

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Daniela Ramos**

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE LICITAÇÕES DA**  
**TRENSURB**

**Porto Alegre**

**2012**

Daniela Ramos

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE LICITAÇÕES DA  
TRENSURB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre**

2012

Daniela Ramos

**AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE LICITAÇÕES DA  
TRENSURB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a algumas pessoas que contribuíram da sua maneira, para a realização deste trabalho, e que me apoiaram ao longo do curso.

- Em primeiro lugar agradeço a Deus que tornou este sonho possível.
- Aos meus queridos pais: Ione e Reynaldo Ramos, por todos os dias de minha vida e por serem o exemplo de pessoa que eu busco me tornar. Eu agradeço por estarem sempre ao meu lado e por generosamente me apoiarem e me ajudarem em todos os momentos. Amo vocês!
- Ao meu namorado Ruthiano S. Munaretti, por todo seu amor e carinho, pela paciência de por tantas vezes ter precisado ouvir e discutir assuntos, que eram apenas de meu interesse. Eu agradeço pela pessoa especial que és, um verdadeiro anjo, amigo e companheiro. Te amo!
- Ao Professor Dr. Ivan Antônio Pinheiro e ao Professor Ms. José Manuel Marcolino, pela orientação prestada durante o desenvolvimento deste trabalho. Eu agradeço os ensinamentos, as dicas e a compreensão com esta inexperiente aluna.
- Aos colaboradores da TRENSURB: Pedro Zottis Neto, Luciano Oliveira, Gabriel Gross D'Amico e Newton Rodrigues Junior, por possibilitarem a realização deste trabalho dentro do SECOM. Eu agradeço a disponibilidade de tempo e receptividade, fornecimento de dados e esclarecimento de dúvidas. Muito obrigada!
- Aos meus colegas da Unisinos, pelo apoio. Eu agradeço por suportarem as minhas ausências, nas vezes que me ausentei para resolver questões do trabalho de conclusão e que souberam das minhas dificuldades.
- E finalmente, aos meus amigos e aos colegas de pós-graduação, por me incentivarem a continuar persistindo na vitória.

## RESUMO

O pregão eletrônico é a modalidade de licitação, do tipo menor preço, que confere celeridade e economia ao processo licitatório para a aquisição de bens e serviços comuns pela Administração Pública. Um Setor de Compras pertencente a uma empresa de transporte metroviário de Porto Alegre, gerida com recursos públicos, apresentou um cenário recente de pregões eletrônicos cancelados, anulados e revogados, o que pode indicar um baixo nível de eficiência dos seus processos licitatórios, além de resultar em perdas para a empresa. Logo, este trabalho propõe uma avaliação do sistema de gestão de pregões eletrônicos do Setor de Compras da empresa, realizado por meio de um estudo dos processos que compreendem a fase de preparação (planejamento) dos pregões eletrônicos. Para tanto, foi observada a aderência de tais processos às práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI), apresentando uma série de quadros comparativos que permitem avaliar se o sistema de gestão de pregões eletrônicos do setor é eficiente. Desta forma, este trabalho pretende servir de apoio na condução dos pregões eletrônicos do Setor de Compras, buscando a melhoria contínua, para um cenário com mais pregões eletrônicos bem-sucedidos.

**Palavras-chave:** Licitação. Pregão. Pregão Eletrônico. Planejamento. Projeto. Gerenciamento de Projeto.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma visão geral da etapa preparatória do pregão.....	22
Figura 2 - Fluxograma visão geral da etapa externa do pregão.....	22
Figura 3 - Organograma da Estrutura Administrativa ligada ao SECOM.....	31
Figura 4 - Fluxo de Preparação de um Pregão Eletrônico do SECOM.....	34

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Adequação dos processos 1 a 3 do SECOM às Práticas do PMI.....	42
Quadro 2 - Adequação do processo 4 do SECOM às Práticas do PMI.....	44
Quadro 3 - Adequação dos processos 5 e 7 do SECOM às Práticas do PMI.....	45
Quadro 4 - Adequação dos processos 6 do SECOM às Práticas do PMI.....	46
Quadro 5 - Adequação dos processos 8 a 10 do SECOM às Práticas do PMI.....	48
Quadro 6 - Adequação dos processos 11 a 14 do SECOM às Práticas do PMI.....	49
Quadro 7 - Adequação dos processos 15 a 20 do SECOM às Práticas do PMI.....	50

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Histórico de Pregões Eletrônicos concluídos pelo SECOM .....	39
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Pregões eletrônicos cancelados, anulados e revogados.....	62
--	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NOÇÕES SOBRE LICITAÇÃO, PREGÃO ELETRÔNICO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	<b>15</b>
1.1 O QUE É LICITAÇÃO?.....	15
1.2 O PREGÃO .....	18
1.3 METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	23
1.4 O MODELO DE GERENCIAMENTO DO PMI .....	26
1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
<b>2 O OBJETO DE ESTUDO</b> .....	<b>29</b>
2.1 A TRENSURB .....	29
2.1.1 O <i>SECOM</i> .....	30
2.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
<b>3 O GERENCIAMENTO DE LICITAÇÕES</b> .....	<b>34</b>
3.1 O FLUXO DE PREPARAÇÃO DOS PREGÕES ELETRÔNICOS .....	34
3.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
<b>4 NÍVEL DE EFICIÊNCIA DO SECOM</b> .....	<b>39</b>
4.1 PAINEL AVALIATIVO DAS PRÁTICAS DO SECOM VRS. PRÁTICAS DO PMI .....	41
4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	51
<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXO A – A LEI DE LICITAÇÕES</b> .....	<b>58</b>
<b>ANEXO B – A LEI DO PREGÃO E REGULAMENTOS</b> .....	<b>59</b>
<b>ANEXO C – ORGANOGRAMA DA TRENSURB</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO D – GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETO</b> .....	<b>61</b>
<b>ANEXO E – HISTÓRICO DE PREGÕES ELETRÔNICOS</b> .....	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

A licitação é o procedimento administrativo estabelecido na Lei n° 8.666, de 21 de junho de 1993<sup>1</sup>, para a compra de bens ou contratação de serviços pela Administração Pública, imposto aos órgãos da União, Estados, Municípios e Distrito Federal (BRASIL, 1993).

A licitação deve garantir o princípio da isonomia entre os concorrentes e visar à economicidade, por meio da escolha da proposta mais interessante para a Administração Pública. Dentre as modalidades de licitação existentes, via de regra, o pregão eletrônico<sup>2</sup> tem sido utilizado, devido a sua capacidade de prover a economia nos custos e agilizar o processo licitatório.

O processo licitatório dos pregões constitui-se de um conjunto de procedimentos, subdivididos em duas fases (interna e externa) e ditados pela Lei de n° 10.520, de 17 de julho de 2002<sup>3</sup> (BRASIL, 2002). Cada processo licitatório, se observado isoladamente, pode ser entendido como projeto. Isto se justifica pelo fato de que um projeto é um trabalho exclusivo para atingir um objetivo específico, possui início e término bem definidos, pode estar relacionado a uma ou diversas áreas de uma empresa, e utilizar critérios de escopo, tempo, custo e qualidade. Um projeto ou processo licitatório, para ser gerenciado, requer conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, além de um fluxo de processos, e atividades, alinhado com as normas aplicáveis e com os padrões ou práticas de referência, para a gestão de projetos. A falta ou a aplicação incorreta de uma metodologia adequada para o planejamento e controle de um projeto compromete o seu sucesso, podendo resultar em perda, atraso, ultrapassagem do orçamento previsto e insatisfação das partes interessadas.

Na Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. – TRENSURB os controles das atividades ligadas ao pregão eletrônico, geridos por seu Setor de Compras, isto é, a SECOM, possuem resultados econômicos significativos.

---

1 Uma breve descrição sobre a Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública – Lei n° 8.666/93, encontra-se no ANEXO A.

2 Pregão eletrônico é uma modalidade de licitação realizada com o uso da internet, para a contratação ou aquisição de bens e serviços comuns pela administração pública.

3 Uma breve descrição sobre a Lei do Pregão – Lei n° 10.520/02, encontra-se no ANEXO B.

Os processos licitatórios podem apresentar falhas formais (reparáveis) ou de conteúdo (irreparáveis), capazes de gerar problemas que, em geral, comumente são observados em projetos, tais como: atrasos ou previsão inadequada de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade, entre outros, que resultam em prejuízo para a Administração Pública, inviabilizando o ato licitatório.

Neste sentido, é durante a fase interna de planejamento de licitações que possíveis ocorrências de falhas devem ser evitadas ou corrigidas. Assim, visando à ausência ou minimização de falhas, a empresa deve ser conduzida por um fluxo adequado de processos que, por sua vez, pode ser apoiado por uma metodologia de gerenciamento de projetos, permitindo a tomada de decisão, ou escolha, da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

O planejamento consiste em uma etapa de definições de controle de todos os atos, requisitos ou fatos que envolvem a licitação. A observância das normas e leis (arcabouço jurídico) que abrangem o tema, a formalização dos procedimentos de acordo com tais normas, e o rigor na documentação de todas as ações realizadas, é indispensável para garantir o cumprimento do princípio da legalidade. Além do princípio da isonomia, economicidade e legalidade, outros princípios básicos da licitação devem ser respeitados ao longo do processo licitatório, ou seja, o princípio da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, dentre outros.

Tendo em vista que: (i) é importante a execução de um processo ou procedimento que garanta a escolha da proposta mais interessante para a Administração Pública, atentando aos princípios básicos constitucionais; (ii) o pregão eletrônico é a modalidade de licitação mais ágil, dentre as demais modalidades de licitação para a aquisição de bens comuns e; (iii) o SECOM não submeteu-se, nos últimos anos, a uma avaliação do seu sistema de planejamento de pregões eletrônicos, embora exista um histórico recente de cancelamentos, anulações e revogações<sup>4</sup> de pregões; a pergunta que este trabalho pretendeu responder é: o sistema de gerenciamento de pregões eletrônicos da TRENSURB está adequado para o planejamento das licitações na modalidade pregão eletrônico?

O objetivo geral do trabalho foi o de avaliar o sistema de gestão de licitações, para o planejamento dos pregões eletrônicos do Setor de Compras da TRENSURB, tendo como

---

4 Conforme o art. 49 da Lei nº 8.666/93, a anulação decorre de fato que aponte ilegalidade, e a revogação decorre de fato comprovado que aponte que, de outra forma, o interesse público poderia ser mais bem atendido. Ambos resultam na extinção do processo (BRASIL, 1993).

objetivos específicos: (a) estudar a estrutura atual do Setor de Compras da TRENSURB – SECOM; (b) analisar as ações e atividades envolvendo o planejamento das licitações da modalidade pregão eletrônico, verificando se há incidência (ou não) de falhas, ou se há espaço para melhoria.

Segundo dados revelados pelo site do Banco do Brasil, no período de 2010, aproximadamente 13% das licitações realizadas pela TRENSURB, na modalidade pregão eletrônico, foram canceladas, anuladas ou revogadas, e 87% das licitações foram finalizadas (BANCO DO BRASIL, 2011). Desta forma, o entendimento e a visibilidade de como são realizadas as licitações na modalidade pregão eletrônico, assim como os motivos que podem influenciar na finalização ou cancelamento de pregões, são aspectos relevantes, que merecem um estudo dedicado de investigação.

De modo geral, o gerenciamento de um projeto (controle de todas as etapas desde a elaboração até a sua realização) é um ponto determinante para seu sucesso ou insucesso. No caso do gerenciamento de licitações, isso pode impactar em ganhos, no caso de uma licitação bem sucedida, ou em perdas, diante de uma situação de anulação, cancelamento ou revogação.

Levando-se em conta que a Administração Pública deve, obrigatoriamente, zelar pelo uso correto dos recursos, especialmente, na aquisição de bens ou contratação de serviços, e ainda, sendo a TRENSURB uma empresa que atua no transporte público de uma parte da população da região metropolitana de Porto Alegre, o proposto estudo contribui para a visualização de como um determinado setor da TRENSURB deve ser eficiente e efetivo na austeridade do uso dos recursos públicos.

Desta forma, para a realização do trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso único, pois “um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001). Através deste método de pesquisa, foram realizadas coletas de dados primários e secundários sobre o trabalho realizado pela TRENSURB para o planejamento de pregões eletrônicos. Por meio de articulação com o SECOM, que é o setor designado para controlar a preparação e a realização das licitações da empresa (ou projetos de licitações), foram levantados dados para mostrar se o SECOM é eficiente no gerenciamento da fase de planejamento dos pregões eletrônicos.

Para atestar o nível de eficiência do sistema de gerenciamento das licitações, foi importante saber se a Equipe do SECOM já adotava um fluxo, processo ou método de

controle de projetos de licitações que estivesse alinhado, não apenas com a lei de pregões eletrônicos, mas também, com um padrão ou modelo de referência nas práticas de gerenciamento, como por exemplo, o modelo proposto pelo *Project Management Institute* (PMI). Este representa um dos pontos-chaves do trabalho, para a consolidação do resultado, correspondente ao sistema de gestão supramencionado.

Dentro desta perspectiva, o trabalho está estruturado em cinco seções. Assim, a seção de levantamento do referencial teórico (seção 1) aborda os conceitos, definições e comentários entre autores, no que se refere à lei do pregão eletrônico, e às boas práticas e metodologias em gerenciamento de projetos. Esta etapa é constituída de leitura de livros e periódicos relacionados aos respectivos assuntos.

Na sequência, é dedicada uma seção para a apresentação do objeto do estudo (seção 2), ou seja, o Setor de Compras (SECOM) da TRENURB, com o intuito de descrever o cenário atual do Setor, no que diz respeito a: sua estrutura, configuração da equipe, recursos e atividades realizadas pelo SECOM.

Na seção sobre o gerenciamento de licitações do SECOM (seção 3) foi feito um aprofundamento sobre o sistema ou método pelo qual a empresa realiza a gestão dos pregões eletrônicos, bem como o fluxo de trabalho, relacionado ao planejamento de pregões eletrônicos. Neste sentido, observou-se como é montado e executado o pregão eletrônico.

Na seção que trata sobre o nível de eficiência do SECOM (seção 4) são relatadas possíveis razões de algumas perdas, cancelamentos ou revogações de licitações da modalidade pregão eletrônico, e são evidenciados resultados comparativos entre: (i) as práticas de gerenciamento, adotadas pelo SECOM, para o planejamento de projetos de licitação na modalidade pregão eletrônico, e (ii) as práticas de gerenciamento, adotadas pelo PMI, para o planejamento de projetos. Logo, no caso de haver espaço para elevar a eficiência do Setor no seu método ou sistema de gerenciamento de licitações, nesta seção é apresentado a seleção e enquadramento de boas práticas para o método atual de gerenciamento dos pregões eletrônicos do SECOM.

Por fim, realizou-se a apresentação dos resultados do trabalho na seção de Conclusões. Esta seção contempla as contribuições do trabalho, além do relato de dificuldades encontradas no desenvolvimento do estudo, e ainda, sugestões para trabalhos futuros.

## **1 NOÇÕES SOBRE LICITAÇÃO, PREGÃO ELETRÔNICO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Nesta seção são introduzidos os conceitos, definições e comentários de diversos autores, no que se refere à lei do pregão eletrônico, bem como, às boas práticas e metodologias em gerenciamento de projetos.

Este levantamento do referencial teórico tem fundamental importância, à medida que fornece o alicerce para a compreensão deste trabalho.

### **1.1 O que é licitação?**

Segundo Rosa (2010, p. 101), “licitação é o procedimento ditado pela Lei de Licitações e Contratos Administrativos, por meio do qual a Administração Pública deve realizar o processo de compra”.

Para Motta (2005, p. 2), licitação é “o instrumento de que dispõe o Poder Público para coligir, analisar e avaliar comparativamente as ofertas, com a finalidade de julgá-las e decidir qual será a mais favorável”.

A licitação, no entanto, deve seguir alguns procedimentos, cujo objetivo é que este se torne mais eficiente. Neste sentido, Batista (2004, p. 12) define o procedimento licitatório como sendo:

um conjunto de regras construídas para atender às diversas necessidades da Administração Pública, que vão desde a compra de bens simples, como material de escritório para órgãos públicos, até a obtenção de um avião para transportar o presidente da República, uma plataforma de petróleo ou um reator nuclear; do reparo da fachada de uma escola municipal até a construção de uma hidrelétrica, uma estrada ou uma linha de metrô; da contratação de uma empresa que realize serviços de limpeza em um hospital público até o projeto de uma cidade como Brasília, um sistema de comunicações que interligue o país com qualquer outra localidade do mundo ou um tratamento de esgoto de uma cidade como o Rio de Janeiro.

Logo, licitação é o procedimento administrativo que compreende um conjunto de normas, estabelecidas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que são impostas aos órgãos

da União, Estado, Município e Distrito Federal, por meio do qual é realizado o certame do fornecedor<sup>5</sup> e definidas as diretrizes para a compra de bens ou contratação de serviços pela Administração Pública (BRASIL, 1993). Esta deverá analisar as ofertas dos candidatos, optando pela proposta mais favorável para o atendimento das necessidades da Administração, ou seja, o objeto da licitação.

A licitação tem por finalidade a escolha da proposta (de compra de bens ou contratação de serviços) mais vantajosa para a Administração Pública. Isto significa contratar ou adquirir o necessário ao desempenho das suas funções, de acordo com os requisitos de elementos técnicos, de preço e de qualidade, dentro de alguns princípios, tais como, o da isonomia entre os candidatos e o da promoção do desenvolvimento sustentável.

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) classifica os objetos que se enquadram ao ato de licitar (obras, serviços, alienações, etc.), indica as modalidades de licitação (concorrência, tomada de preços, etc.), bem como alguns princípios a serem garantidos no tramite licitatório.

Rosa (2010, p. 101) enfatiza que “todos os contratos com fornecedores estabelecidos pela Administração Pública devem ser, necessariamente, precedidos do processo de licitação, exceto os casos que dispensam a licitação”. Logo, embora existam situações de exceção (onde não é possível licitar), a licitação é obrigatória no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Como característica principal, a licitação comporta o atendimento aos parâmetros de qualidade e de desempenho, considerando o melhor preço, o que serve de regra à Administração Pública.

Os recursos adotados no processo licitatório variam de acordo com a respectiva modalidade de licitação. Um exemplo, nos casos onde o objeto da licitação constitui a execução de obras e prestação de serviços, é que ele deverá contemplar um projeto básico<sup>6</sup>. A Lei nº 8.666/1993 descreve o projeto básico como um “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, sendo este o objeto da licitação” (BRASIL, 1993).

Conforme Brasil (2011, p. 168), “se o projeto básico for falho ou incompleto, os objetivos da Administração não serão alcançados”. Entretanto, Motta (2005, p. 110) admite

---

5 Fornecedor pode ser entendido como a pessoa jurídica que fornece um produto ou serviço para a organização.

6 Projeto básico é um documento prévio ao procedimento licitatório, elaborado pelo setor requisitante do objeto da licitação, que serve de base para elaboração do ato convocatório (BRASIL, 2011).

que “os serviços comuns não exigem projeto básico, mas descrição sucinta e clara do objeto” e, nesse caso, o projeto básico é substituído por um Termo de Referência ou Manual, com diretrizes de execução.

Rosa (2010, p. 102) define a modalidade de licitação como “a forma específica de conduzir o procedimento licitatório a partir de critérios definidos em lei”. As modalidades de licitação existentes são: a Concorrência, a Tomada de preços, o Convite e o Pregão.

As modalidades variam de acordo com o objeto da licitação, sendo o item “limite de valor” do objeto da licitação, o principal critério para a escolha da modalidade a ser utilizada, com exceção do pregão, pois este não é limitado a valores.

Sobre as modalidades de licitação, Rosa (2010, p. 102) define que:

- a) concorrência: é a modalidade utilizada para a compra ou alienação de imóveis.  
Limites: (i) obras e serviços de engenharia acima de R\$ 1.500.000,00, e (ii) compras e outros serviços acima de R\$ 650.000,00;
- b) tomada de preços: é a modalidade aplicada aos fornecedores cadastrados, ou que atendam aos requisitos para cadastro, com intuito de obter dentre estes, propostas para avaliação de preços. Limites: (i) obras e serviços de engenharia acima de R\$ 150.000,00 até R\$ 1.500.000,00; e (ii) compras e outros serviços acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00;
- c) convite: é a modalidade onde é enviada uma carta convite aos fornecedores escolhidos. Limites: (i) obras e serviços de engenharia acima de R\$ 15.000,00 até R\$ 150.000,00, e (ii) compras e outros serviços acima de R\$ 8.000,00 até R\$ 80.000,00;
- d) pregão: é a modalidade aplicável à aquisição de bens e serviços comuns. Não há limites de valores.

Os tipos de licitação definem os critérios de escolha das propostas, ou seja, por meio da definição do tipo (critério de escolha da melhor opção), pretende-se definir o julgamento da proposta mais adequada em relação ao interesse da Administração.

Rosa (2010, p. 106) também apresenta os tipos de licitações, conforme segue:

- a) menor preço: o critério de julgamento é o preço. Logo a proposta mais vantajosa para a Administração será a de menor preço;
- b) melhor técnica: o critério relaciona duas variáveis, sendo a relação entre melhor qualidade (estabelecidos por fatores de ordem técnica) dentro de um valor máximo

(estipulado para a contratação), que definem a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública;

- c) técnica e preço: concatena os critérios menor preço e melhor técnica. A proposta é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica.

Conforme Brasil (2011, p. 33), os responsáveis pela licitação são “os agentes públicos designados pela autoridade competente, por ato administrativo próprio, para fazer parte da Comissão de Licitação<sup>7</sup>”, seja para o papel de pregoeiro ou para realizar licitação na modalidade convite.

O pregão é conduzido por pregoeiro e sua equipe de apoio. Tal equipe deve ser formada por funcionários da Administração Pública (ou entidade que promova a licitação) e possuir conhecimento técnico sobre o objeto da licitação.

## 1.2 O Pregão

O pregão é uma modalidade de licitação para a contratação de bens e serviços comuns, visando conferir ao processo licitatório maior agilidade e economia.

Segundo Motta (2005), o pregão pode ser caracterizado da seguinte forma:

- a) tem por finalidade a contratação de bens e serviços comuns;
- b) visa prospectar o maior número de concorrentes ao certame da licitação, pela disputa;
- c) não possui limite de valor firmado;
- d) confere agilidade aos procedimentos do certame de fornecedores;
- e) possui inversão de fases, comparado ao procedimento tradicional, priorizando a fase comercial;
- f) apenas uma pessoa é responsável pela condução do processo;
- g) no formato eletrônico, o pregão é uma via preferencial ou obrigatória.

---

7 Criada pela Administração Pública, a Comissão de Licitação tem por função receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos a licitações públicas nas modalidades concorrência, tomada de preços e convite (BRASIL, 2011a).

O pregão é norteado, principalmente pelo princípio da eficiência da atividade administrativa, ou seja, pretende-se atingir os meios (contratação e aquisição) da maneira mais rápida e eficaz, sem entraves, como a burocracia, por exemplo. Para tanto, o pregão adota procedimentos que conferem ao certame, mais agilidade e maior economia.

Esta modalidade é subdividida em duas espécies: formato presencial e formato eletrônico, ambos visando à satisfação de uma necessidade, ou demanda, da Administração Pública. São apresentadas, a seguir, algumas peculiaridades de cada espécie de pregão, identificadas por Santana (2009):

O **pregão presencial**: tem como característica principal a realização do certame por meio de Sessão Pública<sup>8</sup>, com a presença física dos atores<sup>9</sup>. O credenciamento é feito diante do Pregoeiro. A dinâmica da disputa é realizada a partir do recebimento de propostas – com preços escritos e entregues em envelopes – e da execução de lances, feitos verbalmente por representantes dos licitantes, seguindo a diretriz de ofertar lances de propostas com preço inferior ao último lance apresentado. Ao final da Sessão Pública é registrado em ata, o lance vencedor, bem como demais informações relativas à Sessão Pública.

O **pregão eletrônico**: pode ser configurado como sendo a versão virtual (eletrônica) do pregão presencial. Diferente das outras modalidades de licitações existentes, somente o pregão pode ser realizado via internet. Neste formato, o pregão faz uso de recursos de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) como provedor de sistema eletrônico (com login e senha), *chat*, para comunicação com fornecedores e da própria internet para a seleção do fornecedor. O certame é realizado por Sessão Pública Virtual (via internet). O credenciamento é feito pelo provedor do sistema eletrônico, que deve fornecer login e senha para os licitantes, e também garantir o sigilo das propostas. Estas são digitadas, assim como os lances, durante a sessão. A diretriz é apresentar propostas menores (ofertas do mesmo licitante, porém, inferiores, independente dos lances dos concorrentes). Através de comando específico, o próprio sistema irá declarar o lance vencedor e gerar a ata.

Embora, mais ágil, ainda existem unidades Administrativas Públicas que não possuem recursos de Tecnologia da Informação adequados para a realização do pregão via internet. A Lei do Pregão - Lei nº 10.520/2002 define os objetos que se enquadram nesta modalidade:

---

8 O Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, dita e rege as regras para a sessão pública do pregão presencial. Compreende o credenciamento dos participantes, das propostas e dos lances, a aceitação das propostas, a habilitação dos Fornecedores, e o encerramento com a geração da ata (BRASIL, 2000).

9 Figura do pregoeiro e sua equipe de apoio, licitantes e seus representantes.

bens e serviços comuns, cujos “padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002).

Quando o objeto da licitação for a contratação de serviços relacionados às Soluções de Tecnologia da Informação (por exemplo, *outsourcing* de impressão corporativa) deve-se observar a Instrução Normativa nº 04, de 12 de novembro de 2010<sup>10</sup> (BRASIL, 2010), editada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) – que disciplina o processo de contratação.

O Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000) que regulamenta o pregão, determina que os órgãos públicos ou entidades controladas direta ou indiretamente pela União, as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, poderão adquirir bens ou serviços comuns (bens que podem ser facilmente especificados e encontrados no mercado, ou serviços que se realizam por meio de protocolos ou técnicas conhecidas, mesmo sendo de alta complexidade, como por exemplo os serviços relacionados com a TI), por meio de licitação na modalidade pregão. O licitante ou fornecedor do bem ou serviço, deve ser escolhido, em sessão pública, por meio de uma disputa “justa” de propostas, levando em consideração o critério de compra “mais econômica”, “segura” e “eficiente”.

O Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000), regulamenta a modalidade do pregão presencial, enquanto que o Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005 (BRASIL, 2005) regulamenta a modalidade do pregão eletrônico<sup>11</sup>.

Motta (2005, p. 310) afirma que o pregão eletrônico, sendo um procedimento orientado por soluções ágeis e imediatas, possibilita “simplificar fluxos e rotinas, reduzir tempo de processamento, e permitir a equalização da proposta”.

Além disso, Motta (2005) aponta outras vantagens do pregão:

- a) economia, em tempo de contratação;
- b) ao tempo que o pregão fomenta a disputa e a concorrência entre os fornecedores, ele colabora para o aumento do nível de serviço e a atividade econômica;
- c) observa-se maior eficiência e agilidade nos processos, em relação ao formato presencial, com a inversão das fases de habilitação e classificação dos licitantes<sup>12</sup>;

---

10 A Instrução Normativa nº 04/2010 dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de TI pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2010).

11 Uma breve descrição sobre a Lei nº 10.520/2002, o Decreto nº 3.555/2000 e o Decreto nº 5.504/2005, encontra-se no ANEXO B.

- d) obtém-se maior visibilidade sobre a contratação para o público, o que também facilita a atividade de auditoria das ações públicas;
- e) proporciona uma grande facilidade no acesso de informações, uma vez que as mesmas estão dispostas em formato eletrônico.

Algumas possíveis desvantagens dos pregões eletrônicos poderiam ser consideradas, no caso, quanto às limitações relacionadas: à questão técnica para alguns interessados em participar do certame (recursos de conectividade, plataformas e sistemas informatizados); ao objeto, por tratar-se de bens e serviços comuns, apenas.

Motta (2005, p. 953), resume a fase preparatória do pregão, isto é, “definição do objeto, estimativa do seu valor em planilhas, justificativa de necessidade de aquisição, critérios de aceitabilidade, sanções por inadimplemento, cláusulas do contrato, prazos, motivação e suporte técnico dos atos, etc.”.

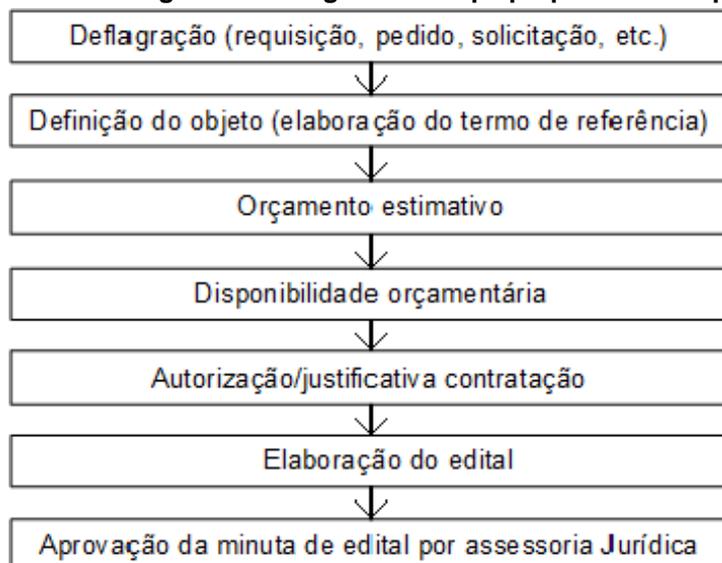
Conforme Santana (2009, p. 486), o pregão pode ser reconhecido como “um procedimento que comporta fases ou etapas”, e observa que a etapa interna das espécies de pregão são similares, mas não se confundem.

A realização de um pregão é dividida em duas fases, quais sejam: fase interna (ou etapa preparatória) e fase externa (ou etapa externa), cujos procedimentos podem ser observados nas figuras 1 e 2, respectivamente.

---

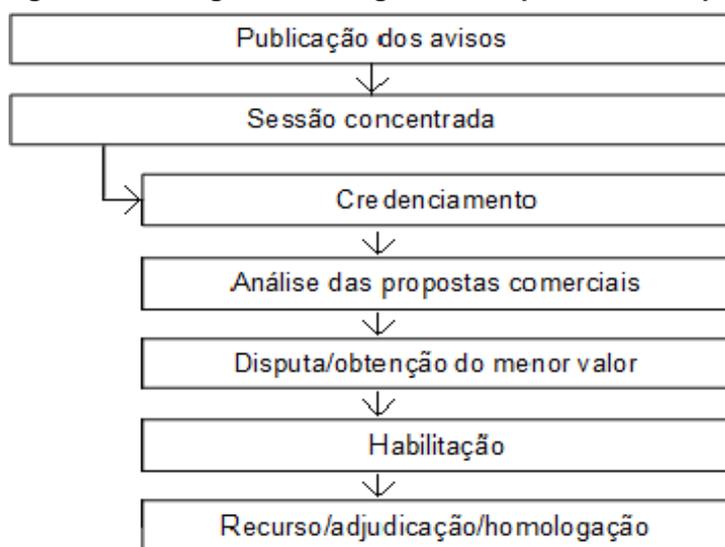
12 Neste caso será examinada a documentação apenas do licitante que tiver apresentado a proposta mais vantajosa.

**Figura 1 – Fluxograma visão geral da etapa preparatória do pregão**



Fonte: Santana (2009, p. 46).

**Figura 2 – Fluxograma visão geral da etapa externa do pregão**



Fonte: Santana (2009, p. 47).

O objetivo da fase interna é delimitar os requisitos e parâmetros do pregão, antes de ser levado ao conhecimento público. Já a fase externa, pode ser entendida como a realização do pregão de fato, iniciando a publicação do edital até a contratação do fornecedor.

Conforme estabelecido no art. 9º do Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005<sup>13</sup> (BRASIL, 2005), a etapa de preparação do pregão eletrônico, deve conter:

<sup>13</sup> O Decreto nº 5.450/2005 regulamenta o pregão eletrônico (BRASIL, 2005).

- a) elaboração (pelo órgão requisitante) e aprovação (pela autoridade competente<sup>14</sup>) de termo de referência<sup>15</sup>, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara. São proibidas as especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, que possam limitar ou frustrar o certame;
- b) apresentação de justificativa da necessidade da contratação;
- c) elaboração do edital, estabelecendo critérios de aceitação das propostas;
- d) definição das exigências (de habilitação), das sanções aplicáveis (também no que se refere aos prazos), e às condições relevantes (para a celebração e execução do contrato e o atendimento das necessidades da administração);
- e) designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio.

Todos os aspectos que compreendem a fase de planejamento de licitações, ou seja, etapa de preparação dos pregões eletrônicos estão relacionados às especificações e aos requisitos essenciais do processo licitatório, para chegar a etapa seguinte do processo, isto é, a fase de execução (etapa externa) do pregão. É durante a fase de planejamento que a Administração Pública poderá corrigir falhas (por exemplo, a inobservância do arcabouço jurídico ligado ao pregão, a ausência de informações, o desconhecimento das condições do mercado, etc.) que, porventura, existirem no procedimento, sem a necessidade de anular atos praticados. O mesmo não ocorre após a publicação do edital, onde qualquer falha ou irregularidade detectada pode levar à anulação da licitação (BRASIL, 2011).

### **1.3 Metodologias de Gerenciamento de Projetos**

Para compreender o que significa uma metodologia de gerenciamento, é necessário definir previamente no que consiste o gerenciamento, no contexto de projetos.

---

14 O §1º do art. 9º do Decreto nº 5.450/2005 define que a autoridade competente é o “Coordenador do projeto licitatório” (BRASIL, 2005).

15 O §2º do art. 9º do Decreto nº 5.450/2005 define o termo de referência como “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” (BRASIL, 2005).

De acordo com o PMBOK (2008, p. 38), o “gerenciamento de projetos é um empreendimento integrado, e requer que cada processo de projeto ou produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação”.

Conforme Prado (2004), uma metodologia de gerenciamento de projetos envolve uma série de passos a serem seguidos, para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas que possibilitem a conclusão do projeto.

A condução dos projetos até a sua conclusão, de modo eficaz, é competência do Gerente de projetos, responsável pelo planejamento e execução dos projetos, mesmo que os processos dos projetos sejam executados pela equipe do projeto.

Os projetos são instrumentos fundamentais para que as empresas possam sobreviver em um ambiente de negócio competitivo. Estes projetos representam esforços temporários que ocorrem em todas as organizações, cujo objetivo é a criação de um produto, serviço ou um resultado que lhes seja exclusivo (PRADO, 2004; PMBOK, 2008).

Para Heldman (2006), um projeto de sucesso só está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos *stakeholders*, isto é, os clientes, os interessados e envolvidos no projeto.

Podemos ver que os projetos são diferentes de operações (ações contínuas para produzir produtos, serviços ou resultados repetitivos), e representam um mecanismo de sobrevivência de organizações competitivas, tornando-as mais eficientes.

É possível observar características comuns entre projetos, quais sejam:

- a) exclusividade: cada projeto é único para determinada atividade ou fim. Esta característica diferencia os projetos das operações de uma empresa;
- b) temporalidade: possui períodos de início e término claramente definidos para cada etapa de realização, bem como marcos;
- c) término ou conclusão: os projetos são considerados finalizados quando não houver viabilidade para realizá-los ou quando as suas metas forem alcançadas. Os projetos possuem restrições e parâmetros pré-definidos (escopo) que permitem manter o foco e ao mesmo tempo evitar desvios quanto ao objetivo do projeto;
- d) sucesso: obtêm-se o sucesso no projeto, quando atendidos todos os requisitos estabelecidos, satisfazendo ou excedendo às expectativas das partes interessadas.

Tradicionalmente o conceito de sucesso na conclusão de projeto é considerado, neste sentido, quando ele está dentro do escopo, prazo e custo planejados, realizados durante o seu ciclo de vida, visando atingir um objetivo específico.

Alguns exemplos de problemas típicos em projetos e as possíveis causas de falhas, respectivamente, seriam:

- a) atrasos: planejamento insuficiente ou erro no dimensionamento do esforço *versus* complexidade do projeto;
- b) custos acima do previsto: planejamento desalinhado com a realidade ou mudanças não previstas no escopo do projeto;
- c) escassez de recursos: falta de qualificação ou de comprometimento da equipe;
- d) mudanças não controladas: inexistência de um plano de controle relacionado aos requisitos e especificações do projeto, para alterações/evoluções;
- e) nível de qualidade abaixo do desejado: conjunto de falhas supramencionadas.

O ciclo de vida de um projeto é composto por um conjunto de fases, ordenadas sequencialmente (contudo, podem sobrepor-se em algumas situações), cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle das organizações envolvidas no projeto.

As fases representam grupos de atividades geralmente relacionadas de forma lógica visando à entrega/saída de um produto ou serviço importante no projeto (PMBOK, 2008).

Tradicionalmente, as fases compreendidas em um projeto são:

- a) início: fase onde é feito o levantamento de informações necessárias sobre o projeto, sua finalidade, escopo, quem gerencia e os envolvidos;
- b) planejamento: refinamento do escopo, detalhamento das atividades e ações a serem realizadas para atingir ao objetivo proposto no projeto;
- c) execução: fase onde são colocadas em prática as ações planejadas;
- d) encerramento: fechamento do projeto, com a entrega do resultado do projeto.

“A estrutura de fases permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e controle” (PMBOK, 2008, p. 18).

#### 1.4 O modelo de gerenciamento do PMI

O *Project Management Institute* (PMI) é atualmente a maior instituição no mundo exclusivamente dedicada ao fomento da atividade de Gerenciamento de Projetos. Para o PMI (2011), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades que compreendem a realização de projetos de modo a satisfazer os seus requisitos.

O Comitê de Padronização do PMI elaborou o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Este documento contempla os principais aspectos a serem abordados no gerenciamento de projetos de várias áreas de conhecimento gerencial, e resulta no que seria um padrão ou modelo de melhores práticas de gerenciamento de projetos, segundo a abordagem do PMI, amplamente utilizadas pelas empresas que desejam aumentar a probabilidade de sucesso dos seus projetos.

De acordo com o PMBOK (2008, p. 37), “os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência”. Tais processos são agrupados em categorias denominadas de grupos de processos. Ao todo, o PMI convencionou, por meio do PMBOK, cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Os processos que compõem o grupo de processos de planejamento<sup>16</sup>, de acordo com o PMBOK (2008), são:

- a) montar o plano de gerenciamento do projeto: documentar as ações para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos de apoio;
- b) coletar os requisitos: definir e documentar as necessidades das partes interessadas para alcançar os objetivos do projeto;
- c) definir o escopo: elaborar uma descrição detalhada do projeto e do produto (objeto);
- d) criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP): subdividir as entregas, decompondo o projeto em partes menores e de gerenciamento mais fácil;
- e) definir as atividades: identificar as ações a serem realizadas para produzir as entregas do projeto;

---

<sup>16</sup> Uma visão geral dos grupos de processos de planejamento estão no ANEXO D.

- f) sequenciar as atividades: identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades do projeto;
- g) estimar os recursos das atividades: estimar em gênero e número, os recursos necessários para realizar cada atividade do projeto;
- h) estimar as durações das atividades: estimar o número de períodos de trabalho necessários para a conclusão das atividades, considerando a estimativa de recursos;
- i) desenvolver o cronograma: analisar as sequências das atividades e as respectivas durações, consolidando uma agenda de realização de atividades do projeto;
- j) estimar os custos: estimar os recursos monetários necessários para a execução das atividades do projeto;
- k) determinar o orçamento: parametrizar os custos estimados de atividades para estabelecer uma “linha de base” dos custos autorizada;
- l) planejar a qualidade: identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto (objeto), documentando-o juntamente com a forma como o projeto atingirá a conformidade;
- m) desenvolver o plano de recursos humanos: identificar e documentar os papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto (concentrado de um plano de gerenciamento de equipe/pessoal);
- n) planejar as comunicações: determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto, bem como a abordagem de comunicação;
- o) planejar o gerenciamento dos riscos: definir como conduzir as atividades do projeto, considerando a possibilidade de ocorrer fatos inesperados que possam comprometer o sucesso do projeto;
- p) identificar os riscos: levantar os riscos, documentando-os;
- q) realizar a análise qualitativa dos riscos: analisar os riscos através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto;
- r) realizar a análise quantitativa dos riscos: analisar numericamente o efeito dos riscos;
- s) planejar as respostas aos riscos: gerar planos de contingência das ameaças aos objetivos do projeto;
- t) planejar as aquisições: documentar as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

## **1.5 Considerações finais**

Verificou-se, nesta seção, que a licitação tem por finalidade escolher a proposta, de compra de bens ou contratação de serviços, mais vantajosa para a Administração Pública.

O pregão eletrônico é uma modalidade de licitação, do tipo menor preço, que confere celeridade e economia ao processo licitatório. Tal processo constitui-se de um conjunto de procedimentos, subdivididos em duas fases (interna e externa), ditados pela Lei do Pregão.

Os projetos representam trabalhos exclusivos para atingir um objetivo específico, possuem início e término bem definidos e utilizam critérios de escopo, tempo, custo e qualidade. Da mesma forma que ocorre com os projetos, os processos licitatórios podem apresentar falhas, ocasionando perdas, e por isso precisam ser evitadas. É durante a fase de planejamento de licitações que possíveis falhas devem ser evitadas ou corrigidas.

O planejamento ou preparação de um pregão eletrônico consiste na definição e documentação dos atos, requisitos ou fatos que envolvem o pregão até o seu término, incluindo elementos técnicos, critérios, justificativas, exigências, sanções, entre outros itens relevantes. Portanto, dada a importância do planejamento dos projetos para atingir o seu sucesso, verifica-se que, igualmente, os projetos de licitação dos pregões eletrônicos necessitam de uma gestão eficaz, especialmente, durante a sua preparação, para obter o resultado esperado.

## 2 O OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção é descrito o objeto de estudo do trabalho proposto, ou seja, o Setor de Compras (SECOM) – órgão da Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A. (TRENSURB) – responsável pelas licitações, na modalidade pregão eletrônico, dentre outras atividades. Também é apresentado o cenário atual do SECOM, no que diz respeito a: estrutura, configuração de equipe, recursos, funções e atividades realizadas.

A seção constitui-se de uma pesquisa qualitativa com uso de dados primários e secundários. Uma parte dos dados de pesquisa foi coletada diretamente no site da empresa (a respeito dos pregões concluídos, informações institucionais sobre a estrutura da empresa, notícias, etc.). Outra parte foi de coleta de entrevistas abertas com os integrantes da equipe do SECOM.

### 2.1 A TRENSURB

A TRENSURB é uma sociedade anônima, de economia mista, cujo capital é composto, respectivamente, pela União Federal (99,2783 %), Estado do Rio Grande do Sul (0,5583 %) e Prefeitura Municipal de Porto Alegre (0,1634 %), sendo regida por seu Estatuto Social e pela legislação aplicável, sendo uma organização referência de transporte de passageiros (TRENSURB, 2011b, 2011c).

A empresa opera desde o dia 2 de março de 1985, com a Linha 1 (uma linha de trens urbanos, com 17 estações funcionando ativamente, e uma frota de 25 trens) atendendo a população da região. Para manter a infraestrutura metroviária, desde o início de sua operação até agora, e ampliá-la ainda mais, a empresa necessita de atualização contínua. Isso faz com que a TRENSURB possua várias demandas constantes, dentre as quais podem ser destacadas:

- a) aquisição de peças (por exemplo, capacitores, cabos, entre outros);
- b) aquisição de equipamentos (por exemplo, cartuchos para impressoras, computadores, entre outros);

- c) aquisição de máquinas (por exemplo, grupos geradores a diesel, microtratores, entre outros);
- d) contratação de serviços de apoio (por exemplo, vigilância armada, serviço de secretaria, entre outros); e
- e) contratação de serviços de manutenção (pintura de sinalização, manutenção de veículos, reformas em locomotivas, etc.).

Tais demandas, embora enquadradas na categoria de bens e serviços comuns (itens que podem ser encontrados no mercado), requerem uma cuidadosa especificação, sob o risco de impactar no funcionamento da empresa, caso o objeto não esteja especificado de forma adequada na licitação.

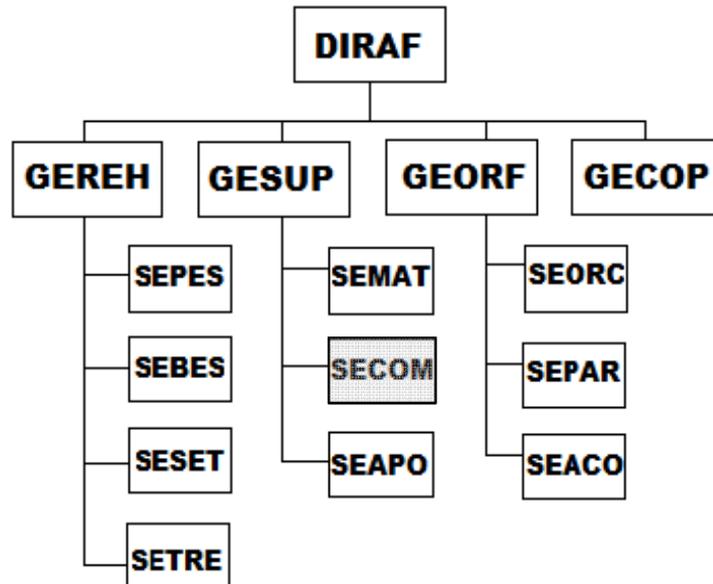
### ***2.1.1 O SECOM***

O Setor de Compras da TRENSURB – SECOM é o responsável pelas licitações da empresa. É por meio do SECOM que são realizadas as licitações, na modalidade pregão eletrônico, bem como outras modalidades previstas em lei, com exceção das modalidades concorrência, tomada de preço e carta convite. Estas três modalidades são de competência da Comissão de Licitações. Diversas lotações são ligadas ao SECOM devido a sua grande importância dentro da empresa na aquisição de bens e serviços, exceto obras e engenharias, indispensáveis para o pleno funcionamento da TRENSURB. Somente no período de janeiro a novembro de 2011 foram realizados, pelo setor, 143 pregões, dos quais três presenciais e 140 eletrônicos.

A estrutura dirigente da empresa é composta pela Assembleia Geral, Conselho de Administração, Presidência, Superintendências (de Desenvolvimento e Expansão – SUDEX e de Desenvolvimento Comercial – SUDEC) e Diretorias (de Administração e Finanças – DIRAF e de Operações – DIROP). Um organograma completo da Estrutura Administrativa da TRENSURB pode ser observado no Anexo C deste trabalho.

O SECOM está localizado sob a Gerência de Suprimento e Apoio – GESUP, que por sua vez, está sob a Diretoria de Administração e Finanças – DIRAF, conforme consta na Figura 3.

**Figura 3 – Organograma da Estrutura Administrativa ligada ao SECOM**



Fonte: TRENSURB (2011c).

Os eixos estratégicos que movem a Administração da TRENSURB são: compromisso com a sustentabilidade, qualificação dos serviços, valorização dos empregados e expansão da empresa.

O SECOM tem como marco o ano de 2008, pois neste ano toda a equipe foi estruturada e nomeada para que pudessem realizar as atividades competentes do setor. Atualmente a equipe do SECOM está configurada da seguinte forma:

- a) 2 estagiários que fazem interface com outras lotações, recebem e enviam pedidos para fornecedores, que realizam atividades via sistema;
- b) 1 funcionário que realiza o acompanhamento de compras;
- c) 1 funcionário responsável pela compra direta e dispensa de licitações;
- d) 4 funcionários pregoeiros<sup>17</sup>;
- e) 1 chefe do setor, responsável pelas aprovações.

O SECOM utiliza o Sistema Informatizado de Gerenciamento PLACOMP, e a ferramenta *Lotus Notes*, para fazer o acompanhamento dos processos de licitação. O PLACOMP é um sistema para consulta e armazenamento de informações, no padrão de caracteres (sem interface gráfica). Já o *Lotus Notes* é utilizado para a comunicação de informações sobre os processos.

<sup>17</sup> No início deste trabalho, a equipe contava com 5 pregoeiros.

Um processo constitui-se em um método, sistema ou modo de realizar alguma atividade. Logo, considerando que a função principal do SECOM é a de realizar as licitações da TRENSURB, entende-se que a unidade básica de trabalho do setor corresponde a um processo licitatório. Para realizar esta unidade de trabalho, é necessário alinhar as suas ações ao que contemplam as leis, decretos, e normas que envolvem as licitações.

Neste setor, englobam-se as etapas interna e externa das licitações, começando com a abertura do processo administrativo da licitação, assim que o projeto básico da área interessada é recebido, até a finalização, onde o processo é arquivado.

Destacam-se como as principais atividades do SECOM nos processos de licitações, as seguintes:

- a) receber as demandas ou Solicitações de Compras (SC) das áreas interessadas;
- b) separar ou classificar as demandas por famílias, os pedidos de naturezas semelhantes, para a distribuição interna;
- c) definir a modalidade de compra (licitação) adequada às SC's recebidas;
- d) iniciar a abertura do processo administrativo junto ao setor de protocolo;
- e) cadastrar o processo na plataforma da empresa (sistema PLACOMP) e no *Notes*;
- f) reunir a documentação de todas as ações envolvendo as licitações, anexando-a ao processo;
- g) elaborar a minuta do edital;
- h) obter parecer da Gerência Jurídica – GEJUR e da Gerência de Contabilidade – GECOP;
- i) Dar o parecer final do processo;
- j) realizar a sessão do pregão, iniciar a disputa, homologar e publicar o resultado;
- k) emitir o pedido de compra.

O SECOM interage com outros Setores e Gerências, durante as fases da licitação. A equipe também exerce, muitas vezes, uma atitude sustentável ao averiguar, com as áreas interessadas, a real necessidade da aquisição de bens ou contratação de serviços.

## **2.2 Considerações finais**

Verificou-se, nesta seção, que a TRENSURB é uma empresa de transporte coletivo, gerida com recursos públicos, e que por meio do seu Setor de Compras – SECOM realiza a aquisição de bens e contratação de serviços, na modalidade pregão eletrônico e em outras aplicáveis, conforme a demanda.

O SECOM possui uma estruturação recente, está sob a Gerência de Suprimento e Apoio, e conta atualmente com uma equipe de 9 pessoas responsáveis pelas atividades de compra ou contratação de serviços para a TRENSURB.

O fluxo de atividades do SECOM segue as diretrizes e normas estabelecidas nas leis de licitações, do pregão, entre outras, e apresentam interações com outras lotações durante o processo licitatório.

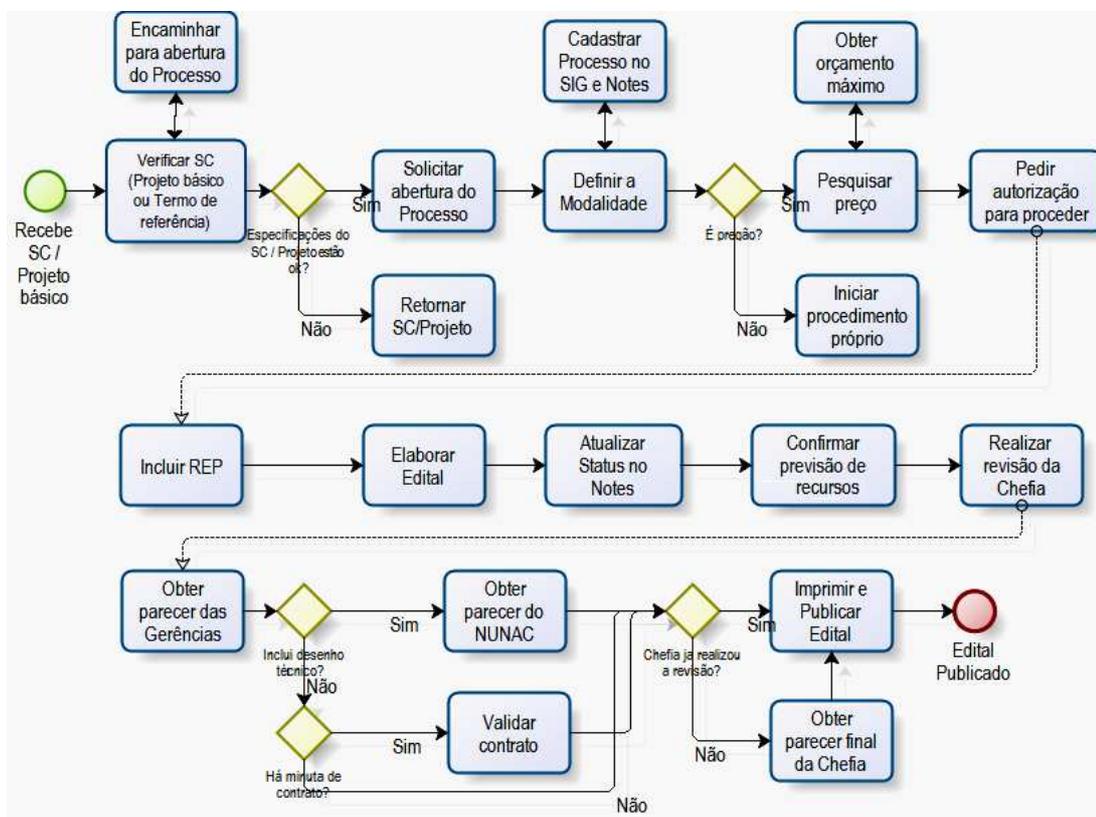
### 3 O GERENCIAMENTO DE LICITAÇÕES

Nesta seção é apresentado o sistema utilizado pelo SECOM, para a gestão dos pregões eletrônicos e, o fluxo de planejamento de pregões eletrônicos.

O SECOM utiliza um formulário de *check list* para o acompanhamento de todas as fases de cada pregão eletrônico, como forma de monitorar as ações concluídas e pendentes. Para cada processo de licitação aberto, um formulário do *check list* é anexado a pasta do processo, e atualizado ao final de cada etapa, compreendendo ao todo as seguintes etapas: Preparação, Pregão, Documentação dos Fornecedores, Homologação e Finalização do pregão.

#### 3.1 O fluxo de preparação dos pregões eletrônicos

Figura 4 – Fluxo de Preparação de um Pregão Eletrônico do SECOM



Fonte: Elaborado pela autora, com base no resultado das entrevistas junto ao SECOM.

Conforme o fluxo de preparação dos pregões, apresentado na figura 4, verifica-se os processos e atividades realizadas pelo SECOM.

- **Processo 1 – Receber SC/Projeto básico (Termo de referência)**

O SECOM recebe da área interessada, via sistema PLACOMP, a Solicitação de Compra – SC/Projeto básico (Termo de referência) detalhando o produto ou serviço a ser adquirido. Qualquer área que necessitar obter um bem ou serviço pode encaminhar uma SC/Projeto básico para o SECOM. O documento deve conter os itens: objetivo, finalidade, justificativa, descrição do objeto, elementos técnicos, requisitos mínimos a serem cumpridos pela empresa contratada, prazo de contratação, estimativa de custo, entre outros.

É feita a impressão da SC/Projeto básico, sendo disponibilizada posteriormente em uma pasta física.

- **Processo 2 - Verificar SC**

Ao receber a SC/Projeto básico, o SECOM verifica se o documento contempla todos os itens necessários para o entendimento da proposta, especificações técnicas claras e objetivas, para instaurar o processo licitatório.

Nesse momento, se for constatado algum problema no Projeto básico, como, por exemplo, objetivo incompleto ou falta de estimativas, o mesmo é devolvido para a área interessada incluindo considerações do SECOM, para que sejam feitos os ajustes necessários.

- **Processo 3 - Retornar SC/Projeto básico**

O SECOM devolve o Projeto básico para a área interessada, que enviou o projeto, com considerações, para o ajuste do Projeto.

- **Processo 4 - Solicitar abertura do Processo**

O SECOM envia para o setor de Protocolo da TRENSURB os dados para cadastro de proposta e abertura do processo, e recebe de volta o número de identificação do processo.

A pasta física do processo é identificada com o número do processo. Nesta pasta, ao longo do procedimento licitatório, ficam reunidos todos os documentos que comprovem as ações do processo.

- **Processo 5 - Definir a modalidade**

Se não for um processo inexigível, o SECOM define a modalidade de licitação a ser aplicada, conforme informações contidas no Projeto básico e o arcabouço jurídico que envolve as licitações.

Se o objeto configurar-se como bem ou serviço comum, e não for dispensável de licitação, adota-se a modalidade pregão eletrônico.

- **Processo 6 - Cadastrar o Processo no SIG e Notes**

O SECOM realiza o cadastro do processo no Sistema de Informação Gerencial - PLACOMP e no *Lotus Notes*, para realizar o acompanhamento do processo.

A atividade é completada pelo preenchimento do documento de nacionalização – uma espécie de tradução dos termos que foram cadastrados de forma reduzida no sistema. O documento é anexado ao processo.

- **Processo 7 - Iniciar procedimento próprio**

Aplicado no caso de dispensa de licitação. Significa que outras providencias administrativas (operacionais) são realizadas para a compra ou contratação.

- **Processo 8 - Pesquisar preço**

O SECOM deve pesquisar preço. O pregoeiro opta normalmente pela consulta aos dados das últimas compras nas SC's, e em não obtendo os dados, realiza contato com os fornecedores, solicitando orçamento. Em último caso, o SECOM elabora o orçamento. Desde que o material requisitado seja homologado, é possível obter orçamento de terceiro.

- **Processo 9 - Obter orçamento máximo**

O SECOM deve obter orçamento máximo, para tal requer a aprovação do ordenador de despesas<sup>18</sup>, contendo estimativa orçamentária máxima (soma dos valores das SC's). Quando tratar-se de aquisição de material de estoque o ordenador de despesa é o Setor de Materiais. Se for materiais de obras, quem ordena é o Gerente de Compras.

Orçamento ou preço máximo é o que a Administração Pública poderá pagar na compra do bem ou prestação de serviço.

- **Processo 10 - Pedir autorização para Proceder com Pregão**

O SECOM pede ao DIRAF a autorização para proceder com o Pregão eletrônico.

- **Processo 11 - Incluir REP**

Anexa ao processo a Resolução da Presidência – REP, com a designação de Pregoeiro e Equipe de Apoio. A REP é um documento válido para o ano vigente, portanto, é anexada uma via em todos os processos de licitação.

---

18 O § 1º do art. 80 do Decreto nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967 determina que o ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda (BRASIL, 1967).

Os Processos licitatórios são separados ou organizados por “famílias”, para a distribuição entre os pregoeiros.

- **Processo 12 - Elaborar edital**

O SECOM utiliza um modelo padronizado, pelo setor, de minuta do ato convocatório (Edital de Licitação), que deve constar os dados de identificação do contratante, do processo, a modalidade e o tipo de licitação, normas que regem o edital apresentadas de forma clara, os requisitos ou condições necessárias à participação dos licitantes no certame, forma de apresentação das propostas, como se dará o certame e a contratação (locais, horários, etc.), os procedimentos posteriores à contratação (obrigações, sanções, etc.), informações claras e objetivas sobre o objeto, prazos, entre outros.

O Edital configura-se em uma espécie de “manual de referência do certame” ou mesmo um “termo de parceria” entre a empresa e os licitantes. São documentos que normalmente contém várias páginas e anexos, e devem contemplar também canais de contato com a Administração Pública, para responder a eventuais dúvidas acerca do objeto ou do certame.

- **Processo 13 – Atualizar Status do Processo no Notes**

O status do processo é atualizado no *Lotus Notes*, sinalizando a data de realização do pregão eletrônico.

- **Processo 14 - Confirmar previsão de recursos orçamentários**

Confirma se há recurso (próprio ou da União) para a compra ou contratação, e obtém aprovação junto a Gerência de Orçamento e Finanças – GEORF.

- **Processo 15 - Realizar revisão pela chefia do SECOM**

A Chefia do setor realiza uma revisão geral do processo, validando se todos os documentos foram anexados e dá o seu “de acordo”, antes de enviar para as Gerências.

- **Processo 16 - Obter parecer/revisão das gerências**

O SECOM solicita revisão com parecer junto à gerências GESUP, GEJUR e GECOP.

- **Processo 17 - Obter parecer/revisão do NUNAC**

O Núcleo de Nacionalização – NUNAC é contatado nos casos em onde o descritivo do projeto é mais complexo. Nesse caso o SECOM solicita ao NUNAC a inserção de desenhos e a realização de revisão, conforme o caso se aplique.

- **Processo 18 - Validar contrato**

Quando houver minuta de contrato, deve obter parecer/revisão do Setor de Acompanhamento de Contratos – SEACO.

- **Processo 19 - Obter parecer final da chefia do SECOM**

A Chefia do setor realiza uma revisão geral do processo, validando se todos os documentos foram anexados e dá o seu “de acordo”.

- **Processo 20 - Imprimir e publicar o edital**

Após obter o aval das gerências e demais órgãos, o SECOM faz a publicidade do Edital. Normalmente são extraídos textos do Edital, para a sua divulgação. O edital pode ser publicado no sitio da TRENSURB, Diário Oficial da União, Jornal (quando for necessário), e no sitio do Banco do Brasil.

### **3.2 Considerações finais**

Foram apresentados, nesta seção, os processos que a equipe do SECOM desempenha ao longo da preparação de um processo licitatório. O Setor necessita interagir com outros setores para que o processo se torne mais eficiente – no caso, com a área interessada (demandante da SC), com a Comissão de Licitações (se a modalidade enquadrada for concorrência, tomada de preço ou carta convite), com a NUNAC (se for necessário inserir desenhos técnicos), com os fornecedores (se não há registros de SC's para levantamento de preço), e com as Gerências (GEORF, GESUP, GEJUR e DIRAF) – visando obter dados complementares e autorizações, que são anexadas ao processo.

Existe uma forte documentação física de todos os elementos que fazem parte do processo, e o SECOM tem o apoio do Sistema Informatizado de Gerenciamento PLACOMP e do *Lotus Notes*, para realizar o acompanhamento dos processos dos pregões eletrônicos.

Caso todos os procedimentos estejam conforme as exigências legais, parte-se então para a realização do processo licitatório, buscando o melhor orçamento dentre os projetos que possam atender, com eficiência, a demanda do SECOM.

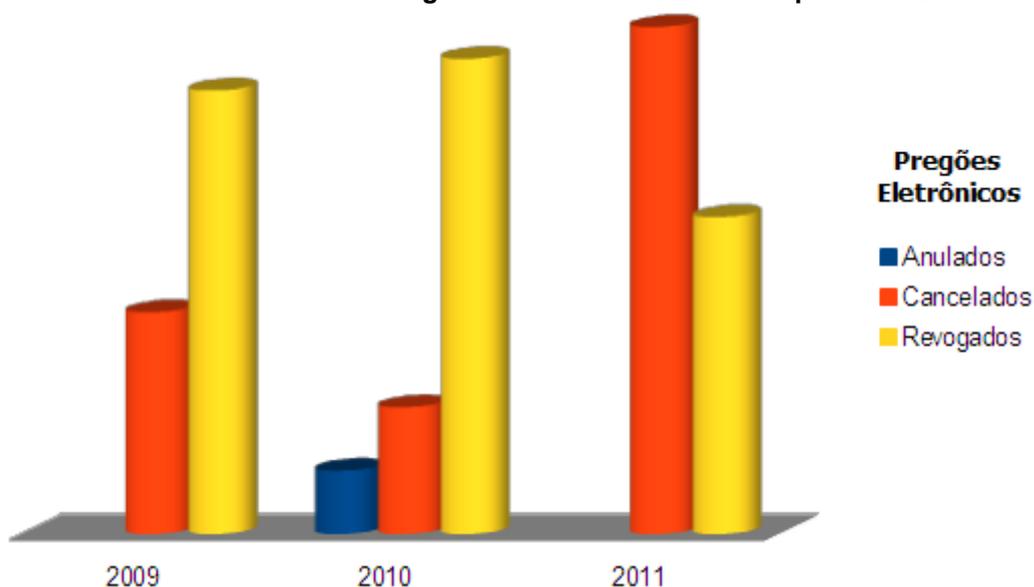
#### 4 NÍVEL DE EFICIÊNCIA DO SECOM

Nesta seção serão apresentados os dados consolidados da pesquisa, que possibilitam concluir se o SECOM é eficiente ou não, no seu sistema de planejamento de pregões eletrônicos.

Por meio do portal de Consulta às Licitações da TRENURB (2011a), foi possível extrair o histórico recente de licitações, na modalidade pregão eletrônico, em situação cancelada, anulada ou revogada, observadas no período de 2009 a 2011<sup>19</sup>. Neste período, ocorreram duas anulações, 27 cancelamentos e 39 revogações de pregões eletrônicos.

Em 2009, dos 191 pregões eletrônicos concluídos, 3,66% foram cancelados, 7,32% foram revogados e nenhum anulado. Em 2010, dos 198 pregões eletrônicos concluídos, 2,02% foram cancelados, 7,57% foram revogados e 1,01% foram anulados. Em 2011, dos 169 pregões eletrônicos concluídos, 9,46% foram cancelados, 5,91% foram revogados e nenhum anulado, conforme mostra a figura a seguir.

**Gráfico 1 – Histórico de Pregões Eletrônicos concluídos pelo SECOM**



Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>19</sup> Na tabela apresentada no ANEXO E, constam os processos cancelados, anulados ou revogados entre 2009 e 2011.

Durante entrevista aberta realizada com o chefe do SECOM, e mais dois pregoeiros (identificados nos próximos parágrafos como “pregoeiro #1” e “pregoeiro #2”, respectivamente), alguns pontos foram mencionados como possíveis causas de insucesso de algumas licitações.

Conforme o chefe do SECOM, “o setor faz o orçamento dos projetos de licitação com base em experiência”. Normalmente, utiliza-se como parâmetro os fornecedores que já foram contratados ou prestaram serviço para a TRENSURB. O pregoeiro #1, por sua vez, afirmou que “90% das causas de pregões revogados ocorrem devido a uma questão de valor”, no sentido de haver uma incoerência do valor de mercado com o valor previsto na licitação.

Obter um orçamento, embora demande um esforço (consultar sistema, contatar fornecedores, solicitar orçamento, etc.) é uma atividade exequível, com tranquilidade, pelo SECOM.

Segundo o pregoeiro #2, “uma dificuldade que está fora do domínio do setor, contudo, é a prospecção de fornecedores com situação regularizada”. Isto é, “em dia” com as suas obrigações fiscais, preenchendo o perfil desejado de atuação no fornecimento para a empresa.

Outro problema relacionado com algumas licitações ocorre na hora da entrega, conforme aponta o pregoeiro #2: “o fornecedor que ganha a licitação não entrega o produto com a qualidade especificada, o que acaba por inviabilizar a compra. E, se o mesmo fornecedor que inviabilizou a compra, diante de um novo processo licitatório – aberto para a compra do mesmo objeto – decide concorrer, nada impede que ele possa participar do certame”. Talvez isso justifique o fato de aparecerem abertos, no mesmo ano, mais de um processo licitatório sobre um mesmo objeto de licitação.

Atualmente, o setor está implantando um controle de entrega. O pregoeiro #2 explica: “a ideia é aplicar uma punição, caso o ganhador da licitação não entregue o objeto da compra, dentro do prazo ou na qualidade estipulada”. Além da previsão de multa por inexecução<sup>20</sup>, o fornecedor pode ser incluído em um Cadastro de Inadimplentes – CADIN. Com o controle de entrega, espera-se reduzir o número de casos, como, por exemplo, de fornecedores que não cumprem com as exigências previstas.

De acordo com o chefe do SECOM, “do início do processo, com o recebimento do projeto básico, até o momento da sessão, são consumidos aproximadamente 55 dias”. Parte desse tempo é consumido durante a interação de outras áreas, para revisão ou aprovação de

---

20 O percentual da multa varia de acordo com a quantidade de dias em que o fornecedor não efetuou a entrega.

documentos, ou mesmo para correções. “Um exemplo de correção que pode acontecer, é quando o projeto básico é recebido pelo setor, com problemas de especificação (por exemplo, o pedido de compra de um software com uma versão desatualizada, ou descrito de forma errada, que no momento de fazer a cotação com um fornecedor, acaba por ser detectado)”, relata o chefe do SECOM. Nesse caso, o SECOM devolve o projeto básico para a área que o enviou, relatando os problemas ou inconformidades encontradas.

O desempenho dos pregoeiros e de toda a equipe de apoio é avaliado pela chefia do SECOM como excelente. O chefe do SECOM também é pregoeiro e exerce regularmente os papéis de Chefe do setor e de Gestor das licitações. A chefia assume a gerência do processo/projeto licitatório até a etapa anterior a elaboração do Edital. A partir da preparação do Edital o projeto passa a ser gerenciado pelo Pregoeiro designado.

Os pregoeiros são formados em curso de Administração de Empresas – que reúne matérias de negociação, planejamento, economia entre outros – além de capacitação específica para o exercício do cargo. Observando a rotina do setor, pode-se afirmar que existe um bom relacionamento entre a equipe. Além disso, durante a execução de uma sessão de pregão eletrônico, conduzida pelo pregoeiro #2, foi possível perceber que tal profissional detém competências de negociação e comunicação. O que não foi possível perceber, entretanto, foi um conhecimento aprofundado acerca do tema gestão, tendo em vista que o presente estudo aponta que vários processos não compreendem as técnicas de gerenciamento no sistema de gestão de pregões eletrônicos para a etapa de planejamento, destes pregões, conforme pode ser observado no item a seguir.

#### **4.1 Painel Avaliativo das Práticas do SECOM vrs. Práticas do PMI**

Com o objetivo de identificar a adequação das ações (atividades) que compreendem os processos de planejamento dos pregões eletrônicos do SECOM, com às práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMI, é apresentado o painel avaliativo distribuído entre os quadros 1 a 7, a seguir:

**Quadro 1 – Adequação dos processos 1 a 3 do SECOM às Práticas do PMI**

<b>Processo 1 a 3 – Receber, verificar e retornar SC/Projeto básico</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 9º, Inciso I do Decreto 5.450/2005, quanto a elaboração do termo de referência pelo órgão requisitante (com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara); Inciso II, quanto a exigência da aprovação do termo de referência pela autoridade competente; § 2º, quanto ao conteúdo do termo de referência (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).</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe da área interessada a SC/Projeto básico (por meio do PLACOMP);</li> <li>• Imprime o documento;</li> <li>• Cria pasta física do processo e disponibiliza a SC/Projeto na pasta, para consulta;</li> <li>• Observa se a SC/Projeto básico contempla os itens necessários para dar início formal ao processo licitatório;</li> <li>• Retorna para a área que o enviou a SC/Projeto básico (se o mesmo é viável ou não, caso o mesmo não esteja adequado ou faltando informações).</li> </ul>
<b>Análise</b>	<b>Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar as informações do projeto à equipe, e demais envolvidos do projeto, no formato e no tempo adequados;</li> <li>• Contemplar um estudo de viabilidade<sup>21</sup> antes de passar ao termo de abertura, que representa o início formal do projeto;</li> <li>• Verificar o escopo do Projeto, se está especificado de forma clara o seu propósito;</li> <li>• Verificar a adequação do Projeto básico ao plano estratégico da organização.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM Versus Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM disponibiliza o Projeto antes de ser aprovado e no formato impresso;</li> <li>• O SECOM não dispõe de um estudo de viabilidade da SC/Projeto básico;</li> <li>• O SECOM avalia, por meio de observação, o escopo do Projeto básico;</li> <li>• O SECOM busca verificar a adequação do Projeto básico ao plano estratégico da organização.</li> </ul>

Observa-se no quadro 1, que, dentre os processos analisados, está adequada às práticas do PMI a observação das informações do Projeto básico. Tal observação do escopo, prazo, custo estimado, entre outros pontos, permite determinar: a viabilidade do projeto, a adequação do mesmo aos requisitos estabelecidos, e a conformidade do Projeto básico com o plano estratégico da empresa. Entretanto, dois pontos podem ser indicados como falhas relacionadas aos processos analisados:

<sup>21</sup> Um estudo de viabilidade representa um levantamento de informações para evidenciar os impactos que podem resultar o projeto, bem como forma de justificar a sua necessidade.

1. O SECOM não dispõe de um estudo de viabilidade para auxiliar na verificação de aspectos como, por exemplo, a conformidade do Projeto básico com o plano estratégico da empresa, ou os impactos que podem resultar da aquisição/contratação do objeto da licitação. Tal estudo tornaria mais eficiente o processo de verificação do Projeto básico.

2. Durante a fase de planejamento do Projeto as informações devem ser preferencialmente disponibilizadas para consulta imediata (por exemplo, por meio de sistemas informatizados), enquanto que documentos impressos são admitidos quando já autorizados (normalmente para relatórios de monitoramento ou publicação de informações). Desta forma, as ações de imprimir a SC/Projeto básico e criar pasta física são ineficientes ao processo.

Além disso, embora não configure uma falha, a confecção do Projeto básico é realizada apenas pela área interessada, o que pode comprometer o sucesso de todo o processo licitatório, caso o Projeto básico não seja elaborado corretamente. Neste sentido, é imprescindível que a área interessada conte com pessoas capacitadas em Projetos, com competências técnicas adequadas para tal.

Vale lembrar que este trabalho limitou-se ao estudo do SECOM, portanto, não foram analisadas as competências dos colaboradores das áreas interessadas. Apenas foi verificada a existência de um Escritório de Projetos na empresa, visando apoiar na confecção dos mesmos.

Logo, considerando o grupo de processos compreendidos no quadro 1, sugere-se como pontos de melhorias que: (i) o SECOM implemente no seu fluxo, o recebimento de um estudo de viabilidade das SC/Projetos básicos que receber; (ii) as ações de imprimir o Projeto básico e criar a pasta física sejam removidas desse conjunto de processos; e (iii) a área interessada faça uso da opinião especializada<sup>22</sup> no desenvolvimento dos Projetos básicos.

---

22 Um ou mais especialistas, consultores, colaboradores que dispõem de competências e habilidades específicas para a execução de determinada atividade.

**Quadro 2 – Adequação do processo 4 do SECOM às Práticas do PMI**

<b>Processo 4 – Solicitar abertura do processo licitatório</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 8º, Inciso III do Decreto 5.450/2005, quanto a abertura do processo licitatório, cabendo à autoridade competente determinar, de acordo com as atribuições previstas no regimento ou estatuto do órgão ou da entidade.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprova o escopo do Projeto básico;</li> <li>• Envia para o setor de Protocolo da TRENURB os dados para cadastro de proposta e abertura do processo.</li> </ul>
<b>Análise</b>	<b>Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir da aprovação do termo de abertura (escopo do projeto), deve-se passar para a próxima fase do projeto (o plano de gerenciamento do projeto);</li> <li>• Definir e documentar as atividades para produzir as entregas do projeto.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM Versus Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM realiza a aprovação da SC/Projeto básico, quando solicita ao Setor de Protocolo a sua abertura;</li> <li>• O SECOM, a partir do recebimento do número do processo (em resposta ao envio para o Protocolo), inicia o registro e documentação das entregas do projeto.</li> </ul>

Observa-se no quadro 2 que o SECOM não apresenta falha no processo analisado, pois está alinhado com a prática do PMI de aprovar o escopo do Projeto, além de atender aos requisitos do processo ao encaminhá-lo para o setor de Protocolo, para a abertura do processo licitatório. Ao tomar esta providência o SECOM, automaticamente, autoriza as próximas ações do processo licitatório.

O Projeto básico pode ser comparado ao termo de abertura de projeto. Uma vez estando aprovado, significa que está autorizado a prosseguir com o plano de gerenciamento do projeto. Nesse caso, as próximas atividades estabelecidas no fluxo do SECOM passam a ser executadas pela equipe.

Tendo em vista que o SECOM realiza o acompanhamento das licitações por meio do *check list* de monitoramento das entregas, anexado à pasta física do Processo licitatório, sugere-se como um ponto de melhoria no fluxo de pregões eletrônicos do SECOM, que seja transferido para este momento (logo após a abertura do Processo licitatório) as atividades de imprimir o Projeto básico e a criação da pasta física, para disponibilização do projeto à consulta.

Assim, além de manter a eficiência do processo analisado, poderá ser conferido maior organização e praticidade na consulta do processo licitatório.

Quadro 3 – Adequação dos processos 5 e 7 do SECOM às Práticas do PMI		
Processos 5 e 7 – Definir a modalidade de licitação ou iniciar procedimento próprio		
Descrição	Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 4º do Decreto 5.450/2005, quanto a adoção obrigatória da modalidade pregão nas licitações para aquisição de bens e serviços comuns, sendo preferencial a utilização da sua forma eletrônica.</li> </ul>
	Ações do SECOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Chefia do setor define a modalidade de licitação;</li> <li>• Em caso de inexigibilidade, dispensa de licitação, adota-se procedimento próprio.</li> </ul>
Análise	Práticas do PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montar o plano de gerenciamento do projeto, isto é, o documento que define como o projeto é executado, monitorado e encerrado;</li> <li>• Planejar o gerenciamento dos riscos, as respostas aos riscos, entre outros.</li> </ul>
	Ações do SECOM Versus Práticas do PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM não possui um plano formal de gerenciamento de projetos/licitações;</li> <li>• O SECOM não planeja o gerenciamento e as respostas aos riscos.</li> </ul>

Observa-se no quadro 3, que o SECOM não adota nenhuma das boas práticas do PMI indicadas para o grupo de processos analisados. Além disso, dois pontos podem ser indicados como falhas:

1. A inexistência de um plano formal de gerenciamento de pregões eletrônicos, para apoiar a controle dos processos de preparação dos pregões eletrônicos, sendo utilizado apenas o sistema de *check list* para gerenciar os processos. Desta forma, por não estarem amparados por um plano de gerenciamento adequado, vários pontos do processo licitatório estão sujeitos a uma execução ineficiente.

2. Também não existe um plano de contingência para os riscos aos processos em andamento, apenas medidas corretivas são tomadas. Conforme já mencionado na entrevista, há riscos comumente observados na fase de preparação dos pregões eletrônicos do SECOM, relacionados à estimativa de custos e aos maus fornecedores, ou melhor, a dificuldade em mantê-los fora dos certames.

Atualmente o SECOM faz uso da experiência para gerenciar aspectos importantes do processo, como alterações do escopo, controle da qualidade, entre outros. São utilizadas algumas medidas para reduzir o risco com fornecedores, no entanto, as soluções não se mostram eficientes, conforme os resultados observados dos pregões eletrônicos.

Logo, sugere-se como ponto de melhoria, a criação do plano de gerenciamento de licitações, e complementarmente, que sejam traçados planos subsidiários: plano de

gerenciamento de escopo, plano de gerenciamento de qualidade, plano de gerenciamento de custos, e plano de gerenciamento de riscos, para os processos de licitação do pregão eletrônico.

**Quadro 4 – Adequação do processo 6 do SECOM às Práticas do PMI**  
**Processos 6 – Cadastrar o Processo no PLACOMP e no Lotus Notes**

Processos 6 – Cadastrar o Processo no PLACOMP e no Lotus Notes		
Descrição	Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 30 do Decreto 5.450/2005, quanto ao processo licitatório, será instruído de vários documentos, entre eles: justificativa da contratação, termo de referência, planilhas de custo, previsão de recursos orçamentários, autorização de abertura da licitação, designação do pregoeiro e equipe de apoio, edital e respectivos anexos, entre outros; § 2º, quanto aos arquivos e registros digitais, relativos ao processo licitatório, deverão permanecer à disposição das auditorias internas e externas.</li> </ul>
	Ações do SECOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastro do processo licitatório no Sistema de Informação Gerencial - PLACOMP (atualmente no padrão de caracteres, tendo limitações na interface gráfica) e no Lotus Notes<sup>23</sup>.</li> </ul>
Análise	Práticas do PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar formulários (padrões) para documentar e apoiar no desenvolvimento do plano de gerenciamento do escopo, e nas decisões do projeto;</li> <li>• Criar, com o auxílio de modelos, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que representa a decomposição de todo o trabalho que envolve o projeto, em níveis ou em fases, para facilitar o seu gerenciamento;</li> <li>• Desenvolver o cronograma do projeto, considerando lista de marcos, calendário de recursos, linha de base do cronograma, entre outros;</li> <li>• Elaborar o plano de comunicação do projeto.</li> </ul>
	Ações do SECOM Versus Práticas do PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM adota como documento de apoio: o fluxo de processo de licitação e o formulário de <i>check list</i>, para acompanhar as entregas do processo de licitação;</li> <li>• O SECOM não contempla uma EAP;</li> <li>• O SECOM não possui cronograma para o controle das entregas<sup>24</sup> dos processos.</li> <li>• O SECOM publica as informações do projeto por meio do Lotus Notes, não havendo um plano formal de comunicação.</li> </ul>

Observa-se no quadro 4, que o SECOM não aplica as boas práticas do PMI para o grupo de processos analisados. Além disso, ao menos 4 falhas podem ser indicadas nos processos:

1. Falta de documentação para o apoio ao planejamento dos pregões eletrônicos, considerando as situações de risco, alterações de escopo, entre outros.

<sup>23</sup> O sistema PLACOMP, o aplicativo Notes e o formulário *Check list*, são recursos internos, previstos para o controle das atividades do processo.

<sup>24</sup> Uma entrega significa um produto a ser produzido ou serviço a ser executado, para que se obtenha a conclusão do projeto.

2. Inexistência de uma EAP para os processos licitatórios. Neste item, percebe-se que o SECOM possui uma organização quanto as atividades destes processos (por meio de fluxos). Entretanto, não existe uma hierarquização dos processos, ou organização em níveis, característicos de uma EAP.

3. Não é desenvolvido um cronograma de atividades para cada processo licitatório, tampouco existem métricas de tempo previstas para cada uma destas atividades.

4. Não existe um plano de comunicação para os processos licitatórios. O SECOM publica as informações por meio do *Lotus Notes*, compartilhando as mesmas de modo informal. Contudo, o registro da abordagem utilizada, seja ela formal ou informal, em um plano de comunicação é uma prática recomendada pelo PMI, a fim de obter maior eficiência nesse aspecto.

Além disso, verificou-se que o padrão atual do PLACOMP, utilizado pelo SECOM, possui uma limitação quanto a inserção de informações. Isto implica na redução do escopo de dados cadastrados no sistema, sendo necessária a execução de uma etapa adicional no processo licitatório, que corresponde a etapa de nacionalização do processo.

Logo, sugere-se alguns pontos de melhorias, visando elevar o nível de eficiência dos processos analisados, que correspondem: (i) a utilização de um modelo de EAP para os processos licitatórios; (ii) a adoção do sistema PLACOMP no padrão gráfico, ou outro sistema que unifique as funcionalidades dos recursos já utilizados pelo SECOM, e adicionalmente, disponibilize recursos de “mapas”, como por exemplo o mapa de *Gantt*<sup>25</sup>, para dar visibilidade aos prazos, marcos e pontos críticos do processo (o aplicativo Microsoft Project possui tais recursos); e por fim, (iii) a criação de um plano de comunicação para determinar quais informações devem ser disponibilizadas e quais abordagens devem ser utilizadas na comunicação aos envolvidos no projeto.

---

25 O mapa de *Gantt* representa um gráfico ilustrativo do avanço das diferentes etapas/fases e atividades de uma EAP.

**Quadro 5 – Adequação dos processos 8 a 10 do SECOM às Práticas do PMI**

<b>Processo 8 a 10 – Pesquisar preço, obter orçamento e pedir autorização</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 9º, § 1º do Decreto 5.450/2005, quanto aos elementos contidos no orçamento estimativo e no cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela administração.</li> <li>• Art. 8º, Inciso V do Decreto 3.555/2000, para julgamento no pregão eletrônico, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e os parâmetros mínimos de desempenho e de qualidade e as demais condições definidas no edital.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O pregoeiro consulta os dados das últimas compras nas SC's, e não obtendo os dados, realiza contato com os fornecedores, solicitando orçamento;</li> <li>• De posse dos orçamentos, solicita a aprovação do ordenador de despesas, contendo estimativa orçamentária máxima;</li> <li>• O SECOM pede ao DIRAF a autorização para proceder com o Pregão.</li> </ul>
<b>Análise</b>	<b>Práticas do PMI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar o orçamento, parametrizando os custos para estabelecer uma “linha de base” autorizada;</li> <li>• Planejar a qualidade, identificando e documentando os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto (objeto), bem como a forma ao qual o projeto atingirá a conformidade.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM Versus Práticas do PMI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM determina o orçamento obtendo uma “linha de base” que é autorizada pela Direção, para o projeto de licitação;</li> <li>• O SECOM adota como política de qualidade o atendimento aos requisitos (regulamentos) para os processos dos pregões eletrônicos.</li> </ul>

Observa-se no quadro 5, que o SECOM obtém a aprovação do ordenador de despesas, juntamente com o orçamento, informando o valor máximo que poderá ser utilizado na compra ou contratação do objeto do pregão eletrônico. Neste sentido, a ação está adequada a prática do PMI, correspondente a parametrização de valores para a formação de linha de base autorizada.

Entretanto, uma falha indicada no grupo de processos analisados diz respeito a falta de uma métrica de tempo para as entregas dos pregões eletrônicos, tendo em vista que alterações relacionadas ao tempo, custo ou escopo dos projetos, podem interferir na qualidade. A qualidade pode ser entendida como a conformidade com os requisitos do processo e do objeto, de modo que o sucesso do pregão eletrônico consiste em ter sido desenvolvido dentro do escopo, tempo e custo previstos, e com a qualidade desejada.

Logo, sugere-se como ponto de melhoria para o grupo de processos analisados: (i) a inclusão de campos com referência a datas no formulário de *check list* dos processos, para

auxiliar na medição do tempo empreendido em cada ação; e (ii) a adoção, pelo SECOM, de um padrão, como o PMI, para gerenciar a qualidade dos processos que realiza.

**Quadro 6 – Adequação dos processos 11 a 14 do SECOM às Práticas do PMI**

<b>Processo 11 a 14 – Incluir REP, elaborar edital, atualizar status, confirmar recursos</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 9º, Inciso VI do Decreto 5.450/2005 quanto a designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio;</li> <li>• Art. 21, Inciso VIII do Decreto 3.555/2000, quanto aos atos essenciais do pregão eletrônico, serão documentados ou juntados no respectivo processo, o edital e respectivos anexos; Inciso IV, quanto a garantia de reserva orçamentária, com a indicação das respectivas rubricas.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexa ao processo a Resolução da Presidência – REP, com a designação de Pregoeiro e Equipe de Apoio;</li> <li>• Elabora o Edital e atualiza o status do processo no <i>Lotus Notes</i>, sinalizando a data de realização do pregão eletrônico;</li> <li>• Obtém confirmação de recursos orçamentários e a aprovação, junto a Gerência de Orçamento e Finanças – GEORF.</li> </ul>
<b>Análise</b>	<b>Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o plano de recursos humanos;</li> <li>• Realizar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM Versus Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM não possui um plano de recursos humanos;</li> <li>• O SECOM não realiza uma análise quantitativa dos riscos.</li> </ul>

Observa-se no quadro 6, que o SECOM atende aos requisitos dos processos, realizando a boa prática de certificar-se quanto a previsão de recursos orçamentários, visando garantir que não faltarão recursos para o pagamento da compra ou contratação de serviço prevista. Contudo, o SECOM não aplica outras práticas recomendadas pelo PMI, tais como: desenvolver plano de RH e realizar análise quantitativa de riscos. A falta de aplicação destas práticas de gerenciamento, podem resultar nas seguintes falhas:

1. Conforme a configuração apresentada no item 2.1.1 deste trabalho, alguns componentes da equipe do SECOM são os únicos responsáveis por determinadas atividades. Tendo em vista que não existe um plano de RH (não estão documentados os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe), caso haja alterações na equipe do SECOM, tal fato pode contribuir para a perda de informações dos projetos. Inclusive, houve uma alteração recente no quadro de funcionários do SECOM (que no início deste trabalho contava com 5 pregoeiros e agora conta com 4).

2. De acordo com algumas boas práticas de projetos, existem técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas na análise qualitativa (por exemplo, a matriz de probabilidade e impacto) e quantitativa de riscos (por exemplo, o cálculo do valor monetário esperado). Sem as análises dos riscos fica dificultada a previsão de respostas, de forma eficiente, aos riscos.

Logo, considerando o conjunto de processos analisados no quadro 6, são propostas as seguintes sugestões de melhoria: (i) a criação de um plano de RH pelo setor, prevendo a substituição ou reposição de pessoal, no sentido de evitar perdas de informações em uma possível realocação e; (ii) a adoção de práticas de análise de riscos.

**Quadro 7 – Adequação dos processos 15 a 20 do SECOM às Práticas do PMI**

<b>Processo 15 a 20 – Revisão, validação do contrato, imprimir e publicar o edital</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Art. 17 do Decreto nº 5.450/2005, quanto a fase externa do pregão, na forma eletrônica, será iniciada com a convocação dos interessados por meio de publicação de aviso, observados os valores estimados para contratação e os meios de divulgação (Diário Oficial da União, meio eletrônico, na internet, jornal de grande circulação local, regional ou nacional).</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A chefia do setor, realiza uma revisão geral do processo, validando se todos os documentos foram anexados, fornecendo o seu “de acordo”, antes de enviar para as Gerências;</li> <li>• Solicita revisão/parecer junto à GESUP, GEJUR, GECOP, NUNAC e SEACO;</li> <li>• O SECOM faz a publicitação do Edital.</li> </ul>
<b>Análise</b>	<b>Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar as comunicações;</li> <li>• Revisões periódicas, ou monitoramento do projeto, é um aspecto de gerenciamento. Deve ser realizado do início até o término do projeto, para assegurar que o projeto é conduzido na direção correta.</li> </ul>
	<b>Ações do SECOM Versus Práticas do PMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O SECOM publica as informações do projeto por meio do <i>Lotus Notes</i>, não havendo um plano de comunicação;</li> <li>• O SECOM faz a publicação do edital de acordo com o que consta em requisitos, e disponibiliza no seu portal, uma seção para a consulta às licitações.</li> </ul>

Observa-se no quadro 7, que o SECOM está adequado às práticas de revisões do projeto, ao longo do seu desenvolvimento, indicada como uma boa prática de gerenciamento pelo PMI.

O SECOM realiza uma verificação geral do processo (antes e após a revisão das gerências), sendo esta uma condição necessária para a publicação do edital, dentro dos requisitos previstos. Contudo, falta um plano de comunicação, registrando tais abordagens, conforme já constatado no quadro 4.

## 4.2 Considerações finais

Esta seção apresentou um histórico da situação dos pregões eletrônicos do SECOM, em situação “cancelado”, “anulado” ou “revogado”, contabilizados nos últimos três anos. Os dados indicaram uma elevação do número de pregões eletrônicos cancelados em 2011.

Por meio de entrevista realizada com integrantes do quadro de funcionários do SECOM, foi possível evidenciar alguns fatores que podem influenciar no insucesso ou perdas de alguns pregões eletrônicos, tais como estimativas de valor incorretas, falhas por parte do fornecedor na entrega, entre outros.

Em seguida, foi apresentado o painel avaliativo, para observação quanto ao enquadramento do SECOM às práticas de gerenciamento de projetos, seguido de uma breve síntese sobre os quadros.

Observando-se os procedimentos efetuados pelo SECOM, para a realização de seu processo de pregão eletrônico – descritos nos quadros 1 a 7 – é possível concluir que o SECOM é eficiente em partes dos processos licitatórios apresentados.

O SECOM compartilha o fluxo de processos com outros setores e, assim, também divide a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso dos projetos licitatórios. Começando pelo projeto básico, uma parte importante do processo é elaborada por outra área, externa ao SECOM.

Além disso, mesmo que todos os processos de preparação dos pregões eletrônicos fossem realizados de forma totalmente eficiente, há fatores que comprometem a licitação já concluída. Por exemplo, o fato da seleção de projetos ser baseada no “menor preço” permite que a concorrência seja aberta a uma ampla variedade de fornecedores. Nesse caso, pode-se imaginar que o menor preço é oferecido predominantemente por empresas de pequeno porte. Infelizmente, ocorre que ainda são poucos os mecanismos previstos para resguardar o SECOM de entregas mal realizadas pelos fornecedores.

Adicionalmente, deve-se ressaltar que o processo licitatório é complexo, devido ao conjunto das leis, normas e regulamentos que envolvem o trâmite de aquisição/contratação para a Administração Pública. Logo, são requisitados profissionais qualificados, com conhecimento do arcabouço jurídico que envolve o objeto da licitação, além de habilidades específicas, como a de negociação.

Considerando o tamanho da equipe e o volume de licitações, em geral, o SECOM tem bons resultados nas atividades que realiza. E poderia obter melhores resultados se caso a TRENSURB viesse a implementar as melhorias, apresentadas nesta seção, sugeridas para cada grupo de processos analisados. Especialmente, se o SECOM vier a possuir uma maior aproximação com as práticas de gerenciamento propostas pelo PMI.

## CONCLUSÕES

O trabalho pretendeu avaliar aspectos relacionados ao sistema de gerenciamento do processo licitatório dos pregões eletrônicos da organização alvo do estudo, o Setor de Compras da TRENURB – SECOM, para identificar a eficiência do sistema utilizado pelo setor no planejamento das licitações desta modalidade. Um baixo nível de eficiência do Setor de Compras pode gerar perdas de oportunidades para a Administração Pública, considerando a economia gerada pelos pregões.

A partir desta avaliação e das informações obtidas pelo referencial teórico sobre licitações, pregão eletrônico, gerenciamento e planejamento de projetos, buscou-se identificar se o SECOM utiliza práticas de planejamento de licitações adequadas às práticas de planejamento de projetos segundo a abordagem do PMI.

De modo resumido seguem abaixo as constatações percebidas:

- a) o Setor de Compras aplica algumas práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMI no planejamento dos pregões eletrônicos. Entretanto, o SECOM não possui um plano formal de gerenciamento para os pregões eletrônicos que realiza;
- b) atualmente, o SECOM faz uso da experiência para o gerenciamento de aspectos importantes do processo, tais como: orçamentos, escopo do projeto, relacionamento com fornecedores, entre outros;
- c) a elaboração do Projeto básico, um elemento essencial para o sucesso da licitação, não é realizada pelo SECOM, dificultando a validação completa do processo de gerenciamento dos pregões eletrônicos.

O processo de elaboração dos pregões eletrônicos do SECOM foi mapeado, e o resultado apresentado em um conjunto de 20 processos, constituídos com base na lei e nos princípios que devem ser atendidos, dentre os quais foram identificadas algumas práticas de planejamento recomendadas pelo PMI.

Algumas oportunidades de melhorias no processo do SECOM foram identificadas pela autora. São elas:

- a) solicitação de um estudo de viabilidade das SC/Projetos básicos que forem recebidos;
- b) uso de opinião especializada no desenvolvimento dos Projetos básicos;
- c) transferência de algumas ações de um processo para outro;
- d) criação de um plano de gerenciamento de licitações, e complementarmente, elaboração de planos subsidiários ao plano de gerenciamento;
- e) utilização de um modelo de EAP para os processos licitatórios;
- f) adoção do sistema PLACOMP no padrão gráfico, ou outro sistema, que disponibilize recursos de “mapas” para dar visibilidade aos prazos, marcos e pontos críticos do processo;
- g) criação um plano de comunicação do projeto licitatório;
- h) inclusão de campos de “datas” no formulário de *check list* dos processos, auxiliando na medição do tempo empreendido em cada ação;
- i) adoção de um padrão, como o PMI, para gerenciar a qualidade dos processos realizados;
- j) criação de um plano de RH, prevendo a substituição ou reposição de pessoal;
- k) adoção de práticas para a análise de riscos.

Por meio do presente estudo, concluiu-se que o SECOM mostrou-se eficiente na realização de uma parte dos processos contemplados no fluxo de planejamento de licitações, uma vez que as atividades destes processos estão adequadas aos padrões de gerenciamento de projetos, aumentando a probabilidade de sucesso dos processos licitatórios.

Durante o desenvolvimento do trabalho, a principal dificuldade encontrada foi a falta de livros atualizados sobre o tema Licitação ou Pregão eletrônico.

Para trabalhos futuros, sugere-se avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos do SECOM, baseando-se no modelo de maturidade de gestão de projetos (MMGP), ou outro existente na literatura. Um modelo de maturidade, por sua vez, permite verificar capacidades e descrever um processo para que uma empresa ou organização desenvolva um conjunto de práticas visando o alcance do objetivo estratégico da mesma.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Henrique G., PRESTES, Cristine. **Guia valor econômico de licitações**. São Paulo: Globo, 2004.

BANCO DO BRASIL. **Licitações**. Disponível em: <[www.licitacoes-e.com.br](http://www.licitacoes-e.com.br)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **DECRETO Nº 3.555, DE 8 DE AGOSTO DE 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.450, DE 31 DE MAIO DE 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. 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)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04 DE 12 DE NOVEMBRO DE 2010**. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/instrucao-normativa-no-04-de-12-de-novembro-de-2010/download>>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 14 set. 2011.

BRASIL. **Licitações e contratos** : orientações e jurisprudência do TCU/Tribunal de Contas da União. Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/licitacoes\\_contratos](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/licitacoes_contratos)>. Acesso em: 20 dez. 2011

BRASIL. **Licitações e contratos da administração pública** : Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. 12. ed., atual. e ampl. São Paulo : Saraiva, 2009.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos** : guia para o exame de certificação do PMI. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

MOTTA, Carlos P. C. **Eficácia nas licitações & contratos**: estrutura da contratação, concessões e permissões, responsabilidade fiscal, pregão. Belo Horizonte : Del Rey, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=1962gbj8imYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR>>. Acesso em: 7 Jan. 2012.

PMI. **Project Management Institute**. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acesso em: 14 set. 2011.

PRADO, Darci. **O Escritório de gerenciamento de projetos (EGP)**. Capítulo extraído do livro Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Belo Horizonte: EDG, 2003.

PRADO, Darci. **Usando o MS Project 2003 em gerenciamento de projetos**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

RIGOLIN, Ivan B. **Manual prático das licitações** : Lei 8666, de 21 de junho de 1993. 8. ed. São Paulo : Saraiva, 2009.

ROSA, Rodrigo A. **Gestão logística**. Florianópolis: UAB, 2010.

SANTANA, Jair E. **Pregão presencial e eletrônico** : sistema de registro de preços : manual de implantação, operacionalização e controle. 3. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

TRENSURB. **Consulta licitação**. Disponível em: <[http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_detalle.php?codigo\\_sitemap=91](http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas_detalle.php?codigo_sitemap=91)>. Acesso em: 14 set. 2011a.

TRENSURB. **Empresa**. Disponível em: <[http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_detalle.php?codigo\\_sitemap=3](http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas_detalle.php?codigo_sitemap=3)>. Acesso em: 14 set. 2011b.

TRENSURB. **Estrutura administrativa**. Disponível em: <[http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_detalle.php?codigo\\_sitemap=54](http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas_detalle.php?codigo_sitemap=54)>. Acesso em: 14 set. 2011c.

TRENSURB. **Ideais**. Disponível em: <[http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_detalle.php?codigo\\_sitemap=49](http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas_detalle.php?codigo_sitemap=49)>. Acesso em: 14 set. 2011d.

TRENSURB. **Notícias**. Disponível em: <[http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_noticias\\_detalhes.php?codigo\\_sitemap=2953&PHPSESSID=wwrheblcb](http://www.trensurb.gov.br/paginas/paginas_noticias_detalhes.php?codigo_sitemap=2953&PHPSESSID=wwrheblcb)>. Acesso em: 14 set. 2011e.

TRENSURB. **Notícias**. Disponível em: <[http://trem.trensurb.gov.br/paginas/paginas\\_noticias\\_detalhes.php?PHPSESSID=uuvugaawvpid&codigo\\_sitemap\\_pai=96&codigo\\_sitemap=2486&sitemapPage=51&l=pt-br&PHPSESSID=uuvugaawvpid%3E](http://trem.trensurb.gov.br/paginas/paginas_noticias_detalhes.php?PHPSESSID=uuvugaawvpid&codigo_sitemap_pai=96&codigo_sitemap=2486&sitemapPage=51&l=pt-br&PHPSESSID=uuvugaawvpid%3E)>. Acesso em: 14 set. 2011f.

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

## ANEXO A – A LEI DE LICITAÇÕES

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), Lei de Licitações e Contratos Administrativos, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988.

Quanto aos objetos que se enquadram ao ato de licitar, conforme o art. 2º da Lei de Licitações, dizem respeito a:

obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da administração pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei (BRASIL, 1993).

O art. 3º da Lei de Licitações relaciona alguns princípios a serem garantidos no tramite licitatório, são eles:

o princípio 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 lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

Quanto a sua abrangência, o art. 1º, parágrafo único da Lei, estabelece quem é obrigado a licitar:

além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 1993).

## ANEXO B – A LEI DO PREGÃO E REGULAMENTOS

A Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 (BRASIL,2002), Lei do Pregão, teve sua origem na Medida Provisória nº 2.026, de 28 de julho de 2000, que posteriormente se transformou na Lei do Pregão, e que regulamenta os termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988.

A Lei que institui a modalidade de Pregão define como objetos que se enquadram nesta modalidade apenas os “bens e serviços comuns”. De acordo com o parágrafo único da Lei nº 10.520/02 “consideram-se bens e serviços comuns, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2002)

A Lei destina-se aos atos da Administração Pública para a aquisição de bens e contratação de serviços no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000), regulamenta a modalidade pregão, por meio das normas e procedimentos relativos ao formato presencial.

Já o pregão eletrônico é regulamentado pelo Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005 (BRASIL, 2005). que por sua vez:

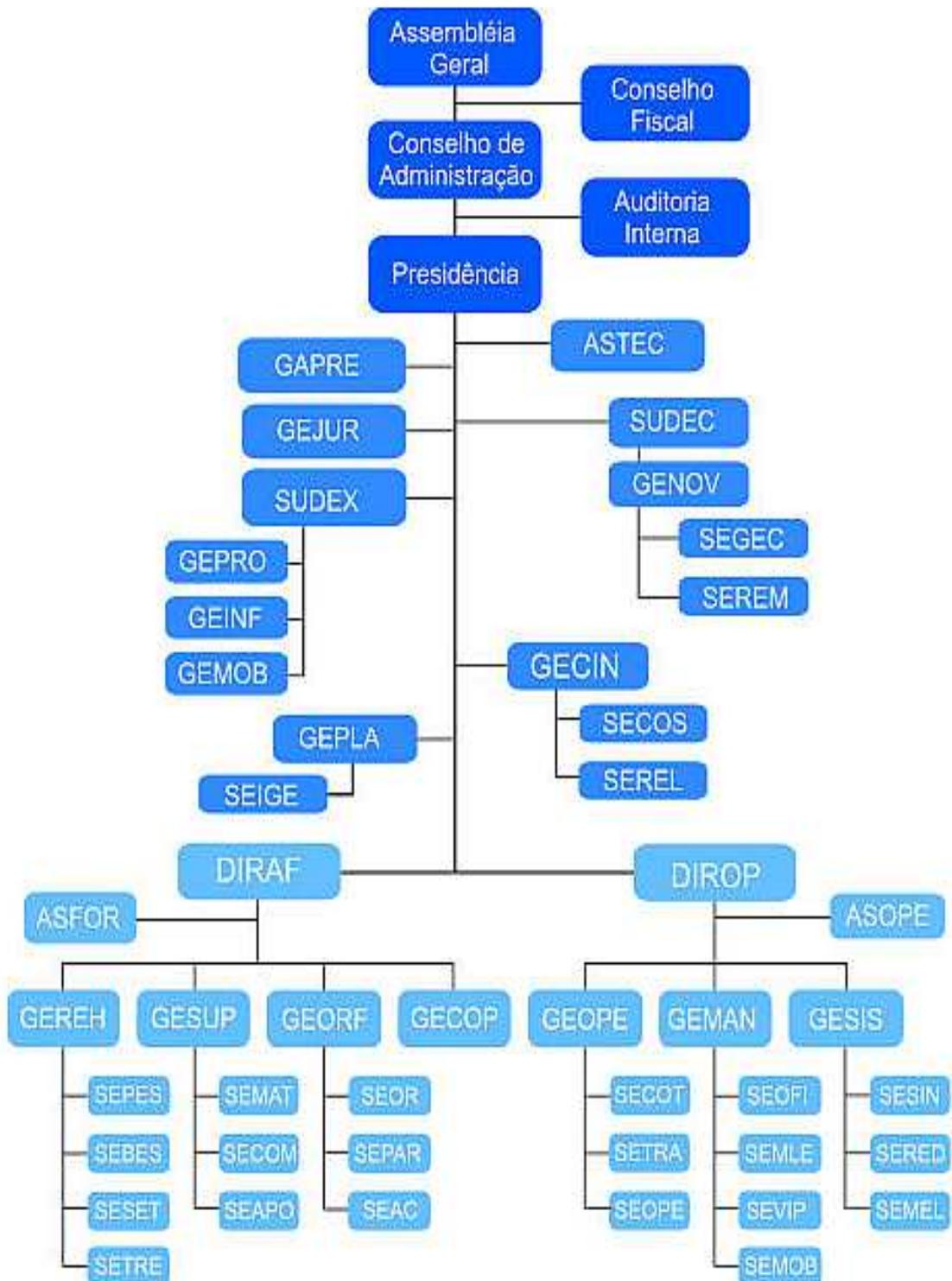
estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos (BRASIL, 2005).

De acordo com o §1 do art. 1, o decreto estabelece a exigência da realização do pregão, preferencialmente no formato eletrônico.

Quanto a sua abrangência, o art. 1º, parágrafo único do Decreto nº 3.555/00, estabelece quem é obrigado a licitar:

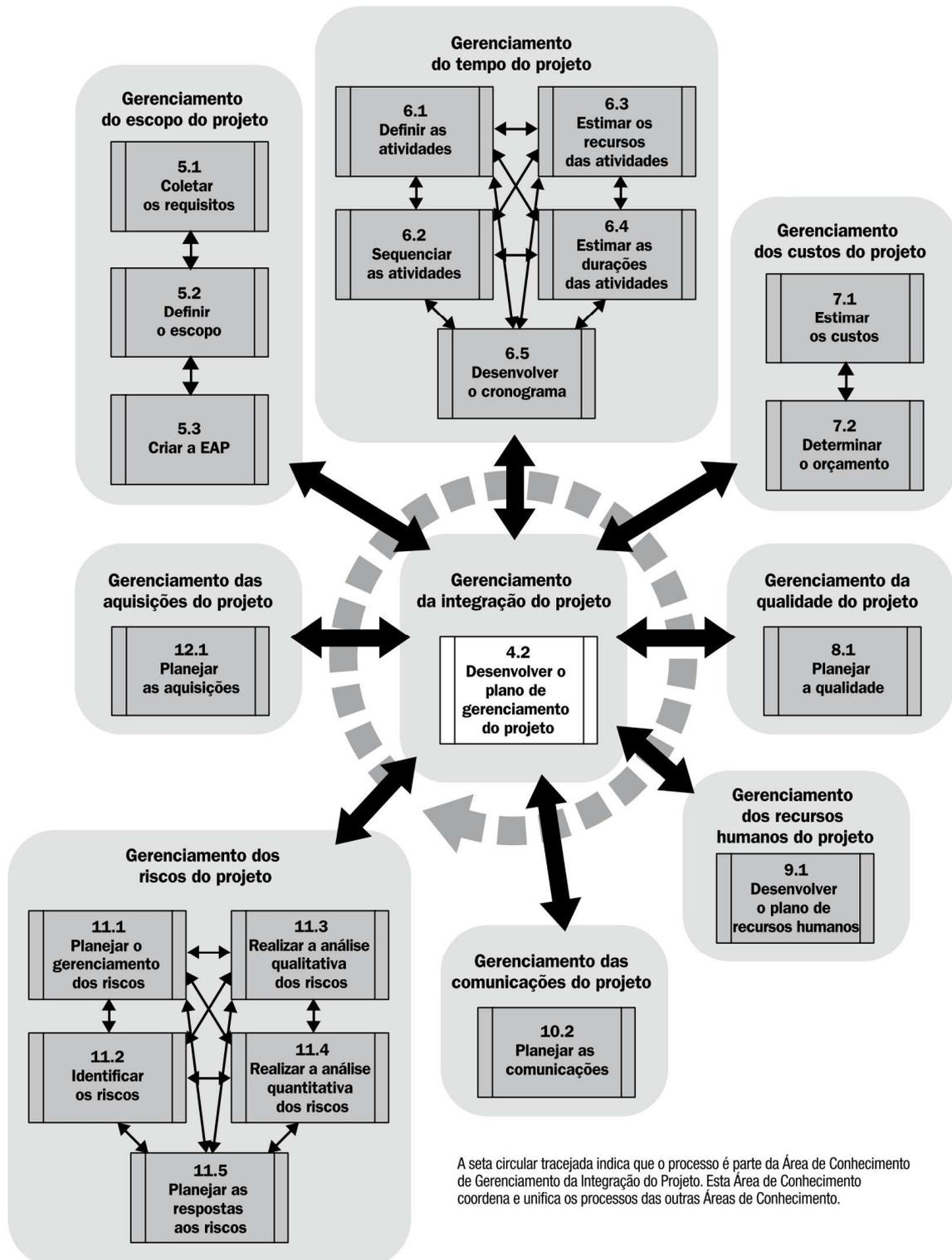
além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as entidades controladas direta e indiretamente pela União (BRASIL, 2000).

## ANEXO C – ORGANOGRAMA DA TRENSURB



Fonte: TRENSURB (2011c)

## ANEXO D – GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO DE PROJETO



Fonte: PMBOK (2008)

## ANEXO E – HISTÓRICO DE PREGÕES ELETRÔNICOS

**Tabela 1 – Pregões eletrônicos cancelados, anulados e revogados**

(Continua)

Situação	Processo/Ano	Modalidade	Objeto
Anulada	1325/2010	Pregão Eletrônico	SERVIÇO PINTURA SINALIZAÇÃO NAS ESTAÇÕES
Anulada	1594/2010	Pregão Eletrônico	LOCAÇÃO DE ESPAÇO E EQUIPAMENTOS
Anulada	1332/2009	Pregão Eletrônico	DATACENTER (STORAGE)
Cancelada	1443/2011	Pregão Eletrônico	IMPLANTAÇÃO DE JARDIM
Cancelada	1769/2011	Pregão Eletrônico	CAME DE CONTATORES - CANCELADO
Cancelada	1863/2011	Pregão Eletrônico	ALMOFADA ETILENO
Cancelada	0133/2011	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE BOTOEIRA
Cancelada	1523/2011	Pregão Eletrônico	MALETAS DE FERRAMENTAS VDE
Cancelada	1976/2011	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO DE JRDINS
Cancelada	1510/2011	Pregão Eletrônico	PORCA CASTELO SEXTAVADA
Cancelada	0114/2011	Pregão Eletrônico	ELEMENTO FILTRANTE
Cancelada	2463/2011	Pregão Eletrônico	CABO DE ATERRAMENTO
Cancelada	2694/2011	Pregão Eletrônico	CAPA PVC CRISTAL
Cancelada	1234/2011	Pregão Eletrônico	PROTEÇÃO DAS JANELAS DOS TRENS
Cancelada	2886/2011	Pregão Eletrônico	CADEADOS DUPLOS EM CHAPA AÇO INOX
Cancelada	3532/2011	Pregão Eletrônico	CONTRATAÇÃO DE VIGILÂNCIA ARMADA
Cancelada	0336/2011	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE ESCOVA CARVÃO
Cancelada	0600/2011	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE ISOLADOR DE PORCELANA
Cancelada	0807/2011	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE JACARÉ NÚMERO 10
Cancelada	2689/2009	Pregão Eletrônico	DORMENTES DE MADEIRA
Cancelada	2434/2010	Pregão Eletrônico	PEÇAS DE TIMONERIA DE TRUQUES
Cancelada	0530/2010	Pregão Eletrônico	REPELENTE, INSETICIDA E BLOQUEADOR SOLAR
Cancelada	1938/2010	Pregão Eletrônico	CAME DE CONTATORES
Cancelada	2259/2010	Pregão Eletrônico	AVALIAÇÕES RUIDOS, VIBRAÇÃO E QUÍMICOS
Cancelada	0928/2009	Pregão Eletrônico	PAINEL COM ARMAÇÃO EM TUBO E ACRÍLICO
Cancelada	0974/2009	Pregão Eletrônico	CONCERTO E FORNECIMENTO DE BOMBA SUBMERSA
Cancelada	1659/ 2009	Pregão Eletrônico	MATERIAIS ESCRITORIOS
Cancelada	0474/2009	Pregão Eletrônico	CONCERTO DE VEÍCULO RODOFERROVIÁRIO
Cancelada	2430/2009	Pregão Eletrônico	CALÇADO DE SEGURANÇA
Cancelada	0038/2009	Pregão Eletrônico	SERVIÇO SECRETARIA
Cancelada	1672/2008	Pregão Eletrônico	DETERGENTE, TINTA E DILUENTE
Cancelada	1686/2008	Pregão Eletrônico	TIRANTE ROSQUEADO
Cancelada	1751/2008	Pregão Eletrônico	ASSINATURAS DIGITAIS CERTIFICADAS
Cancelada	1849/2008	Pregão Eletrônico	ANEL DO PISTÃO
Cancelada	1922/2008	Pregão Eletrônico	LAUDO TÉCNICO PARA VESTUÁRIOS
Cancelada	1921/2008	Pregão Eletrônico	BATERIAS PARA CAMINHÃO
Cancelada	1450/2008	Pregão Eletrônico	PINOS
Cancelada	1991/2008	Pregão Eletrônico	PLACAS DE SINALIZAÇÃO
Cancelada	2097/2008	Pregão Eletrônico	CARTUCHOS
Cancelada	1939/2008	Pregão Eletrônico	MICROCOMPUTADORES MODELO DESKTOP
Cancelada	2131/2008	Pregão Eletrônico	REFORMA DO BICICLETÁRIO
Cancelada	2130/2008	Pregão Eletrônico	MATERIAL GRÁFICO E FORMULÁRIO CONTÍNUO
Cancelada	2069/2008	Pregão Eletrônico	CURSO CONT. SERV. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Cancelada	547/2008	Pregão Eletrônico	PESQUISA SALARIAL
Cancelada	428/2008	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO DA VIA PERMANENTE
Cancelada	696/2008	Pregão Eletrônico	SUPORTE TÉCNICO DO BANCO DE DADOS INGRES
Cancelada	928/2008	Pregão Eletrônico	PEÇAS USINADAS CONFORME DESENHO
Cancelada	0430/2007	Pregão Eletrônico	CAPACITORES
Cancelada	455/2007	Pregão Eletrônico	SEGURO DE VEÍCULOS ESPECIAIS
Cancelada	987/2007	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS

(Continuação)

Situação	Processo/Ano	Modalidade	Objeto
Cancelada	837/2007	Pregão Eletrônico	LIMPEZA DAS BACIAS NAS CASAS DE BOMBA
Cancelada	1129/2007	Pregão Eletrônico	MATERIAL ELETRICO
Cancelada	0837/2007	Pregão Eletrônico	SERVIÇO CE LIMPEZA
Cancelada	1008/2007	Pregão Eletrônico	RECUPERAÇÃO DE ALMOFADAS DE BORRACHA
Cancelada	1683/2007	Pregão Eletrônico	LICENÇAS DE USO DO SISTEMA WINDOWS
Cancelada	1738/2007	Pregão Eletrônico	CAIXA MOLA DIREITA COM PISTAO
Cancelada	465/2006	Pregão Eletrônico	MICRO INTERRUPTOR
Cancelada	472/2006	Pregão Eletrônico	PEÇAS USINADAS NACIONALIZADAS
Cancelada	1231/2006	Pregão Eletrônico	TRANSFORMADOR TRIFÁSICO
Cancelada	1495/2006	Pregão Eletrônico	FUSÍVEL
Cancelada	1499/2006	Pregão Eletrônico	INVESTIMENTOS PARA OPERAÇÃO
Cancelada	1500/2006	Pregão Eletrônico	MATERIAL P/MANUTENÇÃO
Cancelada	0094/2005	Pregão Eletrônico	MONITORAMENTO DE MATÉRIAS JORNALÍSTICAS
Cancelada	866/2005	Pregão Eletrônico	CONCERTO DE MÓVEIS
Cancelada	1496/2005	Pregão Eletrônico	PESQUISA SÓCIO ECONÔMICA E DE SATISFAÇÃO
Cancelada	1544/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE REFORMA EM LOCOMOTIVA GE
Cancelada	1676/2005	Pregão Eletrônico	MATERIAIS DIVERSOS
Cancelada	1679/2005	Pregão Eletrônico	MOLAS E ANÉIS
Cancelada	1670/2005	Pregão Eletrônico	FERRAMENTAS
Cancelada	1670/2005	Pregão Eletrônico	FERRAMENTAS
Cancelada	404/2005	Pregão Eletrônico	REGISTRO DE PREÇOS PAPEL A4
Cancelada	2070/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇOS P/ REALIZAÇÃO DE CONCURSO
Cancelada	2223/2005	Pregão Eletrônico	MATERIAIS DIVERSOS DE MANUTENÇÃO
Cancelada	1516/2004	Pregão Eletrônico	SERVIÇOS TELEFONIA MÓVEL
Cancelada	1313/2004	Pregão Eletrônico	SOFTWARE
Cancelada	1313/2004	Pregão Eletrônico	SOFTWARE
Cancelada	1414/2004	Pregão Eletrônico	MICROTRATOR
Cancelada	1758/2004	Pregão Eletrônico	MANCAL DE SUSPENSÃO
Cancelada	1738/2004	Pregão Eletrônico	ANÉIS DE COMPRESSÃO E LUBRIFICAÇÃO
Cancelada	961/2004	Pregão Eletrônico	FERRAMENTAS/INVESTIMENTO
Revogada	0811/2011	Pregão Eletrônico	RECUPERAÇÃO DE MOTORES DE TRACÇÃO
Revogada	2438/2010	Pregão Eletrônico	MANCAIS, TAMPA TRASEIRA MOTOR
Revogada	0065/2011	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS ACADEMIA
Revogada	0864/2011	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS ACADEMIA
Revogada	2663/2011	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE CABO ELÉTRICO ESTANHADO
Revogada	3129/2011	Pregão Eletrônico	ROLAMENTOS ROLO CILÍNDRICO
Revogada	3150/2011	Pregão Eletrônico	VIGILÂNCIA ARMADA
Revogada	0246/2011	Pregão Eletrônico	PASTILHA INTERCAMBIÁVEL LOSANGO
Revogada	0303/2011	Pregão Eletrônico	CABEÇA MAGNÉTICA DE LEITURA
Revogada	0863/2011	Pregão Eletrônico	CABEÇA MAGNÉTICA DE LEITURA
Revogada	0990/2011	Pregão Eletrônico	MANCAL DE SUSPENSÃO
Revogada	0372/2010	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE TIRANTES E ESTICADOR E OUTROS
Revogada	0393/2010	Pregão Eletrônico	CABO DE COBRE BITOLA 1 X 85 MM2
Revogada	0545/2010	Pregão Eletrônico	ISOLADOR DE PORCELANA
Revogada	0514/2010	Pregão Eletrônico	RESISTOR, CABO EM COBRE, CHAVE TPL E FIO
Revogada	0538/2010	Pregão Eletrônico	CADEADOS DUPLOS EM CHAPAS DE AÇO
Revogada	0717/2010	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE BANCO DE BATERIAS
Revogada	1157/2010	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE TORNEIRAS ISOLADORAS
Revogada	1045/2010	Pregão Eletrônico	DORMENTE COMPOSTO DE MATRIZ PLÁSTICA
Revogada	1399/2010	Pregão Eletrônico	FILTRO DE AR PARA MOTOR DE TRACÇÃO
Revogada	1407/2010	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO E INSTALAÇÃO BANCO DE BATERIAS
Revogada	1504/2010	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DISTANCIADOR E GARRA P/ ISOLADOR
Revogada	1639/2010	Pregão Eletrônico	VIDRO CENTRAL E LADO ESQUERDO CABINE 3
Revogada	2323/2010	Pregão Eletrônico	ANÉIS PISTÃO E SEGMENTO P/PISTÃO
Revogada	2439/2010	Pregão Eletrônico	RECUPERAÇÃO DE ARANHAS DE TRUQUES P/TUE

(Continuação)

Situação	Processo/Ano	Modalidade	Objeto
Revogada	0452/2009	Pregão Eletrônico	ANÁLISE METALOGRAFICA DE PEÇAS
Revogada	0950/2009	Pregão Eletrônico	QUIOSQUE MODULAR
Revogada	0829/2009	Pregão Eletrônico	FILTROS
Revogada	0935/2009	Pregão Eletrônico	DIVISÓRIAS DE GESSO E VITRINES DE VIDRO
Revogada	0284/2009	Pregão Eletrônico	ROLAMENTO ROLO CILÍNDRICO
Revogada	1417/2009	Pregão Eletrônico	RECUPERAÇÃO RESISTOR DO MOTOR ALTERNADO
Revogada	0288/2009	Pregão Eletrônico	TAMPA DE SINALEIRO
Revogada	2222/2009	Pregão Eletrônico	LOCAÇÃO DE BEBEDOUROS
Revogada	2262/2009	Pregão Eletrônico	CURSOS CONTRATOS, LEI 8666/93 E IN 02/08
Revogada	2428/2009	Pregão Eletrônico	FOLHA PAPEL FORMATO A4
Revogada	0727/2009	Pregão Eletrônico	GAXETAS CONFORME DESENHO
Revogada	0665/2009	Pregão Eletrônico	SCHUNK
Revogada	0726/2009	Pregão Eletrônico	MATERIAL P/ TRANSP. E IÇAMENTO DE CARGAS
Revogada	0644/2009	Pregão Eletrônico	MATERIAL ELETRÔNICO
Revogada	1214/2008	Pregão Eletrônico	GUINDASTE GIRATÓRIO
Revogada	1543/2008	Pregão Eletrônico	SAPATA DE FREIO - DES. TU-MRM-3021-01
Revogada	1593/2008	Pregão Eletrônico	PLUG CONEXÃO
Revogada	0209/2008	Pregão Eletrônico	MEDICAMENTOS
Revogada	1628/2008	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE TELEFONIA
Revogada	1687/2008	Pregão Eletrônico	PELÍCULA DE CONTROLE SOLAR
Revogada	1684/2008	Pregão Eletrônico	MATERIAL DE INFORMÁTICA E ESCRITÓRIO
Revogada	1684/2008	Pregão Eletrônico	MATERIAL DE INFORMÁTICA E ESCRITÓRIO
Revogada	1696/2008	Pregão Eletrônico	BOIA REGULADORA
Revogada	1876/2008	Pregão Eletrônico	PANTÓGRAFO
Revogada	1853/2008	Pregão Eletrônico	GRUPOS GERADORES DIESEL
Revogada	1880/2008	Pregão Eletrônico	ENSAIO DIELÉTR. LUVAS ALTA E BAIXA TENSÃO
Revogada	1905/2008	Pregão Eletrônico	VIDROS
Revogada	1930/2008	Pregão Eletrônico	REATOR CENTRALIZADO
Revogada	1770/2008	Pregão Eletrônico	DIVISÓRIA PARA O CCO
Revogada	1919/2008	Pregão Eletrônico	MANGUEIRA AEROQUIP
Revogada	1951/2008	Pregão Eletrônico	PONTA DO CONTATO
Revogada	1980/2008	Pregão Eletrônico	CADEADO DUPLO REDE AEREA
Revogada	1993/2008	Pregão Eletrônico	SERV. DE TERMOVÁCUO PARA COMUTADOR
Revogada	1957/2008	Pregão Eletrônico	SMARTCARD EM PVC
Revogada	1780/2008	Pregão Eletrônico	ATUALIZ. TECNOLOGIA DA BALANCEADORA IND.
Revogada	2132/2008	Pregão Eletrônico	EQUIP. P/ SUBSTITUIÇÃO DE ESTAÇÕES DE VHF
Revogada	524/2008	Pregão Eletrônico	PEDAL PARA LUBRIFICADORES
Revogada	502/2008	Pregão Eletrônico	DESENGRAXANTE
Revogada	576/ 2008	Pregão Eletrônico	JACARE HIBRIDO
Revogada	0818/2008	Pregão Eletrônico	SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO
Revogada	921/2008	Pregão Eletrônico	PISTÕES
Revogada	1187/ 2008	Pregão Eletrônico	MATERIAIS PARA MANUTENÇÃO
Revogada	1215/ 2008	Pregão Eletrônico	PASSAGENS RODOVIÁRIA E AÉREA
Revogada	1258/ 2008	Pregão Eletrônico	SEGMENTO E ANEL DE GUIA
Revogada	1431/2008	Pregão Eletrônico	DISJUNTOR TRIPOLAR 600 VOLTS
Revogada	0493/2007	Pregão Eletrônico	RECOLHIMENTO E RECEBIMENTO DE BILHETES
Revogada	455/2007	Pregão Eletrônico	SEGURO DE VEÍCULOS ESPECIAIS
Revogada	1212/2006	Pregão Eletrônico	SUBSTITUIÇÃO DE MANTAS ISOLANTES
Revogada	837/2007	Pregão Eletrônico	LIMPEZA DAS BACIAS NAS CASAS DE BOMBAS
Revogada	964/2007	Pregão Eletrônico	LOCAÇÃO EQUIPAMENTOS DE TRAÇÃO
Revogada	981/2007	Pregão Eletrônico	INSTALAÇÃO SISTEMA DE FREIO
Revogada	455/2007	Pregão Eletrônico	SEGURO DE VEÍCULOS
Revogada	964/2007	Pregão Eletrônico	LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE TRAÇÃO
Revogada	1410/2007	Pregão Eletrônico	MOTOR PARA MAQUINA DE CHAVE
Revogada	1427/2007	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE TRANSPORTE COM SEGURO
Revogada	1642/2007	Pregão Eletrônico	APARELHOS DE RÁDIO COMUNICAÇÃO

## (Conclusão)

Situação	Processo/Ano	Modalidade	Objeto
Revogada	1653/2007	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE VEÍCULO PARA SEGURANÇA
Revogada	1644/2007	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE TACÓGRAFOS
Revogada	1670/2007	Pregão Eletrônico	RÁDIOS PORTÁTEIS
Revogada	1669/2007	Pregão Eletrônico	ELASTOMERO
Revogada	1410/2007	Pregão Eletrônico	MOTOR UNIVERSAL PARA MAQUINA CHAVE
Revogada	1683/2007	Pregão Eletrônico	LICENÇAS DE ACESSO AOS SERVIDORES
Revogada	1020/2007	Pregão Eletrônico	LOCAÇÃO DE VEICULOS SEM MOTORISTAS
Revogada	0297/2007	Pregão Eletrônico	BANCO DE BATERIAS ELÉTRICAS
Revogada	1644/2007	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO DE TACÓGRAFOS
Revogada	2043/2005	Pregão Eletrônico	ÓLEOS LUBRIFICANTES E GRAXAS
Revogada	2043/2005	Pregão Eletrônico	ÓLEOS, LUBRIFICANTES E GRAXAS
Revogada	513/2006	Pregão Eletrônico	MOTOR 125 VCC/127 VCA PARA DISJUNTOR
Revogada	459/2005	Pregão Eletrônico	LED'S SUPER ALTO BRILHO
Revogada	0616/2005	Pregão Eletrônico	RETENTOR BIPARTIDO, CONFORME DESENHO
Revogada	0782/2005	Pregão Eletrônico	UNIFORMES
Revogada	869/2005	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE MÓVEIS DE ESCRITÓRIO
Revogada	938/2005	Pregão Eletrônico	CABO ELÉTRICO
Revogada	344/2005	Pregão Eletrônico	MANCAL LADO COMPUTADOR
Revogada	1073/2005	Pregão Eletrônico	PARAFUSOS, REBITES, CONTRAPINOS
Revogada	1084/2005	Pregão Eletrônico	MANUTENÇÃO DE SERVIDORES
Revogada	1018/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE ERGONOMIA
Revogada	289/2005	Pregão Eletrônico	MATERIAL PARA PINTURA
Revogada	1073/2005	Pregão Eletrônico	PARAFUSOS, REBITES, CONTRAPINOS
Revogada	1544/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE REFORMA EM LOCOMOTIVA GE
Revogada	1544/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE REFORMA EM LOCOMOTIVA GE
Revogada	1544/2005	Pregão Eletrônico	SERVIÇO DE REFORMA EM LOCOMOTIVA GE
Revogada	1676/2005	Pregão Eletrônico	MATERIAIS DIVERSOS
Revogada	1676/2005	Pregão Eletrônico	MATERIAIS DE MANUTENÇÃO
Revogada	2043/2005	Pregão Eletrônico	AQUISIÇÃO DE ÓLEOS, GRAXAS E LUBRIFICANTES
Revogada	360/2005	Pregão Eletrônico	PEÇAS DE BORRACHA
Revogada	2177/2005	Pregão Eletrônico	MANCAL SUSPENSÃO
Revogada	1138/2004	Pregão Eletrônico	SERVIÇOS GRÁFICOS
Revogada	1251/2004	Pregão Eletrônico	MÓVEIS/CADEIRAS
Revogada	1252/2004	Pregão Eletrônico	PLATAFORMA PORTÁTIL
Revogada	1110/2004	Pregão Eletrônico	CARTUCHOS PARA IMPRESSORAS
Revogada	1378/2004	Pregão Eletrônico	ANÉIS DE COMPRESSÃO E LUBRIFICAÇÃO
Revogada	990/2004	Pregão Eletrônico	EQUIPAMENTOS E MÁQUINAS