

***“Gestão estratégica da aquisição de suprimentos da Diretoria de Administração do campus da Fundação Oswaldo Cruz como diferencial competitivo”***

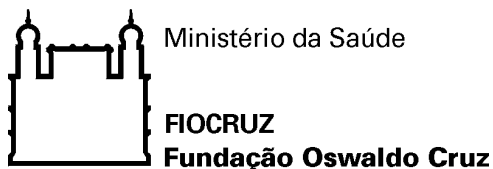
*por*

***Rafael Garcia Dias da Silva***

*Dissertação apresentada com vistas à obtenção do título de Mestre  
Modalidade Profissional em Saúde Pública.*

*Orientador: Prof. Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado*

*Rio de Janeiro, abril de 2013.*



*Esta dissertação, intitulada*

***“Gestão estratégica da aquisição de suprimentos da Diretoria de Administração do campus da Fundação Oswaldo Cruz como diferencial competitivo”***

*apresentada por*

***Rafael Garcia Dias da Silva***

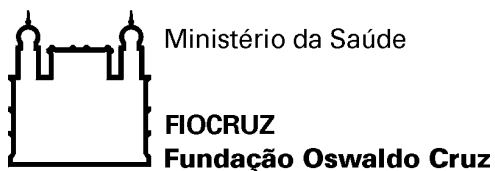
*foi avaliada pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:*

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valéria Michielin Vieira

Prof. Dr. Willer Baumgarten Marcondes

Prof. Dr. José Manuel Santos de Varge Maldonado – Orientador

*Dissertação defendida e aprovada em 12 de abril de 2013.*



## AUTORIZAÇÃO

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, por processos fotocopiadores.

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2013.

---

Rafael Garcia Dias da Silva

Dedico este trabalho ao meu filho Felipe, meus pais Ademir e Maria, irmão Bruno e sobrinhos João e Sofia.

## AGRADECIMENTOS

- À Deus, aos espíritos protetores e ao meu anjo guardião, pela proteção e inspiração.
- Ao meu filho Felipe que tanto amo, pessoa mais importante da minha vida, tudo que faço é por ele.
- Aos meus pais, pela educação, e os ensinamentos que me tornaram a pessoa que sou hoje, espero um dia poder retribuir todo o carinho.
- À minha família, que abrange muita gente, não se restringindo aos laços consanguíneos, e sim a todos os amigos, irmãos, que escolhi caminhar junto na estrada da vida.
- Ao meu orientador Doutor José Maldonado, por todo o auxílio, incentivo e contribuições inestimáveis para a conclusão do trabalho.
- Aos amigos do mestrado, por tudo que enfrentamos juntos nesses dois anos, sempre incentivando uns aos outros para conseguirmos chegar ao objetivo final.
- À Doutora Valéria Michielin e ao Doutor Willer Baumgarten por aceitarem o convite para participar da Banca Examinadora de minha dissertação e contribuírem para a sua melhoria desde o projeto de qualificação.
- Aos amigos da Seção de Compras da DIRAC que supriram meus períodos de ausência para dedicação ao mestrado, e ainda auxiliaram com sugestões e discussões para o enriquecimento do trabalho.
- E a todos que direta ou indiretamente participaram da minha vida, contribuindo com vivências e experiências que acredito, me tornaram uma pessoa melhor.

*“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”*

Francisco Cândido Xavier

## RESUMO

Este trabalho apresenta como objetivo a proposição de uma análise das estratégias adotadas nas aquisições de insumos no âmbito da Diretoria de Administração do Campus, a fim de detectar possibilidades de melhorias, analisando os produtos adquiridos e utilizando a matriz de posicionamento estratégico de materiais para identificar o nível de importância de cada item no ambiente produtivo.

O estudo aborda a teoria de Kraljic (1983) para classificar os itens pelo valor de custo e a quantidade de fornecedores, proporcionando uma visão estratégica da cadeia de suprimentos, onde é possível determinar a solução mais adequada para os problemas encontrados.

São apresentados os dados de quantidade previstas e adquiridas, número de fornecedores, e valores de cada um dos 403 itens que compõem a listagem dos materiais de refrigeração da DIRAC.

A pesquisa evidenciou o fato de que o quantitativo adquirido é muito reduzido com relação ao estimado, gerando diversos problemas para o gerenciamento dos insumos. A aplicação da matriz possibilitou identificar quais itens devem ter os seus preços registrados, e os que devem ser adquiridos nas demais modalidades de licitação previstas em lei.

Por fim, apresenta-se a conclusão após considerar o referencial teórico estudado e os dados obtidos na pesquisa e uma proposta de gestão estratégica da aquisição de suprimentos da Diretoria de Administração do Campus da Fundação Oswaldo Cruz como diferencial competitivo.

**Palavras-chave:** Compras; Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; Matriz de Kraljic; Registro de Preços.

## ABSTRACT

This work has as objective to propose an analysis of the strategies adopted in procurement of inputs within the Diretoria de Administração do Campus in order to detect opportunities for improvements, and analyzing the products purchased using the matrix of strategic positioning of materials to identify the level of importance of each item in a productive environment.

The study addresses the theory Kraljic (1983) to sort the items at cost and the amount of vendors, providing a strategic supply chain, where it is possible to determine the most appropriate solution to the problems encountered.

Data are presented and purchased amount provided, number of suppliers, and values 403 for each of items comprising the listing of materials DIRAC cooling.

The research highlighted the fact that the quantity purchased is very small in relation to ships, creating several problems for the management of inputs. The possible application of the matrix to identify which items should have registered their prices, and they must be purchased in other types of procurement provided by law.

Finally, we present the conclusion after considering the theoretical study and the data obtained in the survey and a proposal for the strategic management of procurement of supplies of the Diretoria de Administração do Campus of the Fundação Oswaldo Cruz as a differentiator.

**Keywords:** Shopping, Supply Chain Management; Matrix Kraljic; Registration Prices.



**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

4 P's	Produto, processo, posição e paradigma
CF	Constituição Federal
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DIRAC	Diretoria de Administração do Campus
DOU	Diário Oficial da União
ERP	Enterprise resource planning
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FMI	Fundo Monetário Internacional
PDCA	Plan, do, check e act
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PQ	Plano Quadrienal
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Objetivo geral.....	18
1.2. Objetivos específicos.....	18
1.3. Justificativa.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO.....	21
2.1. Gestão da cadeia de suprimentos.....	21
2.2. Função de compras.....	24
2.3. Estratégias de compras como diferencial competitivo.....	29
2.4. Abordagem do portfólio de compras e a Matriz de Kraljic.....	37
3. METODOLOGIA.....	44
4. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	46
5. CONCLUSÃO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	61
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

## LISTA DE TABELAS

1. Tabela demonstrativa das diferenças entre os modelos de compras privado x público.....	34
2. Comparativo entre quantidades estimadas e adquiridas nos pregões.....	47
3. Comparativo entre unidades adquiridas e número de licitantes.....	50
4. Quantitativo total de itens adquiridos em unidades diversas.....	52
5. Percentual de aquisição no intervalo 2006-2010.....	52
6. Itens de alavancagem.....	56

7. Itens estratégicos.....	57
8. Itens não críticos.....	58
9. Itens gargalo.....	59

### **LISTA DE FIGURAS**

1. Integração da estratégia competitiva da empresa no nível departamental...	39
2. Visão geral da Matriz de Kraljic.....	41
3. Itens analisados na matriz de Kraljic.....	55

### **LISTA DE GRÁFICOS**

1. Percentual de aquisições por licitação.....	48
2. Análise temporal das aquisições.....	53

### **ANEXOS**

1. Lista de materiais de refrigeração.....	71
2. Análise da matriz de Kraljic.....	89

## 1. Introdução

A inovação produz impactos econômicos abrangentes, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados. Na prática, muitas inovações são fruto da experimentação prática ou da simples combinação de tecnologias existentes. Schumpeter adota uma concepção abrangente de inovação, associando-a a tudo que diferencia e cria valor a um negócio. Isso inclui além do desenvolvimento de novos produtos e processos, as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente, a exploração de uma nova fonte de suprimentos e a reestruturação dos métodos de organização (Tigre, 2006).

O avanço tecnológico tornou-se importante para o direcionamento de pesquisas por conta dos retornos financeiros ou sociais. Os recursos dispendidos em pesquisa em geral são significantes, e a incerteza na obtenção de retornos faz com que o caráter econômico seja cada vez mais levado em consideração, sendo fator preponderante para a autorização de cada linha de pesquisa. Para Rosenberg (1983) a ciência vem sendo moldada, direcionada e constrangida por poderosos estímulos econômicos, que têm suas raízes em dois fatos: o primeiro, que a pesquisa científica é uma atividade dispendiosa; e o segundo, que ela pode ser direcionada de maneira que possa gerar grandes retornos econômicos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) conceituam a inovação como um processo essencial, que se preocupa em renovar o que a empresa oferece (seus produtos e/ou serviços) com as formas em que são fabricados e vendidos. Seja a empresa envolvida com tijolos, pães, transações bancárias ou cuidados do bebê, o desafio principal é sempre o mesmo. Como obter uma vantagem competitiva através da inovação – e por meio dela sobreviver e crescer? (Esse é um desafio ainda maior para as organizações públicas – nos institutos de pesquisa, apesar de não haver o objetivo do lucro, a competição ainda está presente, e o papel da inovação ainda é a melhor vantagem para lidar com recursos escassos e exigências crescentes da sociedade).

Desde o término da Segunda Guerra Mundial, motivados pelo impacto da pesquisa científica voltado para fins militares, grande parte dos países passou a investir seus esforços em políticas de desenvolvimento científico e tecnológico, todavia, tais políticas, suas premissas, instrumentos e mecanismos de apoio ao desenvolvimento

científico-tecnológico foram fortemente questionados ao longo dos anos de 1980 e 1990, a partir de reavaliações sobre as relações entre o progresso técnico e a competitividade empresarial. O desenvolvimento tecnológico passou a ser interpretado como subproduto de uma interação complexa entre diversos atores, que devem ser apoiados em seu conjunto. À empresa caberia um papel central, chamando a atenção dos formuladores de políticas para a relação dinâmica entre a oferta e demanda de tecnologias e para o entendimento do papel dos mercados e da concorrência na modernização da base técnico-produtiva. Essas abordagens sistêmicas consolidaram-se e difundiram-se com os avanços nos estudos de economia da tecnologia e da inovação e, em especial, com a contribuição do que viria a chamar-se “evolucionismo”, resgatando a teoria do economista Joseph Schumpeter (1883-1950) para a compreensão do que passou a ser caracterizado como sistemas nacionais de inovação (3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, 2005)

O avanço nos estudos econômicos evidenciou a alta correlação entre competitividade e inovação; entre inovação tecnológica e pesquisa e desenvolvimento (P&D); e entre P&D e crescimento da produtividade. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enquanto a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e conceber a criação de novidades em suas ofertas (produtos/serviços) e nas formas como criam e lançam essas ofertas. Essa mudança é percebida não apenas no empreendimento individualizado, mas como uma forte tendência para o crescimento econômico em proporções nacionais. O Escritório Britânico de Ciência e Tecnologia, por exemplo, avalia esse fator como o motor da economia moderna, transformando ideias e conhecimento em produtos e serviços.

A inovação de acordo com Lastres et al. (1999) não se restringe a processos de mudanças radicais na fronteira tecnológica, realizados exclusivamente por grandes empresas através de seus esforços de P&D. São significativas as consequências de entender a inovação como o processo pelo qual as organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos, ou não, para os seus competidores domésticos ou estrangeiros. Esse entendimento ajuda a evitar diversas distorções, incentivando os formuladores de políticas a adotarem uma perspectiva mais ampla sobre as oportunidades para o

aprendizado e a inovação em pequenas e médias empresas e também nas chamadas atividades tradicionais.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) classificam a inovação em quatro categorias (os 4Ps) de forma bem abrangente: inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; e inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. A inovação não se restringe a invenção de um produto tecnologicamente avançado, as mudanças nos processos, nos paradigmas e na posição em que a empresa atua no mercado, pode tornar-se um diferencial no atual cenário de competição do mercado.

De acordo com o Manual de Oslo, (1997, p. 55) “produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa”. Já as inovações de processo referem-se a formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas, obtidas pela introdução de novas tecnologias de produção, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio e entrega de produtos. As inovações organizacionais, por sua vez, referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios (Tigre, 2006).

O papel da inovação organizacional é ressaltado na 3ª edição do Manual de Oslo (2005, p. 17): “Os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando de fato a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica.” As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produto e processo; elas mesmas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da firma. Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias.

A distinção entre organizações privadas e públicas pode ser tênue no que tange à inovação. Enquanto empresas do setor privado podem competir pela atenção de seus

mercados através da oferta de novos produtos e novas formas de disponibilizá-los, o setor público ou empresas sem fins lucrativos valem-se da inovação para ajudá-las a competir com os desafios de proverem saúde, educação, segurança etc. Ambas estão preocupadas com o processo de inovação (o desafio de utilizar recursos normalmente escassos de forma mais eficaz ou de se tornar mais ágil e flexível em resposta a um cenário diverso ou novo) e com a inovação de produto – usando combinações de conhecimentos existentes e novos para prover o público com “conceitos de produtos” melhorados ou novos – tais como saúde descentralizada, policiamento comunitário ou banco de microcrédito (Tidd, Bessant, Pavitt, 2008).

A gestão da inovação é de suma importância para o desenvolvimento de um país, e as políticas de promoção e incentivo à pesquisa e desenvolvimento de produtos são vitais no fortalecimento do Estado. Considerando esse pressuposto, verifica-se a relevância da Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ para a saúde brasileira, criada em 25 de maio de 1900, com a missão inicial de combater os grandes problemas de saúde pública. Ao longo de sua história moldou-se através de inúmeras inovações oferecendo importantes contribuições para o desenvolvimento científico mundial, consolidando-se como a maior instituição pública de pesquisa do país, sendo responsável por diversos programas do Ministério da Saúde e atendendo às necessidades da população brasileira.

Atualmente a FIOCRUZ desenvolve pesquisas, presta serviços hospitalares e ambulatoriais de referência em saúde, fabrica vacinas, medicamentos, reagentes e kits diagnósticos, entre diversas outras atividades como o ensino e a formação de recursos humanos. Para a manutenção de todas estas atividades, a instituição é organizada em diversas unidades técnico-administrativas e científicas, e a responsabilidade de gerenciar o espaço físico do campus localizado no Rio de Janeiro, é da Diretoria de Administração do Campus – DIRAC, que realiza serviços de obra e engenharia, asseio, conservação, segurança entre outros, e tem como missão “prover conhecimentos e soluções sustentáveis de infraestrutura para a FIOCRUZ”.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 88) “toda a organização, seja ela industrial, atacadista ou varejista, compra materiais, serviços e suprimentos para apoiar as operações”. A DIRAC para a manutenção de suas atividades diárias necessita de diversos insumos que são utilizados na sua cadeia de suprimentos, e para isso recorre

ao mercado na tentativa de obter uma proposta vantajosa que possa reduzir os seus custos operacionais.

No Brasil todas as compras realizadas por instituições públicas devem ser precedidas de licitação, de acordo com o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal – CF de 1988, salvo os casos dispensados em lei. Desta forma, a FIOCRUZ e as suas unidades estão subordinadas à Lei 8.666/1993 que regulamenta a CF instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública; a Lei 10.520/2002 que instituiu a modalidade de licitação denominada Pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns; o Decreto 5.450/2005 que regulamenta o Pregão na forma eletrônica; e o Decreto 3.931/2001 que regulamenta o sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei 8.666/1993.

As compras de materiais comuns são preferencialmente realizadas na modalidade de pregão eletrônico, e de acordo com Ballou (2008) esses leilões realizados pela internet são uma alternativa para as empresas que buscam reduzir os preços dos produtos e serviços que necessitam adquirir. Uma vantagem inerente à internet é a possibilidade de reunir inúmeros fornecedores no processo de compra, de maneira eficiente e econômica, desta forma, preços menores são conseguidos devido ao fato de o mercado expandir-se com mais vendedores potenciais oferecendo seus serviços e produtos. Em outros termos, o mercado perfeito é quase alcançado sempre que os preços são forçados aos seus menores níveis.

O Sistema de Registro de Preços – SRP também é amplamente utilizado na Administração Pública por não haver necessidade de disponibilidade orçamentária quando da realização da licitação, pela não obrigatoriedade de aquisição de toda a quantidade prevista e pela facilidade de aquisição em Atas gerenciadas por outros órgãos. Em decorrência dessas facilidades, a prática do SRP vem sendo ampliada, e inclusive é um dos objetivos descritos no Plano Quadrienal – PQ elaborado pela DIRAC na busca da excelência em gestão. Contudo, verifica-se que a generalização da prática pode acarretar problemas na licitação, como o registro de preços de materiais que esporadicamente são utilizados.

A ideia de ampliação da prática do SRP leva em consideração a segurança do abastecimento da cadeia de suprimentos, e por consequência há uma expectativa de que todos os problemas da organização serão resolvidos com o referido método, contudo a



meta de registrar preços de todos os materiais de consumo relacionados na cadeia apresenta um grave problema de se realizar uma licitação, que envolve todos os custos operacionais, e no fim não adquirir qualquer material, além do fato de sobrecarregar o setor de compras com uma grande quantidade de pedidos que não serão utilizados no sistema produtivo.

Segundo Martins et al. (2009) uma das abordagens da função de compras que permite diferenciar os suprimentos de forma estratégica é a matriz de posicionamento estratégico de materiais, que permite classificar as compras de acordo com categorias de produtos, favorecendo a visualização das diferenças e interdependências existentes, viabilizando um melhor gerenciamento. Um dos modelos mais utilizados dessa abordagem é o desenvolvido por Kraljic (1983), que se baseia numa matriz que classifica os itens em quatro categorias, conforme seu impacto em relação ao lucro e ao risco de suprimento:

- Itens estratégicos: aqueles que representam um valor considerável para a organização em termos de impacto no custo e risco de suprimento.
- Itens gargalo: são aqueles que, embora não influenciem o resultado financeiro da empresa, são vulneráveis ao fornecimento.
- Itens de alavancagem: são aqueles que impactam de forma significativa no custo, mas que apresentam risco de suprimento baixo.
- Itens não críticos: produtos de pequeno impacto no custo e com muitas alternativas de fornecedores.

A Seção de Almoxarifado da DIRAC adquire os seus materiais através do SRP, o que totaliza quase três mil itens catalogados, divididos entre produtos de jardinagem, refrigeração, limpeza, alvenaria, lubrificantes, elétrica, gases diversos, hidráulica, expediente, copa e cozinha, processamento de dados, carpintaria, pintura, serralheria e pneus. Ocorre que, a utilização indiscriminada do SRP vem acarretando diversos problemas no abastecimento da cadeia de suprimentos, principalmente nos processos de aquisição de refrigeração, que totalizam 403 itens, e que no ano de 2011 não foi possível concluir a licitação por dificuldades em obter propostas estimativas.

A DIRAC por sua vez, objetivando implementar práticas inovadoras de gestão que possibilitem o atendimento das demandas do Ministério da Saúde, incentiva os seus

colaboradores a propor novas soluções para os diversos problemas que envolvem as suas atividades, e na busca de apresentar uma alternativa à atual gestão da cadeia de suprimentos, este trabalho apresenta os seguintes objetivos:

### **1.1. Objetivo geral**

Considerando a importância da função de compras para a competitividade da Instituição, propõe-se uma análise das estratégias adotadas nas aquisições de materiais de refrigeração, a fim de detectar possibilidades de melhorias.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Analisar a listagem dos materiais de refrigeração com o objetivo de identificar possíveis pontos de estrangulamento nos processos de aquisição.
- Aplicar a matriz de posicionamento estratégico de materiais com o fim de determinar o nível de importância de cada item no ambiente produtivo.

### **1.3. Justificativa**

A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), maior instituição de pesquisa do país, realiza milhares de compras objetivando a manutenção e ampliação de suas atividades, nas áreas de pesquisa, ensino, produção de fármacos e vacinas, entre outros produtos de extrema importância à saúde pública brasileira e, para que sejam executadas todas as suas atividades, a FIOCRUZ apresenta em seu organograma, a divisão em unidades Técnico-Administrativas e Científicas, cada qual sendo responsável pelo planejamento e aquisição de todos os insumos necessários ao atendimento de suas demandas.

A Diretoria de Administração do Campus (DIRAC), unidade Técnico-Administrativa da FIOCRUZ é responsável pelo gerenciamento do espaço físico do campus na sede da instituição no Rio de Janeiro, e apoio aos demais campi espalhados pelo território brasileiro, prestando desde serviços básicos como jardinagem, limpeza, controle de pragas e vetores, até executando obras, manutenção civil e de equipamentos, e segurança. Sua missão é prover conhecimentos e soluções sustentáveis de infraestrutura para a FIOCRUZ.

Com a expansão nacional da FIOCRUZ, a DIRAC ficou responsável por manter a infraestrutura dos novos campi até que os institutos ali instalados tenham condições de adquirir e gerenciar os insumos necessários à sua manutenção. Tal fato ocasionou o aumento do número de processos licitatórios sob a responsabilidade da DIRAC, que além da aquisição de materiais e serviços, realiza as licitações de obras para a construção das novas plantas.

A DIRAC na busca de atender os seus objetivos elaborou um Plano Quadrienal - 2011/2014 (PQ), no qual consolida a sua visão como, (2011, p. 5) “ser uma unidade de excelência e referência nacional, reconhecida pela comunidade FIOCRUZ, em prover e gerar conhecimentos e soluções sustentáveis em infraestrutura na área de CT&I em saúde”, e para isso elencou as áreas às quais serão concentrados os recursos e esforços, sendo o principal a Inovação na gestão, que envolve: a excelência na gestão de pessoas e processos, a contratualização da prestação de serviços com as demais unidades da FIOCRUZ, a qualidade na infraestrutura, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental.

A melhoria na qualidade da gestão de projetos segundo o Planejamento Quadrienal da DIRAC 2011/2014 envolve entre outros: a reestruturação dos sistemas de informações gerenciais, visando à consolidação de um sistema integrado de gestão da unidade, com base em ERP<sup>1</sup>, a redução do número de aquisições de bens e serviços por dispensa de licitação, a identificação de padrões de excelência e a aplicação como referenciais comparativos, conhecimento e melhora dos índices de satisfação dos clientes e fornecedores, estabelecimento de indicadores de monitoramento da qualidade

---

<sup>1</sup> ERP do inglês (enterprise resource planning) ou sistema integrado de gestão, constituído por módulos que atendem às necessidades de informação de apoio à tomada de decisão de todos os setores da empresa.

e desenvolvimento do ciclo PDCA<sup>2</sup> em todos os departamentos. Objetiva-se com isso, que os processos de compras sejam remodelados, pactuando responsabilidades interdepartamentais; a formalização de catálogos de produtos estocáveis com descrição e imagem dos materiais; a melhoria da gestão; a implantação do ciclo PDCA; prestação de serviços com qualidade, baixo custo, entrega responsiva e baixo risco, ampliando a satisfação dos usuários com a qualidade da gestão; a melhoria da eficiência das ações da unidade; o desenvolvimento do aprendizado institucional, incorporando as melhorias contínuas nas práticas e padrões de trabalho; a celeridade nos processos operacionais e a redução do índice de retrabalho.

Um dos objetivos pactuados é o aumento das aquisições de materiais pelo Sistema de Registro de Preços – SRP, contudo verifica-se que existe uma grande diferença no número de produtos que têm seus preços registrados e os que são efetivamente adquiridos, desta forma, faz-se necessário um levantamento de dados para averiguar a eficácia da adoção de tal medida. Tendo em vista que um dos pontos suscitados no PQ, a identificação de padrões de excelência e a aplicação como referenciais comparativos, é que se propõe uma gestão estratégica da aquisição de suprimentos da unidade com o objetivo de identificar os itens que mais impactam nas suas atividades, procurando estabelecer a forma mais eficiente de gerir as compras de materiais.

A gestão da cadeia de suprimentos engloba todas as atividades de planejamento, aquisição, produção e logística no atendimento ao cliente, o sucesso de uma organização depende da maneira como ela gerencia essa cadeia, estabelecendo um diferencial competitivo, em um mercado que apresenta uma concorrência cada vez mais acirrada. Tendo em vista a importância do tema é que se propõe verificar a influência da gestão da cadeia de suprimentos nas atividades fim da unidade possibilitando com o melhor planejamento das aquisições, reduzir o número de compras por dispensa de licitação e a minimização dos custos, determinando os melhores meios de abastecimento da cadeia. E o recorte analítico se deve pela quantidade de itens catalogados no almoxarifado da DIRAC, sendo escolhidos os materiais de refrigeração pela dificuldade em adquirir propostas estimativas nos últimos anos.

---

<sup>2</sup> O Ciclo PDCA da sigla P (plan = planejar), D (do = fazer), C (check = checar), A (act = agir) é uma ferramenta de qualidade que auxilia a tomada de decisões.

## **2. Referencial Teórico e Normativo**

### **2.1. Gestão da cadeia de suprimentos**

As áreas de compras e suprimentos dos órgãos públicos são de extrema importância para o alcance de diversas políticas implementadas pelo governo brasileiro, e neste sentido, pode-se afirmar que a adoção de licitações em sua forma eletrônica serviu para dar maior transparência aos atos praticados, sendo uma importante ferramenta para o controle e prevenção de possíveis desvios e da melhoria da eficiência dos processos administrativos. Além do conceito da gestão eletrônica dos processos de compras, é possível incorporar outros conceitos de gestão da iniciativa privada, como a gestão da cadeia de suprimentos.

Na era da informação, a realidade da conectividade entre empresas continua a impulsionar uma nova ordem de relacionamentos denominada gestão da cadeia de suprimentos. Os administradores estão, cada vez mais, melhorando as práticas tradicionais de marketing, fabricação, compras e logística. Nessa nova ordem de negócios, os produtos podem ser fabricados de acordo com especificações exatas e rapidamente entregues a consumidores em locais espalhados pelo mundo (Bowersox, Closs e Cooper, 2007).

A entrega de produtos na variedade e quantidade desejadas pelo cliente, no tempo previsto, sem avarias e corretamente faturado, antes tomado como exceção, hoje se tornou a expectativa no mundo dos negócios e com um custo cada vez mais reduzido em face da competitividade de cada setor. E toda essa mudança fundamental na estrutura e estratégia das empresas tem sido impulsionada principalmente pela tecnologia da informação, e que é possível identificar como falha no setor público apesar da adoção de sistema de compras eletrônicas.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) adéquam o conceito de gestão da cadeia de suprimentos à realidade do setor público onde as fontes seriam os fornecedores públicos cadastrados de acordo com a legislação, e os usuários seriam a população em geral e servidores públicos que executam os serviços para a população. No entanto, o deslocamento de produtos e serviços seria otimizado para atender as demandas dos usuários, evitando-se estoques desnecessários nos órgãos e reduzindo custo de operação

das fases do processo. Este conceito é difícil de ser compreendido no setor público, pois não existe competição. Os serviços são executados de forma tradicional, consumindo recursos dos orçamentos limitados e com isto não atendendo as demandas na sua capacidade máxima, ou seja, boa parte dos recursos é desperdiçada sem chegar à população. Considerando a relevância do assunto, isto deveria ter maior atenção no setor público e participar da agenda de todos os gestores públicos. Neste contexto, é fundamental a concepção de um modelo para Gestão de Cadeia de Suprimento Integrada, utilizando-se como suporte o comércio eletrônico e a tecnologia da informação.

Ballou (2008) afirma que a Logística é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção. As atividades logísticas foram durante muitos anos exercidas pelos indivíduos. As empresas também estiveram permanentemente envolvidas em atividades de movimentação-armazenagem (transporte-estoque). A novidade então deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrá-la separadamente, e do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas.

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) apud (Silva Filho, 2004), a crescente importância dada à logística na área acadêmica, através de pesquisas e estudos, aponta para o potencial do emprego dessa atividade no aprimoramento do processo administrativo e de estrutura organizacional, tendo concorrido para sua consolidação no meio empresarial. Todo sistema logístico que se pretende estabelecer, seja na iniciativa privada ou no setor público, de acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), deve refletir uma adequada administração da movimentação de mercadorias, serviços e informações, desde a aquisição do insumo até a distribuição do produto final.

Aplicando o conceito de gestão da cadeia de suprimento ao setor público, um sistema logístico serviria para gerenciar a prestação dos serviços necessários à população, com o controle dos custos, a verificação do nível de satisfação dos clientes e o monitoramento de toda a cadeia, desde a aquisição do insumo até a entrega do produto final, atendendo aos princípios constitucionais de economicidade e transparência com o orçamento público, e ainda a qualidade no atendimento que toda a Administração Pública deve proporcionar.

A gestão da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo de canais baseado na dependência e na colaboração reconhecidas. As operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que atravessam as áreas funcionais de cada empresa e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais (Bowersox, Closs e Cooper, 2007).

Para Ballou (2008) a logística trata da criação de valor – valor para os clientes e fornecedores da empresa, e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos. O valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando e onde eles pretendem consumi-los. A boa administração logística interpreta cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte do processo de agregação de valor. Quando pouco valor pode ser agregado, torna-se questionável a própria existência dessa atividade. Contudo, agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar, por um produto ou serviço, mais que o custo de colocá-lo ao alcance deles. Para incontáveis empresas no mundo inteiro, a logística vem se transformando num processo cada vez mais importante de agregação de valor, por incontáveis razões.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) o que mais facilita a gestão da cadeia de suprimentos é a tecnologia da informação. Além da tecnologia da informação, o surgimento rápido dos arranjos de cadeia de suprimentos está sendo impulsionado por cinco forças relacionadas: (1) gestão integrada; (2) capacidade de resposta; (3) sofisticação financeira; (4) globalização; e (5) transformação digital. Essas forças continuarão, em um futuro previsível, a impulsionar as iniciativas de estrutura e estratégia da cadeia de suprimentos na maioria dos setores. Ballou (2008) também corrobora a visão de que com o passar dos anos, o custo da provisão de informação precisa e atualizada ao longo da cadeia de suprimentos experimentou uma dramática redução, ao contrário dos crescentes custos de mão de obra e dos materiais. Em função disso, têm sido feitos crescentes esforços para substituir recursos por informações. A informação vem sendo usada, por exemplo, na substituição de estoques, reduzindo desta forma os custos logísticos.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 408) afirmam que “qualquer sistema logístico que se pretenda implantar no serviço público deverá ter medidas de desempenho”. É necessário um levantamento das atividades de cada ator da cadeia de suprimentos a fim de se identificar a eficiência com que se empregam os recursos, sendo possível a correção de determinados procedimentos objetivando a melhoria contínua. A implementação de um sistema de gestão logística deve ser realizado utilizando-se a base dos sistemas já existentes de compras eletrônicas, como o Comprasnet.

## **2.2. Função de compras**

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) historicamente, as compras eram percebidas como uma atividade de funcionários administrativos ou de gerentes de níveis inferiores que tinham a responsabilidade de executar e processar pedidos feitos por outros setores da organização. O papel do setor de compras era obter de um fornecedor o recurso desejado pelo menor preço de compra possível. Essa visão tradicional de compras mudou substancialmente nas últimas décadas. O foco moderno encontra-se nos gastos totais e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores. Como consequência, as compras foram elevadas à categoria de atividade estratégica.

As compras segundo Ballou (2008) envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades associadas a elas incluem-se: selecionar e qualificar fornecedores; avaliar desempenho de fornecedores; negociar contratos; comparar preço, qualidade e serviço; pesquisar bens e serviços; programar as compras; estabelecer os termos das vendas; avaliar o valor recebido; mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade; prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda; especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.

Segundo Braga (2006) a aquisição de bens e serviços a serem utilizados na produção e na revenda de produtos pode ser considerada a atividade responsável por um dos maiores componentes do custo de produção e das mercadorias vendidas. Esses custos chegam a representar 60% do valor final do produto. O fato é que as mercadorias e serviços comprados encontram-se entre os elementos de custo mais alto na maioria



das empresas. Os custos de compras chegam a representar entre 50% e 60% da produção ou revenda. Apesar da importância da função Compras, ou Suprimentos, retratada na responsabilidade pela execução dos elevados gastos, ela foi considerada, durante muito tempo, uma atividade de caráter tático e de cunho administrativo dentro das organizações, tendo sempre um perfil reativo às decisões tomadas pelas outras funções (departamentos), principalmente a Produção. O potencial de economia da gestão estratégica de compras é substancial.

Ballou (2008) também ressalta a importância do setor de compras na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Diante dos fatos o autor conceitua o princípio da alavancagem, significando que reduções de custos relativamente baixas conquistadas nos processos de aquisições de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

Em relação ao custo dos insumos adquiridos há uma crescente ênfase na terceirização, atualmente as organizações têm se voltado para se tornar cada vez mais especialistas em determinado ramo de atividade, que se caracterizam como as suas competências essenciais. O resultado é que os gastos com insumos comprados aumentaram significativamente, as empresas hoje compram não apenas matérias-primas e suprimentos básicos, mas também complexos componentes fabricados com conteúdo de alto valor agregado. Desta forma, maior atenção gerencial deve ser voltada para como a organização interage e administra sua base de suprimentos.

A evolução do foco nas compras como habilidade organizacional fundamental tem estimulado uma nova perspectiva em relação a seu papel na gestão da cadeia de suprimentos. A ênfase deixou de ser na negociação adversária voltada para a transação e passou a ser em garantir que a empresa esteja posicionada para implementar suas estratégias de produção e marketing com apoio da base de fornecedores. Em particular, um foco considerável é colocado na garantia do fornecimento contínuo, na minimização dos estoques, na melhoria da qualidade, no desenvolvimento de fornecedores e no menor custo total de propriedade (Bowersox, Closs e Cooper, 2007).

A área de suprimentos preocupa-se com a aquisição e o arranjo da movimentação de recebimento de estoque de materiais, peças e/ou produtos acabados de fornecedores

para fábricas ou montadoras, armazéns ou lojas varejistas. Dependendo da situação, o processo de suprimento normalmente é denominado de compras. Em círculos governamentais, a aquisição tradicionalmente é chamada de licitação.

No caso do governo brasileiro todas as compras públicas devem ser precedidas de licitação de acordo com o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal – CF de 1988, salvo os casos dispensados em lei. A Lei 8.666/1993 apresenta as diretrizes para as compras governamentais, a Lei 10.520/2002 regulamenta a modalidade Pregão, e o Decreto 5.450/2005 disciplina a sua forma eletrônica.

A Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993, p. 1) define em seu artigo 3º que: “A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos”.

As compras públicas conforme definido em lei devem selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, e isso não significa somente a obtenção do menor valor ofertado. A Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993, p. 9) em seu artigo 15 determina o seguinte:

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:  
(Regulamento)

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

(...)

§ 4o A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

Em consonância com o art. 15 inciso I da Lei 8.666/1993, é imprescindível a adoção do princípio da padronização com o objetivo de garantir a qualidade dos insumos adquiridos. A adoção do Sistema de Registro de Preços – SRP, regulamentado no Decreto 3.931/2001, também é evidenciado para a melhor gestão da cadeia de suprimentos, tendo em vista que a Administração não é obrigada a adquirir todos os materiais que os preços tenham sido registrados. E por fim, deve submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado, e conseqüentemente, devem ser avaliadas todas as inovações organizacionais aplicadas às empresas particulares com o intuito de verificar a possibilidade de implantação no serviço público.

A qualidade de bens e serviços acabados depende da qualidade dos materiais e componentes usados. Se forem utilizados componentes e materiais de baixa qualidade, o produto final provavelmente não corresponderá aos padrões de qualidade do cliente. Assim, tanto a empresa quanto seus fornecedores têm de estar comprometidos com uma iniciativa de melhoria contínua da qualidade (Bowersox, Closs e Cooper, 2007).

Para o atendimento aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos, é necessário discorrer sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade: a eficiência segundo Souza e Ferreira (2000) significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação recursos dispendidos x resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis, portanto, uma atividade eficiente é aquela que é bem feita; a eficácia por sua vez está relacionada ao alcance dos objetivos, sendo uma tarefa considerada eficaz quando contribui de fato para o sucesso da organização, quando sua realização agrega valor, produz resultados relevantes; a efetividade foi um conceito definido por Motta (1972) como o alcance dos objetivos econômico-social, desta forma uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável, sendo

a efetividade relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento dos requisitos sociais, econômicos e culturais da mesma.

Esses três conceitos são de fundamental importância para a Administração Pública, pois a eficiência significa atender às determinações da Lei, e no setor público só é permitido realizar o que está expressamente definido; a eficácia contribui para que os objetivos sejam alcançados contribuindo para o sucesso das diversas políticas públicas; e por fim, a efetividade que trata dos objetivos econômicos e sociais que é a razão de existir do serviço público com a satisfação das necessidades da sociedade. O ideal é que eficiência, eficácia e efetividade sempre estejam presentes, mas nem sempre é o que se verifica.

Para Chiavenato (2000) cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

A Lei 10.520/2002 (BRASIL, 2002, p. 1) determina em seu art. 1º que “para a aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade pregão”, e o parágrafo único informa que: “consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado”. O sucesso com a realização dos pregões em âmbito federal, com a economia gerada desde a publicação da Medida Provisória 2.182/2001 e posteriormente com a adoção dos Estados e Municípios com a Lei 10.520/2002, contribuiu para a formalização do Decreto 5.450/2005, que regulamenta a forma eletrônica do Pregão.

O Decreto 5.450/2005 (BRASIL, 2005, p. 2) determina em seu art. 4º que “as licitações para aquisição de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização de sua forma eletrônica”. O parágrafo 1º informa

que “o pregão deverá ser utilizado na forma eletrônica, salvo nos casos de comprovada inviabilidade, a ser justificada pela autoridade competente”.

A adoção do pregão na forma eletrônica contribui para reduzir os custos de realização de uma licitação, pois os fornecedores podem ofertar propostas estando em qualquer localidade do território brasileiro, viabilizando uma maior transparência na aplicação do dinheiro público, pois qualquer cidadão pode acompanhar as sessões de Pregões diretamente pela internet. Contudo, todas essas inovações ainda não conseguiram resolver os problemas com a gestão da cadeia de suprimentos, pois a eficácia das referidas aquisições dependem de como as compras públicas são geridas pelos administradores, podendo ser alcançados importantes diferenciais competitivos.

### **2.3. Estratégias de compras como diferencial competitivo**

A realidade da maioria dos setores de compras das instituições públicas é que estes executam uma atividade meramente operacional, uma vez que os processos de compras na maioria das vezes são apenas um exercício de comparação entre os preços praticados no mercado, sendo descartada a visão estratégica do negócio. Tal situação implica no elevado custo obtido na aquisição de insumos necessários ao atendimento dos seus clientes, no caso a população brasileira.

Segundo Ballou (2008) o profissional de logística visualiza oportunidades para reduções de custos substanciais nas atividades de compra, especialmente na sincronização dos fluxos de materiais, na determinação das quantidades compradas, na origem dos materiais e no estabelecimento das condições de transação. O agente de compras por sua vez, é seguidamente incentivado a comprar em grandes quantidades. Os fornecedores certamente oferecem preços mais baixos para a compra de grandes quantidades, pois isto faz com que se beneficiem pela economia de escala e consigam inclusive repassar parte desses benefícios aos compradores mediante incentivos sobre preços.

Um fator com potencial para gerar vantagens de custo são as economias de escala. Aumentos da utilização da capacidade que dividem as despesas de custo fixo podem gerar custos unitários mais baixos. Atividades como controle de qualidade, compras e armazenagem normalmente não exigem o dobro do tempo ou de trabalhadores.

Ademais, o gerente de compras de uma unidade maior pode conseguir negociar melhores descontos devido ao volume de pedidos. Em resumo, quanto maior a empresa, maior sua capacidade de conseguir economizar em custos fixos, custo de mão de obra indireta e custos de materiais. Se os custos por unidade forem mais baixos em fábricas maiores, significa que a companhia não atingiu economias de escala. Na verdade, a deseconomia de escala ocorre quando uma empresa constrói unidades que são tão grandes que os custos administrativos absolutos e a confusão associada ao aumento da burocracia superam qualquer potencial de economia de custo (Maldonado, 2011).

De acordo com Ballou (2008) ao longo dos anos, realizaram-se inúmeros estudos com o objetivo de determinar os custos da logística para o conjunto da economia e para cada empresa. Daí resultaram estimativas de níveis de custos para todos os gostos e preferências, tamanha a disparidade entre cada uma delas. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), os custos logísticos representam em média 12% do produto interno bruto mundial. Robert Delaney, que vem acompanhando os custos logísticos ao longo de mais de duas décadas, calcula que os custos logísticos representem, para a economia dos EUA, 9,9% do produto interno bruto (PIB), ou US\$ 921 bilhões.

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) ao consolidar volumes com uma quantidade limitada de fornecedores, o setor de compras se posiciona para alavancar sua participação nos negócios de um fornecedor. No mínimo, isso aumenta o poder de negociação do comprador em relação ao fornecedor. Mais importante ainda, a consolidação de volume com uma quantidade reduzida de fornecedores proporciona inúmeras vantagens para esses fornecedores. A vantagem mais evidente de se concentrar um grande volume de compras em um fornecedor é que isso permite ao mesmo melhorar as economias de escala dissolvendo o custo fixo por um volume maior de produtos. Além disso, com a garantia de um volume de compras, um fornecedor tem maior probabilidade de investir em capacidade ou processamento para melhorar o serviço ao cliente. Quando um comprador muda constantemente de fornecedor, nenhuma das empresas tem incentivo para fazer tais investimentos.

As empresas gastam um tempo enorme buscando maneiras de diferenciar suas ofertas de produtos em relação às da concorrência. Quando a administração reconhece que a logística afeta uma significativa parcela dos custos da empresa e que o resultado

das decisões tomadas em relação aos processos da cadeia de suprimentos podem proporcionar diferentes níveis de serviço ao cliente, torna-se necessária a implantação de uma gestão estratégica, que pode se mostrar uma maneira eficaz de conquistar novos clientes, expandir sua fatia de mercado e aumentar os lucros. Uma boa gestão pode gerar vendas, e não apenas reduzir os custos (Ballou, 2008).

Ainda de acordo com Ballou (2008) qualquer produto ou serviço perde quase todo seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo. Quando uma empresa incorre nos custos de levar ao cliente um produto antes indisponível ou de tornar um estoque disponível no tempo certo, cria valor para o cliente que antes não existia. E é valor igual àquele gerado pela produção de artigos de qualidade ou de baixo preço. É um conceito generalizado que a atividade empresarial cria quatro tipos de valor em produtos ou serviços, a saber: forma, tempo, lugar e posse. Desses quatro valores, dois são criados pela logística. A produção cria o valor à medida que transforma insumos em resultados, ou seja, matérias-primas convertidas em produtos acabados. A logística controla os valores de tempo e lugar nos produtos, principalmente por meio do transporte, dos fluxos de informação e dos estoques. O valor de posse, geralmente sob a responsabilidade do marketing, engenharia e finanças, é aquele criado ao induzir os clientes a adquirir o produto por meio de mecanismos como publicidade (informação), suporte técnico e condições de venda (preço e disponibilidade de crédito).

O primeiro objetivo ao estabelecer uma estratégia é a obtenção de vantagem competitiva para a organização. Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Porter (1989) que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo.

O ponto de partida para a abordagem de uma estratégia de compras bem sucedida é a avaliação e determinação do grau de importância de cada insumo adquirido, possibilitando desta forma, a hierarquização e urgência de cada material componente da cadeia de suprimentos, devendo ser: identificados os processos de compras atuais, racionalizado as necessidades de compra, verificando os atuais materiais padronizados e identificando a quantidade de fornecedores dos bens comuns.

Segundo Maldonado (2011) a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que

ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço; um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado. Dito de outro modo, vantagem competitiva representa um conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se, por entregar mais valor aos seus clientes, comparativamente aos seus concorrentes e sob o ponto de vista dos clientes.

A vantagem competitiva pode ser observada quando uma empresa consegue oferecer um serviço ou produto com maior qualidade e menor custo que o seu concorrente utilizando a mesma quantidade de insumos. Na iniciativa privada essa vantagem competitiva pode ser evidenciada pela maior taxa de lucro obtida, no setor público, essa comparação se dá pela qualidade do serviço prestado à população com o orçamento anual disponível.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2007) enquanto os novos produtos são encarados como líderes de inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que os outros, é uma vantagem significativa. Por exemplo, o domínio japonês no final do século XX em diversos setores – automóveis, motocicletas, construção naval, produtos eletroeletrônicos – deveu-se em grande parte à sua capacidade superior de fabricação, algo resultante de um padrão consistente de processo de inovação. O sistema de produção da Toyota, bem como seu equivalente da Honda e da Nissan, levou vantagens de desempenho na escala de dois para um sobre os fabricantes médios de veículos em uma série de indicadores de qualidade e produtividade.

Tidd, Bessant e Pavitt (2007) afirmam ainda que as dimensões estratégicas da empresa são seus processos gerenciais e organizacionais, sua posição atual e os caminhos à sua disposição. Por processos gerenciais entende-se o jeito como as coisas são feitas na empresa, ou o que pode ser considerado como suas ‘rotinas’, ou padrões de prática e aprendizagem do momento. Por posição, entende-se o seu ativo de propriedade tecnológica e intelectual, bem como seu cadastro de clientes e relacionamento com



fornecedores. Por caminhos, entende-se as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa, e a atratividade das oportunidades que se apresentam.

A emergência de vantagem competitiva é resultante de algum tipo de mudança e pode ter origem interna ou externa. No primeiro caso, reflete uma maior capacidade criativa e inovativa por parte de algumas empresas, ou seja, a mudança interna é gerada pela inovação. A inovação não somente cria uma vantagem competitiva, como cria a base para derrubar a vantagem competitiva de outras empresas. Usualmente a inovação é vista apenas do ponto de vista técnico, ou seja, a incorporação de novas ideias e novos conhecimentos em novos produtos ou processos. Todavia, no mundo dos negócios, o conceito de inovação incorpora também novas abordagens no que tange à forma de fazer negócios. Estratégias inovativas envolvem novas abordagens no que se refere à competição no seio da indústria. Estratégias inovativas tendem a ser a base para o sucesso em muitas indústrias – muitas vezes, mais do que a inovação do produto. Muitas das estratégias de negócios criativas envolvem pouca inovação de produto (Maldonado, 2011).

Com o intuito de se comparar as atividades de compras no setor privado e no público, Costa (2000) evidencia os contrastes das atividades, e a implementação de técnicas inovativas que poderiam ser aplicadas pela Administração Pública. Nesta perspectiva a tabela 1 apresenta o demonstrativo das diferenças entre os modelos de compras privado e público.

A partir da análise da Tabela 1 é possível identificar que a atividade de compras no setor público é muito mais dispendiosa e morosa do que em relação ao privado, os custos com os pedidos são elevados tanto para o requisitante como para o fornecedor, o alto nível de formalismo também contribui para atrasar a aquisição de materiais. A partir desta constatação, é necessário o incentivo à adoção de inovações que possam reduzir os custos envolvidos nas licitações. E, somente com a adoção da gestão da cadeia de suprimentos é que se torna possível identificar os pontos fortes e fracos contribuindo para a diferenciação dos serviços prestados e conseqüentemente para a vantagem competitiva da instituição.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) as necessidades de estoque de uma empresa estão diretamente ligadas à rede de instalações e ao nível desejado de serviço ao cliente.

**Tabela 1 - Demonstrativo das diferenças entre os modelos de compras privado x público**

<b>Parâmetro</b>	<b>Compras (privadas)</b>	<b>Licitação (públicas)</b>
<b>Seleção de Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério de seleção centrado no fornecedor</li> <li>• Negociação</li> <li>• Possibilidade de parcerias</li> <li>• Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critério de seleção centrado no produto</li> <li>• Cotação</li> <li>• Impossibilidade de parcerias</li> <li>• Critério de seleção com base no preço</li> </ul>
<b>Avaliação dos Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de usar como critério os fornecedores passados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de usar como critério os fornecimentos passados</li> </ul>
<b>Custo de Pedido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequenos custos de pedidos; as parcerias fazem tender a zero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes custos de pedidos; alto custo de vendas para o fornecedor</li> </ul>
<b>Tamanho do Lote de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequenos lotes de produtos</li> <li>• Entregas constantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes lotes de produtos</li> <li>• Entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização</li> </ul>
<b>Tempo de Reposição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeno</li> <li>• Tende a zero com os sistemas eletrônicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande</li> <li>• Processo obedece a lógica cronológica</li> <li>• Apelação jurídica dos participantes pode estender o tempo ainda mais</li> </ul>
<b>Preço e Concorrência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência centrada em qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência centrada no preço</li> </ul>
<b>Especificação do Produto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificação mais flexível</li> <li>• Fornecedor pode participar do projeto do produto</li> <li>• Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra que tende, em regra, a ser seguida rigorosamente</li> </ul>
<b>Inspeção de Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida</li> <li>• Inspeção de recebimento feita pelo Controle de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida</li> <li>• Recebimento feito por uma comissão</li> </ul>
<b>Contratos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longa duração</li> <li>• Flexível na especificação do produto</li> <li>• Incorpora melhoria técnica e qualidade</li> <li>• Modificações por negociação</li> <li>• Troca de informação técnica durante o contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curta duração</li> <li>• Na prática, mais rígido</li> <li>• Especificação formal</li> <li>• Dificuldade para incorporar melhorias técnicas</li> <li>• Dificuldade na troca de informação técnica</li> </ul>
<b>Controle sobre a Função</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeno nível de formalismo</li> <li>• Controle genérico sobre a função</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande nível de formalismo; tudo deve ser documentado</li> <li>• Controle sobre cada processo</li> </ul>

Fonte: Costa (2000)

Teoricamente, uma empresa poderia estocar todos os itens vendidos em todas as instalações dedicadas a servir a cada cliente. Poucas empresas comerciais podem sustentar tal estratégia de estoques suntuosa porque o risco e o custo total são proibitivos. O objetivo de uma estratégia de estoques é conseguir o desejado serviço ao cliente com o mínimo de investimento em estoques. O excesso de estoque pode compensar deficiências no projeto básico de um sistema logístico, mas acabará resultando em um custo logístico mais alto que o necessário.

Uma das soluções para a redução dos estoques na Administração Pública é a utilização das compras pelo Sistema de Registro de Preços – SRP, conforme o artigo 15 da Lei 8.666/1993, e a sua regulamentação no Decreto 3.931/2001 (BRASIL, 2001, p. 4), que de acordo com o artigo 7º “a existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, facultando-se a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, sendo assegurado ao beneficiário do registro a preferência de fornecimento em igualdade de condições”.

Com a adoção do SRP é possível efetuar compras sem prévio orçamento, e as aquisições são realizadas de acordo com a necessidade da Administração, não gerando prejuízos com a manutenção de estoques e a perda do prazo de validade de determinados produtos. O artigo 2º do Decreto 3.931/2001 (BRASIL, 2001, p. 1) determina que o SRP será adotado, preferencialmente nas seguintes hipóteses:

- I. “Quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
- II. quando for mais conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições;
- III. quando for conveniente a aquisição de bens ou contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; e
- IV. quando pela natureza do objeto não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração”.

Em decorrência do que foi disposto no artigo 2º, inciso IV do Decreto 3.931/2001 quando não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado, a adoção do SRP generalizou-se, sendo tomada como a única solução para os problemas de

abastecimento da cadeia produtiva, e com isso, todos os materiais que fazem parte da lista de estocáveis da Diretoria de Administração do Campus – DIRAC, passaram a ter seus preços registrados para uma possível aquisição.

Anualmente na DIRAC são realizadas cerca de quarenta licitações pelo SRP, que envolvem diversos custos para a sua formalização, entre eles: os custos de publicação, papéis e materiais de escritório, o salário dos profissionais envolvidos, custos indiretos como luz, telefone, etc. O grave problema detectado é que se adotou o SRP em substituição ao planejamento de compras, pois há a falsa segurança de que a cadeia produtiva estará sempre abastecida por ter sido registrado um preço para posterior aquisição. Inclusive, a adoção do SRP em todas as aquisições foi uma prática aprovada no Plano Quadrienal – 2011/2014 (PQ).

A falta de um planejamento de compras acarreta no dispêndio de recursos para a realização de uma licitação, que muitas das vezes, serve somente para o respaldo da Administração em obter um determinado material caso haja necessidade. E com isso, as licitações passam a cair em descrédito no mercado, pois as empresas adquirem os materiais a serem fornecidos e os mantêm em seus depósitos, e estes não são sequer visualizados pela Administração como um item necessário ao sistema produtivo.

Com o passar dos anos, as empresas que participam das licitações começam a perder o interesse, pois os materiais não são adquiridos após um ano de registro firmado, e as licitações podem se tornar fracassadas, pois não há interesse em ofertar propostas para os itens licitados.

Diante desta constatação propõe-se a adoção de um método elaborado por Peter Kraljic (1983), onde os materiais constantes da cadeia produtiva são separados e definidos pelo seu grau de importância, com o objetivo de melhorar a gestão dos suprimentos, adquirindo materiais de forma mais racional, nas quantidades necessárias, gerando dessa forma redução dos custos operacionais e contribuindo conseqüentemente para uma vantagem competitiva no mercado.

## **2.4. Abordagem do portfólio de compras e a Matriz de Kraljic**

A instabilidade provocada por ameaças de redução de recursos e escassez de matéria-prima, turbulências políticas e intervenções governamentais no mercado fez com que muitas empresas percebessem que padrões de suprimentos e demandas podem ser um inconveniente (KRALJIC, 1983).

Segundo Ballou (2008) as atividades de compra e programação envolvem decisões com alcance para afetar profundamente a movimentação e estocagem eficientes de mercadorias no âmbito do canal de suprimentos. A programação garante que as mercadorias sejam entregues no ponto designado dentro do prazo e nas quantidades necessárias. A utilização dos métodos de controle de estoque é uma modalidade de garantir a disponibilidade das mercadorias. O profissional de logística frequentemente sente a necessidade de prover suas próprias previsões de demanda, prazos de entrega, preços e custos para a utilização no planejamento e controle estratégico operacional. Muitas vezes, as previsões de longo prazo necessárias são providas de fora da função logística ou constituem responsabilidade apenas parcial do profissional de logística.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) afirmam que no passado, o tempo ocioso devido à falta de material era minimizado pela manutenção de grandes estoques de materiais e componentes para evitar o potencial de interrupção no fornecimento. No entanto, manter estoques é dispendioso e requer capital escasso. Uma meta das compras é manter a continuidade do fornecimento com o mínimo possível de investimento em estoque. Isso exige uma comparação entre os custos de manter materiais e a possibilidade de interrupção na produção. O ideal, com certeza é fazer com que os materiais necessários cheguem apenas no momento em que estão programados para serem usados no processo industrial; em outras palavras, just-in-time (em português, “bem na hora”).

A maioria das empresas passa por uma variação substancial no volume e na lucratividade das diversas linhas de produtos. Os administradores devem evitar tais resultados implementando estratégias de estoque baseadas na classificação de produtos de primeira linha. Deve ser realizada uma avaliação realista do fundamental para se evitar o excesso de estoque. Por motivos óbvios, uma empresa deseja oferecer alta disponibilidade de entrega consistente de seus produtos mais lucrativos. No entanto, pode ser necessário um alto nível de apoio a itens menos lucrativos com o intuito de

fornecer um serviço completo para clientes importantes. A armadilha que se deve evitar é o alto desempenho de serviços em itens menos lucrativos que sejam tipicamente adquiridos por clientes eventuais ou que não sejam importantes. Se nenhuma restrição for aplicada, uma empresa pode descobrir que menos de 20% de todos os produtos comercializados são responsáveis por mais de 80% do lucro total. Embora a regra conhecida como regra dos 80/20 – ou princípio de Pareto<sup>3</sup> – seja comum nos negócios, a análise da lucratividade da linha de produtos é essencial no desenvolvimento de uma política seletiva de estoques (Bowersox, Closs e Cooper, 2007).

A interrupção do suprimento de uma empresa resulta na inatividade da cadeia de produção, com prejuízos no atendimento ao cliente e perda do valor de mercado da empresa. Segundo Kraljic (1983) apud Martins et al. (2009), para garantir o domínio sobre os riscos e as complexidades do mercado, não basta que os gerentes monitorem os fatos, mas sim que percebam a necessidade de uma mudança total da perspectiva da função compras, passando de uma atividade meramente operacional para o gerenciamento de suprimentos.

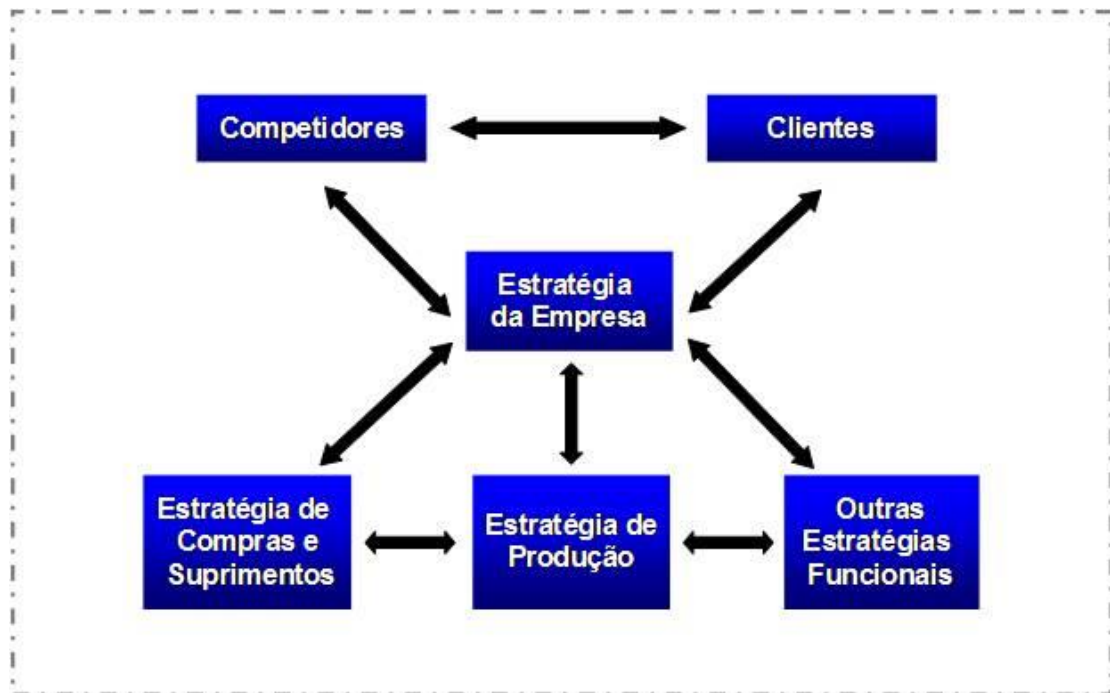
Segundo Braga (2006) a total integração de compras e a estratégia competitiva da empresa com a real caracterização do seu papel estratégico na organização, constitui parte de um esforço conjunto com as outras funções correlatas para formular e implementar um plano estratégico no nível departamental decorrente da estratégia da empresa, além de, também junto com as outras funções, influenciar a formulação da estratégia da empresa numa relação recíproca. Em outras palavras, as atividades e estratégias definidas para a função Compras buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela. A figura 1 mostra como ficam essas relações sob a perspectiva da hierarquia estratégica.

As estratégias de cada departamento envolvido na cadeia de suprimentos influenciam e sofrem pressões dos demais agentes conforme se verifica na Figura 1, sendo necessária a total integração para o atendimento e satisfação dos clientes e a defesa ou expansão de sua posição no mercado frente aos concorrentes. Nesse sentido,

---

<sup>3</sup>A **Lei de Pareto** (também conhecida como **princípio 80-20**), afirma que para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas. A lei foi sugerida por Joseph M. Juran, que deu o nome em honra ao economista italiano Vilfredo Pareto (Ballou, 2008).

**Figura 1 – Integração da estratégia competitiva da empresa no nível departamental**



Fonte: Braga (2006)

empresas que adotam a função compras como uma área estratégica, terão maior habilidade para desenvolver diferenciais competitivos.

Para Kraljic (1983) a necessidade de definição de estratégias de aquisições depende dos seguintes fatores:

- Valor agregado pela função de compras, participação no custo total de aquisição e seu impacto na lucratividade; e
- complexidade do mercado de suprimentos, caracterizada pela escassez de produtos, evolução da tecnologia ou substituição de materiais, existência de barreiras, custos e dificuldades logísticas e condições de monopólio ou oligopólio.

O efeito Pareto segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007) aplica-se às compras da mesma forma que se aplica a quase todas as facetas da atividade empresarial. Nas compras, ele pode ser declarado de forma simples: uma pequena porcentagem dos materiais, itens e serviços adquiridos é responsável por uma grande porcentagem do valor monetário gasto. A questão é que os insumos não são todos iguais. No entanto,

muitas organizações usam a mesma abordagem e os mesmos procedimentos para comprar itens em pequena quantidade e para fazer compras mais estratégicas. Como resultado elas gastam o mesmo para fazer um pedido de \$10.000 em matérias-primas ou um pedido de \$100 em papel para impressão. Uma vez que os insumos comprados não são todos iguais, muitas empresas começaram a prestar atenção às necessidades segmentadas de compras e a priorizar recursos e experiência para lidar com essas necessidades. Seria um erro, porém, simplesmente usar o gasto monetário como base para as necessidades segmentadas. Alguns insumos são materiais estratégicos; outros não. Alguns insumos têm potencial para exercer um alto impacto sobre o sucesso da empresa; outros não. Algumas compras são muito complexas e de alto risco; outras não.

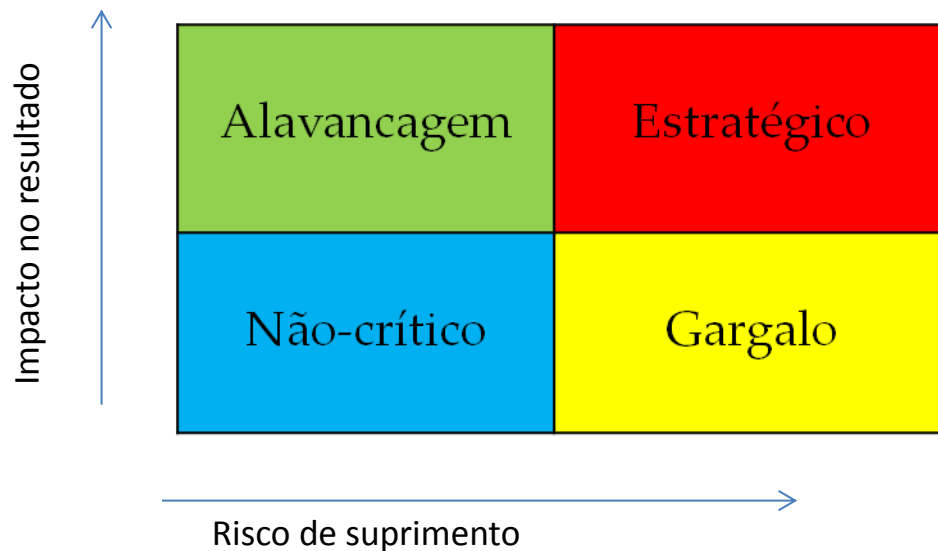
Kraljic (1983) apud Martins et al. (2009) propôs um modelo para o desenvolvimento de estratégias de suprimentos em quatro estágios, visando proporcionar uma análise da vulnerabilidade dos suprimentos e do poder de compra da empresa. No primeiro estágio, a empresa classifica todos os produtos de sua carteira de compras em relação ao seu impacto no lucro e no risco de suprimento. O impacto no lucro pode ser medido pelo volume comprado, percentual do total comprado ou impacto no negócio, enquanto o risco de suprimento é avaliado com base na disponibilidade de produto no mercado, número de fornecedores, demanda de mercado, riscos relacionados à estocagem e possibilidades de substituição do produto. De acordo com esses critérios, a empresa classifica os itens de sua carteira de compras em uma das quatro categorias:

- Itens Estratégicos: representam valor considerável para a organização em termos de impacto no lucro e risco de suprimento.
- Itens Gargalo: são aqueles que, embora não influenciem o resultado financeiro da empresa, são vulneráveis ao fornecimento.
- Itens de Alavancagem: são aqueles que impactam de forma significativa no custo, mas que apresentam risco de suprimento baixo, pois geralmente podem ser obtidos de vários fornecedores.
- Itens Não críticos: produtos de pequeno valor e com muitas alternativas de fornecedores.

A figura 2 apresenta a Matriz de Kraljic (1983), demonstrando o impacto dos materiais nos resultados e no risco de suprimento.



**Figura 2 – Visão geral da matriz de Kraljic**



Fonte: adaptado de Martins et al., 2009.

Conforme se observa na Figura 2 é possível a partir da Matriz de Kraljic identificar os produtos da cadeia de suprimentos estrategicamente, desenvolvendo planos de ação para cada item dependendo da força da empresa no mercado em relação ao poder de venda do fornecedor. E com isso buscar soluções para os problemas que atrasam o atendimento dos serviços da DIRAC, como a busca de novos fornecedores para os materiais que foram identificados como gargalo para o quadrante de não crítico, e a tentativa de redução do desabastecimento da cadeia produtiva.

A utilização da matriz como ferramenta de gestão possibilita identificar a melhor ação para a redução de custos e a rapidez na reposição dos estoques. O cenário ideal para que uma empresa opere, é ter condição de classificar todos os seus materiais no quadrante não crítico, pois este apresenta baixo valor para aquisição e uma quantidade considerável de fornecedores no mercado, forçando uma redução dos preços praticados.

Os itens de alavancagem também são tidos como propícios para as estratégias da empresa, não exigindo maiores preocupações, pois apresentam bastante concorrentes, devendo somente verificar a possibilidade de redução dos custos para que possam se tornar não críticos.

Os itens gargalo apesar de não impactarem no resultado da empresa, pois apresentam custo baixo de aquisição, são preocupantes, pois não existem muitos

fornecedores para esses materiais. Tal fato deve gerar a adoção de uma estratégia de busca de novos parceiros comerciais, ou ainda, no caso de impossibilidade, verificar a importância do referido material no ambiente produtivo, substituindo-o por produtos similares desde que não se comprometa a qualidade.

Quanto aos itens estratégicos, conforme salientado pelo nome, devem ser objeto de estudo, pois apresentam alto valor para aquisição e uma quantidade reduzida de fornecedores. Desta forma, assim como no quadrante gargalo, deve-se observar a importância de cada material na cadeia de suprimentos, verificando a possibilidade de substituição, e a busca por novos parceiros comerciais para viabilizar uma competição de preços.

A classificação dos materiais em cada um dos quadrantes possibilita a visualização dos problemas que afetam a cadeia produtiva, podendo ser adotadas diferentes abordagens na aquisição dos itens identificados. A ideia é otimizar a compra dos insumos, analisando a sua utilização e importância no ambiente de produção e a redução dos custos com a obtenção de novos fornecedores. Com uma visão estratégica da matriz, busca-se transferir os itens para o quadrante não crítico, e caso o valor não comporte, seja classificado como alavancagem, buscando sempre reduzir a quantidade de itens dos quadrantes estratégicos e gargalo.

Classificando cada material no devido quadrante, a visualização dos problemas torna-se mais simples, assim como a adoção de estratégias, que poderão ser utilizadas

Com a apresentação da Matriz de Kraljic, pretende-se identificar os itens que compõem os materiais de refrigeração da Seção de Almoxarifado da DIRAC, a fim de se determinar o nível de importância de cada item para o atendimento das atividades fim, podendo dessa forma reduzir o número de certames licitatórios, e obter insumos com maior qualidade através da padronização dos materiais que forem necessários, com celeridade, transparência e zelo pelo orçamento público.

Mudanças implicam resistência: os agentes econômicos estabelecidos e suas verdades tentarão sempre postergar a introdução do “novo”, ameaça talvez à sua própria existência. Mudanças induzem insegurança: o “novo” e seus códigos de funcionamento ainda são desconhecidos, implicam aprendizado, erros, acertos. Mas mudanças também implicam expansão dos limites de conhecimento existentes: para que o “novo” ocupe

seus espaços é necessário dominar uma heurística diferente, um método distinto de resolver e controlar problemas (Lastres, 1999).

A implementação da Matriz de Kraljic para distinção dos materiais poderá representar uma vantagem competitiva para a organização. Os autores citados no referencial teórico e normativo propõem métodos para facilitar a gestão da cadeia de suprimentos, que junto com a metodologia utilizada nesta pesquisa, orientou o pesquisador no objetivo de propor meios de otimizar as aquisições da Diretoria de Administração do Campus da Fundação Oswaldo Cruz.

### 3. Metodologia

Segundo Minayo (2012, p. 16) “entendemos por pesquisa a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade”. A pesquisa é responsável por alimentar a atividade de ensino e atualizá-la frente à realidade do mundo e, embora seja uma prática teórica, consegue vincular pensamento e ação.

Levando-se em consideração os objetivos propostos no presente trabalho, esta pesquisa tem caráter exploratório, pois de acordo com Gil (1996) visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A metodologia utilizada foi inicialmente dividida em: pesquisa bibliográfica e análise documental na busca de identificar problemas na gestão e propor melhorias.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em material publicado, formado principalmente por livros e artigos científicos de autores e pesquisadores em temas como inovação, inovação organizacional, administração pública e privada, gestão da cadeia de suprimentos e a matriz de posicionamento de materiais, fundamentando a importância e atualidade do tema, demonstrando a viabilidade de implementação das propostas de intervenção.

A análise documental abrangeu os processos administrativos e relatórios referentes às aquisições de compras dos materiais de refrigeração no período de 2006 a 2010. O recorte temporal justifica-se pelo fato de a DIRAC ter implantado a utilização do Serviço de Registro de Preços no ano de 2006, e pela falta de um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo lenta a obtenção de informações que não proporcionariam novas evidências aos problemas suscitados. Cabe ressaltar que não foram realizados procedimentos licitatórios no ano de 2011 para a aquisição de materiais de refrigeração, por isso os dados para esse ano não foram apresentados no presente trabalho.

Os diversos certames licitatórios foram compilados por ano para facilitar a compreensão dos relatórios e gráficos. Todos os dados foram obtidos pela análise dos processos administrativos que são públicos, e do sistema do Comprasnet acessível pela internet.

A partir da metodologia foi possível atingir os objetivos propostos de analisar a listagem dos materiais de refrigeração (anexo I) com o objetivo de identificar possíveis pontos de estrangulamento nos processos de aquisição; aplicar a matriz de posicionamento estratégico de materiais com o fim de determinar o nível de importância de cada item no ambiente produtivo.

As informações coletadas nesta pesquisa foram analisadas e serviram de base para a elaboração de uma proposta de inovação para a gestão da cadeia de suprimentos da DIRAC, que possibilite a aquisição de materiais com eficiência e de forma racional, buscando evitar desperdícios com o orçamento público.

#### **4. Análise e avaliação dos resultados obtidos**

A análise dos dados obtidos é apresentada seguindo os objetivos específicos detalhados no início do trabalho.

##### **4.1. 1º Objetivo específico: analisar a listagem dos materiais de refrigeração com o objetivo de identificar possíveis pontos de estrangulamento nos processos de aquisição.**

A partir da listagem dos materiais de refrigeração (anexo I) foi realizada a avaliação de todos os 403 itens, sendo levantadas todas as informações das licitações compreendidas no período de 2006 a 2010, que inclui: o último valor licitado, a quantidade e o percentual das aquisições, o número de licitantes que ofertaram propostas e a quantidade de vezes em que foram licitados. Os pregões eletrônicos analisados foram os seguintes: 27 e 49/2006, 9 ao 12 e 93/2007, 24 e 32/2008, 16, 37 e 50/2009, 77 e 79/2010 totalizando 14 licitações.

Os dados obtidos foram primordiais para a análise dos problemas encontrados na gestão de suprimentos da DIRAC. As tabelas constantes do anexo II com a classificação de cada item de acordo com a matriz de Kraljic, possibilita a visualização de todas as informações que basearam a presente pesquisa.

A tabela 2 apresenta todos os pregões analisados, com o total de itens licitados e as quantidades estimadas e efetivamente adquiridas no período de vigência da Ata de registro de preços.

Alguns itens foram licitados mais de uma vez no ano, esse fato ocorreu pela falta de licitantes interessados em ofertar propostas, ou por razões diversas que levaram ao cancelamento do item. Todavia, por esses casos serem inexpressivos para a análise proposta foram desconsiderados.

Em 2006 foram realizadas duas licitações de números 27 e 49, totalizando noventa e dois itens licitados, com uma quantidade total estimada em 4.695 unidades. Destas, 4.325, representando 99% e 34% respectivamente.

No ano de 2007 cinco certames licitatórios foram formalizados sob os números de 9, 10, 11, 12 e 93, totalizando 459 itens, que representam um estimado de 23.190 unidades diversas, contudo apenas 4.863 foram adquiridas no intervalo de um ano em que os pre-

**Tabela 2 – Comparativo entre quantidades estimadas e adquiridas nos pregões**

<b>Nº</b>	<b>Pregão</b>	<b>Total de Itens Licitados</b>	<b>Quantidade Total Estimada (em unidades diversas)</b>	<b>Quantidade Total Adquirida (em unidades diversas)</b>	<b>Percentual</b>
1	27/2006	81	4205	4157	99%
2	49/2006	11	490	168	34%
3	9/2007	69	4730	780	16%
4	10/2007	111	4825	813	17%
5	11/2007	103	1090	1609	16%
6	12/2007	141	10915	1592	15%
7	93/2007	35	1630	69	4%
8	24/2008	116	3530	494	14%
9	32/2008	195	14775	4603	31%
10	16/2009	11	463	89	19%
11	37/2009	96	4010	870	22%
12	50/2009	134	6205	291	5%
13	77/2010	73	3002	355	12%
14	79/2010	180	29128	5322	18%

Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

ços se mantiveram registrados. O percentual de aquisição não ultrapassou 17% do estimado, chegando a apenas 4% no pregão 93.

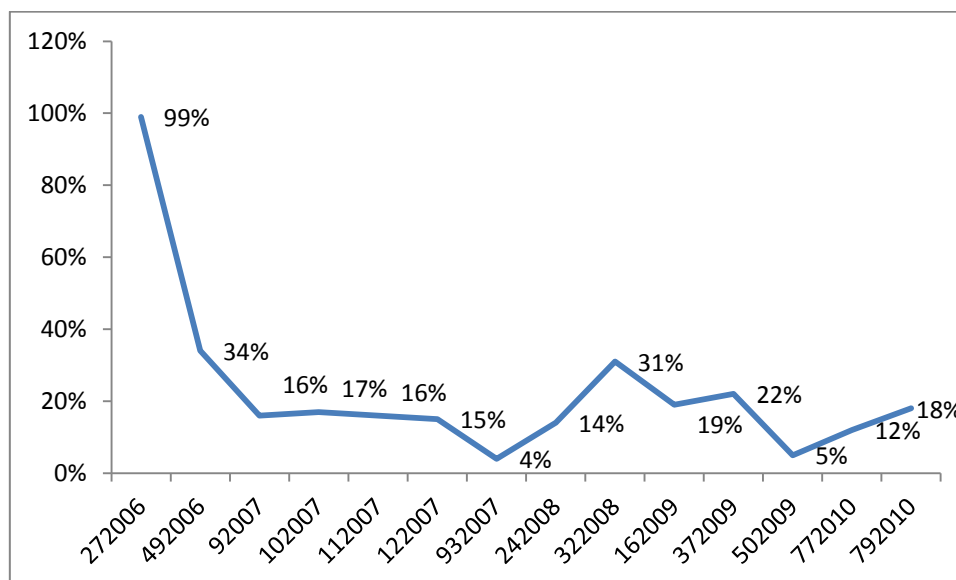
Em 2008 apenas dois certames licitatórios foram realizados o 24 e 32 com um total de 311 itens licitados e que continham uma expectativa de compra de 18.305 unidades, contudo apenas 5.097 foram adquiridas, ou seja, apenas 14% e 31% respectivamente foram efetivamente adquiridos.

O ano de 2009 apresentou três certames licitatórios 16, 37 e 50, para a aquisição dos materiais de refrigeração, com 241 itens registrados, com uma expectativa de 10.678 unidades, sendo adquiridos somente 1.250. No pregão 50 verifica-se a alarmante aquisição de apenas 5% do planejado.

Por fim o ano de 2010 registrou a realização dos pregões 77 e 79 com um total de 253 itens licitados, com o planejamento de se adquirir 32.130 unidades, mas a efetiva contratação foi de 5.677, não ultrapassando a marca de 18% do estimado nos dois certames.

No gráfico 1 é apresentada uma série temporal evidenciando a expectativa de aquisição em termos percentuais em todos os 14 pregões eletrônicos pesquisados:

**Gráfico 1 – Quantidade efetivamente adquirida em termos percentuais por licitação**



Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

Nos 14 certames licitatórios, dispostos em uma série temporal, se verifica uma queda acentuada da aquisição durante os anos, partindo de 99% na primeira licitação, chegando a apenas 4% no pregão 93/2007 e encerrando com 18% no pregão 79/2010.

Com base nos dados obtidos é possível observar que no primeiro certame licitatório (Pregão Eletrônico nº 027/2006-DIRAC) os itens registrados foram adquiridos quase que em sua totalidade (99%), todavia, nas licitações subsequentes a aquisição não ultrapassa 34% do total registrado em Ata. Tal constatação evidencia a necessidade da realização de um planejamento mais apurado, para que seja evitada a prática de se instaurar um processo administrativo, com os mais diversos custos inerentes, para após doze meses de preço registrado, não adquirir sequer metade do estimado.



Apenas em quatro dos 14 pregões analisados foram adquiridos mais de 20% do estimado, fato esse que contribui para o descrédito das licitações realizadas pela DIRAC por parte dos licitantes interessados em apresentar suas propostas de preços. O disparate entre o que é licitado e o que realmente se adquire, pode ser a causa da observação de que a quantidade de empresas licitantes foi diminuindo a cada pregão, pois a empresa que se propõe a registrar o preço de seu produto pelo período de 12 meses, espera que sejam adquiridos algo próximo ao que foi estimado, e isso gera um custo para o licitante, uma vez que precisa manter os materiais em estoque para entregá-los num prazo de cinco dias<sup>4</sup> a partir da solicitação da DIRAC.

Com o passar dos anos, verificando que a DIRAC não se apresenta como um bom comprador, o mercado recua e começa a não aparecerem interessados em fornecer os materiais solicitados, fato esse que é constatado pela grande quantidade de itens onde não houve propostas. Na tabela 3 são apresentados os dados referentes aos itens que apresentaram maior evidência na redução da participação de licitantes nos certames licitatórios.

Os itens apresentados foram selecionados por apresentar uma redução na quantidade de licitantes juntamente com a queda na aquisição dos materiais, que se reflete nos anos posteriores. Esta seleção apresenta números bastante discrepantes, e que servem para evidenciar uma tendência que se reflete na maioria dos itens pesquisados.

O item código DIRAC nº 16838, compressor hermético, apesar de licitado em todos os anos pesquisados, foi adquirido uma única vez em 2006, fato que pode explicar a redução de licitantes de 12 no ano de 2008 para cinco em 2010. O item 16910, evaporador para geladeira, por sua vez, foi licitado ininterruptamente entre os anos de 2007 e 2010, todavia não foi adquirido no período, o que se reflete na redução da quantidade de empresas interessadas em ofertar propostas nas licitações de sete em 2007, para nenhuma em 2010. O item 21475, reservatório com serpentina para bebedouro de garrafão, representa o mesmo problema detectado nos anteriores, tendo si-

---

<sup>4</sup> Informação obtida nos editais dos pregões eletrônicos pesquisados.

do licitado nos anos de 2007, 2008 e 2010, não sendo adquiridas quaisquer unidades nos dois primeiros anos e apenas 17% no último, o que reduziu de seis para dois a quantidade de licitantes participantes.

**Tabela 3 – Comparativo entre unidades adquiridas e número de licitantes**

Cód. DIRAC	Último Valor licitado	% Anual adquirido nos pregões					Número de licitantes				
		2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
<b>16838</b>	R\$ 1.000,00	50	0	0	0	0	8	11	12	6	5
<b>16848</b>	R\$ 3.989,67	25	5		0	0	8	11		2	3
<b>16908</b>	R\$ 69,99		0	0	0	0		7	3	1	0
<b>16910</b>	R\$ 300,00		10	30	0	0		8	2	1	0
<b>17067</b>	R\$ 75,00		6	13		0		6	1		2
<b>17068</b>	R\$ 75,00	0	15	13		0	3	6	1		2
<b>17147</b>	R\$ 200,00		0	0		0		7	1		0
<b>17653</b>	R\$ 100,00		6	20				6	1		
<b>21475</b>	R\$ 78,00		0	0		17		6	4		2
<b>21523</b>	R\$ 60,13		10			0		7			2
<b>21588</b>	R\$ 431,00		0			0		6			1
<b>24113</b>	R\$ 69,53		40	20		0		4	3		2
<b>30891</b>	R\$ 689,00			35	10	0			7	5	2

Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

Todos os itens apresentados tiveram uma redução significativa na quantidade de licitantes, o que dificulta a concorrência e a obtenção da proposta mais vantajosa para a instituição.

Outra causa para a diminuição de licitantes participantes, pode ser a necessidade de uma atualização da lista dos materiais (anexo D), pois conforme se verifica na instrução processual dos pregões, algumas empresas respondem que determinados produtos encontram-se em desuso não sendo mais ofertado pelo mercado, deixando de ser um bem comum.

É possível identificar também que independentemente do valor do material, com o baixo percentual de aquisição, a quantidade de licitantes foi decrescendo a cada ano. Esse problema não apenas afeta a realização do pregão, como pode acarretar numa majoração de preços, pois com a falta de concorrência, não é possível obter as propostas mais vantajosas para a Administração.

A diminuição no número de empresas interessadas em ofertar propostas, afeta também o tempo de reposição dos estoques da DIRAC, pois um processo administrativo atendendo às exigências legais deve apresentar no mínimo três orçamentos que comprovem os valores praticados no mercado e balizem o orçamento a ser empenhado em cada produto a ser adquirido. Sendo assim, com a dificuldade em obter preços estimativos e com um planejamento de compras que supervaloriza as aquisições, o processo torna-se cada vez mais moroso, e pode levar de três a seis meses para que seja concluída a etapa da licitação, sendo que 70% desse tempo é gasto com a cotação de preços. Este inclusive foi um dos problemas que impossibilitou a realização de certames licitatórios no ano de 2011.

Dispende-se um tempo valioso na obtenção de propostas de preços para estimar uma aquisição que posteriormente não é efetivada, gastando dinheiro público com os custos envolvidos no processo (profissionais, gastos com publicações na imprensa oficial, jornais de grande circulação, além de outros custos indiretos), não conseguindo dessa forma ser eficaz na gestão da cadeia de suprimentos.

A tabela 4 apresenta a quantidade de itens licitados de 2006 a 2010. Foram definidos seis intervalos para a comparação, o primeiro de itens cancelados, o segundo de itens que não foram adquiridos durante um ano (0%), os adquiridos no intervalo de 1 a 50%, o intervalo de 51 a 100%, de 101 a 125%, conforme preconiza o artigo 65, parágrafo 1º da Lei 8.666/1993 “*os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos: o contratado fica obrigado a aceitar nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato...*” e acima de 125% o que demonstra um problema no planejamento das aquisições e a discordância com o artigo da referida Lei, contudo a legislação é dúbia nesse sentido, possibilitando a interpretação do valor total do contrato ou do item licitado.

Conforme mencionado anteriormente em 2011 não foram realizados certames licitatórios para aquisição dos materiais de refrigeração, pela impossibilidade de obtenção de propostas estimativas que servissem de parâmetro para a avaliação dos preços propostos nos pregões.

**Tabela 4 – Quantitativo total de itens adquiridos em unidades diversas**

Percentuais	Nº de Itens Adquiridos				
	2006	2007	2008	2009	2010
Totais	92	457	311	241	253
Cancelados	10	54	3	9	38
0%	4	197	192	147	114
1 a 50%	13	186	92	76	85
51 a 100%	60	19	22	4	16
101 a 125%	0	1	2	1	0
Acima 125%	5	0	0	4	0

Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

A seguir a tabela 5 apresenta as aquisições em percentuais para a melhor visualização.

**Tabela 5 – Percentual de aquisição no intervalo 2006-2010**

Intervalo	Percentuais				
	2006	2007	2008	2009	2010
Cancelados	11%	12%	1%	4%	15%
0%	4%	43%	62%	61%	45%
1 a 50%	14%	41%	30%	32%	34%
51 a 100%	65%	4%	7%	2%	6%
101 a 125%	0%	0%	1%	0%	0%
Acima 125%	5%	0%	0%	2%	0%

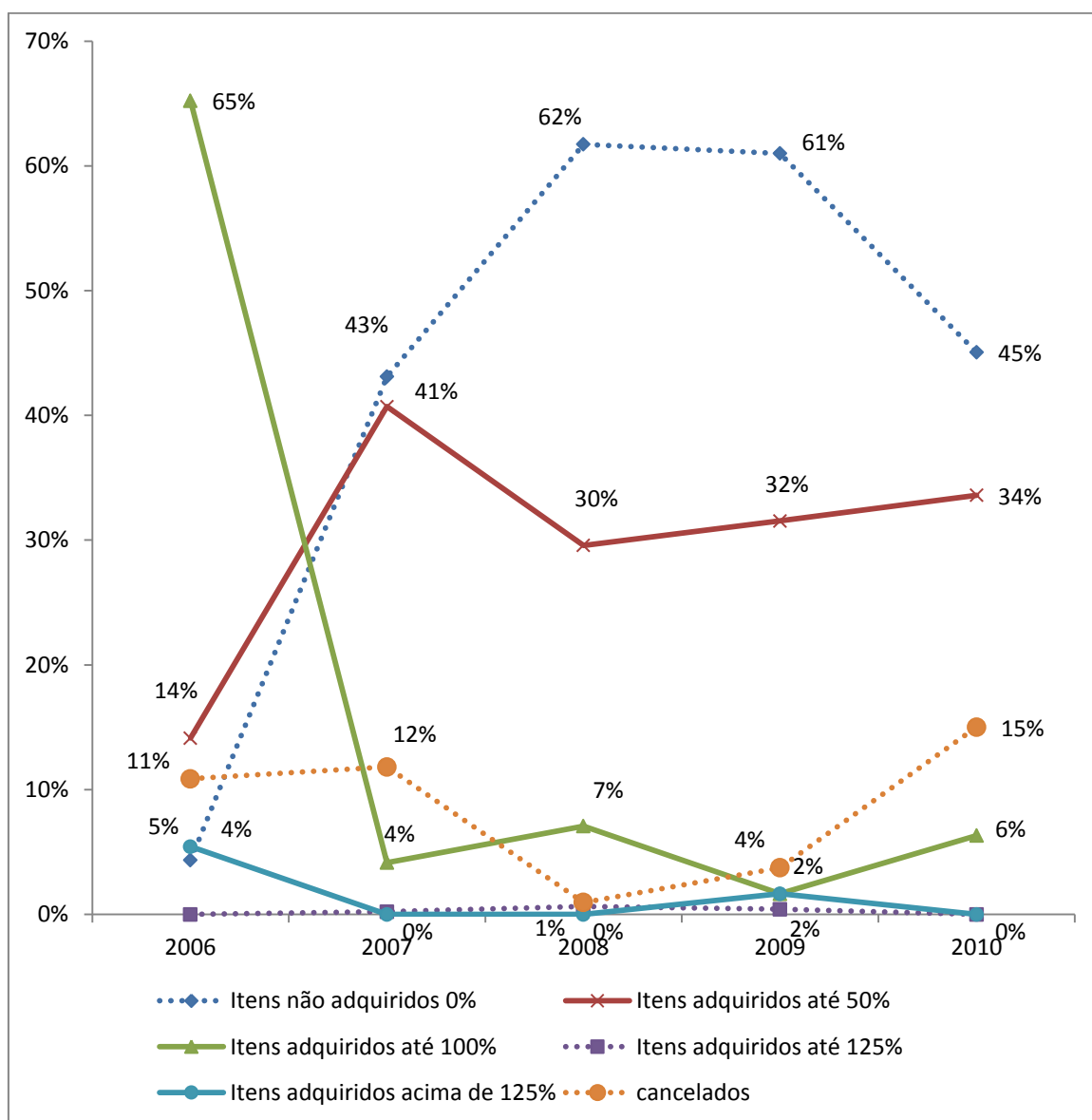
Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

Os valores dispostos na tabela 5 e representados no gráfico 2 a seguir indicam que a quantidade de itens cancelados se manteve estável nos anos de 2006, 2007 e 2010, apresentando uma queda para apenas 1% em 2008 e 4% em 2009. A redução desse percentual é importante para evitar gastos com uma nova licitação. Em geral os itens são cancelados por não apresentarem preços compatíveis com o valor estimado, ou pelo material ofertado estar em desacordo com as especificações do edital.

Os itens não adquiridos tiveram uma elevação exponencial, partindo de apenas 4% em 2006 e chegando a 62% em 2008, ou seja, grande parte das licitações realizadas não serviram para a aquisição pleiteada.

Os itens adquiridos entre 1 e 50% iniciaram representando 4% da licitação, chegando a 41% em 2007, e mantendo-se na média de 32%. Os adquiridos entre 51 e 100% partiram de 65% tendo sido reduzidos drasticamente nos anos seguintes, chegando a apenas 2% em 2009. O intervalo entre 101 e 125% conforme permitido pela Lei 8.666/1993, no artigo 65, foi constatado no ano de 2008 com apenas 1%. Casos acima de 125% foram observados em 2006 e 2009.

**Gráfico 2 – Análise das aquisições 2006-2010**



Fonte: elaboração própria (2012) a partir dos dados coletados (anexo II)

Pode-se observar uma diferença exorbitante entre a quantidade estimada de aquisição dos materiais e o efetivamente adquirido. A linha que representa os materiais que não foram comprados sequer uma unidade manteve-se muito elevada no período, vide gráfico itens não adquiridos 0%. É necessário que sejam adotadas medidas que visem solucionar tal problema, possibilitando a acreditação dos processos licitatórios, executando o planejamento de forma satisfatória, conseguindo assim, um maior número de licitantes interessados em ofertar propostas, elevando o nível da concorrência e, conseqüentemente, a diminuição dos preços pagos pela Administração.

Somente com a adoção de um planejamento estratégico será possível modificar o atual problema, conseguindo economizar recursos, e sendo mais ágil no atendimento dos objetivos da DIRAC, em proporcionar infraestrutura de qualidade para a FIOCRUZ.

#### **4.2. 2º Objetivo específico: aplicar a matriz de posicionamento estratégico de materiais com o fim de determinar o nível de importância de cada item no ambiente produtivo.**

Kraljic (1983) apud Martins et al. (2009) propôs um modelo para o desenvolvimento de estratégias de suprimentos em quatro estágios, visando proporcionar uma análise da vulnerabilidade dos suprimentos e do poder de compra da empresa. Os quadrantes foram classificados de acordo com o impacto no lucro e o risco de suprimento, conforme se verifica a seguir:

- Itens Estratégicos: representam valor considerável para a organização em termos de impacto no lucro e risco de suprimento.
- Itens Gargalo: são aqueles que, embora não influenciem o resultado financeiro da empresa, são vulneráveis ao fornecimento.
- Itens de Alavancagem: são aqueles que impactam de forma significativa no custo, mas que apresentam risco de suprimento baixo, pois geralmente podem ser obtidos de vários fornecedores.
- Itens Não críticos: produtos de pequeno valor e com muitas alternativas de fornecedores.

De modo a posicionar os 403 itens dispostos da listagem de refrigeração nos quadrantes da matriz de posicionamento de materiais, foram considerados os valores

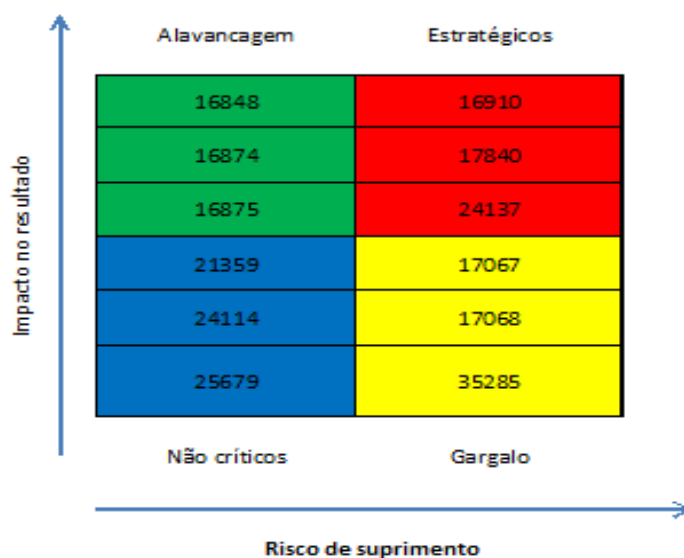
licitados de cada item, sendo realizada a média que ficou em torno de R\$ 100,00, desta forma, os seguintes parâmetros foram utilizados:

1. Alavancagem: acima de R\$ 100,00 e mínimo de três licitantes.
2. Estratégicos: acima de R\$ 100,00 e menos de três licitantes.
3. Não críticos: abaixo de R\$ 100,00 e mínimo de três licitantes.
4. Gargalo: abaixo de R\$ 100,00 e menos de três licitantes.

A utilização do quantitativo mínimo de três licitantes levou em consideração o entendimento exarado no Acórdão nº 1.266/2011 – Plenário, do Tribunal de Contas da União – TCU, que estabelece “*para estimativa de custos em processos licitatórios, deve ser realizada pesquisa contendo o mínimo de três cotações de empresas/fornecedores distintos, fazendo constar do respectivo processo a documentação comprobatória pertinente aos levantamentos e estudos que fundamentaram o preço estimado*”.

Após a classificação 89 itens (22%) foram considerados de alavancagem, 15 estratégicos (4%), 237 não críticos (59%), 41 gargalo (10%) e 21 (5%) que não puderam ser classificados por não terem sido licitados. Foram selecionados três itens de cada quadrante, que apresentavam o maior custo unitário a fim de facilitar a análise, conforme se verifica no gráfico 3.

**Gráfico 3 – Itens código DIRAC analisados na matriz de Kraljic**



Fonte: adaptado de Martins et al. (2009).

As tabelas 6 (itens de alavancagem), 7 (itens estratégicos), 8 (itens não críticos) e 9 (gargalo) apresentam cada item analisado no período de 2006 a 2010, indicando a quantidade prevista para aquisição, o efetivamente adquirido, o percentual de compra, o número de licitantes, e o último valor licitado. A partir dessas informações foi possível classificar os itens no quadrante indicado, possibilitando a análise e a proposta de intervenção para a gestão estratégica da aquisição de insumos da DIRAC.

A seguir é apresentada a tabela 6 com a análise dos materiais considerados de alavancagem que contém os itens código DIRAC 16848, 16874 e 16875.

**Tabela 6 – Itens de alavancagem**

Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
		Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
16848	PÇ	20	5	25	8	20	1	5	11	0	0			10	0	0	2	5	0	0	3	3.989,67
16874	PÇ	10	5	50	6	20	8	40	14	10	0	0	11	18	0	0	12	6	0	0	5	3.890,00
16875	PÇ	20	8	40	10	70	0	0	14	10	0	0	11	25	1	4	13	10	0	0	5	4.380,00

Fonte: elaboração própria (2012) a partir de Kraljic (1983).

O item 16848 que se refere a compressor para ar condicionado foi licitado em quatro anos, ficando ausente nos certames em 2008. A quantidade solicitada partiu de 20 unidades em 2006 e 2007, sendo reduzido para 10 e 5 em 2009 e 2010, respectivamente. As aquisições contemplaram 25% e 5% do previsto nos dois primeiros anos, não sendo adquiridas quaisquer unidades nos anos seguintes. A quantidade de licitantes também reduziu-se consideravelmente, chegando a ter 11 licitantes em 2007 e apenas dois em 2009.

Com relação ao item 16874, compressor trifásico, este foi licitado em todos os anos pesquisados e havendo a expectativa de aquisição de 10, 20, 10, 18 e 6 em cada um dos anos. Em 2006, 50% do material foi adquirido, em 2007 40%, e nos anos seguintes nenhuma unidade foi adquirida, o que pode explicar a redução de licitantes de 14 em 2007 para cinco em 2010.

Quanto ao item 16875, compressor trifásico, foi licitado em todos os anos, com previsão de aquisição máxima em 2007 de 70 unidades e em 2010 de apenas 10, sendo confirmada a aquisição de apenas 40% em 2006 e 4% em 2009. Nos demais anos o



percentual manteve-se em zero. A quantidade de licitantes também foi reduzida de 14 em 2007 para apenas cinco em 2010.

A tabela 7 com os materiais considerados estratégicos contém os itens código DIRAC 16910, 17840 e 24137.

**Tabela 7 – Itens estratégicos**

Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
		Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
16910	PÇ	0	0			30	3	10	8	10	3	30	2	10	0	0	1	10	0	0	0	300,00
17840	PÇ	0	0			30	3	10	5	15	0	0	1	30	11	37	7	15	0	0	0	435,80
24137	PÇ	0	0			20	0	0	2	0	0			0	0			10	0	0	2	373,33

Fonte: elaboração própria (2012) a partir de Kraljic (1983).

O item 16910, evaporador para geladeira, foi licitado em quatro oportunidades sendo previsto a aquisição de 30 unidades em 2007 e 10 nos anos seguintes. Foi adquirido 10% em 2007 e 30% em 2008. Com relação à quantidade de licitantes, apesar de apresentar oito em 2007, o item foi classificado como estratégico, pois em três anos consecutivos, menos de três empresas apresentaram propostas para fornecimento.

O item 17840, motor Weg, foi licitado quatro vezes com previsão de compra de 30 unidades em 2007, 15, 30 e 15 nos anos seguintes, sendo efetivamente adquirido somente em duas oportunidades, 10% no ano de 2007 e 37% em 2009. Nos demais anos, não foi adquirida qualquer unidade. O referido item apesar de apresentar cinco e sete licitantes, em 2007 e 2009 respectivamente, obteve apenas uma proposta em 2008 e nenhuma em 2010, fato que gera preocupação e por isso o item foi disposto como estratégico com o objetivo de alertar a situação, buscando soluções que atenuem tal problema.

Quanto ao item 24137, conjunto gabinete para ar condicionado, foi licitado apenas nos anos de 2007 e 2010, apresentando dois licitantes no período. A previsão de aquisição foi de 20 e 10 unidades, não sendo adquirida qualquer unidade no período.

A seguir é apresentada a tabela 8 com a análise dos materiais considerados não críticos que contém os itens código DIRAC 21359, 24114 e 25679.

**Tabela 8 – Itens não críticos**

Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
		Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
21359	PÇ	0	0			0	0			5	0	0	3	0	0			10	2	20	3	99,99
24114	PÇ	0	0			20	3	15	3	0	0			0	0			35	8	23	3	99,67
25679	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	3	0	0			97,90

Fonte: elaboração própria (2012) a partir de Kraljic (1983).

O item 21359, bomba d'água para máquina de água filtrada, foi licitado em duas oportunidades com previsão de aquisição de cinco e 10 unidades em 2008 e 2010, não sendo adquirida qualquer unidade no primeiro ano e 20% em 2010. Houve três propostas para o período pesquisado.

Referente ao item 24114, conjunto frente plástica para ar condicionado, este foi licitado em 2007 com previsão de 20 unidades, sendo confirmado apenas 15%, e em 2010, haviam 35 unidades registradas e somente 23% foram adquiridas. O número de licitantes manteve-se em três.

O item 25679, refil purificador de água para filtro, foi licitado apenas em 2009, apresentando três licitantes, sendo prevista a aquisição de 50 unidades e não tendo sido adquirida nenhuma.

A tabela 9 apresenta os materiais considerados gargalo que contém os itens código DIRAC 17067, 17068 e 35285.

O item 17067, filtro plano Trox, foi licitado três vezes com previsão de 100 unidades em 2007, 40 em 2008 e 50 em 2010, sendo adquiridos 6 e 13% nos dois primeiros anos e 0% no último. Apesar de apresentar a quantidade de seis licitantes no primeiro ano, o item foi considerado como gargalo, por apresentar apenas um e dois licitantes nos anos subsequentes.

**Tabela 9 – Itens gargalo**

Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
		Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
17067	PÇ	0	0			100	6	6	6	40	5	13	1	0	0			50	0	0	2	75,00
17068	PÇ	10	0	0	3	100	15	15	6	40	5	13	1	0	0			50	0	0	2	75,00
35285	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	2	0	0			90,00

Fonte: elaboração própria (2012) a partir de Kraljic (1983).

O item 17068, filtro plano Trox, foi licitado em quatro oportunidades com previsão de 10 unidades em 2006, 100 em 2007, 40 em 2008 e 50 em 2009, tendo sido efetivada a aquisição somente em 2007 com 15% do estimado e 13% em 2008. Como no caso anterior o item foi considerado gargalo por apresentar apenas um e dois licitantes nos anos de 2008 e 2010.

Por fim, o item 35285, válvula de serviço da linha de líquido da unidade condensadora, foi licitado apenas uma vez em 2009 com estimativa de aquisição de 30 unidades, não se confirmando o previsto após o prazo registrado. A quantidade de licitantes não atingiu o mínimo de três e por isso foi considerado gargalo.

Os itens classificados na matriz de posicionamento de materiais podem sofrer reajustes com o decorrer dos anos, necessitando desta forma, distinguir e definir o nível de importância de cada item para a cadeia de suprimentos, tratando de maneira desigual os desiguais.

A implantação da matriz auxilia o administrador na tomada de decisões, verificando os materiais em que são necessários os registros dos preços, ou seja, aqueles que têm frequência na aquisição. Com a visualização da tabela anexo II e a disposição do gráfico em quadrantes, é possível determinar a melhor solução para a gestão da aquisição dos insumos. Esta é uma importante ferramenta de gestão.

A busca dos gestores deve ser a de tornar os itens estratégicos e gargalo em alavancagem e não críticos, conseguindo dessa forma reduzir o risco de suprimento, aumentar a concorrência e conseqüentemente diminuir o impacto no resultado com a racionalização dos custos.

A utilização correta das modalidades de licitação também contribui para a redução dos prazos processuais. Quando por exemplo, detecta-se que apenas uma empresa oferta para determinado item, deve-se verificar a possibilidade de se formalizar uma inexigibilidade de licitação, conforme o artigo 25 da Lei 8.666/1993, pela inviabilidade de competição, ou ainda, quando pela quantidade a ser adquirida, desde que não haja fracionamento de despesa, a utilização da cotação eletrônica amparada pela Portaria 306 – SLTI do Ministério do Planejamento, de 13 de dezembro de 2001, para aquisições limitadas a R\$ 8.000,00.

## 5. Conclusão e proposta de intervenção

Considerando o objetivo geral da pesquisa que trata sobre a importância da função de compras para a competitividade da Instituição, verificou-se que é premente a necessidade da elaboração de um planejamento das aquisições mais apurado, avaliando a utilização dos itens dispostos na listagem de materiais, a fim de otimizar a obtenção de suprimentos, conseguindo preços justos e possibilitando o pronto atendimento das atividades da Instituição. A gestão da cadeia de suprimentos é de suma importância para a redução dos prazos dispendidos na realização dos serviços e obras prestados pela DIRAC.

Verifica-se que muitos itens são registrados pelo SRP, contudo nem todos se enquadram nas condições previstas no artigo 2º, principalmente o que dispõe o inciso IV “*quando pela característica do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes*”, pois apenas dois dos itens analisados foram adquiridos em todos os anos pesquisados.

A utilização da matriz de posicionamento de materiais é de suma importância para o diagnóstico e o enquadramento dos diversos itens em determinada categoria, para que sejam tratados de forma diferenciada otimizando recursos e o tempo escasso para o atendimento às diversas demandas, onde os cidadãos cobram cada vez mais resultados dos serviços públicos.

Os itens não podem ser tratados de forma homogênea, pois existem diversas especificidades que devem ser observadas para a gestão da aquisição, e a matriz consegue distinguir a urgência e a forma de tratamento que deve ser adotada no trato com cada material que compõe a lista de estoque da instituição. Os referidos itens foram divididos em quadrantes, sendo definidos como alavancagem, aqueles que possuem valor superior a R\$ 100,00 e mais de três empresas concorrentes no mercado; os estratégicos, se diferenciam dos primeiros por não possuírem no mínimo três concorrentes; os não críticos, que apresentam o número de fornecedores ideal, com valores abaixo dos definidos para os dois primeiros quadrantes; e por fim os considerados gargalos, que apesar de apresentarem baixo custo para a sua aquisição, não possuem o mínimo de três licitantes para a competição plena.

Com a divisão dos itens nos quadrantes é possível definir prioridades, distinguindo a real necessidade de aquisição dos referidos materiais, e a urgência na utilização de cada um na cadeia de suprimentos, possibilitando assim um uso racional das diversas modalidades de licitação, que poderão atender aos anseios da Administração, de uma forma eficiente e eficaz, reduzindo os gastos com a realização de procedimentos licitatórios que não são utilizados em sua integralidade.

A partir da visualização da matriz onde todos os itens estão corretamente dispostos, a gestão da aquisição dos insumos pode ser realizada de forma estratégica, verificando através dos anos, quais produtos são comprados com frequência e deve-se utilizar o SRP. Aqueles que são adquiridos esporadicamente devem ser analisados verificando a sua necessidade e o valor de mercado, devendo ser comprados na modalidade de pregão eletrônico comum, com a definição de prazos e quantidades para entrega. Os itens que não ultrapassem a monta de R\$ 8.000,00 podem ser dispensados de licitação, conforme artigo 24, inciso II da Lei 8.666/1993, ressaltando que este valor é para o somatório dos itens a serem adquiridos, e não o seu valor unitário.

Para os materiais que são enquadrados na possibilidade de dispensa de licitação, é utilizada a cotação eletrônica conforme Portaria 306 – SLTI do Ministério do Planejamento, de 13 de dezembro de 2001, que trata em seu artigo 1º que *“as aquisições de bens de pequeno valor deverão ser realizadas, no âmbito dos órgãos que compõem o Sistema Integrado de Serviços Gerais – SISG, preferencialmente, por meio do Sistema de Cotação Eletrônica de Preços, com o objetivo de ampliar a competitividade e racionalizar os procedimentos relativos a essas compras”*. O parágrafo 1º ainda faz a seguinte ressalva *“caracterizam-se como bens de pequeno valor, aqueles que se enquadram na hipótese de dispensa de licitação prevista no inciso II do art. 24 da Lei nº 8.666/1993, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma compra de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez”*.

A utilização da cotação eletrônica deve ser analisada, pois o Tribunal de Contas da União condena a prática de fracionamento de despesas, contudo com a frequência de aquisição dos materiais analisados, é possível se utilizar da dispensa de licitação sem ferir a legislação e os princípios constitucionais de isonomia e seleção da proposta mais vantajosa para a Administração.

A principal vantagem da utilização da cotação eletrônica, é a redução do prazo previsto para a aquisição dos materiais, enquanto numa licitação comum ou com a adoção do SRP, existe a obrigatoriedade de se formalizar um edital de pregão, e encaminhá-lo à Procuradoria Federal para análise, na cotação eletrônica, esse procedimento é dispensado.

Em uma licitação comum após a formalização de todas as etapas processuais, é necessário cumprir o prazo legal mínimo de oito dias úteis entre a publicação no Diário Oficial da União e a data marcada para a apresentação das propostas. No caso do SRP, após a adjudicação e homologação dos itens, é necessário ainda formalizar a Ata de Registro de Preços, que servirá de base para as futuras contratações, dispendendo desta forma um tempo extenso para a aquisição, e que conforme verificado, poucos materiais se enquadram nesta categoria.

A cotação eletrônica por sua vez, após a correta estimativa de valores, é marcada diretamente no sistema do Comprasnet, podendo ser disponibilizada em um dia e encerrada no outro, reduzindo consideravelmente o tempo gasto para a aquisição.

A gestão estratégica da aquisição dos insumos possibilita a redução dos custos da formalização dos processos administrativos, pois os valores gastos com publicações na imprensa oficial e em jornais de grande circulação é elevado, fora os custos indiretos envolvidos e que são exponencialmente elevados com o decorrer do tempo utilizado para a realização dos certames licitatórios.

A aquisição de grandes quantidades de materiais é importante para a obtenção de economia de escala, contudo, após a análise realizada com os materiais de refrigeração, verifica-se que o quantitativo adquirido é muito reduzido com relação ao estimado. A aplicação da matriz de posicionamento de materiais possibilitou identificar quais itens devem ter os seus preços registrados, ou seja, aqueles que são comprados com frequência, conforme artigo 2, inciso IV do Decreto 3.931/2001. Os demais itens, a partir da necessidade e do valor, devem ser adquiridos por pregão ou cotação eletrônica, reduzindo custos e otimizando o tempo gasto nos procedimentos licitatórios.

Grande parte dos itens que têm seus preços registrados não foram adquiridos após os 12 meses de vigência da Ata, a quantidade estimada também foi supervalorizada, pois a média de compra nos 14 pregões analisados não chega sequer a 25%. Desta forma é

necessária a reavaliação das práticas utilizadas, a fim de que os processos não se tornem fracassados com a diminuição de licitantes interessados em participar dos certames, e a correta utilização das modalidades dispostas na lei de licitações e que podem se tornar mais eficientes na gestão da aquisição de materiais da DIRAC.

A maioria dos itens que compõe a lista de materiais de refrigeração tem seus preços registrados anualmente, contudo apenas dois foram adquiridos ininterruptamente entre os anos de 2006 e 2010, são os itens 17801, motor de ventilador para ar condicionado, e o 21491, termostato para freezer, conforme é possível se verificar no anexo II, e isso demonstra que a utilização do SRP não está sendo feita da maneira correta, o que pode prejudicar a eficácia das ações de suprimento da cadeia.

A grande quantidade de itens licitados e que posteriormente não é adquirida prejudica a obtenção de propostas estimativas, com o passar dos anos as empresas se recusam a encaminhar orçamentos, por perceberem que os materiais registrados não são adquiridos. Tal fato inviabiliza a instauração de um procedimento licitatório, pois conforme acórdãos do TCU, não se pode formalizar uma licitação sem que a estimativa de custos tenha sido efetivamente executada com no mínimo três propostas de preços para cada item a ser adquirido.

É necessário ainda, fazer uma revisão da listagem de materiais para verificar a disponibilidade dos produtos no mercado, sendo retirados aqueles que já encontram-se em desuso. A padronização também é uma prática que deve ser levada em consideração, pois evita a aquisição de materiais de baixa qualidade, evitando assim problemas na execução dos seus serviços e na manutenção dos padrões de confiabilidade que a Instituição passa aos seus clientes.

Para que a implantação da matriz de posicionamento de materiais se torne viável é imprescindível a reformulação dos sistemas de informações utilizados pela DIRAC, pois os atuais são pouco confiáveis, apresentando diversos problemas relatados pelos diversos profissionais que se utilizam dessas ferramentas, e que não se apresentam como um instrumento útil de gestão para a tomada de decisões. Inclusive, a reestruturação dos sistemas de informação, foi uma meta pactuada no Plano Quadrienal da Instituição, e que deve ser tomado com caráter de urgência para auxiliar os trabalhadores na execução de suas tarefas diárias e consequentemente possibilitar que seja atingida a meta de *“se tornar uma unidade de excelência e referência nacional,*



*reconhecida pela comunidade FIOCRUZ, em prover e gerar conhecimentos e soluções sustentáveis em infraestrutura na área de CT&I em saúde.”*

Assim como descrito anteriormente, o ponto de partida para a abordagem de uma estratégia de compras bem sucedida é a avaliação e determinação do grau de importância de cada insumo adquirido, possibilitando desta forma, a hierarquização e urgência de cada material componente da cadeia de suprimentos. Para isso, devem ser identificados os processos de compras atuais, racionalizando as necessidades de aquisição e verificando a lista de materiais, para detectar a necessidade de possíveis ajustes.

Segundo Kraljic (1983) apud Martins et al., a interrupção do suprimento de uma empresa resulta na inatividade da cadeia de produção, com prejuízos no atendimento e perda de clientes. Para se garantir o domínio sobre os riscos e as complexidades do mercado, não basta que os gerentes monitorem os fatos, mas sim que percebam a necessidade de uma mudança total da perspectiva da função compras, passando de uma atividade meramente operacional para o gerenciamento de suprimentos. E para que essa mudança ocorra, a implantação da matriz de posicionamento de materiais apresenta-se como uma importante ferramenta gerencial, possibilitando a otimização dos recursos dispendidos e a redução dos prazos de alimentação da cadeia de suprimentos.

O plano quadrienal da DIRAC também deve abordar as aquisições de uma nova forma, que não se generalize a adoção do SRP como solução para os problemas da aquisição. A interpretação do artigo 2º, inciso IV “*quando pela natureza do objeto não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração*”, fez com que o SRP fosse utilizado indiscriminadamente, o que vem acarretando problemas na gestão da cadeia de suprimentos.

As aquisições de insumos muitas das vezes envolvem diversos departamentos da instituição, desta forma é necessário que as estratégias de compras, dos setores requisitantes e da alta direção estejam alinhadas para a valorização dos recursos disponíveis, possibilitando a redução de custos, a utilização de materiais de qualidade na cadeia de suprimentos, e a satisfação do cliente no atendimento de suas necessidades. O diferencial competitivo neste caso poderá advir da correta gestão dos suprimentos.

A correta disponibilização dos materiais nos quadrantes, pode ser auxiliada pelos profissionais das áreas requisitantes, que, pelas suas experiências, poderão apresentar importantes contribuições para a definição dos produtos a serem utilizados no ambiente produtivo.

A utilização da matriz de posicionamento de materiais pode ser estendida aos demais itens utilizados na cadeia de suprimentos da DIRAC. O recorte analítico analisou somente a área de refrigeração, contudo os dados aqui obtidos alertam para a necessidade de uma avaliação de todos os componentes dessa cadeia. A falta de priorização de materiais urgentes e a generalização na forma em que são tratados, afeta a excelência da gestão dos suprimentos. Desta forma, a pesquisa realizada visa apresentar uma importante ferramenta, que dará subsídios ao administrador para a tomada de decisões, otimizando os recursos disponíveis para o atendimento às necessidades da saúde pública brasileira. Inclusive este trabalho pode se tornar tema de estudos futuros, a fim de aprofundar conhecimentos de elevada importância para a gestão da aquisição de insumos no âmbito estatal.

## 6. Referências bibliográficas.

BALLOU, R. H., (2008). Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Porto Alegre: Bookman.

BOWERSOX, D. J., COOPER, M. B. e CLOSS, D. J., (2007), Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos. Porto Alegre: Bookman.

BRAGA, A., (2006), Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. Rio de Janeiro: ILOS.

BRASIL, Presidência da República, Lei nº 8666, de 21/06/1993. (acesso em 24/mar/2012)

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)

\_\_\_\_\_, Lei nº 10.520, de 17/07/2002. (acesso em 24/mar/2012)

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm).

\_\_\_\_\_, Decreto nº 5.450, de 31/05/2005. (acesso em 24/mar/2012)

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm)

\_\_\_\_\_, Decreto nº 3.931, de 19/09/2001. (acesso em 24/mar/2012)

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3931htm.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3931htm.htm)

CGEE. Ministério da Ciência e Tecnologia (2005). Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: síntese das conclusões e recomendações. 3ª edição.

CHIAVENATO, I. (2000). Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Campus.

COSTA, A. L., (2000), Sistema de compras privadas e públicas no Brasil. Revista de Administração: São Paulo.

FIOCRUZ. Diretoria de Administração do Campus. [acesso em 24/mar/2012]

Disponível em: <http://www.dirac.fiocruz.br/pagina-exemplo/a-dirac/>

\_\_\_\_\_, Missão Visão e Valores. [acesso em 24/mar/2012]

Disponível em: <http://www.dirac.fiocruz.br/pagina-exemplo/missao-visao-e-valores/>

FIOCRUZ. História da Fundação Oswaldo Cruz. [acesso em 24/mar/2012]

Disponível em:

<http://www.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=1080&sid=194>

\_\_\_\_\_. Organograma. [acesso em 24/mar/2012]

Disponível em: <http://www.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5>

GIL, A. C., (1996), Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

KRALJIC, P., (1983). Purchasing must become supply management. Boston: Harvard Business Review.

LASTRES, H. M. M. e FERRAZ, J. C., (1999), Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In Lastres, H.M.M. &Albagli, S. (org) Informação e Globalização na Era do Conhecimento, Rio de Janeiro: Campus.

MALDONADO, J. M. S. V., (2011), Administração estratégica em organizações de C&T. Apostila de aula. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro.

MARTINS, K. V., ROSA, R. e JÚNIOR, T. P. C., (2009). Influências da cadeia de suprimentos na estratégia de compras de uma empresa: um estudo de caso. São Paulo: XVI SIMPEP, UNESP.

MINAYO, M. C. S e GOMES, S. F. D. R., (2012). Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes.

MOTTA, P. R. (1972), Administração para o desenvolvimento: a disciplina em busca da relevância. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

OCDE. Manual de Oslo (2005). Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3ª edição.

PORTER, M., (1989). Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.

ROSENBERG, N., (1983). Inside the Black Box: Technology and Economics. Cambridge: Cambridge University Press.

SCHUMPETER, J., (1985), Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar.

SOUZA, A.R. e FERREIRA, V. C. P., (2000), Introdução à Administração: Uma iniciação ao mundo das organizações. Rio de Janeiro: Pontal.

TIDD, J., BESSANT, J.e PAVITT, K. (2008). Gestão da Inovação. Rio de Janeiro: Artmed.

TIGRE, P. B., (2006), Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

TRIDAPALLI, J. P., FERNANDES, E.e MACHADO, W. V., (2011), Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

## ANEXO I

## LISTA DE MATERIAIS DE REFRIGERAÇÃO

Item	Cód. DIRAC	Descrição	Unid.
1	3466	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-37 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
2	4810	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-27 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
3	4811	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-28 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
4	4812	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-36 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
5	4813	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-39 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
6	4819	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-70 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
7	5741	PROTETOR TERMICO P/ COMPRESSOR DE 1/6HP	PÇ
8	7449	COLA P/ISOPOR GALAO DE 3,6 LITROS	GL
9	9464	SOLDA FOSCOPER 2 MM x 460MM	PÇ
10	9504	PROTETOR TERMICO P/COMPRESSOR DE 1/4 HP	PÇ
11	13111	FITA VINILICA DE PROTEÇÃO (FITA PVC)10CM DE LARGURA ROLO COM 10M PARA ISOLAMENTO TÉRMICO TUBULAÇÃO AIR SPLIT	RL
12	16112	ACOPLAMENTO VULKAN E- 112	PÇ
13	16113	ACOPLAMENTO VULKAN E- 128	PÇ
14	16114	ACOPLAMENTO VULKAN E- 97	PÇ
15	16148	AGITADOR ALETADO P/MAQUINA DE GELO EVEREST EGC50	PÇ
16	16216	TORNEIRA DE COPO P/BEBEDOURO DE PRESSAO	PÇ
17	16217	TORNEIRA DE JATO P/BEBEDOURO DE PRESSAO	PÇ
18	16258	BANDEJA DO EVAPORADOR (CALHA) P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCA215D	PÇ
19	16310	BORRACHA P/ACOPLAMENTO VULKAN E - 112	PÇ
20	16311	BORRACHA P/ACOPLAMENTO VULKAN E - 128	PÇ
21	16312	BORRACHA P/ACOPLAMENTO VULKAN E - 97	PÇ
22	16374	CABO DE FORÇA P/AR CONDICIONADO 30000 BTUS ADMIRAL C/1,5 M	PÇ
23		<b>CABO DE FORÇA P/ AR CONDICIONADO 30000 BTUS PADRAO BRASILEIRO</b>	PÇ
24	16486	CANGA DE FREIO P/MAQUINA DE LAVAR BRASTEMP - 6 KG	PÇ
25	16522	CAPACITOR DE PARTIDA 108/130 MF 220V	PÇ
26	16523	CAPACITOR DE PARTIDA 124/149 MF 110V	PÇ

27	<b>16524</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 124/149 MF 220V	PCÇ
28	<b>16525</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 130/156 MF 220V	PCÇ
29	<b>16527</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 145/175 MF 110V	PCÇ
30	<b>16528</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 145/175 MF 220V	PCÇ
31	<b>16530</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 161/193 MF 110V	PCÇ
32	<b>16531</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 161/193 MF 220V	PCÇ
33	<b>16533</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 324/389 MF 110V	PCÇ
34	<b>16534</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 340/408 MF 110V	PCÇ
35	<b>16536</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 340/408 MF 220V	PCÇ
36	<b>16537</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 378/454 MF 110V	PCÇ
37	<b>16538</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 460/552 MF 110V	PCÇ
38	<b>16539</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 64/77 MF 110V	PCÇ
39	<b>16541</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 64/77 MF 220V	PCÇ
40	<b>16542</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 70/84 MF 220V	PCÇ
41	<b>16544</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 86/103 MF 220V	PCÇ
42	<b>16545</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 86/108 MF 110V	PCÇ
43	<b>16546</b>	CAPACITOR DE PARTIDA 86/108 MF 220V	PCÇ
44	<b>16559</b>	CAPACITOR FASE 10 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
45	<b>16560</b>	CAPACITOR FASE 15 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
46	<b>16561</b>	CAPACITOR FASE 20 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
47	<b>16562</b>	CAPACITOR FASE 25 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
48	<b>16563</b>	CAPACITOR FASE 3 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
49	<b>16564</b>	CAPACITOR FASE 30 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
50	<b>16565</b>	CAPACITOR FASE 35 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
51	<b>16566</b>	CAPACITOR FASE 4 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
52	<b>16569</b>	CAPACITOR FASE 40 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
53	<b>16570</b>	CAPACITOR FASE 5 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
54	<b>16571</b>	CAPACITOR FASE 8 MFD P/AR CONDICIONADO C/TERMINAL	PCÇ
55	<b>16703</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-33 - MARCA: GOODYEAR	PCÇ
56	<b>16705</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-35 - MARCA: GOODYEAR	PCÇ
57	<b>16706</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-38 - MARCA: GOODYEAR	PCÇ
58	<b>16707</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-40 - MARCA: GOODYEAR	PCÇ



59	<b>16708</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-41 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
60	<b>16709</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-44 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
61	<b>16711</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-158 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
62	<b>16712</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-35 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
63	<b>16713</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-37 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
64	<b>16714</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-42 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
65	<b>16715</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-53 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
66	<b>16716</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-59 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
67	<b>16718</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-65 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
68	<b>16719</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-77 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
69	<b>16720</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-78 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
70	<b>16721</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-80 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
71	<b>16722</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-81 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
72	<b>16723</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-83 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
73	<b>16725</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-85 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
74	<b>16748</b>	CORREIA P/MAQUINA DE LAVAR BRASTEMP (6 KG) - MARCA: GOODYEAR	PÇ
75	<b>16749</b>	CORREIA P/MAQUINA DE LAVAR PROSDOCIMO MODELO 21061 DBA1 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
76	<b>16773</b>	CUBA DE PLASTICO C/2 FUROS P/BEBEDOURO DE GARRAFAO	PÇ
77	<b>16807</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/2 HP 110V TCB 1 - 016D	PÇ
78	<b>16809</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/3 HP 110V	PÇ
79	<b>16810</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/3 HP 220V TCB 1 - 012E	PÇ
80	<b>16811</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/4 HP 110V	PÇ
81	<b>16812</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/4 HP 220V	PÇ
82	<b>16814</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/5 HP 110V	PÇ
83	<b>16815</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/6 HP 110V	PÇ
84	<b>16816</b>	COMPRESSOR HERMETICO 1/8 HP 110V	PÇ
85	<b>16819</b>	COMPRESSOR HERMETICO 3/4 HP 110V TCB 1 - 018D	PÇ

86	<b>16821</b>	COMPRESSOR HERMETICO 3/4 HP 220V TCB 1 - 018E	PÇ
87	<b>16822</b>	COMPRESSOR HERMETICO 5510 1 HP 110V SICOM TECUNSEH / ASPERA	PÇ
88	<b>16825</b>	COMPRESSOR HERMETICO 5512 1.1/4 HP 110V SICOM TECUNSEH / ASPERA	PÇ
89	<b>16828</b>	COMPRESSOR HERMETICO 5512 1.1/4 HP 220V - SICOM TECUNSEH / ASPERA	PÇ
90	<b>16838</b>	COMPRESSOR HERMETICO AH5540E 3.1/2 HP 220V TRIFASICO TECUMSEH	PÇ
91	<b>16847</b>	COMPRESSOR BITZER III COMPLETO	PÇ
92	<b>16848</b>	COMPRESSOR BITZER IV COMPLETO	PÇ
93	<b>16849</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO ECB 215211A - SPRINGER COD.055.08.020 - 21000 BTUS MARCA HITACH	PÇ
94	<b>16850</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO DE 10000 BTUS - 120V TECUNSEH	PÇ
95	<b>16851</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO DE 12000 BTUS - 220V TECUNSEH	PÇ
96	<b>16852</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO SPRINGER ECD185211A -18000 BTUS 220Vcód 055.08.019 DAEWOO/ HITACHI	PÇ
97	<b>16853</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO SPRINGER EDB292211A - 30000 BTUS 220V COD 055.08.029 MARCA HITACH	PÇ
98	<b>16854</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO SPRINGER RGA5512 EXA-RG 191 AR555 110V COD055.07.033 MARCA TECUMSEH	PÇ
99	<b>16874</b>	COMPRESSOR TRIFASICO 502 FH2 5TR 220V HITACHI	PÇ
100	<b>16875</b>	COMPRESSOR TRIFASICO MOD. 75B FH3 7,5TR 220V HITACHI	PÇ
101	<b>16876</b>	CONDENSADOR ESTATICO P/BEBEDOURO	PÇ
102	<b>16907</b>	EVAPORADOR P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCA215D 21000 BTUS	PÇ
103	<b>16908</b>	EVAPORADOR P/BEBEDOURO DE GARRAFAO (NÃO EXISTE MAIS NO MERCADO)	PÇ
104	<b>16909</b>	EVAPORADOR P/GELADEIRA BRASTEMP 320 L	PÇ
105	<b>16910</b>	EVAPORADOR P/GELADEIRA BRASTEMP 440 L MOD. BRE 44D10 (38 CM PROF. 61 CM LARG. 31 CM ALT.)	PÇ
106	<b>17001</b>	FILTRO DOMESTICO DE COBRE 1/4 X 3/16, C/SAIDA P/VACUO	PÇ
107	<b>17066</b>	FILTRO INTERNO P/BEBEDOURO DE PRESSAO	PÇ
108	<b>17067</b>	FILTRO PLANO TROX F70B 35 2,30M X 13,7M X 2"	PÇ
109	<b>17068</b>	FILTRO PLANO TROX F70B 35 2,34M X 13,7M X 1"	PÇ

110	<b>17101</b>	FILTRO SECADOR 70 X 1/4"	PÇ
111	<b>17104</b>	FILTRO SECADOR TRIPLEX 75 X 1/4"	PÇ
112	<b>17105</b>	FILTRO SECADOR TRIPLEX ST 105 X 1/4"	PÇ
113	<b>17147</b>	<b>GABINETE P/AR CONDICIONADO CONSUL AIR MASTER MOD. AF18D2 CCF10/21 DESUSO</b>	<b>PÇ</b>
114	<b>17151</b>	GABINETE P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA185D	PÇ
115	<b>17152</b>	GABINETE P/BEBEDOURO DE GARRAFAO DESUSO	PÇ
116	<b>17153</b>	GABINETE P/BEBEDOURO DE PRESSAO DESUSO	PÇ
117	<b>17423</b>	JUNTA P/COMPRESSOR BITZER II	PÇ
118	<b>17426</b>	JUNTA P/COMPRESSOR BITZER III	PÇ
119	<b>17496</b>	DRENO P/BEBEDOURO EVEREST	PÇ
120	<b>17647</b>	FILTRO ABSOLUTO TROX F781K02 610 X 610 X 78 MARCA TROX	PÇ
121	<b>17648</b>	FILTRO ABSOLUTO TROX F781K41 610 X 610 X 292 MARCA TROX	PÇ
122	<b>17649</b>	FILTRO ABSOLUTO TROX F781K61 610 X 610 X 292 MARCA TROX	PÇ
123	<b>17652</b>	FILTRO TIPO BOLSA TROX F74BSB85 C/4 PÇS 610 X 305 X 300 MARCA TROX	CX
124	<b>17653</b>	FILTRO TIPO BOLSA TROX F74BSB85 610 X 610 X 300 MARCA TROX	CX
125	<b>17654</b>	FILTRO TIPO BOLSA TROX FBB F2 610 X 610 X 305 MARCA TROX	CX
126	<b>17655</b>	FILTRO DE 01 SAIDA P/AR CONDICIONADO	PÇ
127	<b>17656</b>	FILTRO DE 02 SAIDAS P/AR CONDICIONADO	PÇ
128	<b>17681</b>	PROTETOR TERMICO P/COMPRESSOR DE AR CONDICIONADO DE 3/4 HP - 110 V DESUSO	PÇ
129	<b>17733</b>	MANGUEIRA P/MANIFOLD - JG C/3 PECAS	PÇ
130	<b>17735</b>	MANOMETRO DE ALTA P/MANIFOLD	PÇ
131	<b>17736</b>	MANOMETRO DE BAIXA P/MANIFOLD	PÇ
132	<b>17737</b>	MANTA FILTROL P-130 - RL C/10 M	PÇ
133	<b>17778</b>	MOTOR P/VENTILADOR P/AR CONDICIONADO SPRINGER 10000 BTUS 1/15 HP 220V AC003059	PÇ
134	<b>17780</b>	MOTOR P/VENTILADOR 1/20 HP 110 V	PÇ
135	<b>17782</b>	MOTOR P/VENTILADOR 1/25 HP 110/220V	PÇ
136	<b>17784</b>	MOTOR P/VENTILADOR 1/25 HP 110V	PÇ
137	<b>17788</b>	MOTOR P/VENTILADOR MARCA CEL COD. 82/23 1/15 CV 1670 RPM 220V	PÇ
138	<b>17790</b>	MOTOR P/VENTILADOR MARCA CEL COD. 82/23 1/6 CV 1560 RPM 220V (NÃO ESTA ENCONTRANDO NO MERCADO)	PÇ
139	<b>17791</b>	MOTOR P/VENTILADOR MARCA CEL COD. 82/38 1/4 CV 1600 RPM 220V	PÇ
140	<b>17799</b>	MOTOR DE VENTILADOR P/AR CONDIC. SPRINGER MOD.51TXS330 1/2 HP 220V AC001009	PÇ

		S/BORRACHAO	
141	<b>17801</b>	MOTOR DE VENTILADOR P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL YCA305D 1/4 HP 220V AC004556	PÇ
142	<b>17813</b>	MOTOR DE VENTILADOR P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD.XCA185D AC004557	PÇ
143	<b>17817</b>	MOTOR P/VENTILADOR HELICE DE ACO NIQUELADA DE 10" 60HZ 1550 RPM 1/40 HP 110/220V	PÇ
144	<b>17827</b>	MASSA DE CALAFETAR COR PRETA EMBALAGEM C/1KG	KG
145	<b>17839</b>	MOTOR WEG CARCACA 63 IP55 0,5 CV 3 FASES 220V 3380 RPM MARCA WEG (NÃO ESTA ENCONTRANDO NO MERCADO)	PÇ
146	<b>17840</b>	MOTOR WEG CARCACA 71 IP55 0,75 CV 3 FASES 220V 3430 RPM MARCA WEG	PÇ
147	<b>17921</b>	PASTA FLUXO P/SOLDA MOD NS45 FR C/100 GR	PÇ
148	<b>17997</b>	PES DE ALUMINIO P/GELADEIRA	PÇ
149	<b>18038</b>	TAMPA SUPERIOR P/BEBEDOURO DE GARRAFAO ELEGE/EVEREST - TAMPA QUE APOIA O GARRAFAO DESUSO	PÇ
150	<b>18040</b>	TAMPAO FEMEA DE 1/4" P/REFRIGERACAO	PÇ
151	<b>18045</b>	TAMPAO MACHO DE 1/4" P/REFRIGERACAO	PÇ
152	<b>18068</b>	PLACA DE CIRCUITO P/MAQUINA DE GELO EVEREST MODELO EGC50	PÇ
153	<b>18205</b>	TERMINAL DE ENCAIXE FEMEA RETO 7 MM - CX. C/100	CX
154	<b>18206</b>	TERMINAL DE ENCAIXE TIPO BANDEIRA - CX. C/100	CX
155	<b>18253</b>	CHAVE SELETORA P/AR CONDICIONADO SPRINGER 5 POSICOES - CODIGO DA CHAVE 06303045	PÇ
156	<b>18254</b>	CHICOTE DE 04 PINOS INFERIOR P/MAQUINA DE LAVAR BRASTEMP - 6 KG	PÇ
157	<b>18255</b>	CHICOTE DE 04 PINOS SUPERIOR P/MAQUINA DE LAVAR BRASTEMP - 6 KG	PÇ
158	<b>18382</b>	TORNEIRA P/BEBEDOURO GARRAFAO PLAST ABS ROSCA 3/8 PORCA,VEDAC,ALAV.AZUL	PÇ
159	<b>18383</b>	TORNEIRA P/BEBEDOURO GARRAFAO, PLAST ABS ROSCA 3/8,PORCA,VEDAC,ALAV.BRANCA	PÇ
160	<b>18385</b>	TORNEIRA P/BEBEDOURO GARRAFAO, PLAST.ABS CONECTOR MANG.PORCA,VEDAC.ALAV. BRANCA	PÇ
161	<b>18475</b>	TUBO DE COBRE DE 1/4 P/ REFRIGERAÇÃO EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO	PÇ

162	<b>18477</b>	TUBO DE COBRE DE 3/8 P/ REFRIGERAÇÃO <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
163	<b>18478</b>	TUBO DE COBRE DE 1/2 P/ REFRIGERAÇÃO <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
164	<b>18479</b>	TUBO DE COBRE DE 5/8 P/ REFRIGERAÇÃO C/ <b>PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	M
165	<b>20242</b>	TIRA DE ESPUMA P/ VEDAÇÃO ENTRE JANELA E AR CONDICIONADO, MEDIDAS 2X5X140CM,	PÇ
166	<b>20243</b>	TERMOSTATO P/GELADEIRA FROST-FREE DA MARCA ROBERT SHAW - RH-24001-4	PÇ
167	<b>21357</b>	BARRAGEM PLASTICA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD.YCH 305D COD.028.01.005	PÇ
168	<b>21358</b>	BARRAGEM PLASTICA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MOD.XCA 185D COD.028.01.011	PÇ
169	<b>21359</b>	BOMBA D'AGUA P/MAQUINA DE AGUA FILTRADA GELADA 220 V - MARCA EVEREST	PÇ
170	<b>21360</b>	BOMBA D'AGUA DO DRENO SPLIT YORK	PÇ
171	<b>21363</b>	BOTAO P/AR CONDICIONADO SPRINGER SILENTIA MOD.MCA 125 BB COD.GW03500101 (COD.FABRICANTE)	PÇ
172	<b>21364</b>	BOTAO COMANDO P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD.YCH 305 D - COD.035.01.043	PÇ
173	<b>21366</b>	CALHA DO EVAPORADOR SPRINGER MUNDIAL MOD.XCA 105D - COD.067.01.013	PÇ
174	<b>21367</b>	CAPACITOR 25 + 5 MFD C/TERMINAL P/AR CONDICIONADO SPRINGER - COD.057.06.028	PÇ
175	<b>21368</b>	CAPACITOR 30 + 5 MFD C/TERMINAL P/AR CONDICIONADO SPRINGER - COD.057.06.030	PÇ
176	<b>21369</b>	CAPACITOR 35 + 5 MFD C/TERMINAL P/AR CONDICIONADO SPRINGER - COD.057.06.032	PÇ
177	<b>21370</b>	CAPACITOR 40 + 5 MFD C/TERMINAL P/AR CONDICIONADO SPRINGER - COD.057.16.006	PÇ
178	<b>21371</b>	CAPACITOR 45 + 5 MFD C/TERMINAL	PÇ
179	<b>21373</b>	CHAVE SELETORA FR-INVENSYS CSY -508 - 04 519-3 COD.GW06303000 P/AR COND.SPRINGER MUNDIAL	PÇ
180	<b>21374</b>	COMPRESSOR ROTATIVO P/AR CONDICIONADO DE 10000 BTUS - 220V 5510 TECUNSEH	PÇ
181	<b>21380</b>	CONDENSADOR 3 FILAS - 5/16" P/AR COND. SPRINGER MUNDIAL MOD.XCA 125D COD.053.03.045	PÇ
182	<b>21385</b>	CONDENSADOR 2 FILAS 5/16" X 0,750 COD.053.02.021 P/AR COND.SPRINGER MUNDIAL MOD.UCA 075B	PÇ

183	<b>21386</b>	COMPRESSOR AE240 DS SICOM 4PINOS 127 VOLTS COD.055.20.003 P/AR COND.SPRINGER MOD.UCA 078B	PÇ
184	<b>21387</b>	COMPRESSOR AE240 DS SICOM 4PINOS 220 VOLTS COD.055.20.004 P/AR COND.SPRINGER MOD.UCA 075B	PÇ
185	<b>21423</b>	DRAIZON FR. C/ 100 ML	PÇ
186	<b>21434</b>	FILTRO SECADOR TRIPLEX 105 X 3/8"	PÇ
187	<b>21436</b>	JUNTA P/COMPRESSOR BITZER IV	PÇ
188	<b>21439</b>	PORCA DE 1/4" P/REFRIGERACAO	PÇ
189	<b>21440</b>	PORCA DE 3/8" P/REFRIGERACAO	PÇ
190	<b>21441</b>	PORCA DE 5/16" P/REFRIGERACAO	PÇ
191	<b>21442</b>	PORCA MOLA	PÇ
192	<b>21445</b>	PRESSOSTATO P/COMPRESSOR DE AR COMPRIMIDO 50/80 PSI	PÇ
193	<b>21446</b>	PRESSOSTATO P/COMPRESSOR A AR MG-1205	PÇ
194	<b>21447</b>	PROTETOR TERMICO P/COMPRESSOR DE AR CONDICIONADO DE 3/4 HP - 220 V DESUSO	PÇ
195	<b>21453</b>	PROTETOR TERMICO 1/8 HP 110V	PÇ
196	<b>21458</b>	RELE KLIXON 1/2 HP 110V	PÇ
197	<b>21462</b>	RELE KLIXON 1/6 HP 110V	PÇ
198	<b>21465</b>	RELE KLIXON 1/8 HP 110V	PÇ
199	<b>21466</b>	RELE EMBRACO 1/4 HP 110V	PÇ
200	<b>21467</b>	RELE EMBRACO 1/4 HP 220V	PÇ
201	<b>21468</b>	RELE EMBRACO 1/5 HP 110V	PÇ
202	<b>21469</b>	RELE EMBRACO 1/6 HP 110V	PÇ
203	<b>21470</b>	RELE EMBRACO 1/6 HP 220V	PÇ
204	<b>21471</b>	RELE EMBRACO 1/8 HP 110V	PÇ
205	<b>21472</b>	RELE EMBRACO 1/8 HP 220V	PÇ
206	<b>21473</b>	RELE KLIXON 1/4 HP 220V	PÇ
207	<b>21475</b>	RESERVATORIO C/SERPENTINA P/BEBEDOIRO DE GARRAFAO - 2 TORNEIRAS C/REVEST.ISOPOR REMOVIVEL	PÇ
208	<b>21477</b>	RESERVATORIO P/BEBEDOIRO DE PRESSAO DE 40 L C/REVESTIMENTO DE ISOPOR REMOVIVEL	PÇ
209	<b>21478</b>	SELO DE VEDACAO BITZER IV	PÇ
210	<b>21480</b>	SELO DE VEDACAO BITZER II E III	PÇ
211	<b>21481</b>	SOLDA COBREADA 1/16"	PÇ
212	<b>21482</b>	SOLDA LATAO 1/16" - PCT.C/10 UNID	PÇ
213	<b>21487</b>	TERMOSTATO C/BULBO 660 MM P/GELADEIRA CONSUL DE 01 PORTA RC 12014 - DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
214	<b>21489</b>	TERMOSTATO 20 A 120 G REF.EA5836 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ

215	<b>21490</b>	TERMOSTATO P/BEBEDOURO C/TEMPERATURA FIXA RC REF.72640-2 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
216	<b>21491</b>	TERMOSTATO P/FREEZER METALFRIO 20 G, RC 53648-6 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
217	<b>21492</b>	TERMOSTATO P/FREEZER DOMESTICO VERT RC 53600-2 STANDARD, QUENTE +/- 2 (-11,5/-16,3)° ROBERT SHAW	PÇ
218	<b>21493</b>	TERMOSTATO P/GELADEIRA CONSUL GL DUPLEX DA MARCA ROBERT SHAW RC-93301-2P	PÇ
219	<b>21496</b>	TERMOSTATO P/GELADEIRA BRASTEMP DUPLEX, RC 94012-6P DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
220	<b>21497</b>	TERMOSTATO REGULAVEL P/BEBEDOURO RC 42600-2 STANDARD, QUENTE +/-2 (15,5-12,5), FRIO +/-2 ROBERT SHAW	PÇ
221	<b>21498</b>	TERMOSTATO P/CAMARA FRIA DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
222	<b>21499</b>	TERMOSTATO P/MAQUINA DE GELO PROSDOCIMO RC18009-2 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
223	<b>21502</b>	TUBO CAPILAR P/REFRIGERACAO 2 MM C/ <b>PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	M
224	<b>21503</b>	TUBO DE COBRE DE 3/16 P/ REFRIGERAÇÃO <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
225	<b>21504</b>	TUBO CAPILAR P/REFRIGERACAO 1/8" <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
226	<b>21505</b>	TUBO DE COBRE DE 3/4 P/ REFRIGERAÇÃO C/ <b>PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	M
227		TUBO DE COBRE PARA REFRIGERAÇÃO 3/4" C/ <b>PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	M
228	<b>21506</b>	TUBO DE COBRE DE 5/16 P/ REFRIGERAÇÃO <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
229	<b>21510</b>	UNIAO 1/4" P/REFRIGERACAO	PÇ
230	<b>21511</b>	UNIAO 3/16" P/REFRIGERACAO	PÇ
231	<b>21512</b>	UNIAO 3/8" P/REFRIGERACAO	PÇ
232	<b>21513</b>	UNIAO 5/16" P/REFRIGERACAO	PÇ
233	<b>21514</b>	VALVULA DE EXPANSAO 3/8 X 1/2" 0,5TR GAS R12 EQUALIZACAO INTERNA	PÇ
234	<b>21515</b>	VALVULA DE EXPANSAO 3/8 X 1/2" 1,5TR GAS R12 EQUALIZACAO INTERNA	PÇ
235	<b>21516</b>	VALVULA DE EXPANSAO 3/8 X 1/2" 1,5TR GAS R22 EQUALIZACAO EXTERNA	PÇ
236	<b>21518</b>	VALVULA DE EXPANSAO 3/8 X 1/2" 1TR GAS R12 EQUALIZACAO EXTERNA	PÇ
237	<b>21517</b>	VALVULA DE EXPANSAO 3/8 X 1/2" 1TR GAS R12 EQUALIZACAO INTERNA	PÇ

238	<b>21519</b>	VALVULA DE EXPANSAO 5/8 X 1/2" 5TR GAS R12 EQUALIZACAO EXTERNA	PÇ
239	<b>21520</b>	VALVULA DE EXPANSAO 5/8 X 1/2" 5TR GAS R22 C/ROSCA MOD.TIXA	PÇ
240	<b>21521</b>	VALVULA DE EXPANSAO 5/8 X 1/2" 7,5TR GAS R22 EQUALIZACAO INTERNA - MOD.TG 75	PÇ
241	<b>21522</b>	VALVULA DE EXPANSAO 5/8 X 1/2" 8TR GAS R22 C/ROSCA MOD.TAE	PÇ
242	<b>21523</b>	REGISTRO DIAFRAGMA P/REFRIGERACAO 3/8" ROSCA SAE	PÇ
243	<b>21524</b>	REGISTRO DIAFRAGMA P/REFRIGERACAO 5/8" ROSCA SAE	PÇ
244	<b>21525</b>	REGISTRO DIAFRAGMA P/REFRIGERACAO 3/8" SOLDA	PÇ
245	<b>21526</b>	REGISTRO DIAFRAGMA P/REFRIGERACAO 5/8" SOLDA	PÇ
246	<b>21531</b>	PLUG FUSIVEL 70/77" P/REFRIGERACAO	PÇ
247	<b>21532</b>	TERMOSTATO P/GELADEIRA COMERCIAL METALFRIO 6 PORTAS - RC 13600-3 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
248	<b>21533</b>	TERMOSTATO 10 A 60 G MOD.B10Z88285-48 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
249	<b>21534</b>	TERMOSTATO P/MAQUINA DE GELO EVEREST RC 46040-2 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
250	<b>21535</b>	TERMOSTATO P/MAQUINA DE GELO EVEREST RC 18003-4 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
251	<b>21537</b>	TERMOSTATO P/REFRIGERADOR CLIMAX DUPLEX DA MARCA ROBERT SHAW RC-95004-2 / RC-94804-4	PÇ
252	<b>21543</b>	PRESSOSTATO DE BAIXA/ALTA PRESSAO	PÇ
253	<b>21549</b>	TERMOSTATO P/AR CONDICIONADO SPRINGER MOD.YCH305D COD.423.03.027 RC 80810-2 ROBERT SHAW	PÇ
254	<b>21583</b>	TERMOSTATO P/AR CONDICIONADO CONSUL AIR MASTER COD. RCR-1601-2 DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
255	<b>21584</b>	TERMOSTATO P/FREEZER FROST-FREE DA MARCA ROBERT SHAW RC-13312-4P	PÇ
256	<b>21586</b>	TRANSFORMADOR DE 110/220V DA MARCA TRANSFORLINE P/MAQUINA DE GELO - MARCA EVEREST	PÇ
257	<b>21587</b>	FILTRO TROX F781K 538 X 538 X 76 DA MARCA TROX	PÇ
258	<b>21588</b>	FILTRO TROX F781M35 610 X 305 X 292 DA MARCA TROX	PÇ
259	<b>24075</b>	HELICE PLASTICA SPRINGER MUNDIAL P/AR CONDICIONADO MOD.XCA 185D - CDO.176.04.014	PÇ
260	<b>24079</b>	MOTOR VENTILADOR 1/5 HP 220 VOLTS P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA	PÇ



		185 D	
261	<b>24081</b>	<b>PLACA DE ENTRADA DE COMANDO ELETRICO SPRINGER MOD. EVAPORADOR 42DXD09226 - IDEALE - 220V - DESUSO</b>	PÇ
262	<b>24082</b>	PAREDE INTERMEDIARIA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA 105D COD. 322.03.024	PÇ
263	<b>24083</b>	PAREDE INTERMEDIARIA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D - COD. 322.03.046	PÇ
264	<b>24084</b>	PAINEL DE INSTRUCAO P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCC 215 D - COD.323.38.363	PÇ
265	<b>24088</b>	FILTRO LAVAVEL P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH305D COD. 138.01.059	PÇ
266	<b>24092</b>	EVAPORADOR 2 FILAS 3/8" X 0,866 COD. 111.02.022 P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD.UCA 075B	PÇ
267	<b>24094</b>	MACARICO TUBO TOCH SUPORTE P/REFIL PROTETOR INJETOR C/RING SOBRESSALENTE C/ CHAVE ALLEN 5/64	PÇ
268	<b>24096</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-60 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
269	<b>24097</b>	RABICHO P/AR CONDICIONADO SPRINGER AWG 14 20A - 125/250V - COD. 351.07.024	PÇ
270	<b>24099</b>	PRESILHA DO MOTOR VENTILADOR P/AR COND. SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA 105D - COD 337.02.005	PAR
271	<b>24102</b>	SUPORTE DE FIXACAO DO MOTOR VENTILADOR P/AR COND.CONSUMO AIR MASTER MOD.CCF 18 ABBNA DESUSO	PÇ
272	<b>24103</b>	MOTOR VENTILADOR 1/5 HP -220 VOLTS P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA 125 D	PÇ
273	<b>24104</b>	EVAPORADOR 3 FILAS - 3/8" P/AR COND. SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA 125D- COD. 111.03.038	PÇ
274	<b>24105</b>	SUPORTE DO MOTOR VENTILADOR P/AR COND. SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D COD. 388.15.029	PÇ
275	<b>24110</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-71 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
276	<b>24113</b>	VENTILADOR INTERNO P/GELADEIRA FROST FREE DA MARCA BRASTEMP 110V	PÇ
277	<b>24114</b>	CONJUNTO FRENTE PLASTICA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D COD. 058.36.527	PÇ

278	<b>24115</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-51 - MARCA: GOODYEAR	PC
279	<b>24116</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-48 - MARCA: GOODYEAR	PC
280	<b>24117</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-34 - MARCA: GOODYEAR	PC
281	<b>24118</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-32 - MARCA: GOODYEAR	PC
282	<b>24119</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-52 - MARCA: GOODYEAR	PC
283	<b>24120</b>	TERMOSTATO P/ESTUFA DE 10 A 120° C/VARIACAO DE 1 E 1.1/2 DA MARCA ROBERT SHAW EA5936	PC
284	<b>24121</b>	CONJUNTO TERMISTOR DE PARTIDA COD.SPRINGER 058.870.36 P/AR COND. MOD. MCA 125BB E OUTROS	PC
285	<b>24122</b>	CONJUNTO GABINETE 405 P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D COD. 058.37.244	PC
286	<b>24123</b>	CONJUNTO GABINETE P/AR CONDICIONADO CONSUL AIR MASTER MOD. CCF 18 ABBNA (MOD.NOVO) 18.000	PC
287	<b>24124</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-26 - MARCA: GOODYEAR	PC
288	<b>24125</b>	VENTILADOR INTERNO P/FREEZER FROST FREE DA MARCA BRASTEMP 220V	PC
289	<b>24132</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS V B-50 - MARCA: GOODYEAR	PC
290	<b>24133</b>	REFORCO DA BARRAGEM PLASTICA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL COD 356.03.020	PC
291	<b>24136</b>	TURBINA PLASTICA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D COD 428.19.007	PC
292	<b>24137</b>	CONJUNTO GABINETE P/AR CONDICIONADO CONSUL AIR MASTER MOD. CCF 30 ABBNA 30.000 BTUS	PC
293	<b>24139</b>	TERMOSTATO P/ESTUFA E FORNO DE 50 A 300° DA MARCA ROBERT SHAW EA5736/ATV 3001090-01	PC
294	<b>24141</b>	CONJUNTO BASE PINTADA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD.XCL 185D - COD 058.06.348	PC
295	<b>24143</b>	CONJUNTO BASE PINTADA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. XCA 105D - COD. 058.06.345	PC
296	<b>24145</b>	CONJUNTO BASE PINTADA P/AR CONDICIONADO SPRINGER MUNDIAL MOD. YCH 305D - COD 058.06.373	PC

297	<b>24197</b>	CARTUCHO PARA FILTRO SOFT BY EVEREST 2 EM 1 ELEMENTO DE ENTRADA CARVÃO/GROSSO/ELEMENTO SEPARADO /CARVAO ATIVO FINO/ ELEMENTO DE SAIDA, VAZAO DE 0,5 L/ MIN PRESSAO MAX 7,5 KG 7/CM2	pç
298	<b>25531</b>	TUBO CAPILAR P/REFRIGERACAO 0,70 <b>EMBALADO COM ROLO DE 3M C/ PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	PÇ
299	<b>25679</b>	REFIL PURIFICADOR DE ÁGUA P/ FILTRO FR-600/BDF C/ BLISTER - IBBL	PÇ
300	<b>30730</b>	COMPRESSOR COPELAND SCROLL - MOD ZR 36 K 3 PFV-501 (36.000BTUS) 220V PARA AR COND. SPLIT- HITACHI - MOD RAA 030 B 3S	PÇ
301	<b>30890</b>	COMPRESSOR COPELAND SCROLL - MOD ZR 24 KC -PFV-501 C (24000 BTUS) 220V PARA AR COND. SPLIT SPRINGER -MOD 38 XCA 024515 MC	PÇ
302	<b>30891</b>	COMPRESSOR ROTATIVO - DAEWOO - MOD EDB 270 211 A - 220 VOLTS PARA AR COND. SPLIT SPRINGER MARCA DAEWOO / HITACHI	<b>PÇ</b>
303	<b>31099</b>	MOTOR VENTILADOR 1/10 CV 220 VOLTS- MARCA WEG - MOD PG 46 MBAR1-PARA AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD MCA 105 BB	PÇ
304	<b>31585</b>	COMPRESSOR ROTATIVO HITACHI - MOD SHW 73 TC 4 - U 220V PARA AR COND. SPLIT 30.000 BTUS - HITACHI - MOD RAC020D3S	<b>PÇ</b>
305	<b>33106</b>	COMPRESSOR SCROLL COPELAND MOD. ZR61KC - 61.000BTUS - TRIFÁSICO.P/ AR COND. SPLIT. SPRINGER CARRIER.	PÇ
306	<b>33107</b>	TERMOSTATO 20 A 120°C REF. EA 5836-2 SEM ROSCA DE VEDAÇÃO DA MARCA ROBERT SHAW	PÇ
307	<b>33816</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-29 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
308	<b>33817</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-30 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
309	<b>33818</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-31 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
310	<b>33819</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-42 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
311	<b>33820</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-43 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
312	<b>33821</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-45 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
313	<b>33822</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-46 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
314	<b>33823</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-52 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
315	<b>33825</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-72 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
316	<b>33826</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-	PÇ

		77 - MARCA: GOODYEAR	
317	<b>33827</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-78 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
318	<b>33828</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-79 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
319	<b>33829</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-80 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
320	<b>33830</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS A-85 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
321	<b>33831</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-29 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
322	<b>33832</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-30 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
323	<b>33833</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-31 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
324	<b>33834</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-32 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
325	<b>33835</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-33 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
326	<b>33836</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-34 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
327	<b>33837</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-72 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
328	<b>33838</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS B-185 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
329	<b>33839</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS 3 VX375 - MARCA: GOODYEAR	PÇ
330	<b>33856</b>	MOTOR VENTILADOR 1/15 CV 220 VOLTS- MARCA WEG - MOD BJ 46 KBAR1- PARA AR COND SPRINGER SILENTIA MOD FCA 075 BB	PÇ
331	<b>35029</b>	COMPRESSOR DANFOSS - MANEUROP MOD. MT 18 JÁ 3 L – 220 VOLTS PARA CÂMARA FRIGORIFICA DANFOSS - MANEUROP MOD. CMT 18 – 3 A 3	PÇ
332	<b>35087</b>	VALVULA SCHRADER MOD. AV14B – DIÂMETRO DE 1/4"	PÇ
333	<b>35088</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS– A-22 MARCA: GOODYEAR	PÇ
334	<b>35089</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS – B-38 MARCA: GOODYEAR	PÇ
335	<b>35093</b>	RELE PTC P/ REFRIGERADOR 220 VOLTS - 591300-595	PÇ
336	<b>35094</b>	RELE PTC P/ REFRIGERADOR 127 VOLTS - 591300-590	PÇ
337	<b>35149</b>	TERMOSTATO RC-81710-2 - P/ AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. ZCA 305 BB – COD. DA PEÇA - 42303044 MARCA ROBERT SHAW	PÇ
338	<b>35150</b>	COMPRESSOR COPELAND MOD. RS 70 C 1-PFV-501- PARA UNIDADE COND. MCQUAY MOD. MHN	PÇ

		010 H 2 B (CÂMARA FRIGORIFICA).	
339	<b>35152</b>	MINI PRESSOSTATO DE BAIXA MOD. PSL 25 – 80 - P/ AR COND. MULT-SPLIT	PÇ
340	<b>35154</b>	. EVAPORADOR 12 K - P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. MCA 125 BB – COD. GW 11103014	PÇ
341	<b>35155</b>	BORNEIRA (TBC) DA UNIDADE CONDENSADORA AR SPLIT SPRINGER CARRIER <b>MOD. 38 XQB 024515 MC</b>	PÇ
342	<b>35156</b>	MINI PRESSOSTATO DE ALTA MOD. PSH 350 – 250 - P/ AR COND. MULTSPLIT	PÇ
343	<b>35157</b>	COMPRESSOR ROTATIVO MOD. RGA 5472 EXD 220 VOLTS – PARA AR COND. SPRINGER SILENTIA COD. 05505051 MARCA TECUMSEH	PÇ
344	<b>35158</b>	COMPRESSOR ROTATIVO HITACHI MOD. KH 145 VFHC – 220 VOLTS – P/ AP DE AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. FCA 097 BB – COD. SPRINGER 05502001 9.000 btus MARCA HITACHI	PÇ
345	<b>35246</b>	CÂMARA FAN – P/ AR COND. SPRINGER MOD. ZCA 305 BB – SILENTIA 30.000 BTUS	PÇ
346	<b>35248</b>	PORCA FLANGE PARA REFRIGERAÇÃO 1/2"	PÇ
347	<b>35249</b>	PORCA FLANGE PARA REFRIGERAÇÃO 5/8"	PÇ
348	<b>35250</b>	TERMOSTATO FR – P/ AP. AR COND. SPRINGER COD. GW 42303000	PÇ
349	<b>35256</b>	CONJUNTO FRENTE PLASTICA SPRINGER MOD. <b>MCA 125 BB – COD. GW05836003</b>	PÇ
350	<b>35257</b>	VALVULA DE SERVIÇO DA LINHA DE SUÇÃO DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 XCA 024515MC – SPLIT MIRAGGIO.</b>	PÇ
351	<b>35258</b>	VALVULA DE SERVIÇO DA LINHA DE SUÇÃO DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 MCA 012515 MS</b>	PÇ
352	<b>35271</b>	BORNEIRA (TBC) DA UNIDADE CONDENSADORA TRIFÁSICA AR SPLIT SPRINGER CARRIER MOD. <b>38 HQA 0482235 MC</b>	PÇ
353	<b>35272</b>	CAPACITOR DE FASE (PERMANENTE) MARCA WEG - <b>1,5 MF – 440 VAC</b>	PÇ
354	<b>35273</b>	CAPACITOR DE FASE (PERMANENTE) MARCA WEG – <b>2,0 MF – 440 VAC</b>	PÇ
355	<b>35274</b>	CAPACITOR DE FASE (PERMANENTE) MARCA WEG – <b>2,5 MF – 440 VAC</b>	PÇ
356	<b>35275</b>	CAPACITOR DE FASE (PERMANENTE) MARCA WEG – <b>1,0 MF – 440 VAC</b>	PÇ
357	<b>35276</b>	CAPACITOR DUPLO 15 + 2, 5 MFD – 380 VAC – COD. GW 05706004	PÇ
358	<b>35284</b>	CHAVE CONTACTORA MARCA POTTER&BRUNFIELD – MOD. <b>T 92 S 11 A 22 – 240</b> P/ AR COND. SPLIT SPRINGER CARRIER – UNID.	PÇ

		COND. MOD. <b>38 XCB 012515 MC</b>	
359	<b>35285</b>	VALVULA DE SERVIÇO DA LINHA DE LIQUIDO DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 XCA 024515MC</b> – SPLIT MIRAGGIO.	PÇ
360	<b>35286</b>	MOTOR VENTILADOR WEG MOD. MQ 48 RABR 1 – 1/4 CV - 220 VOLTS -PARA UNIDADE CONDENSADORA MARCA TRANE - MOD. TRAE 040 A 1320 AOMA	PÇ
361	<b>35287</b>	CAPACITOR PERMANENTE <b>LG 2,5 MFD – 440 VAC</b> PARA AR COND. SPLIT	PÇ
362	<b>35288</b>	CAPACITOR PERMANENTE DE <b>0,9 MFD – 400 VAC -3H1487A</b> – <b>DIGITAL TECH</b> - PARA AR COND. SPLIT	PÇ
363	<b>35289</b>	CAPACITOR DE <b>5 MF – 450 VAC – COVEY – CH 0008148</b> - PARA AR COND. SPLIT	PÇ
364	<b>35704</b>	CONDENSADOR 12 K - P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. MCA 125 BB – COD. GW 05303017	PÇ
365	<b>35706</b>	TUBO DE COBRE PARA REFRIGERAÇÃO 7/8” C/ <b>PROTETOR EM CADA PONTA DO TUBO</b>	M
366	<b>35708</b>	CONDENSADOR P/AR COND. SPRINGER MOD. ZCA 305 BB – 30.000 BTUS SILENTIA	PÇ
367	<b>35709</b>	TURBINA DO VENTILADOR P/AR COND. SPRINGER MOD. <b>ZCA 305 BB</b> – SILENTIA 30.000 BTUS	PÇ
368	<b>35710</b>	HELICE DO VENTILADOR P/AR COND. SPRINGER MOD. <b>ZCA 305 BB</b> - SILENTIA	PÇ
369	<b>35711</b>	CONJUNTO BASE PINTADA P/ AR SPRINGER SILENTIA MOD. <b>ZCA 305 BB</b> – 30.000 BTUS	PÇ
370	<b>35716</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS – <b>B-36 MARCA: GOODYEAR</b>	PÇ
371	<b>35718</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS – <b>A-25 MARCA: GOODYEAR</b>	PÇ
372	<b>35719</b>	CORREIA P/MAQUINAS E MOTORES DIVERSOS – <b>A-64 COMPATIVEL A MARCA GOODYEAR</b>	PÇ
373	<b>35722</b>	HELICE PLASTICA P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. <b>FCA 075 BB</b> – COD. <b>GW 05845000</b>	PÇ
374	<b>35724</b>	TURBINA 308 - P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. <b>MCA 125 BB</b> – COD. <b>GW 42819011</b>	PÇ
375	<b>35726</b>	CONJUNTO TURBINA – P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. <b>FCA 075 BB</b> – COD. <b>GW 05846000</b>	PÇ
376	<b>35245</b>	PLACA DE COMANDO ELETRÔNICO - P/ AP. AR COND. SPLIT SPRINGER CARRIER – MOD. 42 MCB 007515LB / 38 MCA 007515MS	PÇ

377		PLACA DE COMANDO ELETRÔNICO (ENTRADA) PARA AR CONDICIONADO SPLIT CARRIER MOD. 42 MCA 007515 LS	PÇ
378	<b>35251</b>	HELICE PLASTICA P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. <b>MCA 125 BB – COD. GW 17601010</b>	PÇ
379	<b>35252</b>	PLACA DE ENTRADA (COMANDO ELETRÔNICO) PARA AP. AR CONDICIONADO SPLIT MARCA GREE 9.000 BTUS 220 VOLTS - MOD. GSWD 9 – 22 LA	PÇ
380	<b>35253</b>	PLACA DE ENTRADA (COMANDO ELETRÔNICO) PARA AP. AR CONDICIONADO SPLIT MARCA SPRINGER TEMPSTAR 30.000 BTUS 220 VOLTS - MOD. 42 LQB 030515 LE	PÇ
381	<b>35254</b>	HELICE PARA UNIDADE CONDENSADORA SPRINGER CARRIER <b>MOD.38XCB012515MC</b>	PÇ
382	<b>35255</b>	PLACA DE ENTRADA (COMANDO ELETRÔNICO) P/ AR CONDICIONADO SPRINGER MOD. 42DCB018515LS (UNIDADE EVAPORADORA) (IPEC)	PÇ
383	<b>35259</b>	HELICE DO VENTILADOR DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 MCA 007515 MS</b>	PÇ
384	<b>35260</b>	HELICE DO VENTILADOR DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 MCA 012515 MS</b>	PÇ
385	<b>35261</b>	HELICE DO VENTILADOR DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 XCA 018515 MS</b>	PÇ
386	<b>35707</b>	EVAPORADOR P/AR COND. SPRINGER MOD. ZCA 305 BB – 30.000 BTUS SILENTIA	PÇ
387	<b>35720</b>	REGISTRO DIAFRAGMA P/ REFRIGERAÇÃO 1/4" <b>3VIAS – ROSCA SAE</b>	PÇ
388	<b>35725</b>	. MOTOR VENTILADOR 12 K – 220 V/60HZ - P/ AP. AR COND. SPRINGER SILENTIA MOD. MCA 125 BB – COD. GW 25906100	PÇ
389	<b>35727</b>	PROTETOR TERMICO - COMPELA <b>T 97800 – 78 – 220V . 12.000 BTUS.</b>	PÇ
390	<b>35728</b>	PRESILHA DE FIXAÇÃO DO MOTOR – SPRINGER SILENTIA – COD. <b>GW 33701011</b>	PAR
391	<b>35729</b>	VALVULA SOLENOIDE MARCA DANFOSS COMPLETA MOD. <b>EVR6 – COD.032 F 807901 CONEXÃO 1/2" POL. (R-22)</b>	PÇ
392	<b>35730</b>	CONDENSADOR PARA APARELHO DE AR COND. SPLIT MARCA SPRINGER MOD. 38XCB012515MC (UNIDADE CONDENSADORA)	PÇ
393	<b>35734</b>	HELICE DO VENTILADOR DA UNIDADE CONDENSADORA CARRIER MOD. <b>38 XCA 022515 MS</b>	PÇ
394	<b>35738</b>	COMPRESSOR ROTATIVO TECUMSEH MOD. RKA 5513 ERS – 220 VOLTS - P/ AR COND. SPLIT	PÇ

		SPRINGER CARRIER 13.000 BTUS.	
395	<b>36673</b>	ISOLANTE TERMICO DE 1/4" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT , S/ FILME	M
396	<b>36674</b>	ISOLANTE TERMICO DE 3/8" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT, S/ FILME	M
397	<b>36675</b>	ISOLANTE TERMICO DE 1/2" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT , S/ FILME	M
398	<b>36676</b>	ISOLANTE TERMICO DE 5/8" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT , S/ FILME	M
399	<b>36677</b>	. ISOLANTE TERMICO DE 3/4" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT, S/ FILME	M
400	<b>36678</b>	ISOLANTE TERMICO DE 7/8" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT, S/ FILME	M
401		ISOLANTE TERMICO DE 5/16" - PARA TUBOS DE COBRE - POLIPEX - P/ AR COND. SPLIT, S/ FILME	M
402	<b>36679</b>	ISOLANTE TERMICO DE 1" - PARA TUBOS DE COBRE – POLIPEX – P/ AR COND. SPLIT , S/ FILME	M
403	<b>36680</b>	PORCA FLANGE PARA REFRIGERAÇÃO 7/8”	PÇ



## ANEXO II

## ANÁLISE DA MATRIZ DE KRALJIC

## ALAVANCAGEM

Nº	Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
			Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
1	16809	PÇ	20	10	50	8	70	0	0	14	20	0	0	9	15	5	33	5	8	0	0	5	374,00
2	16812	PÇ	20	0	0	7	70	5	7	15	30	0	0	9	20	0	0	5	25	0	0	5	348,00
3	16819	PÇ	50	30	60	8	30	10	33	13	35	0	0	10	20	12	60	5	10	0	0	4	675,00
4	16838	PÇ	20	10	50	8	40	0	0	11	60	0	0	12	100	0	0	6	15	0	0	5	1.000,00
5	16849	PÇ	50	50	100	7	160	0	0	9	100	0	0	12	300	60	20	13	150	0	0	5	369,88
6	16852	PÇ	50	50	100	7	40	0	0	9	100	50	50	12	150	52	35	5	150	10	7	5	376,00
7	16853	PÇ	20	20	100	7	40	10	25	9	60	10	17	11	80	20	25	5	80	0	0	5	549,98
8	16854	PÇ	20	20	100	7	40	0	0	10	60	0	0	9	90	0	0	12	60	0	0	5	382,00
9	16874	PÇ	10	5	50	6	20	8	40	14	10	0	0	11	18	0	0	12	6	0	0	5	3.890,00
10	16875	PÇ	20	8	40	10	70	0	0	14	10	0	0	11	25	1	4	13	10	0	0	5	4.380,00
11	17791	PÇ	30	30	100	4	50	5	10	7	20	0	0	3	20	5	25	3	20	0	0	0	258,85
12	17801	PÇ	30	30	100	6	30	3	10	10	30	5	17	6	20	15	75	4	20	20	100	3	180,00
13	16810	PÇ	0	0			70	10	14	13	30	0	0	9	30	0	0	5	10	0	0	4	398,80
14	16811	PÇ	0	0			100	45	45	14	90	10	11	10	100	25	25	6	100	10	10	6	248,00
15	16814	PÇ	0	0			100	25	25	15	100	10	10	10	150	25	17	6	80	0	0	7	254,00
16	16815	PÇ	0	0			100	20	20	14	80	5	6	10	100	10	10	6	80	0	0	7	240,00

17	16816	PÇ	0	0			100	25	25	14	80	0	0	10	100	15	15	6	80	15	19	7	258,00
18	16821	PÇ	20	20	100	7	30	0	0	13	0	0		15	18	120	5	5	0	0	4	669,00	
19	16822	PÇ	20	20	100	7	40	0	0	12	0	0		15	0	0	5	20	0	0	7	763,99	
20	16825	PÇ	0	0			40	5	13	14	30	10	33	9	30	3	10	5	30	0	0	4	680,00
21	16828	PÇ	0	0			40	0	0	14	60	25	42	11	100	18	18	6	80	0	0	7	665,00
22	16848	PÇ	20	5	25	8	20	1	5	11	0	0		10	0	0	2	5	0	0	3	3.989,67	
23	16850	PÇ	0	0			40	2	5	13	35	0	0	8	35	13	37	6	35	2	6	5	379,00
24	16851	PÇ	0	0			30	15	50	11	80	25	31	12	220	53	24	12	120	18	15	5	338,00
25	16907	PÇ	10	10	100	5	50	10	20	5	0	0		15	26	173	3	15	0	0	1	590,00	
26	17737	PÇ	30	30	100	4	50	0	0	11	20	0	0	3	0	0			60	0	0	3	114,00
27	17788	PÇ	0	0			30	5	17	7	15	0	0	3	15	0	0	3	15	0	0	0	219,59
28	21374	PÇ	0	0			40	0	0	11	35	5	14	11	25	0	0	12	35	3	9	5	336,84
29	21380	PÇ	0	0			20	0	0	3	10	0	0	5	15	0	0	3	15	0	0	1	426,00
30	21385	PÇ	0	0			20	0	0	4	10	0	0	5	20	0	0	3	30	0	0	0	219,90
31	21386	PÇ	0	0			20	10	50	13	20	0	0	9	30	0	0	4	10	0	0	7	496,00
32	21387	PÇ	0	0			20	6	30	13	20	0	0	10	30	0	0	4	15	0	0	6	480,00
33	24079	PÇ	0	0			25	22	88	8	30	0	0	5	15	0	0	4	15	15	100	1	261,00
34	24092	PÇ	0	0			20	10	50	4	15	0	0	4	15	0	0	3	15	0	0	0	185,00
35	24104	PÇ	0	0			20	10	50	4	15	0	0	4	10	13	130	3	10	0	0	1	700,00
36	16807	PÇ	0	0			70	0	0	13	20	0	0	9	0	0			8	0	0	4	300,00
37	17799	PÇ	0	0			0	0			10	0	0	5	10	15	150	4	10	0	0	2	369,00
38	17839	PÇ	0	0			30	3	10	5	0	0		10	0	0	3	10	0	0	0	0	349,62
39	18068	PÇ	0	0			30	5	17	5	15	0	0	5	0	0			15	1	7	3	160,00
40	21360	PÇ	0	0			10	3	30	3	5	0	0	3	0	0			5	0	0	2	447,00
41	21516	PÇ	0	0			30	3	10	6	20	2	10	4	0	0			20	0	0	2	110,95
42	21519	PÇ	0	0			30	0	0	6	15	2	13	3	0	0			10	0	0	1	195,00
43	21520	PÇ	0	0			30	5	17	6	15	0	0	4	0	0			20	0	0	2	128,90

44	21522	PÇ	0	0			50	0	0	5	50	0	0	3	0	0			80	0	0	3	194,00
45	21543	PÇ	0	0			50	0	0	8	60	7	12	3	0	0			100	0	0	4	190,00
46	24141	PÇ	0	0			25	0	0	3	10	0	0	4	0	0			15	0	0	2	156,34
47	24143	PÇ	0	0			20	0	0	4	10	0	0	4	0	0			15	0	0	3	174,80
48	30730	PÇ	0	0			0	0			20	7	35	10	20	0	0	5	20	6	30	9	1.150,00
49	30890	PÇ	0	0			0	0			25	7	28	9	25	2	8	5	25	5	20	9	890,00
50	30891	PÇ	0	0			0	0			20	7	35	7	20	2	10	5	20	0	0	2	689,00
51	31099	PÇ	0	0			0	0			15	3	20	4	10	0	0	4	10	0	0	0	203,00
52	31585	PÇ	0	0			0	0			20	10	50	8	30	6	20	5	30	0	0	3	387,00
53	33856	PÇ	0	0			0	0			15	0	0	4	15	0	0	4	15	0	0	0	156,97
54	16112	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	4	0	0			0	0			150,00
55	16113	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	4	0	0			0	0			170,00
56	16114	PÇ	0	0			50	5	10	7	10	0	0	4	0	0			0	0			140,00
57	17151	PÇ	0	0			50	0	0	4	0	0			0	0			10	0	0	0	250,20
58	17648	PÇ	10	0	0	3	100	2	2	6	0	0			0	0			0	0			610,00
59	17813	PÇ	0	0			30	5	17	10	10	0	0	6	0	0			0	0			182,00
60	21515	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			20	0	0	1	101,00
61	21517	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			20	0	0	2	144,00
62	21518	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			50	0	0	2	134,85
63	21586	PÇ	0	0			0	0			5	3	60	5	0	0			10	0	0	2	100,00
64	21588	PÇ	0	0			100	0	0	6	0	0			0	0			150	0	0	1	431,00
65	24094	PÇ	0	0			0	0			30	0	0	4	0	0			50	48	96	3	425,00
66	24103	PÇ	0	0			25	8	32	10	20	0	0	5	0	0			0	0			170,00
67	24122	PÇ	0	0			30	5	17	4	0	0			0	0			20	3	15	3	281,19
68	24123	PÇ	0	0			20	10	50	4	0	0			0	0			25	1	4	2	432,00
69	24145	PÇ	0	0			0	0			15	0	0	4	0	0			15	5	33	2	162,00
70	16711	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	25	50	4	140,00

71	16847	PÇ	0	0			20	9	45	12	0	0			0	0			0	0			2.034,99
72	17647	PÇ	0	0			100	2	2	6	0	0			0	0			0	0			327,00
73	17778	PÇ	0	0			0	0			15	0	0	6	0	0			0	0			349,00
74	21521	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			0	0			131,60
75	21587	PÇ	0	0			100	0	0	6	0	0			0	0			0	0			242,00
76	33106	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			10	5	50	6	1.680,00
77	33838	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	15	30	4	149,00
78	35150	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	3	30	5	0	0			1.365,00
79	35157	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	5	25	11	0	0			345,00
80	35158	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	5	25	7	0	0			279,00
81	35245	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	0	0	3	0	0			410,00
82	35252	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	3	0	0			130,00
83	35253	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	4	0	0			130,00
84	35704	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	5	0	0			238,60
85	35707	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	0	0	6	0	0			479,00
86	35708	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	6	0	0			419,00
87	35725	PÇ	0	0			0	0			0	0			35	0	0	6	0	0			134,50
88	35729	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	6	0	0			140,00
89	35730	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	5	0	0			449,99

## ESTRATÉGICOS

Nº	Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
			Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
1	21533	PÇ	10	10	100	3	50	21	42	2	20	25	125	4	20	0	0	0	20	0	0	0	249,00
2	16910	PÇ	0	0			30	3	10	8	10	3	30	2	10	0	0	1	10	0	0	0	300,00
3	17790	PÇ	30	15	50	4	50	0	0	7	0	0			15	0	0	3	15	0	0	0	228,97
4	17840	PÇ	0	0			30	3	10	5	15	0	0	1	30	11	37	7	15	0	0	0	435,80
5	21498	PÇ	0	0			50	10	20	2	15	0	0	0	50	25	50	8	25	0	0	0	104,79
6	17147	PÇ	0	0			30	0	0	7	10	0	0	1	0	0			10	0	0	0	200,00
7	17652	CX	0	0			400	15	4	6	15	10	67	1	0	0			200	0	0	1	100,00
8	17653	CX	0	0			100	6	6	6	50	10	20	1	0	0			0	0		1	100,00
9	17654	CX	0	0			30	0	0	6	30	5	17	1	0	0			0	0		1	100,00
10	24137	PÇ	0	0			20	0	0	2	0	0			0	0			10	0	0	2	373,33
11	17152	PÇ	0	0			30	0	0	2	0	0			0	0			0	0			180,00
12	17153	PÇ	0	0			30	0	0	2	0	0			0	0			0	0			220,00
13	33107	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	3	6	1	180,00
14	35257	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	2	0	0			120,00
15	35286	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	2	0	0			270,00

## NÃO CRÍTICOS

Nº	Cód. DIRAC	Unid.	2006				2007				2008				2009				2010				Últim o Valor Licitad o
			Prev.	Adq.	%	Licit	Prev.	Ad q.	%	Licit	Prev.	Ad q.	%	Licit	Prev	Adq	%	Licit	Prev.	Adq.	%	Lic it.	
1	17782	PÇ	30	15	50	5	30	0	0	12	30	0	0	6	50	10	20	3	50	0	0	0	40,00
2	21490	PÇ	50	25	50	10	200	0	0	6	60	44	73	6	100	45	45	3	100	87	87	2	37,00
3	21491	PÇ	50	50	100	4	200	10	5	5	100	18	18	8	200	30	15	3	200	25	13	2	30,00
4	21492	PÇ	20	20	100	4	200	0	0	7	80	10	13	8	100	15	15	3	100	0	0	2	34,00
5	21496	PÇ	30	30	100	4	200	0	0	7	30	0	0	8	30	0	0	3	30	5	17	2	26,00
6	21532	PÇ	20	20	100	4	100	0	0	7	15	0	0	8	15	5	33	3	20	14	70	2	36,00
7	21583	PÇ	10	10	100	4	100	10	10	7	30	0	0	6	30	5	17	3	30	0	0	1	35,00
8	7449	GL	20	0	0	9	50	10	20	8	30	2	7	2	0	0			35	0	0	2	64,28
9	16530	PÇ	20	20	100	4	50	0	0	11	20	0	0	4	0	0			35	0	0	4	6,57
10	16562	PÇ	20	20	100	5	50	0	0	11	20	0	0	4	0	0			30	0	0	5	8,95
11	16876	PÇ	0	0			50	15	30	6	10	0	0	5	15	5	33	2	15	0	0	0	27,78
12	17066	PÇ	20	20	100	3	100	0	0	7	10	0	0	5	0	0			20	9	45	2	12,12
13	17656	PÇ	1000	800	80	7	1300	450	35	11	1000	600	60	3	0	0			1500	450	30	4	1,58
14	17733	PÇ	30	30	100	5	50	0	0	12	20	6	30	5	0	0			50	18	36	2	81,67
15	17735	PÇ	30	30	100	5	30	0	0	11	15	0	0	4	0	0			35	10	29	3	44,95
16	17736	PÇ	30	30	100	5	30	5	17	10	50	0	0	4	0	0			100	25	25	3	38,27
17	17921	PÇ	20	20	100	4	50	16	32	6	35	20	57	4	0	0			50	25	50	2	8,00
18	18477	PÇ	100	100	100	5	100	0	0	7	350	150	43	3	0	0			350	250	71	3	7,49
19	18478	PÇ	50	50	100	6	250	150	60	7	250	0	0	4	0	0			350	100	29	3	10,16

20	18479	M	100	100	100	5	50	0	0	7	250	0	0	3	0	0			350	150	43	3	13,80
21	20242	PÇ	800	800	100	3	2000	0	0	5	2500	850	34	4	0	0			3500	800	23	3	7,95
22	21487	PÇ	0	0			150	0	0	6	100	25	25	7	100	10	10	3	100	0	0	0	10,00
23	21489	PÇ	0	0			50	10	20	7	20	12	60	7	20	0	0	3	20	12	60	1	76,00
24	21497	PÇ	0	0			200	35	18	6	100	40	40	8	150	70	47	3	150	42	28	2	30,99
25	21499	PÇ	0	0			0	0		3	15	0	0	5	50	5	10	3	50	0	0	1	45,00
26	21504	PÇ	300	300	100	4	200	100	50	5	1200	400	33	2	0	0			1500	200	13	3	6,28
27	21505	M	0	0			100	0	0	7	60	20	33	3	200	0	0	8	100	50	50	3	16,21
28	21534	PÇ	0	0			100	10	10	4	20	0	0	6	50	0	0	4	50	5	10	2	42,00
29	24139	PÇ	0	0			30	5	17	4	30	2	7	5	30	0	0	4	30	11	37	2	76,00
30	3466	PÇ	0	0			50	20	40	8	20	20	100	6	0	0			35	35	100	2	21,34
31	4811	PÇ	0	0			60	5	8	8	15	15	100	6	0	0			50	20	40	2	19,00
32	4813	PÇ	0	0			50	25	50	8	25	0	0	4	0	0			35	30	86	2	21,71
33	16523	PÇ	0	0			50	10	20	11	20	6	30	3	0	0			30	0	0	4	7,94
34	16528	PÇ	0	0			50	0	0	12	20	0	0	3	0	0			35	0	0	4	10,47
35	16563	PÇ	0	0			50	0	0	10	20	5	25	4	0	0			20	0	0	4	4,13
36	16564	PÇ	0	0			50	10	20	11	20	0	0	4	0	0			30	0	0	6	11,30
37	16565	PÇ	0	0			50	0	0	11	20	10	50	4	0	0			30	5	17	5	15,73
38	16566	PÇ	0	0			50	10	20	10	20	0	0	4	0	0			20	0	0	4	4,30
39	16569	PÇ	0	0			50	0	0	11	50	13	26	3	0	0			80	10	13	6	11,05
40	16570	PÇ	0	0			50	0	0	11	15	0	0	4	0	0			20	0	0	5	7,39
41	16571	PÇ	0	0			50	0	0	10	20	0	0	4	0	0			20	5	25	4	5,50
42	16703	PÇ	0	0			60	20	33	8	15	0	0	6	0	0			100	0	0	2	20,42
43	16705	PÇ	0	0			60	10	17	8	15	15	100	6	0	0			100	0	0	2	21,02
44	16706	PÇ	0	0			50	40	80	8	20	20	100	6	0	0			50	50	100	2	21,70
45	16707	PÇ	0	0			50	15	30	8	15	15	100	5	0	0			35	25	71	2	22,01
46	16708	PÇ	0	0			60	10	17	8	15	0	0	5	0	0			50	25	50	2	22,51

47	16709	PÇ	0	0			50	25	50	8	15	5	33	5	0	0			100	0	0	2	23,00
48	16712	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			20	0	0	5	35	0	0	4	23,50
49	16715	PÇ	0	0			50	0	0	8	15	0	0	5	0	0			15	0	0	2	31,71
50	16716	PÇ	0	0			50	5	10	8	15	0	0	5	0	0			15	5	33	2	34,11
51	16718	PÇ	0	0			100	25	25	8	10	0	0	5	0	0			15	5	33	3	19,89
52	16725	PÇ	0	0			60	20	33	9	15	0	0	5	0	0			50	0	0	4	39,99
53	17001	PÇ	0	0			800	600	75	10	800	550	69	4	0	0			1500	300	20	4	2,99
54	17496	PÇ	0	0			50	10	20	4	15	5	33	4	0	0			20	0	0	3	12,11
55	17655	PÇ	0	0			1000	160	16	11	500	300	60	3	0	0			1000	0	0	5	1,27
56	18045	PÇ	0	0			30	0	0	5	25	0	0	4	0	0			30	25	83	2	9,97
57	18205	CX	0	0			60	0	0	4	15	10	67	3	0	0			50	20	40	1	15,00
58	18206	CX	0	0			60	0	0	5	20	10	50	3	0	0			25	5	20	1	15,00
59	18253	PÇ	0	0			50	0	0	7	25	0	0	3	0	0			15	0	0	1	33,99
60	21363	PÇ	0	0			80	70	88	6	150	0	0	3	0	0			200	0	0	3	2,68
61	21364	PÇ	0	0			500	70	14	6	100	0	0	3	0	0			200	150	75	2	3,60
62	21366	PÇ	0	0			50	20	40	6	30	0	0	2	0	0			50	10	20	3	4,95
63	21368	PÇ	0	0			80	10	13	11	20	0	0	4	0	0			35	5	14	6	19,00
64	21369	PÇ	0	0			80	10	13	9	20	0	0	4	0	0			35	0	0	5	18,72
65	21370	PÇ	0	0			80	5	6	10	20	5	25	4	0	0			80	10	13	5	21,00
66	21371	PÇ	0	0			80	5	6	10	15	15	100	5	0	0			80	15	19	5	28,89
67	21434	PÇ	0	0			50	0	0	12	10	0	0	3	0	0			20	5	25	3	13,30
68	21462	PÇ	0	0			30	0	0	5	10	0	0	3	0	0			20	0	0	2	24,34
69	21465	PÇ	0	0			30	0	0	5	10	0	0	3	0	0			20	0	0	2	24,34
70	21468	PÇ	0	0			50	0	0	5	15	0	0	5	0	0			20	10	50	2	24,92
71	21475	PÇ	0	0			30	0	0	6	20	0	0	4	0	0			30	5	17	2	78,00
72	21477	PÇ	0	0			30	15	50	7	50	3	6	5	0	0			50	0	0	3	74,98
73	21503	PÇ	0	0			100	0	0	6	350	0	0	4	0	0			500	45	9	3	5,49



74	21506	PÇ	0	0			200	0	0	7	350	80	23	3	0	0			350	120	34	3	12,00
75	21510	PÇ	0	0			150	0	0	6	60	0	0	3	0	0			150	80	53	3	3,71
76	21513	PÇ	0	0			50	0	0	6	20	0	0	3	0	0			20	0	0	3	1,53
77	21549	PÇ	0	0			0	0			50	8	16	6	50	10	20	3	50	10	20	1	40,67
78	24075	PÇ	0	0			50	15	30	8	30	0	0	3	0	0			50	5	10	4	50,00
79	24082	PÇ	0	0			25	8	32	3	30	0	0	4	0	0			30	0	0	2	62,63
80	24083	PÇ	0	0			50	5	10	3	20	1	5	3	0	0			0	0		2	62,67
81	24088	PÇ	0	0			50	0	0	6	15	0	0	4	0	0			20	0	0	1	26,28
82	24105	PÇ	0	0			25	0	0	3	50	7	14	2					50	0	0	0	20,00
83	24113	PÇ	0	0			50	20	40	4	15	3	20	3	0	0			100	0	0	2	69,53
84	24121	PÇ	0	0			70	11	16	3	20	8	40	3	0	0			50	0	0	2	38,26
85	24124	PÇ	0	0			60	10	17	6	0	0			20	0	0	5	50	0	0	2	18,61
86	24125	PÇ	0	0			50	20	40	4	50	0	0	3	0	0			50	0	0	2	69,53
87	24136	PÇ	0	0			25	20	80	5	80	0	0	3	0	0			80	0	0	1	67,00
88	4810	PÇ	0	0			60	0	0	8	0	0			0	0			50	0	0	2	24,00
89	4812	PÇ	0	0			50	5	10	8	0	0			0	0			35	5	14	2	21,30
90	4819	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			15	0	0	2	38,97
91	5741	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			10	0	0	2	12,69
92	9504	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			10	0	0	2	15,19
93	16148	PÇ	0	0			10	2	20	5	0	0			0	0			8	3	38	3	50,00
94	16216	PÇ	0	0			0	0			80	30	38	5	0	0			100	15	15	1	17,33
95	16217	PÇ	0	0			0	0			60	0	0	5	0	0			100	15	15	2	14,55
96	16258	PÇ	0	0			50	20	40	7	20	0	0	4	0	0			12	5	42	2	17,16
97	16310	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	4	0	0			0	0			20,00
98	16311	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	4	0	0			0	0			27,90
99	16312	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	4	0	0			0	0			40,00
100	16374	PÇ	20	20	100	4	0	0			0	0			0	0			30	15	50	1	16,57

101	16527	PÇ	0	0			50	10	20	11	0	0			0	0			35	0	0	4	6,75
102	16561	PÇ	20	20	100	5	50	0	0	11	0	0			0	0			0	0			6,30
103	16713	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			35	10	29	4	19,90
104	16714	PÇ	10	10	100	5	70	0	0	8	0	0			0	0			0	0			4,90
105	16719	PÇ	0	0			60	5	8	8	0	0			0	0			35	0	0	2	40,00
106	16720	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			35	3	9	4	36,00
107	17101	PÇ	0	0			30	0	0	13	0	0			0	0			20	0	0	3	14,85
108	18382	PÇ	0	0			0	0			60	0	0	4	0	0			150	20	13	2	13,65
109	18383	PÇ	0	0			0	0			50	0	0	4	0	0			150	30	20	2	13,65
110	18385	PÇ	0	0			0	0			50	51	102	3	0	0			150	60	40	2	4,50
111	18475	PÇ	0	0			600	400	67	7	600	400	67	4	0	0			1000	80	8		4,88
112	21358	PÇ	0	0			30	0	0	7	30	0	0	4	0	0			0	0			18,99
113	21359	PÇ	0	0			0	0			5	0	0	3	0	0			10	2	20	3	99,99
114	21367	PÇ	0	0			80	5	6	10	0	0			0	0			50	0	0	5	27,89
115	21439	PÇ	0	0			100	0	0	6	15	0	0	3	0	0			0	0			1,50
116	21440	PÇ	0	0			50	50	100	6	0	0			0	0			100	0	0	1	2,50
117	21458	PÇ	0	0			30	0	0	5	10	0	0	3	0	0			0	0			10,00
118	21466	PÇ	20	20	100	2	50	0	0	6	0	0			0	0			0	0			23,75
119	21469	PÇ	0	0			30	0	0	5	15	0	0	4	0	0			0	0			18,90
120	21473	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			10	0	0	2	20,65
121	21511	PÇ	0	0			50	10	20	4	0	0			0	0			50	0	0	2	3,41
122	21523	PÇ	0	0			30	3	10	7	0	0			0	0			20	0	0	2	60,13
123	21531	PÇ	0	0			30	6	20	6	15	0	0	4	0	0			0	0			19,87
124	24096	PÇ	0	0			30	0	0		0	0			0	0			35	0	0	4	19,99
125	24110	PÇ	0	0			30	10	33		0	0			0	0			35	10	29	3	18,33
126	24114	PÇ	0	0			20	3	15	3	0	0			0	0			35	8	23	3	99,67
127	24116	PÇ	0	0			30	10	33		0	0			0	0			35	0	0	4	19,99

128	24119	PÇ	0	0			50	10	20	8	0	0			0	0			50	0	0	2	30,00
129	33816	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	5	100	20	20	4	19,00
130	33818	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0		100	30	30	4	17,54
131	33834	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	6	100	0	0	3	15,46
132	9464	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			6000	1000	17	3	1,20
133	13111	RL	0	0			0	0			0	0			200	0	0	4	0	0			4,00
134	16522	PÇ	0	0			50	0	0	12	0	0			0	0			0	0			5,66
135	16524	PÇ	0	0			50	0	0	12	0	0			0	0			0	0			7,89
136	16525	PÇ	0	0			50	10	20	10	0	0			0	0			0	0			8,59
137	16531	PÇ	0	0			50	0	0	9	0	0			0	0			0	0			8,95
138	16533	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			0	0			8,20
139	16534	PÇ	0	0			50	0	0	9	0	0			0	0			0	0			8,45
140	16536	PÇ	0	0			50	0	0	9	0	0			0	0			0	0			14,30
141	16537	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			0	0			9,25
142	16538	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			0	0			10,55
143	16539	PÇ	0	0			50	0	0	7	0	0			0	0			0	0			5,49
144	16541	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			0	0			10,00
145	16544	PÇ	0	0			50	0	0	3	0	0			0	0			0	0			21,40
146	16545	PÇ	0	0			50	0	0	6	0	0			0	0			0	0			5,85
147	16546	PÇ	0	0			50	0	0	10	0	0			0	0			0	0			7,76
148	16559	PÇ	0	0			50	0	0	11	0	0			0	0			0	0			3,70
149	16560	PÇ	0	0			50	0	0	11	0	0			0	0			0	0			5,10
150	16721	PÇ	0	0			60	0	0	8	0	0			0	0			0	0			11,49
151	16722	PÇ	0	0			60	0	0	9	0	0			0	0			0	0			12,39
152	16723	PÇ	0	0			60	0	0	9	0	0			0	0			0	0			12,14
153	16909	PÇ	0	0			50	0	0	8	0	0			0	0			0	0			75,00
154	17104	PÇ	0	0			50	0	0	7	0	0			0	0			0	0			10,68

155	17105	PÇ	0	0			30	0	0	12	0	0			0	0			0	0			12,97
156	17423	PÇ	0	0			30	0	0	8	0	0			0	0			0	0			4,60
157	17426	PÇ	0	0			30	0	0	8	0	0			0	0			0	0			4,90
158	17681	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			0	0			5,69
159	17780	PÇ	0	0			0	0			10	0	0	4	0	0			0	0			50,00
160	18040	PÇ	0	0			30	0	0	5	0	0			0	0			0	0			0,72
161	21441	PÇ	0	0			50	20	40	6	0	0			0	0			0	0			0,82
162	21447	PÇ	0	0			30	0	0	8	0	0			0	0			0	0			5,59
163	21467	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			0	0			25,89
164	21470	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			0	0			24,99
165	21471	PÇ	0	0			30	0	0	5	0	0			0	0			0	0			24,99
166	21472	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			0	0			24,99
167	21478	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			0	0			39,50
168	21480	PÇ	0	0			30	10	33	8	0	0			0	0			0	0			31,25
169	21512	PÇ	0	0			50	5	10	6	0	0			0	0			0	0			1,82
170	21514	PÇ	0	0			30	0	0	6	0	0			0	0			0	0			87,99
171	21524	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			0	0			44,70
172	21525	PÇ	0	0			30	2	7	7	0	0			0	0			0	0			35,90
173	21526	PÇ	0	0			30	0	0	7	0	0			0	0			0	0			44,00
174	24197	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			350	200	57	5	74,99
175	25679	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	3	0	0			97,90
176	33817	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	20	20	4	17,70
177	33819	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0	4	21,00
178	33820	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0	3	15,83
179	33821	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0	4	19,99
180	33823	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	20	40	4	19,99
181	33825	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	4	30,00

182	33826	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	4	19,99
183	33828	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	3	19,99
184	33829	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	4	19,99
185	33830	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	3	29,99
186	33832	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	10	10	4	19,99
187	33836	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	6	50	0	0	3	25,31
188	33837	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	25	50	3	39,00
189	33839	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0	3	16,50
190	35087	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	15	30	5	0	0			6,46
191	35088	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	5	17	5	0	0			4,50
192	35089	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	5	17	6	0	0			6,64
193	35093	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	10	20	6	0	0			7,60
194	35094	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	10	20	6	0	0			7,69
195	35149	PÇ	0	0			0	0			0	0			100	20	20	6	0	0			33,00
196	35152	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	10	33	5	0	0			55,00
197	35155	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	5	20	4	0	0			89,00
198	35156	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	10	33	5	0	0			65,00
199	35246	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	5	0	0			70,00
200	35251	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	4	0	0			31,00
201	35248	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	5	0	0			3,00
202	35249	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	4	0	0			3,50
203	35250	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	4	0	0			30,00
204	35254	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	4	0	0			36,00
205	35255	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	3	0	0			90,00
206	35258	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	3	0	0			90,00
207	35259	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	0	0	4	0	0			45,00
208	35260	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	4	0	0			45,00

209	35261	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	4	0	0			47,50
210	35271	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	4	0	0			80,00
211	35272	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	3	0	0			9,00
212	35273	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	3	0	0			9,00
213	35274	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	3	0	0			9,00
214	35275	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	3	0	0			9,00
215	35276	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	3	0	0			26,20
216	35284	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	3	0	0			97,00
217	35289	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	0	0	4	0	0			9,00
218	35706	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	8	0	0			13,00
219	35709	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	5	0	0			52,10
220	35710	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	6	0	0			39,90
221	35718	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0	6	0	0			2,94
222	35719	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	6	0	0			10,79
223	35720	PÇ	0	0			0	0			0	0			10	0	0	5	0	0			71,99
224	35722	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	4	0	0			20,99
225	35724	PÇ	0	0			0	0			0	0			25	0	0	5	0	0			25,59
226	35726	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	5	0	0			23,15
227	35727	PÇ	0	0			0	0			0	0			35	0	0	4	0	0			17,98
228	35728	PAR	0	0			0	0			0	0			50	0	0	4	0	0			5,00
229	35734	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	4	0	0			47,50
230	36673	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			4,50
231	36674	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			4,44
232	36675	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			5,50
233	36676	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			6,50
234	36677	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			8,00
235	36678	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	3	0	0			10,00

236	36679	M	0	0			0	0			0	0			100	0	0	3	0	0			10,00
237	36680	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0	5	0	0			6,00

## GARGALO

Nº	Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado
			Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	
1	17817	PÇ	30	20	67	5	100	0	0	7	80	0	0	2	80	15	19	1	80	0	0	0	50,00
2	21537	PÇ	10	10	100	3	50	10	20	5	15	0	0	6	50	10	20	2	50	0	0	1	45,00
3	21584	PÇ	10	10	100	3	300	30	10	3	15	0	0	4	15	13	87	2	15	15	100	2	51,00
4	16908	PÇ	0	0			50	0	0	7	10	0	0	3	10	0	0	1	10	0	0	0	69,99
5	17068	PÇ	10	0	0	3	100	15	15	6	40	5	13	1	0	0			50	0	0	2	75,00
6	18038	PÇ	10	10	100	2	200	2	1	2	50	0	0	2	0	0			20	0	0	0	30,00
7	21357	PÇ	0	0			50	2	4	7	30	0	0	4	0	0		2	20	5	25	2	34,20
8	21423	PÇ	20	20	100	2	50	0	0	7	15	15	100	2	0	0			60	10	17	2	8,77
9	21481	PÇ	20	20	100	3	50	50	100	2	400	100	25	2	0	0			500	0	0	1	12,00
10	21493	PÇ	0	0			200	20	10	6	80	20	25	7	100	130	130	2	100	4	4	2	50,00
11	24120	PÇ	0	0			50	10	20	2	30	9	30	3	50	20	40	3	50	13	26	1	65,00
12	25531	PÇ	300	600	200	6	500	400	80	5	800	600	75	2	0	0			1500	450	30	2	4,24
13	17067	PÇ	0	0			100	6	6	6	40	5	13	1	0	0			50	0	0	2	75,00
14	17784	PÇ	0	0			30	3	10	12	0	0		15	7	47	2	15	0	0	0	40,00	
15	17827	KG	0	0			30	0	0	5	20	0	0	1	0	0			80	15	19	1	13,51
16	20243	PÇ	10	10	100	3	0	0			15	0	0	1	20	10	50		20	0	0	2	28,99
17	21373	PÇ	0	0			25	10	40	7	50	2	4	2	35	0	0		50	0	0	2	27,86
18	21445	PÇ	0	0			60	0	0	1	10	4	40	1	0	0			10	0	0	0	70,00
19	21482	PÇ	0	0			30	0	0	3	50	0	0	1	0	0			50	0	0	0	2,00



20	21502	M	0	0			300	0	0	3	400	0	0	1	0	0			800	0	0	2	2,82
21	21535	PÇ	0	0			100	10	10	2	15	3	20	1	15	0	0	2	0	0			50,00
22	24084	PÇ	0	0			30	5	17	3	15	0	0	2	0	0			15	0	0	1	30,58
23	24097	PÇ	0	0			150	10	7	5	30	0	0	2	0	0			30	0	0	2	23,67
24	24099	PAR	0	0			120	0	0	4	15	5	33	2	0	0			10	0	0	1	10,25
25	24102	PÇ	0	0			20	0	0	2	50	8	16	2	0	0			30	0	0	0	20,00
26	24133	PÇ	0	0			120	0	0	2	15	8	53	1	0	0			20	0	0	1	8,90
27	21446	PÇ	0	0			30	0	0	2	10	4	40	2	0	0			0	0			70,00
28	21436	PÇ	0	0			50	0	0		0	0			0	0			10	1	10	2	65,98
29	24115	PÇ	0	0			30	10	33		0	0			0	0			35	0	0	2	30,00
30	24117	PÇ	0	0			30	15	50		0	0			0	0			50	5	10	2	21,00
31	24118	PÇ	0	0			30	30	100		0	0			0	0			50	0	0	2	19,30
32	24132	PÇ	0	0			30	0	0		0	0			0	0			35	0	0	2	30,00
33	33835	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0		50	0	0	1	5,34
34	16542	PÇ	0	0			50	0	0	2	0	0			0	0			0	0			21,40
35	16773	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			20	0	0	2	50,00
36	21453	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			10	0	0	2	7,49
37	33822	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	10	10	2	23,40
38	33827	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			50	0	0	2	32,11
39	35285	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0	2	0	0			90,00
40	35287	PÇ	0	0			0	0			0	0			15	0	0	2	0	0			12,00
41	35288	M	0	0			0	0			0	0			200	0	0	2	0	0			18,00

## ITENS SEM VALOR OU NUNCA LICITADOS

Nº	Cód. DIRAC	Unidade	2006				2007				2008				2009				2010				Último Valor Licitado	
			Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes	Previsto	Adquirido	%	Licitantes		
1		PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
2	16486	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
3	16748	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
4	16749	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
5	17649	PÇ	0	0			100	0	0	6	0	0			0	0			0	0				
6	17997	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
7	18254	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
8	18255	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
9	21442	PÇ	0	0			30	0		1	0	0			0	0			0	0				
10	21505	M																						
11	24081	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			33	0			1	
12	33831	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0		1	
13	33833	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			100	0	0		1	
14	35029	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
15	35154	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0				
16	35245	PÇ	0	0			0	0			0	0			50	0	0		0	0				
17	35256	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0		0	0				
18	35711	PÇ	0	0			0	0			0	0			20	0	0		0	0				

19	<b>35716</b>	PÇ	0	0			0	0			0	0			30	0	0		0	0		
20	<b>35738</b>	PÇ	0	0			0	0			0	0			0	0			0	0		
21		M	0	0			0	0			0	0			200	0	0		0	0		