

## COMPRAS PÚBLICAS DE ALIMENTOS PARA A MERENDA ESCOLAR – UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VINCULAÇÃO DO EDITAL AO JULGAMENTO OBJETIVO

*PUBLIC PROCUREMENT OF FOOD FOR SCHOOL MEALS - A CASE STUDY ON THE BID ANNOUNCEMENT AND THE TRIAL OBJECTIVE*

**Laura Letsch SOARES**

UFSC – Brasil  
lauraletsch@hotmail.com

**Angélica M. MAGALHÃES**

CEPAN/UFRGS – Brasil  
vangelica@yahoo.com.br

**Antonio Augusto A. PEREIRA**

CCA/UFSC – Brasil  
aaap@cca.ufsc.br

**Claudio José MÜLLER**

CEPAN/UFRGS – Brasil  
cmuller@producao.ufrgs.br

---

Recebido em 02/2011 – Aprovado em 04/2012

### **Resumo**

Pregões são processos administrativos competitivos realizados pela Administração para escolha da proposta que melhor atenda ao interesse público. Vários estudos vêm analisando as vantagens e desvantagens proporcionadas pelos Pregões nas aquisições de bens e serviços. Este estudo buscou responder à seguinte questão: os resultados da disputa promovida num pregão, para aquisição de alimentos da merenda escolar, são as propostas de menor preço? O trabalho desenvolve-se como um estudo de caso aplicado, descritivo, prático e com a lógica indutiva a partir do uso de variáveis quali-quantitativas, cujo objetivo foi analisar um processo de compras públicas de alimentos, realizado na modalidade de Pregão Eletrônico, no que se refere à vinculação ao instrumento convocatório e ao julgamento objetivo. Os resultados indicam que o processo de compras estudado deixa a desejar nesses aspectos. Sugere-se que os critérios de classificação e o sistema de precificação previsto sejam redefinidos para evitar gastos desnecessários aos cofres públicos.

**Palavras-Chave:** Compras públicas de alimentos - Pregão Eletrônico - Alimentação escolar

## **Abstract**

*Reverse auctions are competitive administrative processes conducted by the Administration to choose the proposal that best serves the public interest. Several studies have analyzed the advantages and disadvantages offered by Auction to purchases goods and services. This study addressed the following question: the results of the reverse auction, to buy food from school lunches, are proposals to lower price? The work develops as a case study applied a descriptive, practical and inductive logic from the use of qualitative and quantitative variables, whose objective was to analyze a process of public procurement of food, held in the form of Electronic Auction in which refers to the linkage to the bid announcement and the trial objective. The results suggest that the buying process studied is weak in these aspects. It is suggested that the criteria for classification and pricing system set should be redefined to avoid unnecessary costs to the government.*

**Keywords:** Public acquisition of food - Electronic Auction - School meals

## **1 INTRODUÇÃO**

A administração pública tem como objetivo disponibilizar serviços ou produtos à população adquiridos com recursos oriundos de contribuintes. Esses serviços e produtos devem sempre atentar para o binômio qualidade e custo, buscando a melhor qualidade pelo menor preço de compra possível.

Para operacionalização da aquisição de serviços ou bens, o poder público precisa utilizar o sistema de processos licitatórios. A Lei nº 8.666/93 regulamenta esse processo e vem sofrendo muitas críticas por especialistas. Estes afirmam que esse procedimento de compras configurou-se em causa de demora nas aquisições governamentais e de enorme litigiosidade entre os proponentes, acarretando perdas significativas ao Poder Público. Licitar passou a ser sinônimo de

administração ineficiente, na medida em que os processos tendiam a se estender no tempo e, muitas vezes, culminavam na celebração de contratos com valores acima do mercado.

A Medida Provisória nº 2.026/2000, convertida na Lei Federal de nº 10.520 em 17 de julho de 2002, estabelece a modalidade de Pregão, que é um processo administrativo competitivo, realizado pela Administração Pública para a escolha da melhor proposta que atenda ao interesse público de maneira mais ágil.

Vários estudos vêm analisando as vantagens e desvantagens proporcionadas pela utilização da modalidade de Pregão nos processos de aquisição de bens e serviços. Este trabalho foi desenvolvido para responder a seguinte questão de pesquisa: os resultados da disputa competitiva promovida em um pregão eletrônico, para aquisição de alimentos da merenda escolar, são as propostas de menor preço?

Esta dissertação pretende contribuir para o estudo do tema aquisição de alimentos por pregão eletrônico, suscitando a discussão do julgamento das propostas de preço e dos resultados em termos de economicidade, nos caso de desclassificação de propostas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, mediante estudo de caso, um processo de compras públicas de alimentos, realizado na modalidade de Pregão Eletrônico, no que se refere à vinculação ao instrumento convocatório e ao julgamento objetivo.

Pretende-se atingir o objetivo geral com o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- identificar o preço de referência apresentado pelos técnicos no edital do certame;
- identificar as propostas de menor preço apresentadas para cada item de compra no edital;

- identificar os preços adjudicados para cada item de compra;

- analisar, comparativamente, a aquisição dos alimentos sob os aspectos do preço de referência, do menor preço ofertado e do preço adjudicado;

Após levantamento de artigos acadêmicos que abordam compras públicas de alimentos, não encontramos estudos que abordem o julgamento objetivo das propostas de preços sob o aspecto da economicidade, detectando possibilidades de falhas no instrumento convocatório, justificando-se, assim, o trabalho pela sua originalidade.

A importância do trabalho consiste na identificação de possíveis oportunidades de aperfeiçoamento dos critérios de julgamento das propostas de preços apresentadas durante um processo licitatório, evitando a desclassificação de propostas de menor preço que podem resultar em economia de recursos.

A viabilidade do trabalho está garantida, uma vez que os pesquisadores têm acesso aos técnicos da Coordenadoria de Alimentação Escolar e da Comissão de Licitações do município pesquisado e o resultado está publicado no portal de compras eletrônicas do município.

O trabalho se justifica em três eixos: (i) contribuição acadêmica, especialmente à comunidade científica da área contábil relacionada à Auditoria e Controladoria Governamental; (ii) contribuição econômica aos gestores públicos e (iii) contribuição social.

Quanto à justificativa acadêmica a realização deste trabalho contribuirá para a evidência de que, apesar da utilização de certame em modalidade bastante competitiva, como pregão eletrônico, a desclassificação de propostas de preço por parte da comissão de licitação, ensejando a homologação de outras ofertas de maior preço, é passível de exame quanto aos aspectos de vinculação ao edital e da

economicidade, constituindo-se em verificação por parte de equipes de controladoria e/ou auditoria governamental, sendo tais temas de interesse da Auditoria e Controladoria Governamental.

No que tange à contribuição econômica, os gestores públicos envolvidos na especificação dos editais de compras de alimentos para a merenda escolar podem passar a analisar os fatores que levaram à desclassificação de ofertas de menor preço e, caso seja constatado que o item ofertado teria qualidade aceitável, segundo o programa de alimentação escolar, passem a adequar a especificação do edital ou a preparação da equipe de licitação para as funções de análise, julgamento e homologação das propostas de preço.

A contribuição social do trabalho revela-se com a identificação das informações necessárias para o exercício do controle social sobre processos licitatórios. Cada vez mais a Administração Pública vem disponibilizando informações em *sites* institucionais. O estudante, o professor, o profissional, enfim, qualquer cidadão, com conhecimento dos pontos que possam apresentar fragilidades em um processo licitatório, pode passar a exercitar o controle social.

Este estudo apresenta as seguintes delimitações: (i) espacial - A pesquisa será realizada no âmbito da Secretaria Municipal de Administração, junto ao setor de Licitações, e da Secretaria Municipal de Educação, no Departamento de Recursos Físicos e Financeiros e na Coordenadoria de Alimentação Escolar, que são os órgãos responsáveis pela definição dos alimentos a serem adquiridos para execução do Programa de Alimentação Escolar do município analisado; (ii) temporal - os dados coletados referem-se ao procedimento licitatório realizado no segundo semestre de 2007 para aquisição de alimentos do grupo "menos perecíveis".

Além desta seção introdutória apresentada, o presente estudo abordará na seção 2 o referencial teórico, onde serão abordados os aspectos teóricos referentes a compras públicas e as especificidades das compras de alimentos. Na seção 3 serão explicados os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização do estudo. Na seção 4 será caracterizada a organização estudada e apresentadas as análises dos dados coletados e, por fim, na seção 5, serão explicitados, a título de conclusão, os resultados alcançados, as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo trata de aquisição de alimentos para a preparação e o fornecimento de merenda a alunos da educação infantil e ensino fundamental, portanto o processo de compras deve observar os normativos vigentes.

### 2.1. Caracterização do Programa de compras estudado: Programa Nacional de Alimentação Escolar

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), visa à transferência, em caráter suplementar, de recursos financeiros aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, destinados a suprir parcialmente as necessidades nutricionais dos alunos matriculados na rede pública de ensino. É considerado um dos maiores programas na área de alimentação escolar no mundo e é o único com atendimento universalizado.

O PNAE, além de sua importância social e estratégica para a Educação do país, apresenta relevância em termos de materialidade financeira, pois a partir de 2010 o valor repassado pela União a estados e municípios foi reajustado

para R\$ 0,30 por dia para cada aluno matriculado nos níveis de pré-escola, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos e para R\$ 0,60 para as creches e escolas indígenas e quilombolas. As escolas que oferecem ensino integral por meio do programa Mais Educação passarão a receber R\$ 0,90 por dia. O orçamento previsto do programa para 2010 é de R\$ 3 bilhões, para beneficiar cerca de 47 milhões de estudantes da educação básica e de jovens e adultos (FNDE, 2010).

As decisões sobre quais alimentos e em que quantidades serão adquiridos no PNAE são prerrogativas de profissionais nutricionistas, devidamente credenciados pela Administração Pública, que têm como objetivo principal oferecer alimentação adequada às necessidades nutricionais da clientela (FNDE, 2004). Os cardápios elaborados devem ser, portanto, balanceados de modo que os requerimentos em energia e nutrientes possam ser atendidos, garantindo saúde e capacitação para o trabalho. As preparações culinárias de cada refeição devem ser selecionadas pelo nutricionista, levando em consideração os hábitos e as preferências alimentares da clientela, a safra, a oferta e o custo do gênero alimentício no mercado, os recursos humanos, a disponibilidade de área e equipamentos, o preparo e o consumo efetivo dos alimentos. Os profissionais envolvidos nas diferentes etapas da gestão devem, permanentemente, verificar aceitabilidade, o valor nutricional e o custo de diversas fontes alimentares, no sentido de estabelecer uma relação custo/benefício, para embasar o processo de tomada de decisão na aquisição dos produtos que compõem a Pauta de Alimentos do PNAE. No entanto, as ações que efetivamente derivam dessas decisões nem sempre correspondem ao planejado, uma vez que os diferentes atores – gestores, fornecedores, reguladores e

consumidores podem interferir nesse processo (WEIS et al., 2004).

## 2.2 Compras Públicas de Alimentos

As compras públicas de alimentos possuem duas finalidades. Uma é a de garantir alimentos, sempre que houver a necessidade, aos diversos órgãos públicos. Neste caso, incluem o fornecimento tanto de alimentos mais perecíveis quanto de alimentos menos perecíveis. A compra dos alimentos mais perecíveis ocorre, muitas vezes, diretamente no mercado, sem processo de licitação, pois se supõe que esses alimentos não suportariam todo o processo. Já a compra dos alimentos menos perecíveis ocorre por licitação, finalizando-se num contrato entre a administração pública e o fornecedor. A segunda finalidade das compras públicas de alimentos tem um cunho social, ou seja, a compra é realizada com objetivo de suprir as necessidades das populações mais carentes. Constitui-se principalmente na distribuição de cestas básicas (HERRMANN, 2000).

Para custear serviços de alimentação é recomendado o método do Custo Padrão que, quando utilizado, inclui os custos de matéria-prima (gêneros alimentícios), mão de obra e outros insumos. Porém, neste caso, foram levantados e analisados apenas os dados referentes a custo de matéria-prima. Esta restrição se deu por conta das determinações do Programa Nacional de Alimentação Escolar, pelas quais fica estabelecido que o recurso federal se destina exclusivamente à aquisição de gêneros alimentícios (FNDE, 2006).

A aplicação rotineira do custo-padrão no custeamento de serviços públicos propiciará informações sobre o comportamento dos custos nas administrações públicas municipais, as quais podem contribuir na elaboração dos novos orçamentos públicos e na melhor aplicação dos

recursos existentes. Ressalta-se que a legislação exige que a cada aquisição seja preparado o Termo de Referência para a análise de aceitabilidade das propostas apresentadas.

Para correta aplicação dos recursos públicos disponíveis, de acordo com Tarifa et al.(2007), é fundamental a utilização de métodos de custeamento, que propiciem o conhecimento sobre os custos de operação da entidade, a otimização dos recursos existentes e o controle sobre a sua execução.

## 2.3 Principais normativos sobre Compras Públicas

As empresas e administrações públicas possuem seus processos de compra regulamentados pela Lei nº 8.666/93, também chamada de Lei de Licitações. Esta lei estabelece as situações em que as compras realizadas por entidades governamentais são ou não realizadas através de processos licitatórios. Em sua redação, a lei estabelece, dentre outras normas gerais, cinco possíveis modalidades de licitação: Concorrência, Tomada de Preços, Carta Convite, Concurso, Leilão e Pregão (FIGUEIREDO, 2002; HERMANN, 1998; MARINHO JÚNIOR, 2006).

Num estudo sobre a reforma do Estado e da Administração pública, Albuquerque e Freitas (2006) esclarecem que a modalidade de compra pública através de Pregão foi estabelecida pela Medida Provisória nº 2.026/2000, que foi convertida na Lei Federal de nº 10.520 em 17 de julho de 2002. Essa modalidade de licitação – Pregão – não está relacionada a valores, conforme a lei nº 8.666/93, e sim ao objeto. Existem duas formas de Pregão: Presencial – Físico, que exige a presença física dos licitantes, e Pregão na Forma Eletrônica, que é operacionalizado à distância. Os procedimentos, nesse caso, são efetivados por meio da tecnologia da informação (Internet), inclusive a sessão

pública, bem como envio de propostas e lances, impugnações e recursos.

A licitação na modalidade de Pregão é condicionada aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, proibição administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade, basilares para administração pública. As normas disciplinadoras da licitação serão sempre interpretadas em favor da ampliação da disputa entre os interessados, desde que não comprometam o interesse da administração, o princípio da isonomia, a finalidade e a segurança da contratação (MARINHO JÚNIOR, 2006; TORMEM et al., 2007).

O Decreto 5.450 de 13 de maio de 2005 regulamentou o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. No caso em análise – aquisição de gêneros alimentícios – estão perfeitamente classificados como bens comuns, ou seja, como previsto no próprio decreto: “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado”.

O Decreto no 5.504/2005 de agosto de 2005 estabeleceu a exigência de utilização do pregão para a execução de recursos de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns.

Há possibilidade de arguir-se que as transferências federais para a aquisição da merenda escolar não seriam alcançadas pela obrigatoriedade prevista no Decreto 5.504/2005, pois não teriam mais características de

voluntárias, desde 1998, quando passaram a ser gerenciadas pelo FNDE, uma vez que a Medida Provisória nº 1.784, de 14/12/98, conferiu a esses recursos a característica de repasses continuados. Além do repasse direto a todos os municípios e às Secretarias Estaduais de Educação, a transferência passou a ser feita automaticamente, sem a necessidade de celebração de convênios ou quaisquer outros instrumentos similares. Todavia o município, objeto deste estudo, realiza todas as aquisições na modalidade pregão, na forma eletrônica, mantendo site de acesso público contendo informações detalhadas de todas as etapas deste tipo de certame (PEREIRA et al., 2002).

#### 2.4 Conceitos adotados no estudo

Para facilitar a compreensão da análise dos dados abordada na seção 4, apresentam-se os seguintes conceitos que serão utilizados no decorrer da apresentação do estudo:

**2.4.1 Termo de Referência:** é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva (art. 9º Decreto 5.450/05). É o Termo de Referência que, ainda, propicia à Administração Pública a avaliação do custo, baseado na pesquisa de preços praticados no mercado local, regional ou nacional, conforme o objeto a ser adquirido.

**2.4.2 Sistema de Precificação:** Conjunto de procedimentos adotados pela administração pública para determinar o preço de referência que passará a ser o valor máximo aceitável pela administração.

2.4.3 Preço Cotado: Preço ofertado por um fornecedor durante a disputa eletrônica.

2.4.4 Preço Adjudicado: é o preço contratado pela administração. Ao longo do estudo utiliza-se a expressão “preço final contratado” como sinônimo de preço adjudicado. Para julgamento e classificação das propostas, no caso do pregão eletrônico, deve ser adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital. Examinada a proposta classificada em primeiro lugar, quanto ao objeto e valor, caberá ao pregoeiro decidir motivadamente a respeito da sua aceitabilidade.

O art. 48 da Lei 8.666/1993 prevê as seguintes possibilidades de desclassificação das propostas de preço: (i) propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação e (ii) propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis. A Lei também determina que o julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação e com os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle (art. 45).

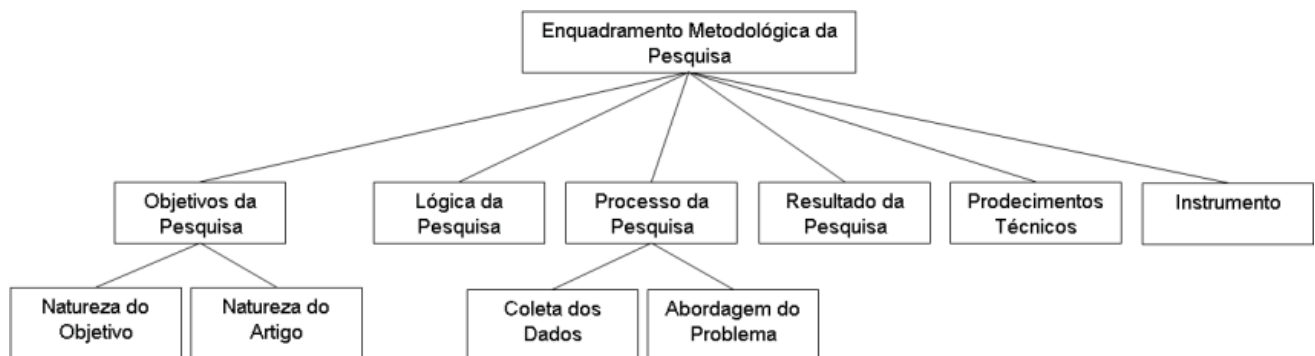
### 3 METODOLOGIA

A seguir será apresentado o enquadramento metodológico desta pesquisa, os procedimentos adotados para a definição do caso pesquisado e os procedimentos para empreender a coleta de dados.

#### 3.1 Enquadramento metodológico

A estrutura utilizada para fazer o enquadramento metodológico pode ser observada na Fig. 1 (ENSSLIN. S, ENSSLIN, 2008). A representação gráfica utilizada pelos autores auxilia a identificação do enquadramento metodológico sob os vários critérios de classificação. No decorrer do texto, será explicitado o enquadramento deste estudo em cada um desses itens a fim de demonstrar como a pesquisa foi desenvolvida.

Conforme apresentado, o objetivo da pesquisa está dividido em natureza do objetivo e natureza do artigo. No que se refere à natureza do objetivo, o estudo se caracteriza como descritivo, pois retrata as etapas de apresentação das propostas de preço, do julgamento, da homologação e adjudicação do pregão eletrônico estudado. No que se refere à natureza do artigo, a pesquisa se caracteriza como um estudo prático, pois as características do que se desejava investigar se adaptam mais ao estudo de uma situação real. Sendo assim, essa pesquisa foi



**Figura 1** - Enquadramento metodológico da pesquisa  
Fonte: Ensslin, S, Ensslin, 2008.

pautada na investigação da realidade de um procedimento licitatório realizado na modalidade de pregão eletrônico, caracterizando-se, dessa forma, como um estudo de caso. Yin (2005) esclarece que o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características da organização em funcionamento e o pesquisador consegue aprofundar-se em relação aos aspectos que influenciam no desempenho econômico-financeiro. A escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa deu-se em função da facilidade de demonstrar detalhadamente as etapas do julgamento das propostas de preço e as implicações econômicas, decorrentes da rejeição das menores propostas de preço.

A lógica de pesquisa utilizada foi indutiva. Partiu-se da análise individual do julgamento das propostas de preço para cada item de compra do processo licitatório. A partir do conjunto das constatações levantadas, caracterizam-se as condições para a economia de recursos com outros critérios de julgamento.

O processo de pesquisa é dividido em coleta de dados e abordagem do problema. Em relação à coleta de dados, a pesquisa fez uso de dados primários. Fontes primárias são aquelas que têm uma relação direta com o acontecimento registrado (RICHARDSON, 2009), que neste caso são os processos licitatórios. No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa pode ser caracterizada como quali-quantitativa. É qualitativa quando decide examinar situações complexas e estritamente particulares, em que a subjetividade é mais presente e se procura entender atividades sociais e humanas (RICHARDSON, 2009). É quantitativa no momento em que trata matematicamente as diversas propostas de preço ofertadas e analisa as situações de economia de recursos para a adoção de julgamento diferente da ocorrida no certame em estudo.

No que se refere ao resultado da pesquisa, pode-se classificá-la como aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, ou seja, a academia poderá utilizar a sistemática de análise comparativa dos preços ofertados e dos preços adjudicados como um procedimento de auditoria governamental; os gestores públicos poderão incorporar a análise realizada a fim de aperfeiçoar os critérios de julgamento das propostas de preço.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é documental, pois utiliza um processo sistematizado para realizar o levantamento dos dados.

### **3.2 Definição do objeto pesquisado**

O município analisado realiza, geralmente, duas compras anuais, uma a cada semestre letivo. A composição da compra de alimentos para o Programa Municipal de Merenda Escolar utiliza três grupos distintos de alimentos: (i) os “menos perecíveis”, (ii) as carnes e (iii) os hortifrutigranjeiros. O período analisado foi o relativo ao segundo semestre do ano de 2007. A análise se restringiu ao grupo dos alimentos “menos perecíveis”, por ser o grupo que contém alimentos normalmente oferecidos por grandes atacadistas, com as mesmas características de armazenamento e durabilidade. O município foi escolhido pela acessibilidade dos pesquisadores aos técnicos da prefeitura e à comissão de licitação.

### **3.3 Definição dos procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada na Prefeitura do município estudado, na Secretaria Municipal de Administração, junto ao setor de Licitações, com base nas requisições da Secretaria Municipal de Educação, Departamento de Recursos Físicos e Financeiros e Coordenadoria de Alimentação Escolar, que são os órgãos responsáveis pela



definição dos alimentos a serem adquiridos para execução do PNAE, assim como pelas respectivas aquisições e distribuições, preparo e controle da qualidade das refeições servidas aos alunos.

Os dados levantados foram: quantidades de alimentos adquiridos, preços unitários pagos, menor preço proposto e ordem de classificação do alimento aprovado. Para verificar as quantidades de alimentos adquiridas e respectivos preços praticados foi realizada uma pesquisa documental, junto ao setor de licitações da referida prefeitura.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentados a seguir aspectos referentes ao PNAE e à estrutura educacional do município estudado.

##### 4.1 Caracterização da organização estudada

O município conta com o trabalho de nove profissionais nutricionistas, as quais administram o serviço de alimentação que atende a um total de 24.411 crianças distribuídas em 37 Creches, em período integral, fornecendo quatro refeições por dia; 23 Núcleos de Educação Infantil (crianças de 2 a 6 anos), em meio período, fornecendo duas refeições por dia; 12 Escolas Desdobradas e 25 Escolas Básicas (crianças de 1ª a 9ª séries), com uma refeição por dia, e 10 Centros de Educação Complementar (crianças de 6 a 14 anos), fornecendo uma refeição por dia.

Os recursos financeiros para a gestão do serviço de fornecimento de refeições, repassados pelo FNDE para o PNAE, representam aproximadamente 25% dos recursos financeiros destinados à Alimentação Escolar. A administração municipal participa com uma contrapartida de 75% dos recursos totais necessários. As compras de alimentos para o fornecimento das refeições são feitas com o sistema de Pregão Eletrônico.

Em relação ao valor de contrapartida, Bellik e Chaim (2006) salientam que não é esperado que uma Administração Municipal gaste todo o valor a que tem direito, gerindo os recursos de modo eficiente, assim como também o maior custo por refeição não pode ser considerado bom exemplo de gestão, por acarretar gastos excessivos.

##### 4.2 Análise dos Dados de Compras

O estudo se concentra na aquisição de alimentos não perecíveis realizada na forma de Pregão Eletrônico. A Tabela 1 demonstra os itens que compõem esse processo de compra, a quantidade a ser adquirida, os preços previstos e os preços contratados para cada gênero alimentício, assim como o menor preço cotado e a ordem de classificação do preço cotado que foi pago no ato da compra no primeiro semestre de 2007.

##### 4.3 Comparativo entre os preços de referência e os preços contratados

A Tabela 1 permite verificar que o valor total previsto para a aquisição foi de R\$ 1.343.717,84 e o valor utilizado para a aquisição dos alimentos foi de R\$ 1.177.675,14. A diferença foi de R\$ 166.042,70 abaixo do previsto. A Figura 2 mostra a relação entre o valor total previsto para a compra e o valor total contratado.

Diferença entre valores previstos e valores contratados (R\$)

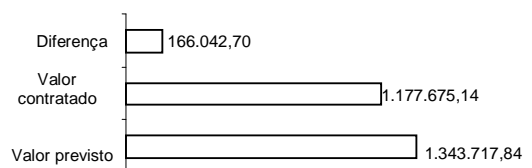


Figura 2 - Valor total previsto para a compra e o valor total contratado na aquisição de gêneros alimentícios

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

**Tabela 1** - Volume de compras, preço previsto, preço contratado, preços finais pagos e menor preço cotado para gêneros alimentícios menos perecíveis adquiridos

Alimentos (394/2007)	Qtd (Kg)	Preço previsto (R\$/kg)	Preço compra (R\$/kg)	Diferença unitária previsto/compra (R\$)	Diferença total previsto/compra (R\$)	Menor preço cotado (R\$/kg)	Diferença unitária cotação/compra (R\$)	Diferença total cotação/compra (R\$)	Ordem de classif.
Achocolatado	4.050	3,80	3,38	0,42	1.701,00	3,38			1º
Açúcar	11.250	1,88	1,03	0,85	9.562,50	1,03			1º
Amido de milho	2.835	2,45	2,18	0,27	765,45	2,18			1º
Aveia em flocos	1.125	8,00	4,90	3,10	3.487,50	4,90			1º
Bolacha maria	7.110	8,45	6,93	1,52	10.807,20	3,99	2,94	20.903,40	4º
Bolacha salgada	6.930	7,48	5,81	1,67	11.573,10	3,99	1,82	12.612,60	4º
Colorau	338	3,08	2,33	0,75	253,50	2,33			1º
Doce banana orgânico	3.645	4,28	3,76	0,52	1.895,40	3,76			1º
Extrato de tomate	5.400	3,24	2,66	0,58	3.132,00	2,66			1º
Farinha de mandioca	4.500	1,82	1,41	0,41	1.845,00	1,41			1º
Farinha de milho	2.025	1,36	1,36	0,00	0,00	1,36			1º
Farinha de trigo	5.400	1,26	1,39	-0,13	-702,00	1,17	0,22	1.188,00	3º
Farinha láctea	5.400	9,98	12,80	-2,82	-15.228,00	12,80			1º
Fermento biológico	3.375	1,13	0,62	0,51	1.721,25	0,62			1º
Fermento químico	1.350	1,90	1,90	0,00	0,00	1,34	0,56	756,00	3º
Leite de soja	200	47,00	50,00	-3,00	-600,00	7,50	42,50	8.500,00	2º
Massa para sopa	4.500	3,28	2,80	0,48	2.160,00	2,80			1º
Massa parafuso	14.400	2,36	2,44	-0,08	-1.152,00	2,44			1º
Mistura p/ bolo	3.600	8,80	8,00	0,80	2.880,00	3,99	4,01	14.436,00	2º
Óleo de soja	9.000	2,88	2,74	0,14	1.260,00	2,07	0,67	6.030,00	4º
Pão de fôrma	2.500	6,94	7,10	-0,16	-400,00	7,10			1º
Sal	4.500	1,40	0,65	0,75	3.375,00	0,65			1º
Vinagre	2.250	1,10	0,74	0,36	810,00	0,74			1º
Arroz	47.250	2,98	2,75	0,23	10.867,50	1,55	1,20	56.700,00	2º
Biscoito sem glúten	6.750	6,56	6,98	-0,42	-2.835,00	6,00	0,98	6.615,00	2º
Café	1.013	10,60	10,00	0,60	607,80	5,85	4,15	4.203,95	8º
Massa sem glúten	14.400	4,90	3,87	1,03	14.832,00	2,84	1,03	14.832,00	2º
Mistura p/ bolo s/ glúten	2.700	6,50	7,88	-1,38	-3.726,00	3,99	3,89	10.503,00	2º
Leite em pó	33.750	18,00	15,19	2,81	94.837,50	14,65	0,54	18.225,00	6º
Feijão	17.100	1,98	1,26	0,72	12.312,00	1,26			1º
<b>Total</b>					<b>166.042,70</b>			<b>175.504,95</b>	

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

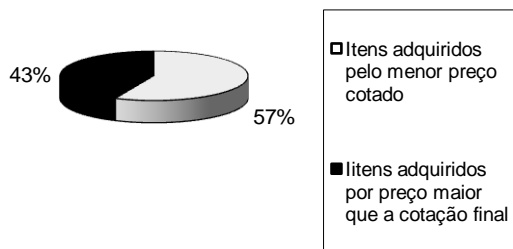
Os valores previstos para aquisição de bens ou serviços em compras públicas são os norteadores da condução da disputa pelo menor preço. Portanto, devem ser baseados numa criteriosa pesquisa de preços de mercado a fim de garantir para a Administração parâmetros precisos para o julgamento objetivo das ofertas apresentadas. Quando o orçamento do Termo de Referência não se coaduna com os preços praticados pelo mercado, estando superestimados, poderá induzir a apresentação de preços de preços mais

elevados, sem estimular a competição entre os participantes. Caso o Termo de Referência apresente orçamento subestimado corre-se o risco de a Administração não conseguir realizar a compra dos bens por manifesto desinteresse do mercado ou de homologar propostas com preços inexequíveis, que obrigarão a Administração a incorrer nos custos de realizar novo processo licitatório além dos danos causados por retardar a disponibilidade dos bens (FERNANDES, 2000).

#### 4.4. Comparativo entre os menores preços cotados e os preços contratados

A partir da observação do relatório de classificação, pode-se constatar que havia diferença entre o menor preço cotado e o preço final contratado. O custo total das compras foi de R\$1.177.675,14. Caso tivessem sido adquiridos todos os alimentos cotados pelo menor preço, o valor total das compras seria de R\$ 1.002.170,19. Isso significa que o município poderia ter feito uma economia de R\$ 175.504,95, ou seja, a recusa do menor preço cotado acarretou um acréscimo de 18% nos gastos com gêneros alimentícios menos perecíveis. Com relação ao número de itens adquiridos, foram licitados 30 alimentos, sendo que, destes, 13 foram adquiridos por preço maior que a cotação final, o que equivale a 43% do total de itens, como pode ser visto na fig. 2, que mostra a relação entre o número de itens aceitos pelo menor preço e por preço maior que a cotação final.

Relação entre os itens aceitos pelo menor preço e por preço maior



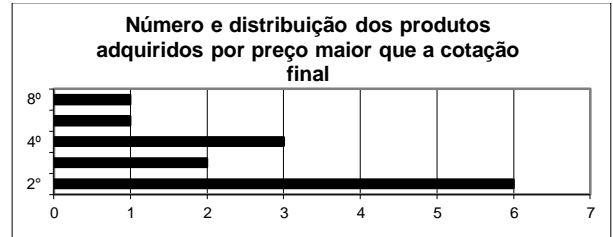
**Figura 3** - Relação entre o número de itens aceitos pelo menor preço e por preço maior

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

Analisando a Figura 3 pode-se perceber que quase metade (43%) dos itens cotados pelo menor preço foi recusada. Isso pode sugerir a necessidade de revisão dos critérios adotados para classificação, pois a especificação dos itens

consta no edital e é de conhecimento de todos os participantes da disputa.

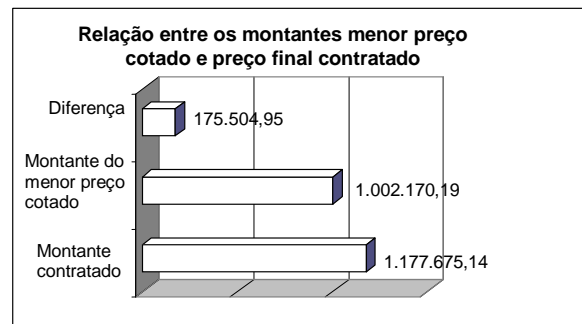
A Figura 4 mostra a distribuição dos produtos adquiridos por preço maior que a menor cotação proposta. Observa-se que 6 itens foram contratados pela 2ª menor cotação e o item “café” foi adquirido pela 8ª menor cotação.



**Figura 4** - Número e distribuição dos produtos adquiridos por preço maior que a cotação final

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

Caso todos os itens que compõem este processo de compras tivessem sido adquiridos pelo menor preço cotado, a Administração poderia ter economizado R\$ 175.504,95. A Figura 5 evidencia a diferença entre o montante contratado e o dos menores preços cotados.



**Figura 5** - Relação entre o valor financeiro contratado e o relativo à cotação das propostas de menor preço

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

Os resultados mostrados na Figura 5, se utilizados numa estimativa anual, permitem inferir que o gasto anual do referido programa de compras públicas, ao desconsiderar as variáveis referentes à diferença entre o menor preço cotado e o preço final contratado, pode ter um adicional de R\$ 351.000,00, apenas com gêneros alimentícios menos perecíveis. Isso equivale a um valor relativo a R\$ 0,07 por criança ao dia. Uma vez que o valor do recurso financeiro repassado pela Administração Federal no exercício de realização da presente compra foi de R\$ 0,22 por criança ao dia, para aquisição de gêneros “menos perecíveis”, carnes, ovos e hortifrutigranjeiros, esta parcela, que representa 31,81% do valor repassado pelo FNDE, pode estar correndo o risco de estar sendo desperdiçado pelo sistema de compras, mais especificamente na etapa de julgamento das propostas de preço.

#### 4.4.1 Análise das justificativas para a contratação de valor acima do menor preço cotado.

Conforme indicado na seção do Referencial Teórico, a Lei 8.666 prevê no art. 48 duas possibilidades de desclassificação das propostas de preço: (i) propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação e (ii) propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, ou seja, produtos ofertados fora das especificações ou por preços fora do valor de mercado (para mais ou para menos). Diante das premissas da legislação buscou-se levantar o contexto que ensejou as contratações de produtos com as 2<sup>as</sup>, 3<sup>as</sup> e até 8<sup>a</sup> classificação, conforme representado na figura 4.

No quadro 1 apresentam-se analiticamente todas as propostas de menor preço desclassificadas

**Quadro 1 – Justificativas divulgadas para aquisição de itens acima do menor preço cotado**

Licitante	Marca	Valor Unitário	Justificativa da desclassificação
<b>Bolacha Maria</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Prodasa	R\$ 3,99	Inválido: empresa inabilitada com base no parecer técnico da Secretaria Municipal de Saúde. (**Justificativa 01)
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Todeschinne	R\$ 4,00	Idem **Justificativa 01
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Prodasa	R\$ 4,50	Inválido: fornecedor inabilitado para item.
<b>Bolacha Salgada</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Prodasa	R\$ 3,99	Idem **Justificativa 01
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Todeschinne	R\$ 4,00	Idem **Justificativa 01
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Prodasa	R\$ 4,50	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
<b>Farinha de Trigo</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Lua de Mel	R\$ 1,17	Idem **Justificativa 01
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Realta	R\$ 1,18	Idem **Justificativa 01
Taf Distribuidora Ltda	Flor Do Oeste	R\$ 1,41	Renegociado: solicitação de nova proposta para empresa vencedora que e reduziu o valor para R\$ 1,39
<b>Fermento Químico</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Trisanti	R\$ 1,34	Idem **Justificativa 01
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Vilmont	R\$ 1,35	Idem **Justificativa 01
Taf Distribuidora Ltda	Royal	R\$ 1,93	Renegociado: solicitação de nova proposta para empresa vencedora que e reduziu o valor para R\$ 1,90

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

**Quadro 1 – Justificativas divulgadas para aquisição de itens acima do menor preço cotado (cont.)**

<b>Leite de Soja</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Jasmine	R\$ 7,50	Idem **Justificativa 01
Taf Distribuidora Ltda	Soymilk	R\$ 52,00	Renegociado: solicitação de nova proposta para empresa vencedora que e reduziu o valor para R\$ 50
<b>Mistura P/ Bolo</b>			
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Apti	R\$ 3,99	Inválido: cancelamento do lance pela empresa por cotar preço erroneamente.
<b>Óleo de Soja</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Leve	R\$ 2,07	Inválido: Solicitou cancelamento.
Taf Distribuidora Ltda	Coamo	R\$ 2,08	Inválido: Solicitou cancelamento.
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Soya	R\$ 2,09	Idem **Justificativa 01
<b>Arroz</b>			
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Fazenda	R\$ 1,55	Idem **Justificativa 01
<b>Biscoito Sem Glúten</b>			
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Bislau	R\$ 6,00	Idem **Justificativa 01
Bruthan Comercial Ltda	Mosmann	R\$ 7,15	Renegociado: solicitação de nova proposta para empresa vencedora que e reduziu o valor para R\$ 6,98
<b>Café</b>			
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Maracanã	R\$ 5,85	Inválido: Erro na digitação.
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Savassi	R\$ 7,72	Idem **Justificativa 01
Café Cereja Ind. e Com. Ltda	Cereja	7,30	Inválido: Erro na digitação.
Café Cereja Ind. e Com. Ltda	Cereja	7,70	Inválido: Erro na digitação.
Café Cereja Ind. e Com. Ltda	Cereja	R\$ 8,50	Inválido: empresa solicitou cancelamento de sua proposta.
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Savassi	R\$ 8,90	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Agora	R\$ 10,00	Idem **Justificativa 01
<b>Massa Sem Glúten</b>			
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Todeschinne	R\$ 2,84	Inválido: Solicitou cancelamento de seu lance.
<b>Mistura P/ Bolo S/ Glúten</b>			
Distrib. de Alim. Albano Ltda	Apti	R\$ 3,99	Inválido: Solicitou cancelamento.
Bruthan Comercial Ltda	Prativita	R\$ 7,90	Renegociado: solicitação de nova proposta para empresa vencedora que e reduziu o valor para R\$ 7,88
<b>Leite Em Pó</b>			
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Universal	R\$ 14,65	Idem **Justificativa 01 (ficha técnica e laudo de análise incompletos)
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Universal	R\$ 14,79	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Sancor	R\$ 14,89	Idem **Justificativa 01 (não apresentou amostra quando solicitado).
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Universal	R\$ 14,90	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Universal	R\$ 15,00	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
Genius Com. de Gen. Alim. Ltda	Sancor	R\$ 15,50	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.
Multicom Com. Múltip. Alim. Ltda	Universal	R\$ 17,90	Inválido: Fornecedor inabilitado para item.

Fonte: Construção dos autores a partir do Relatório Final do Pregão Eletrônico

pelo pregoeiro e os motivos informados para a sua desclassificação.

Observa-se que prevalecem as seguintes justificativas: (i) inabilitação da empresa com base no parecer técnico da Secretaria Municipal de

Saúde com 16 ocorrências; (ii) solicitação de cancelamento/erro de digitação com 08 ocorrências e (iii) fornecedor inabilitado para item com 08 ocorrências. Os autores do estudo não examinaram os pareceres técnicos da Secretaria de Saúde informados pelo pregoeiro, contudo chama a atenção que certos produtos com alto grau de industrialização tenham sido contraindicados por questões de saúde e continuaram sendo comercializados no mercado tais como óleo de soja e café (ressalta-se que a desclassificação não se deu pelo não atendimento às especificações do edital) e por fim os autores estranham o cancelamento de propostas de preço por erro de digitação, como no caso do café, onde as quatro últimas cotações foram canceladas por este motivo, contudo a análise do horário da apresentação das propostas e seus valores decrescentes indicam que os fornecedores estavam em disputa de preços, materializando um dos maiores objetivos do pregão: disputa de preços entre todos os participantes em condições de igualdade de participação a fim de que a administração consiga a oferta de menor preço. Quanto ao motivo do fornecedor não estar habilitado para o item, não seria o caso de, antes de ser dado início ao certame, a comissão verificar junto com todos os participantes as devidas habilitações a fim de evitar a perda de propostas de menor preço que resultariam em economias para a administração pública?

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a coleta e a análise dos dados, conclui-se que os objetivos do trabalho foram atingidos. O objetivo geral, analisar um processo de compras públicas de alimentos, realizado na modalidade de Pregão Eletrônico, no que se refere à vinculação ao instrumento convocatório e ao julgamento objetivo, foi atendido com o

cumprimento de cada objetivo específico, a saber: (i) identificar o preço de referência apresentado pelos técnicos no edital do certame (atendido pela pesquisa ao edital do pregão e os dados foram listados na tabela 1); (ii) identificar as propostas de menor preço apresentadas para cada item de compra especificado no edital (atendido com análise das propostas de preços apresentadas pelos diversos fornecedores e os menores preços identificados estão listados na tabela 1); (iii) identificar os preços adjudicados para cada item de compra (atendido pela pesquisa na Adjudicação dos vencedores e estão listados na tabela 1), e (iv) analisar, comparativamente, a aquisição dos alimentos sob os aspectos do preço de referência, do menor preço ofertado e do preço adjudicado (o atendimento deste objetivo está demonstrado nas diferenças apuradas na tabela 1 e representadas pelas figuras 2, 3, 4 e 5).

Os resultados permitem sugerir que o processo de compras estudado deixa a desejar quanto à vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, Weis *et al* (2004) registraram a possibilidade de interferências no planejamento. É óbvio que a administração pública deve adquirir os gêneros de que necessita e para isto deve especificar bem os itens de compra. Ela não deve adquirir “gato por lebre”, ou seja, não deve pagar o preço de “lebre” por um produto de qualidade inferior. Contudo, ao aperfeiçoar os critérios de julgamento das propostas de preço a administração pública, pode avaliar a conveniência e oportunidade de aceitar as propostas de menor preço recebidas, de modo a atender as necessidades do programa e pagar o preço mais vantajoso.

Os resultados limitam-se ao caso em estudo, não sendo permitida a sua generalização. Face o caráter acadêmico do estudo, as análises limitaram-se às informações registradas no

processo licitatório. Não foram formuladas questões acerca das decisões da comissão de licitação e da autoridade que adjudicou a licitação.

Responde-se, assim, à questão de pesquisa do trabalho: o resultado da disputa competitiva promovida em um pregão eletrônico, para aquisição de alimentos da merenda escolar, são as propostas de menor preço? No caso estudado tivemos a rejeição de 48% das propostas de menor preço. Nem sempre a adjudicação de um certame licitatório resulta na aceitação das propostas de menor preço. A administração pública tem a faculdade de desclassificar propostas pelo não atendimento ao edital e pela prática de preços inexequíveis. Sugere-se que os critérios de classificação e de elaboração do sistema de precificação previstos sejam reavaliados, sob pena de causar gastos desnecessários aos cofres públicos.

Por fim, recomendam-se pesquisas em outros processos licitatórios de aquisição de alimentos a fim de identificar a recorrência da situação apontada, bem como pesquisas semelhantes com os processos licitatórios de outros bens de aquisição continuada (material de expediente, medicamentos, etc) a fim de identificar se a situação caracterizada neste pregão incide também em outros tipos de bens ou restringe-se a alimentos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, G. J. C.; FREITAS, J. C. W. D. Pregão eletrônico: um instrumento de transparência para as compras públicas - Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 11. 2007, Ciudad de Guatemala. Anais... Guatemala: CLAD, 7 - 10 Nov. 2006

BELLIK, W.; CHAIM, N. A gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar e o Desenvolvimento local. Fortaleza, 2006.

Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 44. 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006.

BRASIL. Congresso Nacional. Decreto nº 5504/2005. Disponível em <[www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/\\_Ato\\_2004 - 2006/2005/Decreto/D5504](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato_2004-2006/2005/Decreto/D5504)>. Acesso em 03 fev. 2009

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.R. Notas de aula da disciplina EPS 6325 - Pesquisa Direta. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Mimeo: Florianópolis, 2008.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Pregão: Uma Nova Modalidade em Licitação. 2000. Disponível em <<http://www.comprasnet.gov.br/publicacoes/licitacao.pdf>>. Acesso em 08 fev. 2009.

FNDE - FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Merenda escolar. Disponível em <<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em 15 jun. 2008.

FNDE - Resolução Nº 38/2004 Disponível em <<http://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em 15 jun. 2008.

GIL, Antonio Carlos. Metodologia do Ensino Superior. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 90-246.

HERRMANN, I. Licitações Públicas em Alimentos. In ZILBERZTAIN, D. Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 366-383

Licitações Públicas no Brasil: Explorando o conceito de ineficiência por desenho. São Paulo: III SEMEAD, 1998. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead /pdf/PNEE/Art025.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2008.

FIGUEIREDO, J.R. Licitações Públicas para Principiantes. Florianópolis: Insular, 2002.

LIPPEL, I..L. Gestão de custos em restaurantes - Utilização do método ABC 1985. 102 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MARINHO JÚNIOR, J. S. Eficiência do sistema de licitações por pregão: o caso do Superior Tribunal de Justiça. Dissertação (mestrado em Economia de Finanças e Gestão) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006

PEREIRA, A. D.; BARBOSA, A. M.; RIBEIRO, B. G.; GARCIA, F. B. Manual do Pregoeiro. Portal de compras do estado de Minas Gerais, 2002. Disponível em <<https://www.licitanet.mg.gov.br>>. Acesso em 08 fev. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry et all. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. – 10ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 6ª edição.

TARIFA, M. R.; GERIJK W.; ALMEIDA, L. B.; ESPEJO, M. S. B. Custos dos serviços na administração pública municipal: um estudo utilizando o método do custo-padrão. XIV Congresso Brasileiro de custos. Congresso Brasileiro de Custos, 14. 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABC, 2007.

TORMEM, D. S.; METZNE, C. M.; BRAUN, L. M. S. Pregão Eletrônico como ferramenta de redução dos custos: um estudo de caso na prefeitura de Capitão Leônidas Marques – PR Congresso Brasileiro de Custos, 14. 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ABC, 2007.

WEIS, B.; CHAIM, N.; BELIK, V. Manual de Gestão Eficiente da Merenda Escolar. Associação de apoio a Políticas de Segurança Alimentar. São Paulo, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.