NAP) busca aumentar a eficiência sem deixar de lado o humanismo organizacional partindo de diversas influências teóricas e práticas, como o estudo do comportamento dos indivíduos na organização em meio as dinâmicas informais, partindo do resultado de que a satisfação de trabalhadores contribui para a produtividade e estilos de gestão mais participativos (Denhardt; Catlaw, 2017).

No mesmo estudo, Denhardt e Catlaw (2017) destacam os aspectos centrais da Nova Administração Pública, como a relação entre eficiência e equidade, hierarquia e participação, política e administração.

A Nova Gestão Pública (NGP) surge na década de 1970 com a necessidade de mudanças nas instituições públicas, especificamente por conta do uso de recursos públicos de forma incompetente, há percepções de que os indivíduos agem de forma racional importando-se somente com os interesses próprios, diferente do modelo humanista nas organizações, tendo uma ênfase maior em políticas públicas (Denhardt; Catlaw, 2017).

Já o Novo Serviço Público (NSP), Denhardt e Catlaw (2017) definem como uma corrente teórica preocupada com a política igualitária em meio a colaboração entre os cidadãos e o governo, sendo os princípios voltados justamente as necessidades do público.

2.2 COMPRAS E CONTRATAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A partir da aprovação da Lei Federal nº 8.666/1993, de licitações e contratos, a qual já foi revogada a partir da reforma e modernização da legislação pela Lei nº 14.133/2021, o uso da tecnologia de informação passou a compor um importante componente no processo de contratação pela Administração Pública. Assim, em

termos históricos, o Brasil passou por grandes mudanças no âmbito das compras públicas (Fernandes, 2019).

A licitação, de origem latim *licitatione*, é o formato obrigatório de compras no setor público, que de acordo com o Art. 11 da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) tem por objetivos:

“I – assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável”.

Um dos principais desafios da administração pública contemporânea é o setor de compras, visto que há muitas inovações que contribuem para maior participação social, transparência e agilidade nos processos propostas pela gestão do estado, que assume um papel estratégico nessa questão (Carvalho, 2017).

Carvalho (2017) demonstra também em seu estudo que a administração pública deve adotar critérios que favoreçam o interesse público como foco central das ações realizadas, o que é colocado em prática com os processos licitatórios, pois asseguram a igualdade de condições entre as empresas participantes com transparência e legitimidade, algo que não é visto nos particulares, que possuem liberdade nas decisões de contratação.

Guimarães (2012) destaca que, tanto para o órgão público quanto para a empresa contratada a suprir a necessidade de bens e serviços por meio de licitação, é essencial que sigam as normas legais específicas previstas na legislação, assegurando transparência e uso adequado dos recursos e ferramentas.

A função de uma compra, seja qual for o ramo da organização, é vista como uma responsabilidade administrativa importante, em que a aquisição de determinado bem ou serviço precisa ser analisada para que ocorra no período certo, por um valor adequado com base na necessidade e quantidade, gerenciado por um sistema de informação (Cintra; Vieira; Silveira, 2012).

De acordo com Vieira (2016), deve haver por parte da administração pública um planejamento prévio para que não ocorra compras impulsionadas pela falta de

orientação e controle das necessidades, além das irregularidades perante os princípios regulatórios e constitucionais do processo de licitação.

Para que o planejamento das compras alcance o objetivo, é importante que todos os departamentos do órgão público estejam integrados para que cada um contribua com as informações a respeito da atuação, fazendo com que o processo ocorra com clareza e cumprimento rigoroso das regras previstas no edital e no contrato após finalizado o certame (Pena, 2019).

Em consonância, a compra por licitação é compreendida como um procedimento formal que antecede a contratação com terceiros pela administração pública, abrangendo diversas modalidades (Barcellos; Mattos, 2017).

O processo de licitação garante observância do direito de potenciais contratantes, incentivando para que haja melhorias por parte do estado na realização do procedimento, além de oferecer inúmeras propostas vantajosas para a administração Pública (Meirelles, 2005).

Para que um processo de compras na administração pública seja realizado, deve haver uma consulta de preços, por meio do orçamento público, o qual é compreendido como uma ferramenta essencial de gestão estatal, utilizado para planejar, administrar e controlar as finanças públicas, permitindo a previsão das receitas e a fixação das despesas de maneira transparente, equilibrada e eficiente (Abraham, 2024).

Segundo Santos (2011), o orçamento público trata-se de um instrumento administrativo responsável pelas ações governamentais a serem realizadas, tomando como base a estimativa de receitas a serem recebidas e as despesas por órgãos públicos que desejam atender as demandas da sociedade na execução de serviços ou aquisição de bens.

Breus (2020), destaca que o contrato público, de forma ampla, é o instrumento geral da contratação pela administração. Para Ribeiro e Inácio Júnior (2022), as entidades do governo se destacam como grandes compradoras de bens e serviços para manter em funcionamento a chamada máquina pública, a fim de executar políticas governamentais com economicidade.

No Portal da Transparência (2025) há informações relevantes quanto a importância do orçamento público para o planejamento da administração, que ocorre por intermédio do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a

Lei Orçamentária Anual (LOA), definindo as receitas e gastos do governo, além de orientar o uso dos recursos públicos de acordo com as necessidades da população.

Em seu estudo, Santos (2011) ainda demonstra que o orçamento na administração pública para a realização das compras, consiste em uma lei do poder executivo com base no plano plurianual e diretrizes orçamentárias aprovadas pelo legislativo, sendo definido as políticas públicas com a clareza das receitas e despesas estimadas.

Para ilustrar os instrumentos do orçamento público citados, Gadelha (2017) demonstra a finalidade, abrangência e vigência de ambos, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Instrumentos do orçamento público

Instrumento	Finalidade	Abrangência	Vigência
Plano Plurianual (PPA)	Define diretrizes, metas e objetivos da administração pública	União, estados, Distrito Federal e municípios.	4 anos
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)	Estabelece metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte	União, estados, Distrito Federal e municípios.	1 ano
Lei Orçamentária Anual (LOA)	Estipula as receitas e fixa as despesas para o exercício.	União, estados, Distrito Federal e municípios.	1 ano

Fonte: Adaptado de Gadelha (2017)

A legislação vigente prevê que o orçamento público deve acontecer independente da modalidade licitatória a ser realizada e haver ou não uma disputa entre mais de um fornecedor, pois além de validar o contrato administrativo, leva a economicidade e eficiência, dessa forma, fica claro que as compras na administração pública possuem como requisito legal o orçamento público (Cox, 2017).

Squeff (2013) argumenta que as compras públicas, além de atender às necessidades operacionais do Estado, também podem ser utilizadas

estrategicamente para promover o desenvolvimento tecnológico, desde que tenham como alvo empresas inovadoras e competitivas.

Para Freitas et al. (2021), as contratações na administração pública buscam atender os anseios da sociedade, como também, manter em bom funcionamento as atividades devidas as aquisições de utilidades necessárias por empresas privadas.

Juridicamente falando, a licitação se aplica ao âmbito da administração pública e envolve, por um lado, a solicitação de um órgão público que pretende realizar determinada obra, serviço ou compra; por outro lado, a oferta de um preço por terceiros que pretendem executar uma obra, serviço ou fornecimento solicitado pela administração pública (Calasans Jr., 2021).

Também de acordo com Guimarães (2012), a administração pública tem como um dos principais motivos para realização de compras por meio de licitações, a promoção de uma concorrência justa e legal entre fornecedores de diferentes nichos e regiões para que possa haver inúmeras alternativas de proposta vantajosa, tanto em termos econômicos quanto a flexibilidade da realização das cláusulas contratuais previamente estabelecidas pela organização arrematante do processo.

Zaffari et al. (2022) destacam que dentre as justificativas pela ocorrência de licitações públicas, a mais compreensível são os aspectos econômicos, especialmente pelo fato de que empresas privadas especializadas no ramo, ao atenderem as necessidades do Estado, conseguem ofertar preços mais competitivos, permitindo a administração pública adquirir bens ou serviços com custo-benefício e eficiência assim como no setor privado, algo que não seria possível sem a obrigatoriedade do processo licitatório.

2.2.1 Modalidades de compra e contratação pela Administração Pública

A nova Lei de Licitações e Contratos (NLCC), nº 14.133, promulgada em 1º de abril de 2021, em substituição a Lei nº 8.666/1993, demonstra no Art. 28 da Seção II, as modalidades de compras e contratações vigentes, que são: pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo (Brasil, 2021).

O Art. 6º do Capítulo II da Lei de Licitações e Contratos (Brasil, 2021), define os modelos de licitação, como destacado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modalidades de licitação

Modalidade	Definição
Concorrência	Modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser: a) menor preço; b) melhor técnica ou conteúdo artístico; c) técnica e preço; d) maior retorno econômico; e) maior desconto;
Concurso	Modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor;
Leilão	Modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance;
Pregão	Modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto;
Diálogo Competitivo	Modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos;

Fonte: Lei nº 14.133/2021

É importante destacar a motivação que leva a administração pública adotar uma determinada modalidade de licitação para um processo de compra, cada uma delas apresentam características próprias, e a aplicação é determinada pela necessidade específica do órgão contratante, seguindo sempre os parâmetros legais e tendo domínio dos critérios de participação, sendo um ponto essencial tanto para a gestão pública quanto para a empresa que irá oferecer seus bens ou serviços (Barcellos; Mattos, 2017).

O estudo de Mello (2014) evidencia a concorrência como um processo a ser realizado em casos de maior complexidade destinado a contratar bens e serviços de grande vulto, como serviços de engenharia.

Para Guimarães (2012), a modalidade concorrência é uma das mais abrangentes, qualquer empresa interessada pode participar desde que atenda aos critérios de habilitação previstos em edital e respeite o prazo mínimo que a lei

determina para convocação, é um processo utilizado geralmente em contratações de grande volume.

O concurso, segundo o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2024), não há relação alguma com a ocupação de um cargo público que necessita de posse, além disso, demonstra quais os critérios que devem ser previstos no Edital do processo, de acordo com o Art. 30 da Lei nº 14.133/2021: I – a qualificação exigida dos participantes, II – as diretrizes e formas de apresentação do trabalho; III – as condições de realização e o prêmio ou remuneração a ser concedida ao vencedor.

Similar ao que é explícito na Lei nº 14.133/2021 sobre o concurso, Motta (2011, p. 138), define como “a modalidade utilizada para selecionar trabalho técnico, científico ou artístico, mediante prêmio ou remuneração dos vencedores, segundo critérios previamente fixados”.

O formato de compra leilão, é realizado com o intuito de alienar bens públicos que não possuem mais utilidade, como veículos, imóveis, produtos apreendidos ou penhorados legalmente, buscando o maior valor possível para a administração (Di Pietro, 2022).

Para a administração pública, o leilão é uma modalidade com vantagens, pois a transferência a terceiros de bens que não possuem mais utilidade para o município, será aproveitado de maneira adequada por aquele que oferecer maior valor (Pena, 2019).

A modalidade diálogo competitivo, introduzida a partir da nova legislação, de acordo com De Aragão (2021), se dá por uma espécie de conversa entre o órgão público e licitantes particulares pré-selecionados para que as necessidades da compra sejam atendidas por soluções técnicas, semelhante a uma negociação.

Há ainda, casos em que o processo de compra padrão não é realizado, a Lei nº 14.133/2021 demonstra no Art. 75 os critérios da chamada Dispensa de Licitação, sendo uma contratação direta, sem a necessidade de procedimento licitatório, desde que siga condições legais, como limites de valores, alguns objetos específicos e em casos de emergências e situação de calamidade pública no município, o mais comum dentre os motivos (Brasil, 2021).

A dispensa de licitação, segundo Pinto (2020), é aplicada quando as modalidades mais tradicionais, como o pregão, são vistas como inviáveis no momento para atender de forma satisfatórias o órgão público, o que é previsto em lei, especialmente em casos de bens ou serviços específicos.

De acordo com a nova Lei de Licitações e Contratos, no Art. 72 e Art. 73, é possível compreender a documentação necessária do processo de contratação direta (Brasil, 2021).

Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;

II - estimativa de despesa, que deverá ser calculada na forma estabelecida no art. 23 desta Lei;

III - parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos exigidos;

IV - demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido;

V - comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária;

VI - razão da escolha do contratado;

VII - justificativa de preço;

VIII - autorização da autoridade competente.

Parágrafo único. O ato que autoriza a contratação direta ou o extrato decorrente do contrato deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

Art. 73. Na hipótese de contratação direta indevida ocorrida com dolo, fraude ou erro grosseiro, o contratado e o agente público responsável responderão solidariamente pelo dano causado ao erário, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

Conforme Dias (2014), a contratação direta, por dispensa de licitação, é um modo legal perante a lei, desde que seguidos os critérios e a justificativa da realização, sendo caracterizada como uma situação única em que a concorrência se mostra inviável, como em emergências por conta do atraso que causaria na aquisição do bem ou serviço, exigindo por parte do órgão público e da empresa contratada uma atenção maior para que não fujam dos princípios da legalidade, transparência e eficiência.

2.3 A MODALIDADE PREGÃO PARA COMPRAS E CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O pregão, conforme previsto na extinta Lei nº 10.520/2002, era uma modalidade de licitação voltada à contratação de bens e serviços comuns, caracterizada por maior celeridade e competitividade nas contratações públicas (Brasil, 2002).

Para Fonseca (2014) o pregão busca proporcionar maior transparência e agilidade às aquisições governamentais, contribuindo para a redução de custos tanto para a administração Pública quanto para os fornecedores.

De acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLCC), nº 14.133/2021, o pregão é definido como a modalidade de licitação obrigatória para a contratação de bens e serviços comuns, podendo adotar como critério de julgamento o menor preço ou o maior desconto (Brasil, 2021).

Ainda, conforme explícito na Lei nº 14.133/2021, o pregão deve seguir uma ordem sequencial buscando garantir maior organização e transparência ao processo (Brasil, 2021), como demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas de um pregão

Etapa	Características	Base Legal (Lei nº 14.133/2021)
I – Preparatória	Etapa interna que envolve o planejamento da licitação, elaboração do Edital, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), possíveis riscos e estimativa de valores.	Art. 18
II – Divulgação do Edital de Licitação	Publicação do edital no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) contendo as informações sobre o objeto da licitação.	Art. 54
III – Apresentação de Propostas e Lances, quando for o caso	Apresentação das propostas por parte dos licitantes, podendo ser lances no modo de disputa aberto ou fechado, ou aberto e fechado, na modalidade pregão.	Art. 55 a 58
IV – Julgamento	Análise das propostas das empresas arrematantes, verificando se atenderam aos requisitos solicitados no Edital.	Art. 59 a 61
V – Habilitação	Verificação da documentação das empresas, que é: habilitação jurídica, regularidade fiscal, social e trabalhista, qualificação técnica e qualificação econômico-financeira, além de declarações extras, caso solicitadas.	Art. 62 a 70
VI – Recursal	Momento em que os licitantes podem apresentar recursos contra decisões da comissão do órgão contratante, mediante comprovações.	Art. 165 a 168

VII – Homologação	Ato final da autoridade competente que verifica a legalidade do processo, adjudicando e homologando o objeto.	Art. 71
-------------------	---	---------

Fonte: Lei nº 14.133/2021

No capítulo II das disposições preliminares da Nova Lei de Licitações e Contratos, pode ser observado os princípios que regem os processos, mais especificamente na modalidade pregão, com destaque para: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, probidade, transparência, planejamento, competitividade, economicidade, bem como o desenvolvimento nacional sustentável. Esses princípios buscam garantir práticas mais éticas, eficazes e alinhadas ao interesse público na gestão contratual (Brasil, 2021).

O pregão pode ser realizado de duas maneiras, eletronicamente e presencialmente. A partir da vigência da Lei nº 14.133/2021, a licitação presencial tornou-se uma exceção, podendo ser realizada apenas em casos extremos com justificativas plausíveis, devendo seguir um protocolo que exige a gravação com áudio e vídeo de todo o certame, para que seja registrado em Ata e juntado aos atos do processo após a finalização (Brasil, 2021).

Segundo Petereit (2014), o pregão presencial não leva em consideração o valor estimado da contratação, visto que nesse formato não há um limite de preços, a disputa ocorre por meio de uma sessão física em que as empresas devem apresentar suas propostas em um envelope lacrado ofertando seus lances de modo oral.

Na Lei nº 14.133/2021, pode ser visto que a licitação por pregão ocorre por meio de aquisição ou o sistema de registro de preços (SRP), sendo que no primeiro modo o órgão público contratante deve solicitar toda a quantidade arrematada do processo no caso de bens durante o prazo de vigência do contrato, já o SRP permite a compra parcelada dos produtos dentro do período de vigência da Ata de Registro de Preços que geralmente é doze meses, possibilitando futuras contratações (Brasil, 2021).

Para Vieira (2010), a principal modalidade atual de licitação é o pregão eletrônico, ocasionando otimização de custos e presteza para todas as partes, realizado através de um portal de compras em que o licitante pode se comunicar com

o pregoeiro e enviar seus lances após a abertura da fase própria. Esta ênfase pode ser observada na própria legislação, a qual faz referência clara a preferência pela mais ampla possibilidade de disputa buscando a melhor qualidade e a melhor condição competitiva em termos de preço de contratação (Brasil, 2021).

Dentre as vantagens do pregão eletrônico, destaca-se o interesse intensificado das empresas na participação, devido ao fato da celeridade, facilidade por conta da comunicação via portal em qualquer lugar do país e principalmente, a transparência, sendo um grande aliado no combate a corrupção no setor de compras públicas (Freitas; Maldonado, 2013).

De acordo com Carvalho Filho (2018), há inúmeras vantagens para ambas as partes em um pregão eletrônico, visto que empresas de qualquer lugar do país podem participar de forma ágil e sustentável, sendo vantajoso para o órgão público justamente pelo fato de que quanto mais empresas, maior desconto irá obter no produto ou serviço que está sendo contratando, já por parte do licitante, se torna viável pela facilidade em realizar todas as ações de forma remota, evitando custos que haveria em participar de uma licitação presencial.

A utilização do pregão eletrônico como formato de contratação é de extrema importância para o avanço de competitividade entre várias empresas, visto que não há problemas logísticos, limitação de acesso e outras barreiras que ocorriam nos pregões presenciais (Pena, 2019).

O pregão eletrônico consolidou-se como o principal formato de contratação pública pelo avanço contínuo das tecnologias de informação e comunicação (TIC), permitindo que inúmeras empresas participem com destreza e transparência (Pinto, 2020).

De acordo com Lima (2008), o pregão promove economicidade por parte da administração pública, pois na fase de lances o menor valor vence, e após ainda existe uma negociação com a empresa arrematante, podendo alcançar um preço até menor do que o registrado na disputa, já para os fornecedores, os custos diminuem em decorrência da participação totalmente online com o incentivo a inclusão de Micro e Pequenas Empresas.

2.4 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA POR LICITANTES EM PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO JUNTO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Art. 62 da Lei nº 14.133/2021, que rege sobre a fase de habilitação no processo licitatório, demonstra que é obrigatoriedade de a empresa contratada apresentar uma série de documentos e declarações necessários para o aceite da proposta. Seguindo os princípios previstos na Lei e respondendo pela veracidade das informações prestadas, não é possível a substituição dos documentos, salvo em sede de diligência por parte do pregoeiro para complementar alguma informação. Por esta referência fica clara a responsabilidade do fornecedor em estar atento aos critérios da licitação e adotar estratégias particulares para obter sucesso (Brasil, 2021).

As empresas licitantes devem compreender as normas disciplinadas em determinado processo, permitindo maior favorecimento na concorrência, sem comprometer o interesse do órgão público e seus princípios (ENAP, 2014).

Uma publicação feita diretamente no Portal de Compras Públicas (2024), demonstra várias estratégias que podem ser seguidas pelos licitantes a fim de obter sucesso nas licitações da atualidade, como procurar entender de forma ampla a modalidade que irá participar e usufruir dos benefícios que nova Lei de Licitações e Contratos oferece, além do mais, realizar cadastro em portais confiáveis e com alto índice de oportunidades pode ser uma boa estratégia.

Realizar uma pesquisa de mercado de acordo com o segmento da empresa e definir o público-alvo, como também, aproveitar as vantagens que a empresa tem na licitação de acordo com seu enquadramento, podem ser estratégias válidas para um maior número de arremates, levando em consideração toda a segurança e transparência que a Lei nº 14.133/2021 oferece (Portal de Compras Públicas, 2024).

Leal, Lima e Maia (2024), detalham em seus estudos a utilização das ferramentas da administração estratégica (FAE) na contribuição para a tomada de decisão no setor público por empresas privadas, analisando as oportunidades de participação em processos de licitação, premissas e restrições além do alinhamento com as metas organizacionais, levando assim a um maior potencial de sucesso e competitividade.

De acordo com Pironti (2024), em uma matéria publicada no site ConLicitantes, as empresas devem adotar estratégias considerando diversos critérios. Um passo

importante é escolher de forma coerente determinado processo, para que esteja de acordo com a capacidade da organização e as propostas técnicas desenvolvidas, seguindo sempre as normas da legislação e tendo em mente os possíveis riscos para que não influencie negativamente nos ganhos.

O estudo de Xavier (2019) sobre o Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO), demonstra que a crescente adoção de instrumentos de gestão e visualização de dados influencia diretamente no resultado dos processos licitatórios. Para as empresas privadas, isso reforça a importância de tomar decisões mais precisas, usufruindo dos dados públicos, como histórico de compras de determinado órgão público, e dados internos, como os custos operacionais e margem de lucro, levando em consideração também aspectos geográficos. O acesso e a análise dessas informações são essenciais para que a organização consiga posicionar-se competitivamente no processo aumentando o potencial de sucesso.

A motivação de decisões nos processos de licitação garante maior racionalidade, e como consequência, transparência e controle das ações realizadas, evitando os abusos de poder e até mesmo protegendo o gestor de eventuais irregularidades (Aguiar, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o caminho metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de garantir coerência entre os objetivos propostos, a abordagem teórica e as técnicas utilizadas. A metodologia apresentada também procura oferecer uma visão clara do processo de investigação, contribuindo para a veracidade do estudo.

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser compreendida como um processo que procura responder questões exclusivas em meio a falta de informações e dados mal organizados, contribuindo desde a formulação do problema até os resultados, investiga além da ampliação do conhecimento em teorias, soluções práticas para problemas reais, tornando essencial para o desenvolvimento.

A ciência é fundamentada na aplicação de técnicas e uso de métodos em bases epistemológicas, colaborando no processo de construção do conhecimento, porém,

as práticas de pesquisa entre as ciências naturais e ciências humanas podem ter grandes diferenças em virtude das variadas perspectivas na abordagem dos objetos de estudo (Severino, 2013).

A metodologia científica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa, visto que os métodos e técnicas adequados para a coleta de dados, análise das informações e resultados são com base nos estudos metodológicos, contribuindo para o conhecimento da sociedade (Prodanov; Freitas, 2013).

De acordo com Pereira et al. (2018) o método científico procura investigar fenômenos por meio de uma abordagem lógica e regularizada, baseando-se em experimentações e análise de resultados, construindo teorias científicas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois busca analisar e compreender as estratégias adotadas por uma empresa ao participar de processos licitatórios, além de interpretar os fatores que influenciam na obtenção de sucesso. De acordo com Minayo (2006), a pesquisa de natureza qualitativa procura entender os significados cedidos aos eventos pelos sujeitos envolvidos, focando nas interpretações e experiências. Para Oliveira, Miranda e Saad (2020) a pesquisa qualitativa foca na interpretação detalhada dos fenômenos do objeto de estudo, desconsiderando dados numéricos e estatísticos.

Quanto aos fins da pesquisa, são exploratórios e descritivos, visto que explora o contexto das estratégias da empresa em licitações e descreve padrões de atuação em nível nacional. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o intuito de justamente explorar um determinado assunto de forma mais ampla, complementando ideias e novos conceitos a fim de resolver a problemática existente.

Ainda de acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva foca na caracterização de determinada população ou fenômeno relacionando com possíveis variáveis, sendo comum utilizar em estudos que envolvem condições públicas e sociais, como também, analisar a distribuição demográfica.

3.2 PROPOSTA METODOLÓGICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa da pesquisa responsável por reunir informações que fundamentam a análise, com coerência aos objetivos propostos, o processo de coleta de dados deve ser diretamente da unidade analisada, de acordo com o planejamento da pesquisa (Lozada; Nunes, 2019).

As técnicas e meios utilizados para coleta de dados de forma apropriada são a pesquisa documental e entrevista semiestruturada, analisando as informações em plataformas públicas e informações internas da organização. Gil (2008), demonstra que a pesquisa documental utiliza materiais que carecem de análises podendo ser interpretados a partir de fontes já existentes e o estudo de caso se dá pela análise profunda de uma abordagem, permitindo maior conhecimento que outras formas de metodologia não seriam capazes. Nesse caso, a pesquisa documental foi por meio da análise de informações exclusivas e dados nos principais portais de contratação que a organização possui cadastro para participação nos processos, os quais são: Comprasnet, Portal de Compras Públicas, Bolsa de Licitações e Leilões do Brasil (BLL Compras) e a CELIC (Subsecretaria da Administração Central de Licitações). Com isso, foram definidos os contratos já firmados que serviram como objetos de análise, optando por aqueles de valor relevante e regiões estratégicas.

Segundo Minayo (2001), a entrevista é realizada com o intuito de obter informações da empresa diretamente de seus representantes, através de uma conversa em que os dados coletados são relacionados com a realidade. O formato de entrevista semiestruturada de acordo com Ferreira, Guimarães e Oliveira (2023) acontece quando é definido de maneira prévia um roteiro, mas que pode haver o surgimento de novos questionamentos por parte do entrevistador. No caso da entrevista realizada com o representante legal da empresa que foi no ambiente da organização, procedida por meio de autorização formal, solicitação para coleta de informações para transcrição e registro para posterior análise de dados, ajudou no entendimento de como são adotadas as estratégias e critérios de escolhas para participar de determinada licitação. Além disso, a entrevista deu sustento as temáticas do processo licitatório por meio do entendimento do que pode ou não ser feito perante a legislação e os inúmeros desafios que o ramo enfrenta, desde a seleção dos produtos a serem participados até a homologação, podendo ser abordado de forma

sucinta até mesmo questões e desafios logísticos, respondendo aos objetivos do trabalho.

A pesquisa foi fundamentada na coleta de dados primários, por meio da entrevista com o gestor responsável pelos processos de licitação na empresa pesquisada e na pesquisa e organização, de dados secundários por meio da análise de contratos já firmados e executados com órgãos públicos de diferentes regiões do país. Segundo Marconi e Lakatos (2017), os dados primários são aqueles extraídos de forma direta através de entrevistas, questionários ou depoimentos, já os dados secundários são derivados da análise de documentos e fontes já elaboradas.

O trabalho possui uma amostragem recorte intencional, estabelecido a partir do julgamento e conveniência de escolha do pesquisador por um ambiente organizacional acessível que permita desenvolver análise a partir do problema de pesquisa proposto. A escolha se dá sobre uma organização cuja atuação está totalmente inserida no contexto da participação em licitações por pregões eletrônicos, estabelecendo conexão direta com o objetivo da pesquisa, com isso, a coleta de dados necessários é viabilizada pelo fácil e ilimitado acesso às informações internas da empresa, seja por meio de documentos ou disponibilidade dos responsáveis para prestar esclarecimentos. As características da empresa analisada permitem analisar como e quais estratégias são aplicadas nos processos de compras públicas e os desafios encontrados, diante disso, é adequada para atender ao problema de pesquisa e objetivos propostos.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A proposta de análise dos dados primários e secundários na pesquisa qualitativa foi por meio da análise de conteúdo, com a interpretação dos dados extraídos de documentos internos da empresa e das informações extraídas da entrevista. Com base no estudo de Santos e Sousa (2020) a análise de conteúdo é uma abordagem de metodologia interpretativa de variados tipos de informações, podendo ser verbais ou não verbais, aplicando as técnicas e evoluindo-as para que haja um tratamento de dados. Segundo Mendes e Miskulin (2017) a análise de conteúdo é essencial para assegurar a rigidez da metodologia, aplicada muitas vezes no campo educacional em pesquisas qualitativas, contribuindo imensamente na

qualidade dos resultados obtidos. Para Moraes (1999), na análise de conteúdo é importante fragmentar e realizar novas interpretações das informações, a fim de compreender suas essências, assim, surgem agrupamentos que permitem identificar diferenças e igualdades, sustentando a construção da categoria.

Na análise de conteúdo, pode haver diferentes modelos de desenvolvimento de análise, neste trabalho, foram adotadas três fases destacadas na literatura de Bardin (2016), que são: pré análise, exploração do material e tratamentos dos resultados.

De acordo com Batista, De Oliveira e De Camargo (2021), a pré análise começa na leitura, com o intuito de formular os objetivos, hipóteses e organização dos dados, isso serve como base para que os documentos selecionados sejam relevantes, facilitando o processo. Para realização deste trabalho, realizou-se a transcrição e leitura do material empírico (entrevista e documentos), na análise de quais contratos seriam interessantes serem colocados em pauta para que ocorresse a exploração do material.

A segunda fase, segundo Bardin (2016), envolve a codificação e organização das informações, de forma a possibilitar uma análise estruturada e sistemática das amostras. No presente trabalho, a codificação se deu por categorias, por exemplo: critérios de escolha de licitações, delimitação geográfica e segmentação de mercado. Para Rodrigues (2019), as categorias de codificação são elaboradas a partir das unidades do contexto, baseando-se nos conteúdos analisados.

No tratamento dos resultados, deve haver organização para que o entendimento seja facilitado. Bardin (2016) diz ainda, que o analista deve seguir as ideias de origem, realizando implicações como orientação, tendo em mente que durante o desenvolvimento possa haver descobertas inesperadas que agregam o resultado da discussão. Neste caso, é realizada uma interpretação dos resultados à luz do referencial teórico e dos objetivos específicos do trabalho, elaborando sínteses interpretativas com base nas regularidades encontradas nos dados. Nessa fase, é fundamental que o analista procure ir além da análise do conteúdo abordado nos documentos selecionados, a fim de compreender o lado oculto, tornando a interpretação mais consistente (Triviños, 1987).

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A unidade de análise desta pesquisa é uma empresa especializada no ramo de licitações, chamada Liceri Comércio de Produtos em Geral LTDA, que atua em nível nacional no ramo, revendendo produtos para órgãos públicos por meio de pregões eletrônicos, possuindo um segmento de materiais bem amplo.

Figura 1 - Logomarca da empresa Liceri



Fonte: Liceri, 2025

A identificação da unidade como objeto da pesquisa, deve-se ao fato da experiência no setor e a possibilidade de analisar a atuação in loco de definição de estratégias de participação nos processos com base em sua organização interna, tendo como referência que a organização selecionada já firmou inúmeros contratos com órgãos públicos de diferentes regiões do Brasil. Ao longo do processo de análise, alguns dos processos desenvolvidos pela empresa servirão como referência para análise.

A empresa foi selecionada também em razão da acessibilidade aos dados e informações internas, mediante consulta prévia, sendo um ponto positivo para realização do trabalho. Localizada no município de Taquaruçu do Sul/RS, a empresa Liceri teve sua abertura no ano de 2017, tendo 8 anos de experiência no mercado de licitações, sendo hoje uma empresa consolidada pela regularidade de participações nas contratações junto a organizações públicas, sendo, frequentemente, por meio da participação em processo de licitação. A estrutura organizacional é composta por setores específicos a partir das áreas de demanda de contratação com suas devidas funções, desde a escolha dos editais até o setor logístico. A caracterização da especialização de cada área será objeto de análise posterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os dados coletados no campo de pesquisa e analisar os resultados obtidos junto à empresa Liceri, objeto central do estudo. A análise foi organizada em três eixos principais, de modo a contemplar os objetivos específicos da investigação e possibilitar uma compreensão ampla do posicionamento estratégico da organização frente aos processos de compras públicas, tomando como base a entrevista realizada junto ao gestor e análise dos processos de contratação realizados pela empresa estudada.

4.1 PROCESSOS ESTRATÉGICOS DE COMPRA VIA LICITAÇÃO COMO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

A partir de diálogo inicial com a gestão da empresa Liceri, foi identificado, como primeiro ponto relevante que a elaboração do plano de negócio da organização começou a ser formulado no ano de 2016, partindo de uma pesquisa criteriosa a respeito do mercado de licitações da época e a abertura oficial ocorreu em 2017.

Na entrevista realizada com o gestor, é destacado dentre os principais motivos que levaram a ideia de abrir uma empresa o foco na participação de processos de compras públicas, reconhecido como a identificação de uma oportunidade pouco explorada naquele período, um ramo promissor que estava em constante crescimento, oferecendo oportunidades de fornecimento sustentadas por regras claras e previsíveis, mas com pouca competitividade na percepção à época do gestor. Em meio a análise estratégica, havia indicações de que era um campo com potencial, alinhando-se as percepções de Bresser-Pereira (1996) e Denhardt e Catlaw (2017), em que a Administração Pública é considerada um agente de motivação à economia, gerando fluxos de contratação e competitividade empresarial. Além disso, já era parte da experiência do gestor da Liceri no segmento de licitações públicas. O gestor destaca que “[...] já atuava como funcionário em uma empresa que participava de licitações, o que me proporcionou uma base de conhecimento essencial para iniciar os estudos e compreender o funcionamento dos processos licitatórios. [...]” (Gestor, 2025).

A experiência prévia adquirida na organização trabalhada, colaborou na decisão de abertura do negócio, corroborando com a visão de Meirelles (2005) e Carvalho Filho (2018) sobre a importância do conhecimento técnico prévio para o êxito em novas atividades, mas não anulou o fato de que era necessária uma maior especialização. Sobre isso destaca que “[...] a experiência prévia contribuiu para dar os primeiros passos, mas o segmento exige alto nível de especialização, foi necessário investir fortemente em capacitação e conhecimento técnico para evitar erros que poderiam gerar sanções e comprometer a reputação da empresa [...]” (Gestor, 2025).

As primeiras oportunidades de contratação via licitação que a empresa Liceri optou por participar, conforme informado, foram centradas na contratação de materiais de informática e tecnologia, por conta da experiência anterior do gestor no segmento e do conhecimento técnico que ele adquiriu na área. Como licitante novo o início não foi de fácil inserção competitiva conforme o relatado, e um dos pontos destacados foi a negociação limitada que a empresa tinha com fornecedores, justamente por ser nova no mercado, impactando diretamente na competitividade em preço dos produtos que pretendia comercializar. Diante disso, o gestor destaca: “[...] enfrentamos desafios como reajustes inesperados e atrasos na entrega de produtos importados, o que gerou prejuízos e dificuldades contratuais [...]” (Gestor, 2025). Para lidar com esse tipo de situação, a empresa, seus gestores e funcionários desenvolveram processos mais robustos internamente e estratégias de mitigação de riscos, construindo aprendizado a partir das experiências vivenciadas, confirmando o que Freitas e Maldonado (2013) apontam como característica organizacional, transformar erros em oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento estratégico, repercutindo no reconhecimento de confiabilidade de fornecedores, condições de oferta e atendimento dos clientes contratantes.

Para entender o processo de licitação de forma coerente e, principalmente adquirir experiência para se trabalhar somente com esse segmento, foi necessário estudo, demanda de tempo para analisar as oportunidades de contratação e o aprendizado prático a partir da participação em diferentes licitações. A trajetória de conhecimento inclui, conforme o gestor, diversos fatores favoráveis e desfavoráveis que impactam diretamente na identificação de contratações. Podendo ser descrito como a formulação estratégica, há alguns pontos de destaque que foram mencionados e são apresentados a seguir.

Como primeiro ponto de destaque a **análise do histórico de compras** é identificado como um fator relevante. Na percepção do gestor consultar e analisar de forma criteriosa as compras realizadas por determinado órgão público junto aos fornecedores arrematantes de outras licitações é importante para se ter uma noção de qual a média em valor (quantidade de itens) de compra praticado. Essa observação indicou que havia muitos contratantes que costumavam empenhar uma quantidade extremamente baixa dos produtos, mesmo que baratos, podendo causar prejuízos ao fornecedor que se comprometa com a aquisição de grandes volumes de estoque. Além disso, o tempo para realizar um pedido após firmar o contrato (conversão da Ata de Registro de Preços firmada e a aquisição efetiva dos recursos além do mínimo contratado) deveria ser um fator de atenção para a empresa em futuros processos de compra.

A **viabilidade logística** foi destacada pelo gestor como um segundo fator de influência importante. Assim, realizar simulações de frete dos produtos antes mesmo de concorrer na licitação, colaborou para avaliar as margens de ganho para cada item no processo de contratação. Assim, a relação entre custo de aquisição dos recursos junto aos fornecedores/indústria e a entrega aos contratantes, permitiu minimizar o risco de prejuízos por conta do frete até o destino. A partir de tais simulações a identificação de transportadoras de confiança e parceiras que prestam serviço a empresa também revelou ser um aprendizado significativo para a empresa. Um exemplo prático e simples citado na entrevista foi a análise da viabilidade logística de um processo em que a empresa viesse a participar na região Nordeste do Brasil. Estando localizada no sul do país e considerando a localização dos potenciais fornecedores de certo recurso, sabendo que a distância é longa caso o material saia do estoque próprio, a margem de ganho do item arrematado, deve considerar um valor adequado tendo em mente o deslocamento do material até o destino, evitando que a empresa tenha prejuízo por conta da logística.

A análise cuidadosa da **situação financeira do contratante** é um fator relevante, a ser observado na documentação e histórico de aquisição. Como cada processo licitatório possui prazos a serem cumpridos, tanto por parte dos fornecedores quanto do órgão público contratante, a observação do prazo de pagamento a empresa após entregar os materiais é um fator de atenção. Assim, para a empresa fornecedora contratada, analisar a situação financeira e o histórico de pagamentos do contratante, foi um aprendizado de extrema importância para saber

se realmente havia um bom histórico de disponibilidade de recursos para pagamento do empenho realizado, pois a inadimplência por parte de órgãos públicos é alta ou o tempo decorrido para pagamento pode onerar em grande medida o fluxo de caixa da empresa.

A análise do **comportamento competitivo de empresas concorrentes** também foi um fator importante observado pelo gestor. Assim, ao acompanhar exemplos anteriores de processos licitatórios de empresas concorrentes da mesma região ou segmento, a fim de entender como foi seguido o processo, quais materiais arrematou, qual a margem de lucro utilizada, como entregou os produtos para o órgão público, como se deu o cumprimento de prazos, entre outros fatores representou importantes pontos de construção de posicionamento de mercado. O gestor afirma: “[...] a compreensão dessas variáveis passou a ser essencial para avaliar riscos e oportunidades com maior precisão [...]” (Gestor, 2025).

Sabendo das modalidades de licitação vigentes, desde o período de abertura da empresa até os dias atuais, o pregão eletrônico ofereceu melhores condições de contratação, fator reforçado com a mudança na legislação e estabelecimento da nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021) e a preferência pela contratação eletrônica pelos entes públicos. Assim, em grande medida, este é o processo exclusivo de contratação utilizado pela empresa na atualidade, sendo critério de julgamento mais comum para os produtos que fornece a aquisição pelo menor preço por item demandado. Além de ser mais acessível e transparente, relacionando-se aos princípios de eficiência e competitividade discutidos por Justen Filho (2021) e Di Pietro (2022), essa forma de contratação permite eficiência operacional e concentra os processos que compõem o portfólio de produtos da empresa, que tem como foco: ferramentas, ferragens, equipamentos de proteção individual e coletiva, materiais elétricos e de sinalização.

Com quase uma década de atuação no ramo de licitações, a empresa Liceri precisou se adaptar a diversos tipos de situação, muitas vezes sofrendo consequências que não eram previstas. As mudanças econômicas pelas quais o país passa, por exemplo, impactam diretamente no mercado de compras governamentais. Diante disso, foi importante para o gestor estar em constante aprendizado sobre a legislação tributária, visto que as licitações são o fim do atendimento as demandas dos órgãos públicos, não podendo descumprir nenhum tipo de obrigação fiscal. Assim, conforme o gestor, a Liceri definiu ser necessário realizar análises de mercado constantes, identificando tendências de contratações, compreendendo desafios

emergentes e o ajuste das práticas empresariais de forma alinhada às demandas do setor público.

Para sistematizar o que foi levantado sobre a criação e desenvolvimento das atividades da empresa, o quadro abaixo traz uma síntese desde a trajetória da empresa, os fatores favoráveis e desfavoráveis identificados, bem como, os aprendizados estratégicos.

Quadro 4 - Síntese de posicionamento estratégico identificados pela gestão da empresa estudada

Período/Marco	Descrição	Aprendizados Estratégicos
2016 – Planejamento inicial	Identificação das licitações como oportunidade de negócio e estudo preliminar do mercado público.	Reconhecimento do potencial de estabilidade e da baixa concorrência no setor.
2017 – Fundação da empresa	Abertura oficial da Liceri, com base na experiência prévia do gestor em processos licitatórios.	Conhecimento prático como vantagem inicial.
Primeiras licitações	Atuação no fornecimento de produtos de tecnologia/informática.	Necessidade de estruturação logística e negociação mais sólida com fornecedores.
Dificuldades iniciais	Problemas com reajustes de preços e atrasos de importação geraram prejuízos.	Aprendizado organizacional pela experiência de “tentativa e erro”.
Consolidação da estratégia	Definição do pregão eletrônico como modalidade exclusiva de atuação.	Eficiência, transparência e foco em bens/serviços comuns.
Expansão e amadurecimento	Aperfeiçoamento na análise de mercado: histórico de compras, viabilidade logística, perfil dos concorrentes e solvência dos órgãos.	Tomada de decisão estratégica baseada em dados e monitoramento constante.

Fonte: elaborado pelo autor, 2025

A análise do processo de inserção e consolidação da empresa Liceri no mercado de compras públicas demonstra como a atuação empresarial no ramo de licitações pode ser compreendida como uma estratégia de diferenciação. Toda a trajetória aqui trazida, evidencia que o sucesso não é apenas por identificar uma oportunidade de mercado, mas todo um processo de aprendizado institucional, técnico

e operacional, ligado a toda burocratização imposta pelo setor público contemporâneo e a complexidade no estudo da legislação.

Além disso, a priorização do pregão eletrônico como modalidade de participação, demonstra o alinhamento da empresa à modernização das contratações. Com isso, ao ampliar seu alcance geográfico, atendendo órgãos públicos de todo o país com boa capacidade operacional, a empresa reafirma seu compromisso competitivo com transparência, elemento central das compras públicas.

Em síntese, a integração entre conhecimento técnico, estratégico e jurídico, resultou em um modelo de negócio sólido no segmento de contratações públicas, obtendo o sucesso desejado em meio a capacidade de aprendizagem com a experiência, adaptação às mudanças regulatórias e a transformação de um processo burocrático para um campo de inovação e crescimento organizacional.

4.2 A CONSTRUÇÃO DE CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS PARA SELEÇÃO DE OPORTUNIDADES DE CONCORRÊNCIA PELA EMPRESA LICERI

Diariamente, inúmeros editais de licitação são publicados, evidenciando a elevada demanda do setor público nas esferas federal, estadual e municipal. Para a empresa Liceri, cuja atuação está voltada exclusivamente ao atendimento de órgãos governamentais por meio de pregões eletrônicos, a decisão sobre em quais processos participar representa um desafio constante, conforme identificado no primeiro tópico anterior de análise apresentado.

A definição de critérios estratégicos para a participação em compras públicas resultou de um processo gradual de aprendizados, ajustes internos e consolidação de parcerias comerciais, tanto com fornecedores de produtos quanto com transportadoras como principais atores que concretizam os contratos firmados pela empresa. Essas parcerias se tornaram fundamentais, uma vez que a lógica competitiva das licitações implica margens de lucro reduzidas, sobretudo na forma de contratação pelo menor preço contratado. Como destacam Barcellos e Mattos (2017), tomar decisões de forma estratégica em cenários competitivos requer planejamento, racionalidade e facilidade na adaptação de mudanças. Nesse contexto, o *markup* da empresa precisa ser cuidadosamente ajustado, considerando que o critério do menor preço geralmente determina o vencedor do pregão. Dessa forma, garantir preços de

custo reduzidos junto aos fornecedores e condições logísticas favoráveis com transportadoras tornou-se elemento central para a viabilidade econômica e para a segurança da execução contratual. Assim, a Liceri estruturou sua atuação estratégica de forma a alinhar eficiência operacional e competitividade, assegurando sua permanência e crescimento no mercado de compras públicas.

Os principais critérios identificados pela empresa para definir um posicionamento sobre concorrer ou não em determinado processo licitatório, identificados a partir de questão dirigida ao gestor, foram os seguintes:

- 1) Definição de margem de lucro possível para os itens escolhidos do edital;
- 2) Análise da viabilidade operacional de recebimento/entrega dos itens contratados;
- 3) Análise de custos de contratação e distribuição;
- 4) Estudo do histórico de compras do órgão contratante e a capacidade de cumprimento contratual dentro dos prazos estabelecidos e exigências legais, permitindo uma avaliação com precisão dos riscos e oportunidades de determinada licitação.

Esses critérios citados, estão em conformidade com o que Pena (2019) trouxe ao descrever como a busca pela eficiência é algo fundamental na competitividade. Ao longo do tempo, o aprimoramento das estratégias teve como base experiências práticas acumuladas em processos anteriores, o retorno de cada contratação, seja positivo ou negativo. O registro do histórico de contratação e posteriormente, a análise do processo de efetivação dos contratos são destacados pelo gestor quando comenta: “[...] todas as participações são analisadas e registradas, independentemente do resultado, esses dados alimentam nosso banco de conhecimento e são utilizados como referência para decisões futuras [...]” (Gestor, 2025). Esse processo fortalece a base estratégica e diminui as chances de erros recorrentes, confirmando a visão que Freitas e Maldonado (2013) trazem sobre a consolidação de práticas bem-sucedidas pela empresa, colaborando na correção de falhas e transformando em condutas de tomada de decisão futura, reforça também, a importância destacada por Carvalho Filho (2018) do controle administrativo, garantindo segurança jurídica e o estudo de Xavier (2019) realizado no Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO) sobre adoção de instrumentos de gestão e visualização de dados.

Entre os fatores considerados como potencializadores de sucesso, destacam-se as parcerias comerciais consolidadas, com fornecedores e transportadoras,

ampliando a capacidade de atendimento às demandas e melhor capacidade operacional, garantindo agilidade nas execuções de contratos. Por outro lado, oscilações de mercado, aumento de custos, necessidade de manutenção de boas relações contratuais a fim de evitar sanções administrativas, são vistos como desafios externos a serem diariamente monitorados, dada a importância da segurança e previsibilidade nas relações com a Administração Pública, de acordo com a perspectiva de Guimarães (2012). Portanto, neste caso, a avaliação de escolha estratégica concilia custos e a confiabilidade de entrega ou de complementação do que a empresa necessita para honrar os contratos firmados de forma viável economicamente.

Na seleção e escolha de editais de compra, são utilizados filtros formais, considerando o histórico do cliente, com a verificação se já foi participado em outra oportunidade, localização geográfica e tipos de produtos que serão licitados, garantindo a assertividade e direcionando os esforços para segmentos previamente identificados como prioritários. Há também, um software de gestão de contratação que contém diversas ferramentas de uso automatizado, entre elas, a localização de editais com base nos filtros programados, essa sistematização é uma espécie de profissionalização da etapa decisória da empresa, baseado em indicadores e informações que colaboram na obtenção de uma avaliação mais precisa das forças e ameaças, isso reflete o que Leal, Lima e Maia (2024) trazem, as chamadas Ferramentas da Administração Estratégica (FAE). Porém, conforme destaque do gestor, há ainda preferência para que isso seja realizado manualmente, pesquisando em cada um dos portais que a empresa possui cadastro, seja pago ou não.

Após a identificação dos processos, é realizado o download dos editais para que as análises sejam feitas. O processo de seleção de oportunidades de contratação inicia pela leitura do edital, extraindo as informações necessárias que levam até a decisão de participação na licitação considerando elementos como a identificação de todos os documentos de habilitação jurídica necessários, certidões fiscais e trabalhistas, qualificação econômico-financeira, qualificação técnica, declarações extras, além de informações relativas ao prazo de entrega dos materiais e prazo de pagamento por parte do órgão contratante.

As áreas e segmentos prioritários da empresa foram definidos com base em critérios de competitividade, potencial de lucro e escalabilidade, de modo que seja concentrado os recursos nos nichos que possui maior domínio técnico próprio

construído pelo histórico de contratação da empresa e vantagem competitiva percebida nos mercados em que atua preferencialmente. Esse direcionamento remete ao que Barcellos e Mattos (2017) definem como o planejamento estratégico baseado em situações, em que a organização toma as decisões em relação aos recursos disponíveis.

Em síntese, a construção dos critérios estratégicos de seleção de processos pela Liceri demonstra um processo de aprendizagem organizacional, no qual as práticas de participação em pregões são constantemente avaliadas por completo, ajustadas e direcionadas para maior alcance de resultados e cada vez mais criar competitividade no mercado de compras públicas.

Quadro 5 - Critérios estratégicos utilizados na seleção de editais

Critério estratégico	Descrição prática pela empresa
Margem de lucro e viabilidade operacional	Avaliação da rentabilidade e da capacidade de execução contratual considerando custos, prazos e exigências legais.
Análise de custos e histórico de compras do órgão contratante	Identificação de padrões de compra e previsibilidade de demanda, considerando a reputação e a capacidade financeira do órgão.
Capacidade de cumprimento contratual e logística	Verificação da estrutura interna e da rede de parceiros (fornecedores e transportadoras) para garantir entregas dentro do prazo e com qualidade.
Parcerias comerciais e acordos de fornecimento	Consolidação de relações com fabricantes e prestadores de serviço logístico, reduzindo custos e ampliando competitividade.
Definição de áreas prioritárias de atuação	Foco em segmentos com maior domínio técnico, rentabilidade e capacidade de escalabilidade.
Registro e análise de resultados anteriores	Manutenção de banco de dados com resultados de licitações para aprendizado e melhoria contínua.

Fonte: elaborado pelo autor, 2025

A análise sobre a construção de critérios estratégicos pela Liceri na identificação de processos licitatórios, evidencia a evolução ao transformar uma rotina operacional em um processo mais bem sistematizado com planejamento e gestão,

com a consciência que o número de licitações a ser participado não significa buscar resultado, mas saber em quais processos participar que realmente sirvam como oportunidade de negócio.

Essas decisões são orientadas por dados, experiências e análises de desempenho, refletindo o amadurecimento da estrutura interna e racionalidade administrativa, capaz de equilibrar riscos e oportunidades, garantindo não apenas competitividade, mas também conformidade e boa reputação institucional.

Com base na literatura de Krielow e Santos (2014), o posicionamento estratégico da empresa Liceri pode ser classificado de acordo com os modelos trazidos, pelos autores, tendo uma forte relação com as abordagens de Michael Porter, no modelo de liderança no custo total. A empresa toma suas decisões e estrutura suas práticas operacionais buscando sempre a minimização de custos, eficiência logística e operacional, com o controle de margens em cada pregão eletrônico participado, tendo em vista o critério de julgamento, que é o menor preço por item. Por meio disso, fica evidente a relação com o modelo, baseado na vantagem competitiva que a Liceri procura alcançar com eficiência e gestão de recursos, em um ambiente de extrema concorrência e margens reduzidas.

4.3 ANÁLISE DE CONTRATOS DE FORNECIMENTO COMO REPRESENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE CONTRATAÇÃO REALIZADOS PELA LICERI

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar dois casos concretos de contratação pública que a empresa Liceri participou e firmou contrato, de modo a evidenciar as práticas e estratégias adotadas para os processos, analisando os critérios já mencionados que levam a seleção do edital e participação.

O primeiro contrato selecionado refere-se a uma licitação realizada no dia 23/11/2023, ainda regida pela antiga Lei de Licitações, nº 8.666/1993, o Pregão Eletrônico nº 107/2023, que teve sua abertura às 13h, promovido pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (TRE-SP), cujo objeto foi o Registro de Preços para aquisição de ferramentas destinadas às eleições de 2024, conforme imagem abaixo do preâmbulo do Edital.

Figura 2 - Preâmbulo do edital do Pregão nº 107/2023



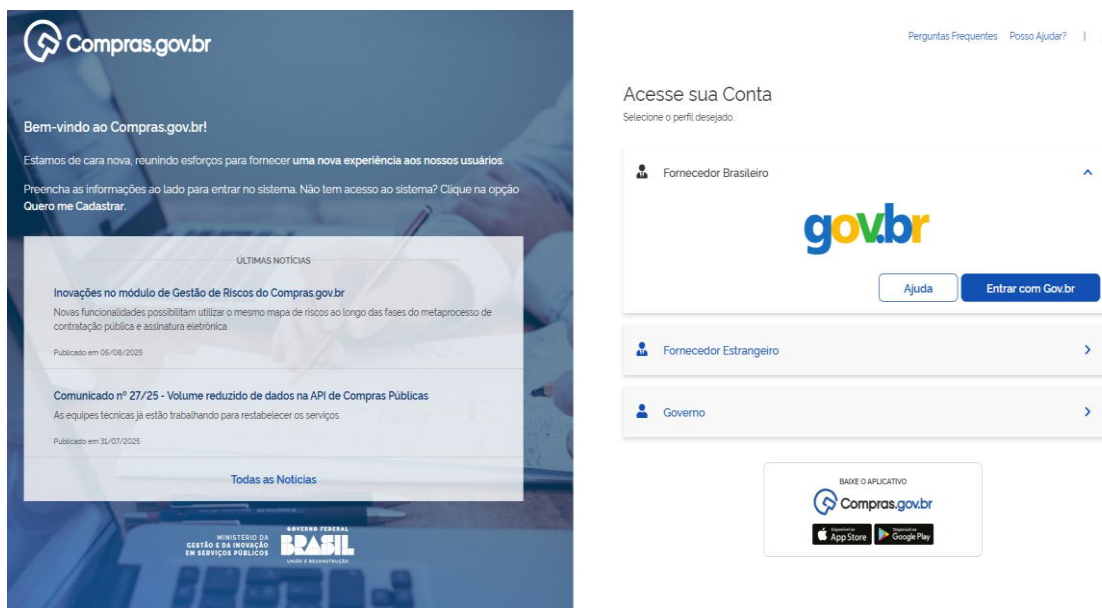
Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ESTADO DE SÃO PAULO Pregão Eletrônico Federal nº 107/2023 (Regido pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, pelo Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, pelo Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, alterado pelos de nº 8.250, de 23 de maio de 2014 e nº 9.488, de 30 de agosto de 2018 e legislação correlata, aplicando-se, no que couber, as disposições contidas no Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, alterado pelo de nº 3.693, de 20 de dezembro de 2000, na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 e alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 8.538, de 6 de outubro de 2015, Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, bem como na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e alterações).
<u>Objeto:</u> Registro de Preços para aquisição de ferramentas destinadas às eleições de 2024. Observação: Havendo divergência entre a descrição do(s) item(ns) e o código/descrição do CATMAT/CATSER prevalecerão as especificações detalhadas no Anexo I (Termo de Referência) deste Edital.
Data de abertura da sessão pública: 29/11/2023 às 13h no site www.gov.br/compras/pt-br

Fonte: Licerí, 2025

O certame foi realizado no portal de compras do Governo Federal, o Compras.gov.br, o principal atualmente de licitações e contratações públicas, servindo como uma plataforma online de divulgação de editais, realização dos processos e gestão contratual, conectando órgãos públicos e fornecedores de todo o país, com eficiência e transparência. A plataforma é totalmente gratuita, além de ser bem intuitiva e de fácil utilização por parte dos licitantes, precisando apenas criar uma conta no sistema e estar cadastrado no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) para poder participar de licitações, em que diariamente são publicados centenas de editais dos mais diversos tipos de objetos, seja para aquisição de bens ou prestação de serviços.

Figura 3 - Página inicial do portal Compras.gov.br



Fonte: Compras.gov.br, 2025

Os itens licitados pelo órgão contratante foram 11.400 unidades de chaves de teste elétrico, destinadas a verificação do funcionamento adequado das tomadas das seções eleitorais onde foram ligadas as urnas eletrônicas, e 11.400 unidades de chaves de fenda, para utilização nas aberturas das tomadas e outras manutenções necessárias. A imagem abaixo demonstra a descrição dos itens, unidade de fornecimento, quantidade estimada e o valor unitário máximo aceitável pelo Tribunal.

Figura 4 - Descrição dos itens do Pregão nº 107/2023

ITEM	DESCRIÇÃO	CÓDIGO CATMAT	UNIDADE	QUANTIDADE ESTIMADA	VALOR UNITÁRIO MÁXIMO ACEITÁVEL
1	Chave de teste elétrico, aço carbono, isolada, 135mm, chata, plástico com lâmina neon e clipe, identificação de fase em condutores.	BR0251315	Unidade	11.400	R\$ 3,80
2	Chave de fenda, aço cromo vanádio, polipropileno, tipo Phillips, medindo 3/16" x 4", 100mm.	BR0246212	Unidade	11.400	R\$ 5,84

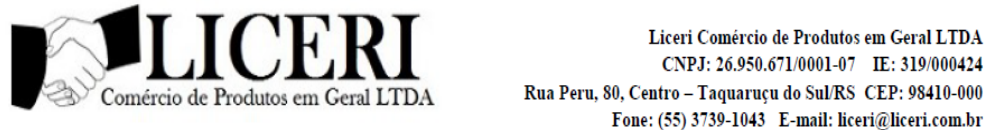
Fonte: Liceri, 2025

O pregão eletrônico nº 107/2023 não era um processo de aquisição integral de acordo com o Edital, porém, na análise que a Liceri realizou no momento da seleção, foi constatado que durante todo o histórico da empresa, os Tribunais são órgãos de extrema confiança e organização, que licitam itens que de fato precisam com quantidades adequadas, possuindo históricos de compra positivos de altos valores, e executam as obrigações contratuais nos prazos previstos, como o pagamento as empresas após entrega dos materiais, não havendo índices de inadimplência. Tais constatações no momento da escolha do processo, estão de acordo com o apontamento de Barcellos e Mattos (2017), em que o processo de decisório em ambientes competitivos e complexos deve haver o equilíbrio entre riscos e oportunidades com base em informações concretas. Além disso, a decisão de disputa no referido processo partiu da compreensão de que o objetivo do órgão era adquirir materiais para as eleições, com grandes chances de compra do quantitativo total logo após a finalização. Em termos logísticos, a entrega não era um ponto que poderia diminuir as chances de sucesso, visto que a região Sudeste não possui fretes caros contratados com as transportadoras parceiras, além de que quanto maior o valor da compra, melhores as condições.

Apesar da empresa ter participado dos dois itens na fase de lances, conseguiu arrematar somente o item 1, chave de teste elétrico, no valor unitário de R\$ 2,05, dentro do preço de referência estipulado pelo órgão, totalizando R\$ 23.370,00, de

acordo com a imagem da Proposta Final a seguir, a qual é anexada no portal durante a fase de julgamento.

Figura 5 - Proposta Final da empresa Liceri no Pregão 107/2023



Pregão: 107/2023	UASG: 70018
Órgão: TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO	

PROPOSTA COMERCIAL

Sr. Pregoeiro,

A empresa **LICERI COMÉRCIO DE PRODUTOS EM GERAL LTDA**, inscrita sob o CNPJ 26.950.671/0001-07 – IE 319/0004244, sediada à Rua: Peru, nº 80, Centro, na cidade de Taquaruçu do Sul/RS – CEP: 98410-000, Tel. (55) 3739-1043, neste ato representada pelo Sr. Marcelo Augusto Cadoná, brasileiro, solteiro, residente e domiciliado na Linha Travessão Seco – Taquaruçu do Sul/RS, portador do RG nº: 1108065903 e inscrito no CPF nº: 036.247.510-50, apresenta suas condições de fornecimento:

ITEM	DESCRIÇÃO	MARCA	MODELO	UND	QTD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Chave de teste elétrico, aço carbono, isolada, 135mm, chata, plástico com lâmina neon e clipe, identificação de fase em condutores	Fertak	8200	und	11400	R\$ 2,05	R\$ 23.370,00
TOTAL: Vinte e três mil, trezentos e setenta reais							R\$ 23.370,00

Condições Gerais:

Prazo de validade da proposta: 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas;

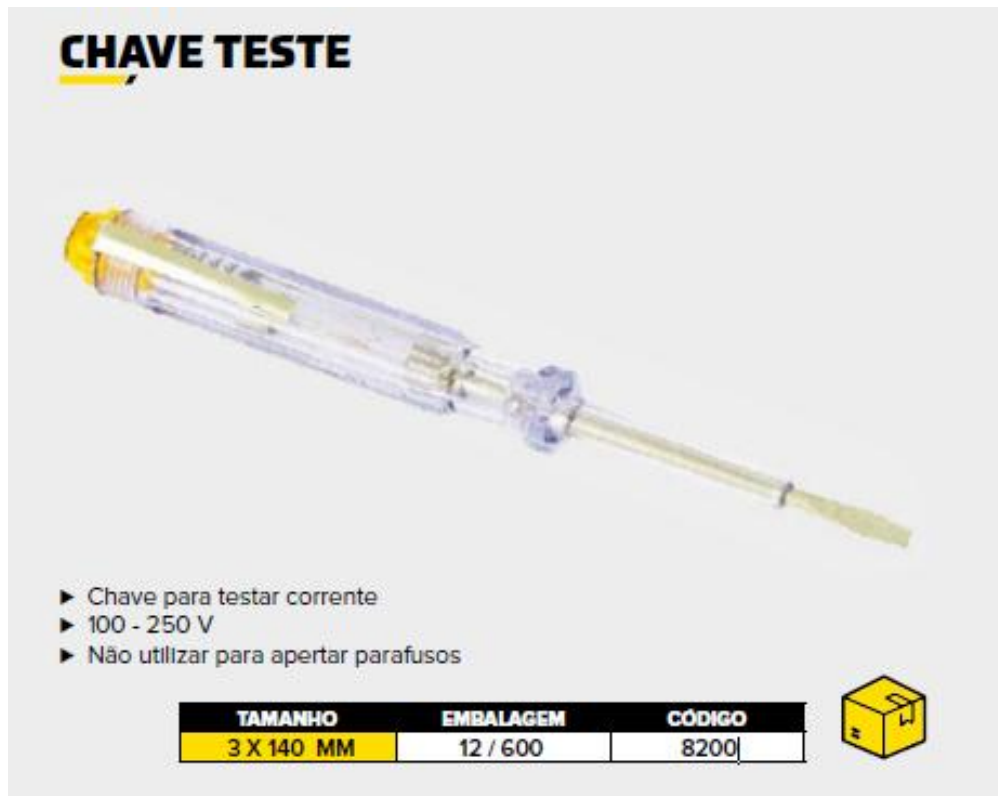
Prazo de entrega: 20 (vinte) dias;

Prazo de garantia dos materiais: conforme edital

Fonte: Liceri, 2025

A fabricante Fertak, fornecedora de item compatível com as características a ser entregue com o modelo de chave 8200, como ilustrado na imagem abaixo, é parceira da Liceri durante boa parte da trajetória da empresa. A sede da Fertak é no estado do Espírito Santo e possui um amplo catálogo de produtos. Esse exemplo representa bem como a construção de parcerias estratégicas com fornecedores de confiança potencializam a possibilidade de concorrência e de execução contratual, confiando sempre na qualidade dos itens vendidos.

Figura 6 - Produto ofertado no Pregão nº 107/2023



Fonte: Fertak, 2025

A atuação no Pregão 107/2023 deixa claro a aplicação dos critérios de decisão estratégicos construídos ao longo do tempo. O preço competitivo, junto à capacidade de entrega do material dentro do prazo estipulado (de 20 dias corridos a partir da assinatura do contrato de fornecimento), demonstra o equilíbrio entre planejamento financeiro, negociação com o fornecedor e eficiência logística, pontos identificados como cruciais no sucesso da empresa.

Pelo fato de o órgão ter empenhado a quantidade total em um único pedido, foi possível obter boas condições de frete, mesmo que a mercadoria tenha saído direto do estoque próprio da empresa, do Rio Grande do Sul até São Paulo. Outro aspecto relevante é que a empresa formalizou a proposta incluindo todas as obrigações legais e custos, em consonância com o que estabelece a legislação. Além disso, a Liceri manteve a regularidade fiscal e trabalhista exigida e demais documentos de habilitação, reforçando a credibilidade institucional junto ao órgão contratante e a possibilidade de contratação sem restrições. Estes aspectos reforçam a perspectiva estratégica e esse processo evidencia a capacidade em integrar aspectos técnicos,

logísticos e financeiros em sua atuação. O aprendizado obtido com experiências anteriores foi decisivo para garantir uma proposta equilibrada entre custo e qualidade, reduzindo riscos contratuais e fortalecendo a imagem da empresa perante o setor público.

Diante disso, o Pregão Eletrônico evidencia, na prática, o alinhamento correto entre as estratégias adotadas pela Liceri e os fundamentos trazidos na literatura sobre compras públicas e gestão, visto que se trata de um processo de compra pública de grande relevância institucional, dada sua relação com a execução de um processo eleitoral nacional, exigindo da empresa alto grau de conformidade técnica, regularidade fiscal e capacidade de fornecimento. Conforme argumentam Ansoff e McDonnell (1993), a tomada de decisão eficaz em ambientes competitivos requer a capacidade de combinar análise de riscos, planejamento financeiro e aproveitamento de oportunidades, elementos claramente identificados no processo decisório que levou à participação e êxito no certame do TRE-SP. Além disso, a postura da empresa diante do cumprimento das exigências legais e logísticas confirma o que Meirelles (2016) denomina de responsabilidade técnico-gerencial nas contratações públicas, na qual o fornecedor precisa não apenas arrematar os itens, mas demonstrar capacidade de execução com segurança e previsibilidade. Assim, a licitação analisada não representa apenas um sucesso comercial, mas a materialização de uma estratégia organizacional consolidada, baseada em experiências acumuladas, construção de parcerias e atuação planejada em um mercado regido por complexidade e competitividade.

Abaixo, segue um quadro síntese a partir da definição de critérios de posicionamento estratégico definidos acima e sua identificação para o primeiro caso específico apresentado como exemplificação da atuação da empresa em processos de contratação com instituições públicas.

Quadro 6 - Síntese dos critérios de posicionamento estratégico aplicados ao Pregão n° 107/2023

Critério estratégico definido	Aplicação prática no Pregão n° 107/2023	Evidência da atuação estratégica da Liceri
Competitividade por preço	Disputa em pregão eletrônico, cuja modalidade possui como critério central o menor preço por item	Proposta economicamente vantajosa, sustentada por custos enxutos e precificação competitiva
Viabilidade operacional e logística	Capacidade de fornecimento para demandas voltadas às eleições presidenciais	Cumprimento contratual sem ocorrências, com logística alinhada ao prazo do órgão
Parcerias com fornecedores e distribuidores	Condições comerciais estáveis para itens de ferramentas e insumos	Boa margem de negociação e preço seguro para disputar os lances
Conformidade técnica e documental	Atendimento integral às exigências do edital do TRE-SP	Ausência de inabilitação e erros técnicos
Análise histórica do órgão contratante	Estudo prévio do perfil de compras do Tribunal e sua previsibilidade contratual	Decisão estratégica por participar de um órgão com demanda recorrente e baixo histórico de inadimplência
Gestão de riscos e previsão de execução contratual	Mapeamento de riscos logísticos e de fornecimento antes da participação	Execução contratual estável, sem penalidades ou atrasos, reforçando confiabilidade

Fonte: elaborado pelo autor, 2025

O segundo processo licitatório escolhido para análise que a empresa Liceri firmou contrato, trata-se do Pregão Eletrônico n° 90211/2025, promovido pelo Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual de São Paulo, realizado no dia 27/02/2025 e já regido pela Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei n° 14.133/2021), realizado também no portal do Compras.gov.br, cujo objeto foi o registro de preços para compra de respirador semifacial e peça facial filtrante classe PFF2/N95, de acordo com imagem abaixo do preâmbulo do Edital.

Figura 7 - Preâmbulo do edital do Pregão nº 90211/2025

Preambulo

Nº DA CONTRATAÇÃO 90211/2025

**CONTRATANTE: 532101 – INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AO SERVIDOR
PÚBLICO ESTADUAL - IAMSPE**

OBJETO

Registro de preços para contratação(ões) futura(s) de RESPIRADOR SEMIFACIAL PEÇA FACIAL
FILTRANTE CLASSE PFF2/N95

VALOR TOTAL DA CONTRATAÇÃO - SIGILOSO

DATA DA SESSÃO PÚBLICA - 27/02/2025 às 09:00 h (horário de Brasília)

Critério de Julgamento: menor preço / por item

Modo de disputa: Aberto e fechado

PREFERÊNCIA ME/EPP/EQUIPARADAS

NÃO

Fonte: Liceri, 2025

O produto licitado pelo órgão requisitante foram 48.000 unidades de respiradores faciais destinados ao uso hospitalar e à proteção de profissionais da saúde. A imagem abaixo traz a especificação detalhada do item, assim como a unidade de fornecimento e estimativas de quantidade para compra, sem referenciar um valor máximo aceitável por unidade, algo que é opcional por parte do contratante, sendo negociado após a fase de lances.

Figura 8 - Descrição do item do Pregão nº 90211/2025

Item	Especificação	CatMat	Unidade	Qtde. Mínima Mensal	Qtde. Máxima Mensal	Qtde. Mínima Anual	Qtde. Máxima Anual
1	Respirador semifacial peça facial filtrante; Tamanho regular confeccionado em camadas de microfibras sintéticas tratadas eletrostaticamente; no tamanho regular; classe PFF-2/N95, eficiência mínima de filtração de 95% ,bfe> 99% (eficiência de filtração bacteriológica), sem válvula de exalação, indicado para partículas tóxicas e biológicas e filtração bacteriológica, com dois tirantes elásticos; Parte superior externa 1 tira metálica maldável; com 4 pontos de fixação, dois de cada lado por onde passam os tirantes que devem passar em torno da cabeça para melhor vedação da máscara; com acabamento em solda térmica em todo o seu perímetro, filtro resistente a fluidos corpóreos; O material deverá ser acondicionado em embalagem individual; o respirador deverá estar de acordo com a norma NBR 13698; Com certificado de aprovação (CA) do Ministério do Trabalho e Emprego; Com garantia de 01 ano contra	486893	UNIDADE	3.100	4.000	37.200	48.000

Câmara Nacional de Modelos de Licitações e Contratos da Consultoria-Geral da União
Modelo de Aquisições — Atualização: maio/2023
Aprovado pela Secretaria de Gestão e Inovação

UASG 532101

Termo de Referência

defeitos de fabricação. Apresentar amostra do produto em embalagem original, para análise da equipe técnica, acompanhado dos laudos de eficiência de filtração de partículas e eficiência de filtração bacteriológica.						
--	--	--	--	--	--	--

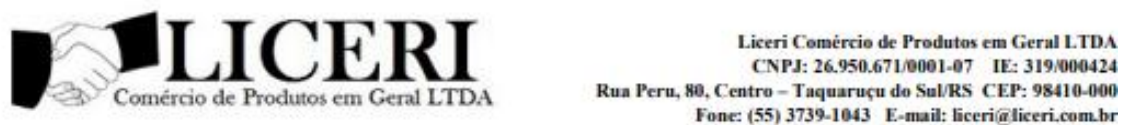
Fonte: Liceri, 2025

Apesar de também não ser um processo de aquisição integral do produto, o Pregão Eletrônico nº 90211/2025 foi visto como potencial de sucesso pela empresa no momento da etapa de seleção de editais, por conta de alguns fatores, entre eles, o histórico positivo de compras por parte de órgãos do estado de São Paulo. A alta demanda de materiais destinados a saúde pública e a exclusividade na contratação de apenas um item em todo o processo com quantidades mínimas e máximas já previstas para cada mês durante a execução do contrato, foram critérios de escolha importantes para a empresa, entendendo que as compras totais (contrato inicial mais

novas aquisições pelo registro de preço) seriam realizadas ao longo da vigência do preço na Ata registrada para aquisição do bem.

A Liceri disputou o item e conseguiu arrematar em lance, no valor unitário de R\$ 1,79 totalizando a proposta de R\$ 85.920,00, demonstrada abaixo.

Figura 9 - Proposta Final da empresa Liceri no Pregão nº 90211/2025



Pregão: 90211/2025	UASG: 532101
Órgão: INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AO SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL - IAMSPE	

PROPOSTA COMERCIAL

Sr. Pregoeiro,

A empresa **LICERI COMÉRCIO DE PRODUTOS EM GERAL LTDA**, inscrita sob o CNPJ 26.950.671/0001-07 – IE 319/0004244, sediada à Rua: Peru, nº 80, Centro, na cidade de Taquaruçu do Sul/RS – CEP: 98410-000, Tel. (55) 3739-1043, neste ato representada pelo Sr. Marcelo Augusto Cadoná, brasileiro, solteiro, residente e domiciliado na Linha Travessão Seco – Taquaruçu do Sul/RS, portador do RG nº: 1108065903 e inscrito no CPF nº: 036.247.510-50, apresenta suas condições de fornecimento:

ITEM	DESCRIÇÃO	MARCA	MODELO	UND	QTD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Respirador semifacial peça facial filtrante; Tamanho regular confeccionado em camadas de microfibras sintéticas tratadas eletrostaticamente; no tamanho regular; classe PFF-2/N95, eficiência mínima de filtração de 95% ,bfe> 99% (eficiência de filtração bacteriológica), sem válvula de exalação, indicado para partículas tóxicas e biológicas e filtração bacteriológica, com dois tirantes elásticos; Parte superior externa 1 tira metálica maldável; com 4 pontos de fixação, dois de cada lado por onde passam os tirantes que devem passar em torno da cabeça para melhor vedação da máscara; com acabamento em solda térmica em todo o seu perímetro, filtro resistente a fluidos corpóreos; O material deverá ser acondicionado em embalagem individual; o respirador deverá estar de acordo com a norma NBR 13698; Com certificado de aprovação (CA) do Ministério do Trabalho e Emprego; Com garantia de 01 ano contra defeitos de fabricação. Apresentar amostra do produto em embalagem original, para análise da equipe técnica, acompanhado dos laudos de eficiência de filtração de partículas e eficiência de filtração bacteriológica.	KSN	KSN	UND	48000	R\$ 1,79	R\$ 85.920,00
TOTAL: Oitenta e cinco mil, novecentos e vinte reais							R\$ 85.920,00

Condições Gerais:

Prazo de validade da proposta: 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas;
Prazo de entrega: 10 (dez) dias corridos;
Prazo de garantia dos materiais: conforme edital

Fonte: Liceri, 2025

A fabricante escolhida na oferta do produto foi a KSN, com o modelo de respirador 10.02 MH – PFF2 S, contendo o Certificado de Aprovação nº 8357 de acordo com o folheto técnico abaixo, o qual foi juntado aos documentos do processo.

É possível visualizar a complexidade na descrição do produto, tendo ciência de que os respiradores passariam a ser utilizados por profissionais da saúde, não podendo estar em desacordo com nenhum critério técnico, em específico a Norma NBR 13698, exigindo da empresa um elevado nível de conformidade e responsabilidade.

Figura 10 - Produto ofertado no Pregão nº 90211/2025

FOLHETO TÉCNICO

Máscara Hospitalar

Código 10.02 MH - PFF2 S

CA 8357



4 pontos de fixação

CARACTERÍSTICAS

Composição: Confeccionado em quatro camadas, sendo: camada externa de fibra sintética de polipropileno; camada meio de fibras sintética estrutural; camada filtrante de fibra sintética com tratamento eletrostático, camada interna de fibra sintética de contato facial. Com tirantes de cabeça de elástico revestido em poliéster para sustentação da peça facial e tira metálica para ajuste sobre o septo nasal.

Materiais atóxicos e hipoalergênicos.

Cor: Branca.

DESEMPENHO

Este respirador enquadra-se na categoria D.1 b) peça semifacial filtrante (PFF2) para proteção das vias respiratórias contra poeiras, névoas e fumos.

Respirador conforme norma NBR 13698 para Peça Semifacial Filtrante.

A fabricante KSN está localizada no município de Salto/SP, cerca de 100 km de distância até a capital, sendo esse fator determinante no processo de seleção e tomada de decisão pela empresa, facilitando o acesso e entrega do item ao contratante em caso de ganho na licitação.

É possível visualizar na proposta que o prazo de entrega do produto estipulado pelo órgão contratante foi de apenas 10 (dez) dias corridos após o recebimento da ordem de fornecimento. Em geral, este prazo é curto e arriscado em outros processos, mesmo que para a região Sudeste do país. Porém, devido a localização próxima da fábrica até o local de entrega, foi pactuado que os produtos seriam enviados direto até o cliente, sem deslocamento para o estoque próprio da empresa. Com isso, foi possível obter boas negociações com a KSN tendo em vista que, mensalmente, a Liceri iria comprar no mínimo 3.100 unidades do respirador. Diante disso, a questão logística foi um diferencial e representou vantagem competitiva para a empresa e para seu fornecedor, gerando condições satisfatórias de negociação com o fabricante pela realização direta dos envios para o cliente, sem atrasos e, principalmente, com preços reduzidos, levando em consideração os pedidos realizados mensalmente.

O pregão, conduzido sob o regime da Lei nº 14.133/2021, reforça o alinhamento da empresa as novas exigências, transparência e integridade na contratação, evidenciando boas estratégias de diferenciação operacional e técnica. Isso está relacionado com o que Carvalho Filho (2018) e Guimarães (2012) trazem sobre não apenas ter conhecimento jurídico, mas também capacidade de gestão e boas práticas de governança, visto que a Liceri apresentou uma proposta competitiva e que atendesse aos critérios solicitados em edital, destacando-se pela conformidade do produto ofertado e pela eficiência logística, demonstrando maturidade institucional e consolidando a sua reputação perante os órgãos públicos.

No aspecto estratégico, reforça o posicionamento da liderança de custos definido por Krielow e Santos (2014), mas evidencia também a diferenciação por confiabilidade e qualidade, uma vez que o produto licitado demandava alta certificação técnica e especificação rigorosa, atendido por meio da oferta do respirador da KSN pela empresa Liceri, além do atendimento aos prazos. Essa combinação de eficiência e qualidade confirma o diferencial competitivo da empresa, não se limitando somente ao preço, mas procurando sempre a melhor capacidade técnica possível para atendimento a demanda pública.

A agilidade demonstrada pela empresa é outro ponto relevante na análise, sem a ocorrência de falhas operacionais, a empresa reforça o que Bresser-Pereira (1996) diz sobre eficiência administrativa e capacidade de consolidar parcerias públicas e privadas.

A seguir é apresentado um quadro síntese a partir da definição de critérios de posicionamento estratégico definidos na pesquisa e sua identificação para o segundo caso específico apresentado como representação da atuação da empresa em processos de contratação pública.

Quadro 7 - Síntese dos critérios de posicionamento estratégico aplicados ao Pregão Eletrônico nº 90211/2025

Critério estratégico definido	Aplicação prática no Pregão nº 90211/2025	Evidência da atuação estratégica da Liceri
Competitividade por preço	Disputa por menor preço para fornecimento de 48.000 unidades de respiradores PFF2/N95	Proposta vencedora a R\$ 1,79 cada unidade, demonstrando precificação enxuta e competitiva
Viabilidade operacional e logística	Exigência de entrega em 10 dias, para item de alto volume e sensibilidade logística	Capacidade comprovada de atendimento em curto prazo, reforçando maturidade operacional
Parcerias com fornecedores e distribuidores	Produto com certificação e oferta de grande escala	Fornecimento viabilizado por parcerias estáveis que sustentam preço competitivo e disponibilidade de estoque
Conformidade técnica e documental	Atendimento às normas NBR 13698	Proposta habilitada sem diligências ou inconformidades técnicas
Análise histórica do órgão contratante	Órgão da área da saúde, com demandas recorrentes e criticidade do objeto	Decisão estratégica alinhada a um órgão com necessidade contínua e sensível a conformidade e capacidade de entrega
Gestão de riscos e previsão de execução contratual	Produto de uso hospitalar, com impacto direto em segurança ocupacional	Baixo risco contratual, alta aderência técnica e logística preparada para evitar penalidades ou atrasos

Fonte: elaborado pelo autor, 2025

A análise dos dois contratos firmados evidencia a consolidação da empresa Liceri no mercado de licitações, buscando o melhor atendimento possível as demandas do setor público. Por meio da eficiência operacional e do controle de custos, a competitividade é garantida nos pregões eletrônicos, materializando na prática um posicionamento de acordo com a teoria de Porter (1989).

Ao longo do capítulo, a análise desenvolvida permitiu compreender, sob diferentes perspectivas, o modo como a empresa Liceri construiu, aprimorou e consolidou sua atuação nas contratações públicas. A partir da entrevista realizada com o gestor e a análise documental, fica claro que a participação da empresa nos processos licitatórios possui foco no planejamento, eficiência e aprendizado contínuo, procurando sempre a vantagem competitiva em meio a concorrência e desafios que o setor público impõe.

Os resultados alcançados nos referidos processos, demonstram que não é apenas a questão do menor preço ofertado na etapa de lances do pregão, mas a capacidade da empresa em alinhar suas forças internas para atender as demandas e restrições impostas pelos órgãos públicos, construindo estratégias sustentáveis. Assim, a análise das licitações escolhidas demonstra de forma concreta como as empresas podem obter vantagem competitiva duradoura em contextos regulatórios e complexos quando fundamentam suas ações em conhecimento, planejamento e eficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central compreender as estratégias de atuação tomadas pela empresa Liceri em processos de licitação para alcançar o êxito, a partir da definição de critérios escolhidos para seleção e escolha de determinados editais, da análise de seus contratos firmados com os órgãos públicos e como as práticas refletem um posicionamento estratégico consistente no mercado de compras públicas. Para isso, foram utilizadas abordagens teóricas da Administração Pública, estratégias organizacionais e gestão de compras, combinadas com a análise documental e entrevista com o gestor da organização.

Sob essa ótica, foi possível observar que a atuação da empresa é resultado de um processo gradual de estruturação organizacional e de consolidação de competências específicas voltadas ao ambiente das compras públicas. Os resultados obtidos demonstraram que a Liceri segue um conjunto de critérios estratégicos na participação de cada processo de contratação, considerando aspectos como margem de lucro, capacidade logística e operacional, riscos associados à execução contratual junto ao órgão público contratante, o perfil e histórico do comprador e a viabilidade final do fornecimento caso os itens escolhidos forem arrematados. Esses pontos abordados, conforme explícito na pesquisa, foram sendo aperfeiçoados com base nas experiências acumuladas ao longo da trajetória, do aprendizado recorrente das contratações anteriores que a empresa participou e firmou contrato e das informações do banco de dados internos que colaboram nas decisões futuras. Assim, Liceri possui destaque por seguir um processo de tomada de decisões baseado em dados, análises e experiências adquiridas.

Ao analisar os dois casos selecionados de contratação que a empresa realizou, o Pregão Eletrônico nº 107/2023 do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, e o Pregão Eletrônico nº 90211/2025, do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual, foi possível identificar como os critérios estratégicos mencionados se materializam na prática. No primeiro, voltado à demanda de chaves elétricas para atendimento a manutenção das urnas das eleições de 2024, a Liceri evidenciou sua capacidade de estruturar uma proposta competitiva, promovendo ao órgão contratante uma oferta vantajosa diante dos parâmetros técnicos estabelecidos. Já no segundo caso, referente à demanda de respiradores faciais para profissionais da saúde, é possível perceber a combinação entre boa gestão de custos, conformidade técnica e capacidade operacional e logística em um curto prazo, reforçando as práticas organizacionais adotadas pela empresa.

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que o estudo permitiu compreender de forma aprofundada as estratégias de atuação que a empresa Liceri adota em processos de contratação pública e como são articuladas para consolidar o posicionamento competitivo no mercado de compras públicas. Da mesma forma, os objetivos específicos também foram plenamente atendidos, sendo possível caracterizar o acesso da empresa às inúmeras oportunidades de contratação diariamente que são publicadas nos portais de compras; analisar os critérios adotados pelo gestor para

decidir em quais licitações a empresa deve participar, estruturando o processo decisório com base em viabilidade, risco e retorno; e compreender, a partir da análise dos dois processos que foi firmado contrato, o modo como a prática contratual refletiu as estratégias adotadas que levaram até o sucesso. A partir disso, fica evidente que os objetivos propostos foram respondidos e alcançados de forma coerente com a pesquisa, sustentado pelo conjunto empírico e teórico trazido ao longo do trabalho.

Em síntese, conclui-se que a empresa Liceri construiu uma trajetória sólida no mercado de contratações públicas, graças ao alinhamento entre suas competências organizacionais, posicionamento estratégico e capacidade de aprendizagem contínua. A organização demonstra que a atuação eficiente em pregões eletrônicos não requer apenas o atendimento ao menor preço, mas deve haver, além do conhecimento técnico e jurídico, visão estratégica, análise de dados, governança e capacidade operacional. Assim, o estudo evidencia como a integração entre teoria e prática permite compreender os desafios e oportunidades que o mercado oferece, reforçando a importância de adotar estratégias bem estruturadas para o sucesso das organizações que atuam nesse segmento, conhecido pelo seu teor complexo e jurídico.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus. **Afo e Orçamento Público** - 1ª edição 2025. Rio de Janeiro: Método, 2024. E-book. p.40. ISBN 9788530995560. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530995560/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

AGUIAR, Beatriz Veras. **O caráter instrumental da motivação nas licitações públicas**. 2013.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 16. ed. São Paulo: Método, 2008. ISBN 978-85-7660-296-5.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARCELLOS, Bruno M.; MATTOS, João G. **Licitações e contratos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021235/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BATISTA, Heloísa Fernanda Francisco; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DE CAMARGO, Clarice Carolina Ortiz. Análise de conteúdo: pressupostos teóricos e práticos. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 48-62, 2021.

BLANCHET, Luiz Alberto. **Roteiro Prático das Licitações**. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco (orgs.). Dicionário de política. 11. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. 2 v. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2017_1/Modulo_1/Ciencia%20Politica/Material%20Complementar/BOBBIO%2C%20N.%20Dicion%C3%A1rio%20de%20politica.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Instituída, no âmbito da União, o pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Revogada pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 jul. 2002.

BRASIL. Lei nº 14.133, **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília, DF. Diário Oficial da União. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 jun.

1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 4 jun. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Concurso. Licitações e Contratos** – Portal TCU, 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/3-6-3-concurso/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência: licitações 2024**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2024>. Acesso em: 18 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-39, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2025.

BREUS, Thiago L. **Contratação Pública Estratégica**. São Paulo: Almedina Brasil, 2020. E-book. p.125. ISBN 9788584936007. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584936007/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 32ª ed. Revisada. São Paulo: Atlas, 2018.

CARVALHO, Fernanda de Quadros; SAMPAIO, Dilecia Almeida. **A administração pública: uma análise de sua história, conceitos e importância**. WebArtigos, 16 maio 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

CARVALHO, Maria Balbina et al. A gestão de compras e o processo de licitação no setor público. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 4, n. 1, p. 165-165, 2017.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2010. p.40. ISBN 9788595152281. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152281/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

COX, Carlos Henrique Harper. **Orçamento estimativo nas licitações e contratações diretas realizadas pela administração pública**. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, 2017. Disponível em: https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/Rev-Elet-MP-RN_n.11.09.pdf. Acesso em: 27 abr. 2025.

DE ARAGÃO, Alexandre Santos. O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, v. 280, n. 3, p. 41-66, 2021.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública: Tradução da 7ª edição norte-americana**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2016. ISBN 9788522126699. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126699/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 35. ed., 2. reimp. Rio de Janeiro: Forense, 2022. ISBN 978-65-596-4303-5.

DIAS, Paulo Gibson Leal. **Licitação e contratação direta na administração pública**. 2014. Monografia (Bacharelado em Direito) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, Aracaju, 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Módulo 2 – **Conceitos, princípios e boas práticas da licitação pública aplicada à SFTI**. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1127/1/M%C3%B3dulo_2.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

FLORES, Antonio Joreci (org.). **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2016. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/643230>. Acesso em: 10 maio 2025.

FONSECA, Albérico Santos. **Modalidades de licitação**. Faculdade Paraibana-Curso de Direito, João Pessoa, 2014.

FREITAS, Alexandre Mattos de; PRADO, Felipe Orsetti; ALEXANDRE, Pedro Leonardo Tonaco; CARMONA, Miguel Frederico Félix. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: comentários à Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Brasília: Senado Federal, 2021. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/588204>. Acesso em: 19 abr. 2025.

FREITAS, Marcelo de; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de administração pública**, v. 47, p. 1265-1281, 2013.

GADELHA, Sérgio Ricardo de Brito. **Módulo 1 – Entendendo o Orçamento Público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 05 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, M. S.; FIGUEIREDO, P. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 28, n. 89, p. 1-21, 2023.

GOVERNO FEDERAL. Portal da Transparência. **Orçamento público**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/orcamento-publico>. Acesso em: 27 abr. 2025.

GUIMARÃES, Eduardo dos Santos. **Manual de Planejamento das Licitações Públicas**. Curitiba: Juruá, 2012.

JR., José C. **Manual da licitação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770298/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

Krielow, A.; Santos, M. R. A Definição do Posicionamento Estratégico sob a Perspectiva das Competências Organizacionais para Obtenção de Vantagem Competitiva. **Anais**. XXXVIII Encontro da EnAnpad. Rio de Janeiro, 2014, p. 1-17.

LEAL, Susanne Matos Nogueira; LIMA, Afonso Carneiro; MAIA, Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro. Ferramentas da administração estratégica e tomada de decisão em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. e2023-0033, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8MJGttrcjtJR5SdLRmvWw6F/>. Acesso em: 10 maio 2025.

Lima, P. P. (2008). **Pregão eletrônico**: um instrumento econômico e eficiente de inovação das compras públicas. Monografia, Especialização em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. p.183. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASSON, Cleber. **Crimes em Licitações e Contratos Administrativos**. Rio de Janeiro: Método, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641598/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública, 5ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597016093/>. Acesso em: 17 abr. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31.^a ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, p. 1044 - 1066, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 12. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

NUNES, Fábio Bratkowski. **Relevância da empresa privada na participação da licitação pública**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Unifacvest, Balneário Camboriú, 2023. Disponível em: <https://mail.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/a193e-fabio-bratkowski-nunes.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

OLIVEIRA, G. S.; MIRANDA, M. I.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Metassíntese: uma modalidade de pesquisa qualitativa. In: **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v.19, n.42, p.145 - 156, Monte Carmelo, MG, 2020.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023. DOI: 10.5965/1984723824552023210. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779>. Acesso em: 14 maio. 2025.

OURA, M. M.; KONO, C. M.; RODRIGUES, L. C.; RICCIO, E. L. O pregão eletrônico como instrumento de controle de oportunismos no processo licitatório público. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 260-281, 2012

PAIVA CHAVES, F. D.; RODRIGUES ALBUQUERQUE, Ítalo P. P. CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE. **Caderno de Administração**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2019. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713>. Acesso em: 15 abr. 2025.

PENA, Felipe Lopes. **Planejamento das licitações: um estudo de caso em uma empresa pública**. 2019.

PETEREIT, Grasiela Alamino. **O pregão presencial no contexto da Administração Pública**: desburocratização e celeridade no processo licitatório. 2014.

PINTO, Vera Regina Ramos. Um breve histórico sobre inovações em compras e licitações públicas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63378-63397, 2020.

PIRONTI, Rodrigo. **Gestão estratégica de licitações para crescimento empresarial**. ConLicitantes, 8 jul. 2024. Disponível em: <https://conlicitantes.com.br/estrategia/gestao-estrategica-de-licitacoes-para-crescimento-empresarial/>. Acesso em: 10 maio 2025.

PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS. **Estratégias para empresários sob a Nova Lei de Licitações**. [S. l.]: Portal de Compras Públicas, 2024. Disponível em: <https://www.portaldecompraspublicas.com.br/blog/estrategias-para-empresarios-sob-a-nova-lei-de-licitacoes-206>. Acesso em: 21 abr. 2025.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Cássio Garcia; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo. Caracterização dos contratos de compras públicas existentes no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais. In: RAUEN, André Tortato (Org.). **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais**. Brasília, DF: Ipea, 2022. p. 39–76. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/13292>. Acesso em: 19 abr. 2025.

RODRIGUES, M. U. (Org.). **Análise de Conteúdo em pesquisas qualitativas na área da Educação Matemática**. Curitiba, PR: Editora CRV, 2019.

SANTOS, Franklin. **Orçamento público**. Clube de Autores, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf. Acesso em: 07 mai. 2025.

SILVEIRA, Elis Seifert; CINTRA, Renato Fabiano; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; LOPES, Antônio Carlos Vaz. Análise do processo de compras do setor público: o caso da Prefeitura Municipal de Dourados/MS. **Revista de Administração IMED**, 2012.

SOBRAL, P. V. N. C.; SILVA NETO, R. **O Pregão Eletrônico como Ferramenta de Eficiência na Gestão Pública**. International Journal of Professional Business Review, v. 5, n. 1, p. 60-71, 2020.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020. DOI: 10.34019/2237-9444. 2020.v10.31559. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 14 maio. 2025.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Brasília, DF: Ipea, 2013. (Texto para Discussão, n. 1922). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2421>. Acesso em: 19 abr. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VIEIRA, Antonieta Pereira. **Compras na Administração Pública**. Escola Nacional de Administração Pública, 2016.

VIEIRA, Michele Roque. **Licitações**: a vantagem do pregão eletrônico nas licitações. 2010.

XAVIER, Marcelo Augusto Pedreira. Tecnologia da informação e gestão estratégica: análise do impacto do sistema de visualização de dados nas licitações do TCE-GO1. Controle Externo: **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, p. 39, 2019.

ZAFFARI, Eduardo; FERREIRA, Gabriel B.; LIMA, Náthani S.; et al. **Licitações e Contratos**. Porto Alegre: SAGAH, 2022. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786556902180. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556902180/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

ZÊNITE. **Micro e Pequenas Empresas (MPE) vencem 65,5% das licitações de 2020 no Comprasnet**. Zênite, 7 out. 2020. Disponível em: <https://zenite.com.br/2020/10/07/micro-e-pequenas-empresas-mpe-vencem-655-das-licitacoes-de-2020-no-comprasnet/>. Acesso em: 18 abr. 2025.