

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Santa Maria, RS, Brasil

2015

ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Área de Gestão Organizacional, Linha de Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas.**

Orientador: Prof. Dr. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2015

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Del Duca, Fábio Vidal Pinheiro
ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE PASSO FUNDO / Fábio Vidal Pinheiro Del
Duca.-2015.
100 p.; 30cm

Orientador: Reisoli Bender Filho
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2015

1. Compras públicas 2. Processo licitatório 3.
Licitações sem êxito 4. Prefeitura Municipal de Passo
Fundo I. Bender Filho, Reisoli II. Título.

© 2015

Todos os direitos autorais reservados a Fábio Vidal Pinheiro Del Duca. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: favpdelduca@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DA
PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO**

elaborada por
Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

como requisito para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Organizações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Reisoli Bender Filho, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)

Claudionor Guedes Laimer, Dr. (IMED)

Santa Maria, 30 de março de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida!

À minha mãe Maria Isabel (*in memoriam*) e, afetuosamente, ao meu pai Leo, meu eterno agradecimento.

À minha avó Célia (*in memoriam*), à minha madrasta Eliana e às minhas irmãs Raquel e Beatriz pela convivência harmoniosa e instrutiva.

À minha namorada e amiga Scheila, ao Agnaldo (Alemão) e à Sueli, aos amigos e aos familiares pela compreensão e apoio em diversos momentos.

Aos ex-professores Robson Potita Formigheri e Antônio Rodrigo Delepiane de Vit pela competência no magistério, pelo interesse e apoio dedicado na formação acadêmica.

Aos agora ex-colegas do curso, em especial Jaiser Tapia, Joeder Campos Soares e Rafael Paris da Silva, pelo respeito, amizade e auxílio em tantas jornadas.

À Prefeitura Municipal de Passo Fundo, por meio da atual gestão, especialmente ao Prefeito Luciano Palma de Azevedo e à Secretária de Administração Marlise Lamaison Soares, pela liberação parcial para frequentar as aulas e pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas.

Aos servidores da Secretaria de Administração, em particular à Ana Machado e Divacilde Rezende, ambas do Núcleo de Documentos, pela disponibilização e acesso aos processos microfilmados, e aos demais participantes das pesquisas realizadas em todo o decorrer do curso de mestrado.

Aos colegas de trabalho da Coordenadoria de Licitações e Contratos, em especial aos Terezinha Martelli, Laércio Boscato, Carla Borba, Mateus Wesp, Paulo Pinheiro, Valdirene Godinho e Eliria Supptitz, e aos ex-colegas Daiane dos Santos, Franceli do Carmo e João Octávio Ferron, pelo apoio, amizade e ótimo ambiente de trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, em especial aos professores que acreditaram e implantaram o curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas; e à sua coordenação, demais docentes e funcionários, pela oportunidade e instruções fornecidas.

Ao meu orientador Reisoli Bender Filho, pela confiança, paciência, disponibilidade, aconselhamentos e críticas construtivas.

E, por fim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a viabilidade do curso e posterior realização deste trabalho, o meu muito obrigado!

Esperamos o dia em que um consumidor, ao ser bem atendido em uma empresa privada, agradecido e surpreso, faça o seguinte elogio: “Parabenizo esta empresa pela qualidade do serviço a mim prestado. Fui tão bem atendido que tive a impressão de estar sendo atendido por uma organização pública”.

(Nelson Marconi)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ANÁLISE DO PROCESSO LICITATÓRIO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO

AUTOR: FÁBIO VIDAL PINHEIRO DEL DUCA

ORIENTADOR: REISOLI BENDER FILHO

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 30 de março de 2015.

A função de compras está inserida em qualquer ramo de atividade, seja da área pública ou da área privada. Nas organizações públicas tem-se como regra geral, para a aquisição de bens e serviços, a exigência de licitação. Porém, nem sempre os processos licitatórios são concluídos com êxito, trazendo inúmeros prejuízos, não só para a organização pública como, sobremaneira, aos cidadãos dependentes de suas atividades. Por isso, analisar as causas que resultaram em licitações concluídas sem êxito, na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, consistiu no objetivo do trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa classificada como descritiva, quanto ao objetivo, e qualitativa, quanto à abordagem. Após definidas as categorias de análise, a coleta de dados ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e da entrevista. Os resultados indicaram que todos os 329 desfazimentos de licitações, correspondentes a 19,1% do total, deram-se na fase externa e que aproximadamente 84% foram finalizados por revogação e os 16% restantes por anulação. De forma detalhada, foram constatados vinte e três motivos para o desfazimento das licitações, sendo que oito fatores representaram 90% das licitações sem êxito. Por essas razões, foram sugeridas vinte e oito propostas de melhorias para reconfigurar o processo de aquisição e contratação, evitando-se que as licitações sejam finalizadas sem êxito. Com base nessas evidências, as proposições indicam que, ao aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação (planejamento), mais precisas serão as descrições e os detalhes do objeto, tornando, assim, menores as incertezas nas estimativas de quantidades, de prazos e de custos. Isso faria com que as organizações públicas viessem a ter maior eficiência no gasto público e segurança nas suas contratações. Adicionalmente, a possibilidade de inversão das fases da licitação, principalmente nas modalidades concorrência e tomada de preços, tornam-se necessidades reais para a evolução de que a Administração Pública tanto necessita.

Palavras-chave: Compras públicas. Processo licitatório. Licitações sem êxito. Prefeitura Municipal de Passo Fundo.

ABSTRACT

Masters Dissertation
Post-Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Maria

BIDDING PROCESS ANALISYS IN THE CITY HALL PASSO FUNDO

AUTHOR: FÁBIO VIDAL PINHEIRO DEL DUCA

ADVISER: REISOLI BENDER FILHO

Place and Date of Defense: Santa Maria, March 30, 2015.

The purchasing function is inserted in any business activity, whether in the public or in the private area. In public organizations there is a general rule, for the acquisition of goods and services, the requirement of bidding. However, the bidding processes are not always completed successfully, bringing numerous losses, not only for the public organization, as exceedingly to the dependent citizens of its activities. So, analyze the causes that resulted in completed bidding unsuccessfully, in the City Hall Passo Fundo, was the objective of the work. For this, a research was performed, classified as descriptive, as the goal, and qualitative on the approach. Once defined categories of analysis, the data collection through bibliographic research, documentary research and interview. The results indicated that all 329 unsuccessful biddings, corresponding to 19.1% of the total, came on external stage and that approximately 84% were finalized by revocation and the remaining 16% for annulment. In detail, were found twenty-three reasons for the unsuccessful biddings were found, with eight factors accounted for 90% of unsuccessful bidding. For these reasons, twenty-eight proposals for improvements were suggested to reconfigure the acquisition and contracting process, avoiding that the bidding processes are finalized without success. Based on these evidences, the propositions indicate that by increasing the importance and dedication on the internal phase of the bidding stage (planning), more precise will be the descriptions and details of the object, thus making smaller uncertainties in estimates of quantities, deadlines and costs. This would cause public organizations would have increased efficiency in public spending and security in their contracts. Additionally, the possibility of inversion of the phases of bidding, especially in the modalities *concorrência* and *tomada de preços*, become real needs for the evolution that the public administration needs.

Keywords: Public procurement. Bidding process. Unsuccessful biddings. City Hall Passo Fundo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Administração, destacando a Coordenadoria de Licitações e Contratos.....	28
Figura 2 – Fluxo de trabalho realizado na pesquisa	34
Figura 3 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por modalidade	42
Figura 4 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por ano.....	43
Figura 5 – Principais motivos que resultaram em 90% das licitações sem êxito	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características das modalidades de licitação.....	21
Quadro 2 – Responsáveis pela execução das licitações, por fase e por modalidade.....	30
Quadro 3 – Divisão do mapa de processos.....	30
Quadro 4 – Categorias de análise	36
Quadro 5 – Entrevistados por função e por fase da licitação	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidades e porcentagens de licitações no município de Passo Fundo	32
Tabela 2 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por modalidade	41
Tabela 3 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por categorias de análise.....	44
Tabela 4 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por razão do desfazimento..	45
Tabela 5 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por motivo	46
Tabela 6 – Custo monetário para a publicação de licitações pela PMPF	48
Tabela 7 – Perfil dos entrevistados.....	49
Tabela 8 – Propostas de melhorias para os oito principais fatores de licitações sem êxito.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ART. – Artigo
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
CD – Compact Disc
CEF – Caixa Econômica Federal
CF – Constituição Federal
CI – Controle Interno
CLC – Coordenadoria de Licitações e Contratos
CP – Concorrência Pública
CPLJ – Comissão Permanente de Licitações e Julgamento
CTEC – Coordenadoria de Tecnologia da Informação
DOE – Diário Oficial do Estado
DOU – Diário Oficial da União
FEE – Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (RS)
FEPAM – Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luis Roessler (RS)
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MD – Memorial Descritivo
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PE – Pregão Eletrônico
PGM – Procuradoria Geral do Município
PMPF – Prefeitura Municipal de Passo Fundo
PP – Pregão Presencial
SCI – Sistema de Controle Interno
SEAD – Secretaria de Administração
SINAPI – Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
STF – Supremo Tribunal Federal
TCE/MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TCE/RS – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul
TCU – Tribunal de Contas da União
TDR – Termo de Referência
TI – Tecnologia da Informação
TP – Tomada de Preços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONTRATAÇÃO PÚBLICA E PROCESSO LICITATÓRIO	17
2.1 Função de compras e contratação pública	17
2.2 Licitação	18
2.2.1 Conceitos e princípios	18
2.2.2 Ato convocatório, objeto, modalidades e tipos de licitação	21
2.2.3 Fases, etapas e finalização	23
2.3 Controle	26
3 LICITAÇÕES NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO ..	28
3.1 Ambiente de estudo e estrutura legal.....	28
3.2 Responsabilidade pela execução.....	29
3.3 Mapa de processos	30
3.4 Licitações em números	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 Delineamento da pesquisa.....	34
4.2 Coleta de dados	36
4.2.1 Pesquisa bibliográfica.....	36
4.2.2 Pesquisa documental.....	37
4.2.3 Entrevista	38
4.3 Tratamento e análise dos dados	39
5 RESULTADOS, DISCUSSÕES E PROPOSIÇÕES	41
5.1 Análise dos processos licitatórios na Prefeitura Municipal de Passo Fundo	41
5.1.1 Verificação global das licitações	41
5.1.2 Licitações sem êxito	43
5.2 Dificuldades no desenvolvimento e na execução das licitações	49
5.3 Propostas de melhoria	55
6 CONCLUSÕES	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES.....	73
Apêndice 1 – Mapa de processos	73
Apêndice 2 – Check-list para elaboração do processo licitatório, edital e contrato	85
Apêndice 3 – Roteiro estruturado das entrevistas.....	89
Apêndice 4 – Listagem das licitações sem êxito	91

1 INTRODUÇÃO

Todos têm a responsabilidade de contribuir para uma vida em sociedade melhor e esta responsabilidade é maior para aqueles que fazem a gestão das organizações públicas. Atender com eficiência, promovendo a satisfação do interesse público, com recursos financeiros escassos e subordinando-se a um emaranhado de leis, de regulamentos, de jurisprudências e de muitos outros documentos jurídicos, torna este desafio ainda mais difícil. Por essa razão, os gestores públicos são obrigados a tornarem-se hermeneutas para conciliarem, de maneira teórica e prática, suas atribuições técnicas com o cumprimento dos requisitos legais.

As organizações públicas, conforme discute Meirelles (2012), são centros de competência instituídos para o desempenho das funções estatais, por meio de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. Para Clemente (2002), essas organizações são responsáveis pela produção de bens ou pela prestação de serviços e devem apresentar uma diferença positiva entre benefícios e custos para a sociedade, com base em projetos públicos eficazes.

Embora os órgãos públicos, muitas vezes, consigam sobreviver independentemente do grau de obtenção dos seus objetivos, o mesmo não acontece com as organizações privadas, pois devem obrigatoriamente assegurar rentabilidade ao capital investido, por meio de projetos empresariais lucrativos. Para Chinelato Filho (2001), por mais cômoda que seja a situação de uma organização, ela não pode dar-se ao luxo de “parar no tempo”, porque sempre haverá possibilidade de um crescimento ainda maior ou porque o processo de deterioração ameaça as organizações, podendo decretar o seu fim a qualquer tempo.

A nova realidade de competitividade entre as organizações privadas e a necessidade legal e moral de atender aos interesses da comunidade por parte das organizações públicas acarretam modificações constantes de clientes, mercado e demais fatores externos. É visível a diferenciação entre as formas e os tipos de organização, na medida em que os objetivos centrais de cada uma diferem em sua essência: a organização privada tem como medida de eficiência o lucro; a pública, a eficiência dos serviços prestados à população.

Todavia, tais diferenças são reduzidas em certos aspectos, caso do processo de aquisição de bens e serviços. Em todas as organizações, de qualquer ramo de atividade, seja da área pública ou da área privada, esses processos estão inseridos, pois tem papel fundamental em uma gestão eficaz, devido ao fato de existir um relacionamento direto entre o ambiente interno (recursos humanos, financeiros, máquinas, equipamentos, etc.) e externo (fornecedores, economia, legislação, etc.).

No entanto, nas organizações públicas, tem-se como regra geral, para a aquisição de bens e serviços, a exigência de licitação. Essa exigência está contida no inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal de 1988. Posteriormente, esse tema foi regulamentado pela Lei Federal nº. 8.666/1993, a conhecida Lei Geral das Licitações e Contratos Administrativos, pela Lei Federal nº. 10.520/2002, que instituiu a modalidade pregão, e pelo Decreto Federal nº. 3.555/2000, que regulamentou essa mesma modalidade.

A licitação desempenha um papel fundamental nos órgãos públicos, pois é por meio dela que a Administração Pública realiza suas compras e contrata seus serviços. É de conhecimento que esta tarefa é demorada, onerosa e, principalmente, burocrática, pois devem ser observados muitos requisitos legais para a conclusão de uma licitação.

Cabe ressaltar que a licitação não pode ser entendida como a única forma da contratação pública, embora seja a principal e a mais utilizada. Para Mendes (2012), a seleção da melhor proposta, seja por licitação, por dispensa ou por inexigibilidade, envolve tanto a escolha (jurídica, econômico-financeira, fiscal, trabalhista e, principalmente, técnica) de um proponente capaz, como também a melhor relação custo-benefício.

Nesses termos, o processo de aquisição e contratação nos órgãos públicos demanda a exigência de vários procedimentos legais, em regra, por processos licitatórios. Teoricamente, todo gasto público deve ser, entre outros requisitos, devidamente planejado, com a indicação dos recursos (origem e estimativa do impacto orçamentário-financeiro) e com a respectiva reserva desses recursos (declaração do ordenador da despesa). São vários os dispositivos legais que norteiam esse entendimento, destacando-se a Constituição Federal, a Lei Federal nº. 4320/1964 (Normas Gerais de Direito Financeiro), a Lei Federal nº. 8.666/1993 (Lei Geral das Licitações e Contratos Administrativos) e a Lei Complementar nº. 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF).

Porém, nem sempre os processos licitatórios são concluídos com êxito, trazendo inúmeros prejuízos e fazendo com que a licitação não atinja seu objetivo: a aquisição e a contratação do necessário bem ou serviço. Para uma licitação ser finalizada de modo não satisfatório, ela deverá ser anulada ou revogada, situação que os órgãos públicos têm denominado de “licitação sem êxito”.

Na prática, uma licitação não exitosa acarreta inúmeros prejuízos, não só para a organização pública como, sobremaneira, aos cidadãos dependentes de suas atividades. Inicialmente, gera gastos com recursos humanos, uma vez que necessitará de um retrabalho na elaboração de novos processos licitatórios. Gera também gastos financeiros, não só com a divulgação e republicação, mas com a indisponibilidade desses escassos recursos financeiros

que são obrigatoriamente reservados em cada licitação, impedindo que sejam aplicados em outras necessidades dos cidadãos ou em outros programas de governo.

Especificamente, no município de Passo Fundo, esse tema é regulamentado pela Lei Municipal nº. 3.921/2002 e pelos Decretos Municipais nº. 10/2005, 84/2005 e 216/2006. Devido ao grande número de licitações, foi criada uma Comissão Permanente de Licitações e Julgamento (CPLJ), atualmente nominada pela Portaria nº. 846/2014, sendo também designados três Pregoeiros, por meio das Portarias nº. 16/2008, 297/2008 e 370/2013.

Em uma verificação preliminar nas 1.887 licitações realizadas e finalizadas pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo, entre janeiro de 2006 e setembro de 2014, observou-se um grande número de licitações sem sucesso, totalizando 329 licitações, equivalente a 19,1%. Esse montante tem crescido anualmente, sendo que, ano de 2012, a modalidade tomada de preços teve 42,4% de licitações sem êxito. Quando somadas todas as modalidades, atingiram-se 20,7%, o que corresponde a um quinto do total dos processos licitatórios do município.

Quantitativamente, tem-se um cenário mais agravante, dado que, somente no ano de 2012, a Prefeitura Municipal de Passo Fundo disponibilizou e reservou mais de R\$ 75,5 milhões para suas licitações. Deste montante, aproximadamente R\$ 51,1 milhões foram efetivamente contratados e outros cerca de R\$ 22,2 milhões foram envolvidos em licitações não exitosas, tendo que ser licitados novamente (repetição da licitação, com ou sem modificações), devolvidos à origem dos recursos (esferas federal e/ou estadual), reaplicados em outros gastos ou, ainda, simplesmente não puderam ser utilizados.

Quando não se consegue identificar com precisão a fonte dos problemas, as situações tendem a se repetir de forma cíclica e até crônica, porque não se atua de modo a eliminar a sua causa. Com isso, encontram-se dificuldades em atingir eficiência e eficácia sem antes conhecer, de forma precisa, o problema. Segundo Mendes (2012), relegar a um segundo plano a necessidade que deve ser atendida é uma constante na Administração Pública brasileira, acostumada a executar sem o necessário planejamento. Porém, o êxito da contratação não pode depender única e exclusivamente de aspectos externos à organização, mas também da capacidade de planejamento, de execução e de gerenciamento. Assim sendo, tendo em vista os problemas ocasionados por licitações não exitosas e com o propósito de ampliar a efetividade das aquisições, formulou-se a problemática: quais os fatores que têm influenciado nas licitações sem êxito da Prefeitura Municipal de Passo Fundo?

Buscando respostas para o problema enfrentado pela Prefeitura Municipal, foram determinados os objetivos para o desenvolvimento do trabalho. Como objetivo geral definiu-se: identificar e analisar as causas que resultaram em licitações concluídas sem êxito, na

Prefeitura Municipal de Passo Fundo, entre janeiro de 2006 e setembro de 2014. E como objetivos específicos: a) discutir legal e estruturalmente os processos licitatórios, em termos de processos e de modalidades; b) identificar as fases, as etapas e os custos; c) discutir os motivos da não conclusão com êxito dos processos licitatórios, e; d) propor alternativas para reconfigurar o processo de aquisição e contratação, evitando-se que as licitações sejam finalizadas sem êxito.

Os aspectos discutidos quanto às licitações sem êxito e suas repercussões na Prefeitura Municipal de Passo Fundo justificam o trabalho, sobretudo, quando considerada a importância das aquisições de bens e a contratação de serviços públicos, tendo o intuito de fornecer informações mais acuradas à Administração Pública na busca de maior efetividade desses processos e eficiência no gasto público. O período justifica-se por ser 2006 o ano em que foi implantada e posteriormente designada por lei (art. 18 da Lei Complementar nº. 165 de 25/09/2006) a centralização das compras e das contratações de todos os produtos e serviços necessários pelo Poder Executivo do município, e setembro de 2014, o último mês em que foram coletados os dados, com as licitações finalizadas.

De modo a apresentar sequência e objetividade, o trabalho apresenta, na parte introdutória, o tema, o problema, a justificativa e os objetivos. No segundo capítulo, expõe-se a fundamentação teórica-conceitual com ênfase na função de compras e na contratação pública, na licitação (com os conceitos, os princípios, o ato convocatório, o objeto, as modalidades, os tipos, as fases, as etapas e a finalização dos certames) e, por fim, nos controles externo e interno.

No capítulo três, inicialmente, é apresentado o processo licitatório na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, quando se apresenta o mapa de processos da atividade principal, realizada pela Coordenadoria de Licitações e Contratos, e complementa-se com a exposição quantitativa das licitações realizadas por ano, por modalidade e por finalização. No capítulo seguinte são expostos os procedimentos metodológicos utilizados, enfatizando a técnica de coleta de dados, a pesquisa documental e a entrevista, finalizando com o tratamento e a análise de dados. O quinto capítulo apresenta os resultados, as discussões e as propostas de melhorias e, por fim, delineiam-se as conclusões acerca da temática discutida.

2 CONTRATAÇÃO PÚBLICA E PROCESSO LICITATÓRIO

Neste capítulo, relacionam-se os conceitos e as características ligadas aos principais enfoques acerca da discussão proposta. Na seção 2.1, apresenta-se a função de compras e a contratação pública; na seção 2.2, a licitação, com os conceitos, os princípios, o ato convocatório, o objeto, as modalidades, os tipos, as fases, as etapas e a finalização dos certames; e, por fim, na seção 2.3, discorre-se sobre os controles externo e interno.

2.1 Função de compras e contratação pública

A função de compras consiste em um processo amplo e importante, que visa atender e satisfazer às necessidades das organizações, sempre atento ao que foi solicitado para compra. Para obter vendas competitivas e, em consequência, resultados favoráveis, os materiais devem ser adquiridos aos mais baixos custos, correspondendo as exigências de qualidade e processamento. Martins e Alt (2004), ao analisar a função de compras, observaram a importância de sua atividade com as importantes fases da empresa, pois atua de maneira interligada com os demais setores, com o intuito de atender às necessidades, visando atingir os objetivos e as metas propostas pela organização.

O objetivo de compras, segundo Azambuja (2009), é suprir os materiais ou os serviços na hora certa; manter mercadorias em estoques para que se possa produzir conforme o previsto, sem que haja interrupção por falta de materiais; controlar e planejar para que não falem materiais ou serviços, possibilitando o desenvolvimento das atividades da organização.

Já na área pública, há uma inimaginável quantidade de requisitos existentes em um emaranhado de leis, de procedimentos, de manuais e de instruções que dificultam a celeridade e a efetividade dos processos. Assim, conforme Mendes (2012), o processo de contratação pública consiste em um conjunto de fases, etapas e atos estruturados de forma lógica para permitir que a administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar os riscos e selecionar, isonomicamente, se possível, a contratada capaz de satisfazer a necessidade pela melhor relação custo-benefício.

Nas organizações públicas, tem-se, como regra geral, para a aquisição de bens e serviços, a exigência de licitação. Essa exigência está contida no inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988. Posteriormente, este tema foi regulamentado pela Lei Federal nº. 8.666/1993, a conhecida Lei Geral das Licitações e Contratos Administrativos,

pela Lei Federal nº. 10.520/2002, que instituiu a modalidade pregão, e pelo Decreto Federal nº. 3.555/2000, que regulamentou essa modalidade.

Mendes (2012) ressalta que a licitação é um procedimento padrão, mas não que seja o único caminho para realizar a contratação pública. A própria Lei Federal nº. 8.666/1993 autoriza exceções ao certame, que são: a) dispensa de licitação ou licitação dispensada, quando a Administração Pública não necessita tomar qualquer atitude para se ver desobrigada da realização do certame, bastando a ocorrência dos casos previstos no art. 17; b) licitação dispensável, quando a contratação direta não se opera automaticamente, ainda que os fatos se ajustem a uma das 33 hipóteses taxativas arroladas no art. 24 pois a Administração Pública deve avaliar, caso a caso, a conveniência e oportunidade da contratação sem licitação; e c) inexigibilidade de licitação ou licitação inexigível, nas hipóteses do art. 25 em que se verifica a impossibilidade jurídica da realização do certame, quer pela natureza do negócio envolvido, quer pelos objetivos sociais almejados pelo Poder Público (ENAP, 2010).

A partir desse contexto, buscando um maior detalhamento, o processo de licitação e seus procedimentos são abordados nas seções posteriores.

2.2 Licitação

2.2.1 Conceitos e princípios

Inicialmente, para melhor compreensão da temática, faz-se necessário conceituar licitação. Para Mello (2006) consiste em um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em, com elas, travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências das organizações públicas.

Também pode ser definido, conforme Justen Filho (2012), como um processo administrativo destinado a selecionar, segundo critérios objetivos predeterminados, a proposta de contratação mais vantajosa à Administração, assegurando-se a ampla participação dos interessados e o seu tratamento isonômico, com observância de todos os requisitos legais. Meirelles (2006) complementa, expondo como uma sucessão ordenada de atos que se desencadeiam, para o público, com o edital e se findam com a adjudicação de seu objeto ao vencedor.

Diferentemente da administração particular, na Administração Pública prevalecem as determinações das leis, dos regulamentos e dos atos especiais. A partir disso, para Meirelles

(2012), é dever indeclinável de o administrador público agir segundo os preceitos do Direito e da Moral administrativa, porque tais preceitos é que expressam a vontade do titular dos interesses administrativos, ou seja, do povo.

Nesse sentido, a Lei Geral das Licitações, em seu art. 3º, cita os princípios que devem ser respeitados em um processo licitatório, além daqueles princípios da Administração Pública expressamente previstos no art. 37 da CF de 1988: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da **isonomia** e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração 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 **juízo objetivo** e dos que lhes são correlatos (Lei Federal nº. 8.666/1993, grifo nosso).

O princípio da Isonomia tem como premissa fundamental o tratamento igual a todos os interessados e em todas as fases do processo licitatório. O princípio da Legalidade, conforme Mello (2006), consiste na subordinação da atividade administrativa à lei e surge como decorrência natural da indisponibilidade do interesse público. Ademais, na Administração Pública, não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 2012).

Ávila (2004) e Di Pietro (2015) afirmam que o princípio da Impessoalidade possui interpretações diferentes, desde sua primeira utilização, na Constituição Federal de 1988. Para Meirelles (2006), o princípio em causa não é senão o próprio princípio da igualdade ou da isonomia. Em outra obra, Meirelles (2012) refere-se ao princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. Já Justen Filho (2012) expõe que a impessoalidade consiste na vedação a preferências ou aversões da autoridade julgadora. Por fim, o autor Mello (2006) resume que esse princípio pode ser entendido como a forma na qual a Administração tem que tratar a todos os administrados: sem discriminações, sejam favoráveis ou desfavoráveis.

Quanto ao princípio da Moralidade, Di Pietro (2015) menciona que consiste no comportamento da Administração e do administrado em consonância com a lei, a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios da justiça, de equidade e a ideia comum de honestidade. Resumidamente, consiste em que os agentes públicos e o particular

atuem em conformidade com os princípios éticos, ocorrendo, assim, um dos pressupostos para a validação de qualquer ato da Administração Pública (DEL DUCA, 2009).

Com o princípio da Igualdade, busca-se a equiparação das oportunidades entre todos os proponentes da licitação, sem incluir ou tolerar condições que comprometam o caráter competitivo do procedimento (Lei Federal nº. 8.666/1993, art. 3º, § 1º). Meirelles (2006) afirma que não pode haver procedimento seletivo com discriminação entre participantes, ou com cláusulas do instrumento convocatório que afastem eventuais proponentes qualificados, ou que os desnivalem no julgamento.

Para Di Pietro (2015) e Mello (2006), o princípio da Publicidade estabelece o dever administrativo de manter plena divulgação e transparência dos procedimentos e atos realizados. Meirelles (2012) define como a divulgação oficial do ato para conhecimento público e complementa enfatizando ser o início de seus efeitos externos. Por sua vez, de uma forma simplificada, o princípio da Probidade Administrativa consiste na exigência legal, de qualquer agente público, cumprir todos seus deveres de forma honesta, ética e moral (DEL DUCA, 2011).

O princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório tem por finalidade o cumprimento integral das determinações do edital, não podendo ser modificado. A Lei Federal nº. 8.666/1993 em seu art. 41 relata que a Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada. Meirelles (2012) complementa, afirmando que, estabelecidas as regras do certame, se tornam inalteráveis para aquela licitação, durante todo o procedimento. E mais, se, no decorrer da licitação, a Administração verificar sua inviabilidade, deverá invalidá-la e reabri-la em outros moldes, mas, enquanto vigente o edital ou convite, não poderá desviar-se de suas prescrições, quer quanto à tramitação, quer quanto ao julgamento.

O princípio do Julgamento Objetivo obriga a Comissão de Licitações ou o Pregoeiro a realizar o julgamento das propostas utilizando fatores objetivos, seguindo na íntegra os critérios estabelecidos no ato convocatório. Mesmo em benefício da própria Administração Pública, descarta-se a possibilidade de julgar utilizando fatores subjetivos ou não previstos anteriormente (DEL DUCA, 2011).

Os demais princípios são tratados no art. 3º da Lei Federal nº. 8.666/1993 como correlatos. Assim sendo, Madeira (2006) defende a ideia de que os princípios não devem ser restritos a uma única norma, justificando que a importância maior dessa disposição está em não restringir o rol de princípios não vislumbrados pelo legislador no momento da concepção da lei.

2.2.2 Ato convocatório, objeto, modalidades e tipos de licitação

A partir dos conceitos e dos princípios expostos, nesta subseção são tratados o ato convocatório, o objeto a ser contratado, as modalidades e os tipos de licitação. Nesse contexto, o ponto inicial do processo licitatório consiste no ato convocatório, também chamado de edital ou carta-convite (exclusivamente quando na modalidade convite), em que a Administração Pública convoca os interessados a participarem do certame. Nesse instrumento, são estabelecidos o objeto, os procedimentos, o critério de avaliação e as demais informações pertinentes e necessárias para determinar qual a empresa a ser contratada.

Dentre todas as informações, destaca-se o objeto que deve descrever de forma clara e precisa o que se pretende adquirir. Para Meirelles (2012), o objeto é a obra, o serviço, a compra, a alienação, a concessão, a permissão ou a locação que será contratada com o particular. Destaca-se, também, o respeito a todos os princípios e as exigências legais, entre elas o determinado no art. 3º, § 1ª, inciso I, da Lei Federal nº. 8.666/1993.

Buscando resumir as informações sobre as diferentes modalidades de licitação, no Quadro 1, são expostos os respectivos limites de acordo com o caráter do objeto a ser contratado (obras e serviços de engenharia; ou compras e serviços) e os prazos mínimos entre a publicação de cada modalidade de licitação até a abertura do certame.

Modalidades	Base legal	Limites (Lei Federal nº. 8.666/1993, art. 23)		Prazo mínimo da publicação até abertura (Lei 8.666/1993, art. 21, § 2º) (Lei 10.520/2002, art. 4º, inciso V)	
		Obras e serviços de engenharia	Compras e serviços		
Concorrência	Lei 8.666/93, art. 22, § 1º	Acima de R\$ 1.500.000,00	Acima de R\$ 650.000,00	45 dias (empregada integral, melhor técnica ou técnica e preço)	30 dias (demais casos)
Tomada de preços	Lei 8.666/93, art. 22, § 2º	Até R\$ 1.500.000,00	Até R\$ 650.000,00	30 dias (melhor técnica ou técnica e preço)	15 dias (demais casos)
Convite	Lei 8.666/93, art. 22, § 3º	Até R\$ 150.000,00	Até R\$ 80.000,00	05 dias úteis	
Concurso	Lei 8.666/93, art. 22, § 4º	Qualquer valor	Qualquer valor	45 dias	
Leilão	Lei 8.666/93, art. 22, § 5º	Qualquer valor	Qualquer valor	15 dias	
Pregão	Lei 10.520/02	Não permitido	Qualquer valor	08 dias úteis	

Quadro 1 – Principais características das modalidades de licitação

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei Federal nº. 8.666/1993.

A Lei Federal nº. 8.666/1993, em seu art. 22, definiu as cinco modalidades de licitações (concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão), enquanto a Lei Federal nº. 10.520/2002 instituiu a modalidade pregão. Elas estão entre os principais tópicos a serem observados num certame, pois determinarão e diferenciarão as características do rito processual, principalmente por suas complexidades. Já, no art. 23 da Lei Federal nº. 8.666/1993, são determinados os valores limites para a contratação em cada modalidade e, no art. 21, essa lei define os prazos mínimos entre a publicação até a abertura do certame.

Para Del Duca (2011), o valor estimado para contratação é o principal fator para a escolha da modalidade de licitação, exceto quando se trata de pregão, que não está limitado a valores, mas, sim, à caracterização do objeto. A escolha da modalidade por parte da Administração Pública, segundo Falabrette (2009), deve tomar como base o valor estimado para o objeto a ser contratado, não podendo utilizar-se da modalidade mais simples quando, para o caso, se exige a mais complexa em virtude do objeto, ou o emprego da mais onerosa, quando o objeto do procedimento licitatório não a comporta.

O tipo de licitação pode ser simplificado como a forma de julgamento que se adotará para a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração (exceto na modalidade concurso). O art. 45, parágrafo 1º, da Lei Federal nº. 8.666/1993 define os tipos de licitação, quais sejam: menor preço; melhor técnica; técnica e preço; maior lance ou oferta.

No tipo menor preço, é analisado apenas o preço ofertado pelos licitantes, sendo utilizado na grande maioria das licitações. O tipo melhor técnica é utilizado quando a Administração se preocupa com a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e, como critério de julgamento, analisa tecnicamente as propostas. O tipo técnica e preço é a união dos dois tipos de licitação anteriormente citados, com a análise da técnica e também do preço ofertado. Normalmente, é feita uma ponderação, na qual a técnica representa 70% da nota e os preços, os 30% restantes. Por fim, tem-se o tipo maior lance ou oferta, cuja classificação dar-se-á pela ordem decrescente dos preços propostos.

Cabe salientar que os tipos melhor técnica e técnica e preço são utilizados exclusivamente para serviços com predominância intelectual, como elaboração de projetos, de cálculos, de estudos técnicos, para execução de fiscalização e de supervisão. Já o último tipo de licitação – maior lance ou oferta – é utilizado nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso, tanto em concorrências como em leilões.

2.2.3 Fases, etapas e finalização

Autores como Granziera (2002), Justen Filho (2012), Meirelles (2012) e Mello (2006), estudam a licitação como um processo isolado, sem levar em consideração todo o contexto que o circunda. Por essa razão, a divisão tradicional das licitações considera apenas a fase interna ou preparatória e, posteriormente, a fase externa ou executória dos procedimentos licitatórios.

Porém, sabe-se que, em qualquer tipo de organização, mais especialmente nas organizações públicas, é difícil conseguir separar ou isolar as atividades e os processos. Assim, na nova visão da contratação pública, como a defendida por Mendes (2012), esse fenômeno ocorre de forma sistêmica, integrada e precisa e, não apenas a licitação isoladamente. De modo que a contratação pública atualmente é dividida em três fases próximas e consecutivas: a fase interna ou de planejamento, como a própria expressão sugere, valoriza o planejamento e a preparação adequados dos processos de compras; a fase externa ou da seleção de proposta, com a devida execução dos procedimentos pela Comissão de Licitações e/ou pelos Pregoeiros, e; por fim, a fase contratual, com a efetiva e adequada gestão e fiscalização do contrato administrativo.

Especificamente, quanto à fase interna, ou preparatória, ou de planejamento dos procedimentos licitatórios, conforme Del Duca (2011), ocorre no âmbito interno do órgão responsável pela aquisição dos bens e serviços desejados. Seu início dar-se-á com o ato da autoridade competente, justificando a necessidade de contratação, definindo o seu objeto, a constatação do custo estimado, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento. Posteriormente, elabora-se o ato convocatório (edital ou convite), as cláusulas contratuais, a fixação dos prazos para o fornecimento dos bens ou prestação dos serviços, e demais atividades exigidas pela legislação em vigor, encerrando-se no momento da publicação da licitação.

Contudo, entre a publicação e abertura da licitação, existe um prazo legal que deve ser respeitado para que os fornecedores interessados possam preparar seus documentos e propostas. Esse prazo varia conforme a modalidade da licitação (convite, tomada de preços, concorrência, concurso, leilão ou pregão – sendo eletrônico ou presencial) e do tipo de licitação (menor preço, melhor técnica, técnica e preço ou, ainda, maior lance ou oferta), conforme exposto, resumidamente, no Quadro 1.

Por sua vez, a fase externa, ou executória, ou da seleção de proposta, de forma simplificada, pode ser considerada como aquela que agrupa todos os atos que ocorrem após a

publicação do instrumento convocatório até a adjudicação do objeto ao licitante vencedor. Esses atos também variam conforme a modalidade e tipo de licitação, mas, de uma forma geral, abrangem: os pedidos de esclarecimento dos instrumentos convocatórios de licitação; o credenciamento dos representantes interessados; a análise dos documentos de habilitação, da proposta técnica e/ou da proposta de preços; o julgamento para habilitar, inhabilitar, classificar ou desclassificar, motivadamente, os participantes do certame; o julgamento dos recursos e contrarrazões interpostos; a requisição de parecer técnico e/ou jurídico, quando necessário; a elaboração de atas e a devida ciência aos interessados de todas as decisões tomadas nos respectivos procedimentos; a solicitação de informações complementares e/ou a realização de diligências necessárias para o esclarecimento de dúvidas; o recebimento e a resposta aos mandados de segurança; a proposição à autoridade superior para a revogação ou para a anulação do procedimento licitatório, quando necessário; o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando à homologação e à contratação; entre outros (DEL DUCA, 2011).

Ainda, nessa fase, para as modalidades convite, tomada de preços, concorrência, concurso e leilão, a legislação estabelece que a Comissão de Licitações envie o resultado final da licitação à autoridade superior, para a respectiva homologação. Procedimento esse que consiste no ato pelo qual a autoridade competente procede à deliberação final sobre o julgamento e confirma a classificação das propostas. Mello (2006) complementa, definindo a homologação como o ato de controle pelo qual a autoridade competente, a quem incumbir a deliberação final sobre o julgamento, confirma a classificação das propostas e adjudica o objeto da licitação ao proponente vencedor.

Nessa etapa, cabe à autoridade competente analisar todos os documentos e procedimentos ocorridos até o momento e, não constatando nenhum vício ou impedimento que possam invalidar o certame, homologa a licitação. Concomitantemente, e no mesmo ato administrativo, é realizada a adjudicação do objeto da licitação ao proponente vencedor. Esse procedimento, de forma objetiva, é o ato administrativo em que se atribui ao vencedor o objeto de licitação para a subsequente efetivação do contrato (MEIRELLES, 2012).

A terceira e última etapa da contratação pública é a fase contratual. Esta, em síntese, abrange os seguintes atos: a elaboração do contrato; a convocação do licitante vencedor para a assinatura do contrato e a posterior assinatura da autoridade superior do órgão responsável pela licitação; a apresentação de outros documentos ou garantias, conforme a complexidade do objeto; a emissão da ordem de serviços ou do empenho de compras; a fiscalização; entre outros (MENDES, 2012).

Contudo, acrescenta-se que, quanto à finalização de uma licitação, ela pode ocorrer: a) com êxito, quando a licitação é concluída, homologada e adjudicada ao vencedor, ou; b) sem êxito, quando a licitação não é homologada e nem adjudicada; nesse caso, a licitação é anulada, quando detectado vício gerando sua ilegalidade, ou revogada, quando por razões de interesse público. Cabe salientar que essa caracterização, de licitação sem êxito, não está explícita na legislação. Por esse motivo, tais definições não são consensuais, uma vez que não são estabelecidas e definidas legalmente, logo podem sofrer diversas interpretações.

Ressalta-se que as duas formas legais previstas para o desfazimento de uma licitação estão mencionadas no art. 49 da Lei Federal nº. 8.666/1993 e didaticamente expostas na Súmula nº. 473/2005 do Supremo Tribunal Federal (STF), que determina à Administração anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos. Para Di Pietro (2015) e Justen Filho (2012), em ambos os casos a decisão deve ser precedida de parecer escrito e fundamentado e, ainda, assegurado a todos os envolvidos o direito ao contraditório, a ampla defesa e a apreciação judicial.

No caso da anulação, Meirelles (2012) enfatiza que se estabelece uma declaração de invalidação de um ato administrativo ilegítimo ou ilegal, feita pela própria Administração ou pelo Poder Judiciário, em qualquer fase e a qualquer tempo. Conforme Zênite (2008), a anulação terá cabimento quando configurado vício em algum ato da licitação que determine esse agir por parte da Administração.

Já, no caso da revogação, ela tem lugar quando, em razão de fato superveniente à instauração do certame, a contratação do objeto licitado se torna inoportuna e inconveniente ao interesse público. Assim, conforme o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2009), a licitação poderá ser: frustrada ou deserta, quando não houver interessado(s) em participar do certame; ou fracassada, quando houver participante(s) mas este(s) foi(ram) inabilitado(s) pela documentação ou desclassificado(s) pela(s) proposta(s). Ao tratar de licitação frustrada ou deserta, esse mesmo Tribunal dispõe que, não é de iniciativa da Administração a sustação do procedimento, uma vez que a ausência de interessados é suficiente para a Comissão de Licitações realizar um ato declaratório. No caso de licitação fracassada, o procedimento encerra-se na fase de habilitação, se nenhum licitante estiver com a documentação em ordem, ou na fase de julgamento, se todos forem desclassificados.

2.3 Controle

Por sua importância, o controle sempre foi considerado um dos princípios da administração, desde Fayol na Administração Clássica, com Taylor na Administração Científica e, posteriormente, com Drucker na Administração Neoclássica. Porém, na Administração Pública, a função do controle existe desde o período colonial, sendo que somente no início do século XX, o Decreto nº. 16.650/1924 instituiu o Controle da Administração Pública. Ainda em vigor, a Lei Federal nº. 4.320/1964 trouxe novas referências quanto ao controle patrimonial, enquanto o Decreto-Lei nº. 200/1967 estabeleceu o controle como um dos princípios da Administração Pública.

Outro marco legal é a Lei Complementar nº. 101/2000, a conhecida Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que trouxe exigências quanto à administração pública gerencial e o controle de resultados. Já, na Constituição Federal de 1988, houve avanços na atuação da fiscalização e do controle: além do controle externo ser exercido pelos Tribunais de Contas de suas respectivas esferas de atuação, deve ser estruturado um efetivo sistema de controle interno em cada poder.

Os controles externos ou horizontais, segundo Castro (2013), são aqueles exercidos entre os poderes constituídos para o controle social (pela sociedade) e para o controle de contas (pela prestação de contas). No caso dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, o controle externo entre os poderes constituídos é exercido pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE/RS), conforme determinam os artigos 31 e 71 da CF.

Pela importância do TCE/RS em realizar a função do controle e de repassar conhecimento aos municípios, cabe destacar dois importantes conceitos existentes na Resolução nº. 936/2012 do próprio Tribunal, que dispõe sobre as diretrizes que devem orientar o sistema de controle interno municipal:

- I – controle interno (CI): conjunto de recursos, métodos e processos adotados pelas próprias gerências do setor público, com vistas a impedir o erro, a fraude e a ineficiência, visando dar atendimento aos princípios constitucionais, em especial os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
- II – sistema de controle interno (SCI): conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientados para o desempenho das atribuições de controle interno previstas na Constituição e normatizadas em cada nível de governo.

Os controles internos ou verticais são os considerados como controles hierárquicos ou administrativos. Na Administração Pública, o controle interno administrativo foi disciplinado pelo Decreto-Lei nº. 200/1967 e, na esfera de cada poder, o art. 74 da CF estabeleceu o chamado Sistema de Controle Interno.

Dentre as principais finalidades da existência de um controle interno destacam-se a segurança do ato praticado; a obtenção de informação precisa, adequada e confiável; a promoção da eficiência operacional; o estímulo à obediência e o respeito às políticas traçadas; a proteção dos interesses e dos ativos da organização; e a inibição à corrupção (ATTIE, 2011; CASTRO, 2013).

Um efetivo sistema de controle interno, adequadamente estruturado e organizado é essencial para auxiliar os gestores na correta execução de suas atividades. Além disso, estabelece rotinas periódicas de avaliação, permitindo diagnosticar possíveis incorreções. Nesse sentido, Castro (2013) afirma que qualquer organização precisa ter um sistema de controle interno para que seus dirigentes tenham tranquilidade na condução da gestão. Contudo, existem diversas leis (nacionais, estaduais e municipais), diversas interpretações de legislação e, ainda, diversas jurisprudências, em especial as realizadas pelo TCE/RS, que a Administração Pública (no caso concreto os municípios por ele fiscalizados) tem que se orientar e respeitar.

A partir das definições apresentadas, buscando dar maior profundidade à discussão, no capítulo seguinte são percorridos os procedimentos descritos nas rotinas dos processos licitatórios da Prefeitura Municipal de Passo Fundo.

3 LICITAÇÕES NA PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO

Este capítulo tem por objetivo contextualizar os procedimentos licitatórios que ocorrem de forma prática na Prefeitura Municipal de Passo Fundo (PMPF). Para tanto, está subdividido em quatro partes: a primeira apresenta o ambiente de estudo e a estrutura legal; posteriormente, com a definição dos responsáveis pela execução das licitações; em seguida, é apresentado o mapa de processos da atividade principal realizada pela Coordenadoria de Licitações e Contratos (CLC) – o processo licitatório; e, por fim, a quantificação das licitações realizadas por ano e modalidade.

3.1 Ambiente de estudo e estrutura legal

A Secretaria de Administração (SEAD) possui, em sua estrutura organizacional, a CLC, a qual é designada em lei (inciso II do art. 18 da Lei Complementar nº. 165 de 25/09/2006) como responsável para gerenciar as compras e contratações de todos os produtos e serviços necessários pelo Poder Executivo do município. A Figura 1 expõe o organograma da SEAD.

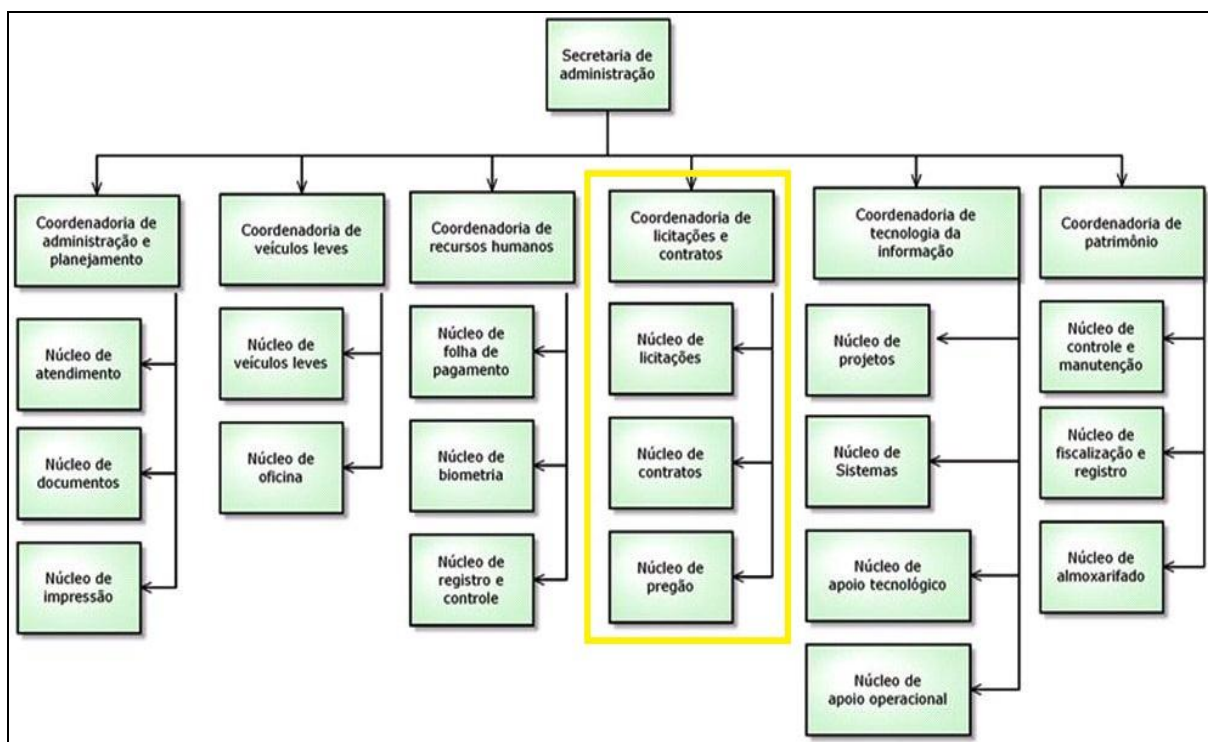


Figura 1 – Organograma da Secretaria de Administração, destacando a Coordenadoria de Licitações e Contratos

Fonte: Adaptação pelo autor de imagem original existente na *homepage* da PMPF.

Na CLC trabalham atualmente quatorze servidores: uma a Coordenadora da CLC, três Chefes de Núcleo, outros três desempenham a função de Pregoeiro e outros sete realizam as demais atividades administrativas. Paralelamente, existe a Comissão Permanente de Licitações e Julgamento (CPLJ), formada por seis membros, sendo três titulares e outros três suplentes, muitos destes da própria CLC. Todos os relacionados atuam diretamente no desenvolvimento e/ou na execução dos processos licitatórios da PMPF.

3.2 Responsabilidade pela execução

A responsabilidade pela execução de um processo licitatório depende da fase e, principalmente, da modalidade escolhida. Na modalidade pregão, a maior parte de sua execução é atribuição do Pregoeiro e de sua respectiva equipe de apoio, todos designados pela autoridade maior da unidade administrativa, no caso concreto o chefe do poder executivo. Conforme disposto no inciso IV do art. 3º da Lei Federal nº. 10.520/2002, o Pregoeiro e a respectiva equipe de apoio são responsáveis, entre outras funções, por realizar o recebimento, a análise e a classificação das propostas e lances, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

Nas demais modalidades, conforme disposto no art. 6º inciso XVI e no art. 51 da Lei Federal nº. 8.666/1993, cabe a uma comissão especial ou permanente, entre outras funções, receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes. A Comissão de Licitações e os demais colegiados regulados pela Lei Federal nº. 8.666/1993 são órgãos com autonomia nas decisões de grande responsabilidade para a Administração Pública no momento de cadastrar, comprar e contratar (GASPARINI, 2002).

Na PMPF, devido ao grande número de licitações, foi criada uma Comissão Permanente de Licitações e Julgamento (CPLJ), atualmente nominada pela Portaria nº. 846/2014. Adicionalmente foram designados três Pregoeiros, por meio das Portarias nº. 16/2008, 297/2008 e 370/2013.

De forma resumida, os responsáveis pela execução das licitações desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, por fase e por modalidade, estão representados no Quadro 2.

FASE	MODALIDADE	
	Concorrência, convite e tomada de preços	Pregão
Interna, ou preparatória, ou de planejamento	Núcleo de Licitações	Núcleo do Pregão, Pregoeiro e equipe de apoio
Externa, ou executória, ou da seleção de proposta	Comissão Permanente de Licitações e Julgamento	Pregoeiro e equipe de apoio
Contratual	Núcleo de Licitações e Núcleo de Contratos	Núcleo de Contratos

Quadro 2 – Responsáveis pela execução das licitações, por fase e por modalidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse ponto, cabe destacar uma diferença comumente verificada entre a proposição da teoria e o encontrada na instituição. A legislação determina que exista uma equipe de apoio, com a função de auxiliar o Pregoeiro, porém, na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, não existe qualquer pessoa destacada, de modo formal, para atuar como membro da equipe.

3.3 Mapa de processos

Das atribuições e atividades destinadas por lei à Coordenadoria de Licitações e Contratos (CLC), da Secretaria de Administração (SEAD), a principal é a realização dos procedimentos licitatórios de toda a PMPF. Dentre as principais técnicas administrativas utilizadas para demonstrar o fluxo de trabalho de uma organização, destaca-se o Mapa de Processos. O TCU define o Mapa de Processos como a representação de um processo de trabalho por meio de um diagrama contendo a sequência dos passos necessários à consecução de determinada atividade (TCU, 2003).

Nesses termos, tendo como base metodológica as etapas e os requisitos apontados no documento técnicas de auditoria do TCU e aprovado pela Portaria-TCU nº. 142/2003, foi elaborado o Mapa de Processos das licitações da PMPF, conforme Apêndice 1. O Mapa de Processos foi dividido em três partes, com a descrição de cada atividade citada, conforme as fases e as modalidades de licitação atualmente desenvolvidas pela CLC (ver Quadro 3).

Figuras	Fases	Modalidades
Figura 2 (do Apêndice 1)	Interna, ou preparatória, ou de planejamento	Tomada de preços, concorrência e pregão eletrônico
Figura 3 (do Apêndice 1)	Externa, ou executória, ou da seleção de proposta	Tomada de preços e concorrência
Figura 4 (do Apêndice 1)	Externa, ou executória, ou da seleção de proposta	Pregão eletrônico

Quadro 3 – Divisão do mapa de processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase interna, os procedimentos são os mesmos, independente da modalidade de licitação, conforme demonstra a Figura 2 do Mapa de Processos (Apêndice 1). Por outro lado, na fase externa, as atividades executadas diferem por modalidade. Por isso, foram elaboradas a Figura 3, na qual expõe-se a representação das atividades para as modalidades tomadas de preço e concorrência e, a Figura 4, com a representação das atividades para a modalidade pregão eletrônico, ambas apresentadas, também, no Apêndice 1.

Ressalta-se que, independente da modalidade de licitação, a elaboração do edital e seus anexos é considerada uma das atividades mais importantes e decisivas para uma efetiva aquisição. Por essa razão, foi desenvolvido o documento *Check-list* para a Elaboração do Processo Licitatório, do Edital e do Contrato (Apêndice 2), relacionando e detalhando as ações necessárias dessa etapa.

3.4 Licitações em números

Nesta seção complementar, apresenta-se a evolução dos processos licitatórios, considerando as diversas modalidades, realizadas na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, entre janeiro de 2006 a setembro de 2014, conforme exposto na Tabela 1. Nesse período, a PMPF realizou 1.887 licitações, porém o trabalho restringiu-se a análise e discussão dos 329 processos concluídos sem êxito, o que equivale a 19,1% da totalidade.

As modalidades que apresentaram maior participação nas licitações sem êxito foram a tomada de preços e a concorrência, com 37,5% e com 33,7%, respectivamente. No ano de 2012 (último ano com todas as licitações já encerradas), somando-se todas as modalidades de licitações, atingiu-se 20,7%, sendo aproximadamente uma em cada cinco licitações concluídas sem êxito.

Percebe-se, também, uma variação numérica entre os anos e as modalidades, mas sem motivos aparentes. Porém, há uma tendência de aumento nas licitações sem êxito nas modalidades concorrência (de 20,8% em 2009 para 38,5% em 2012) e tomada de preços (de 25,4% em 2010 para 51,7% em 2014), refletindo aumento, também, no somatório anual (de 13,3% em 2010 para 24,0% em 2014).

Tabela 1 – Quantidades e porcentagens de licitações no município de Passo Fundo

Ano	Licitações	Concorrência		Convite		Pregão		Tomada de preços		Total por ano	
		Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
2006	Elaboradas	11	100,0	117	100,0	127	100,0	37	100,0	292	100,0
	Com êxito	5	45,5	93	79,5	114	89,8	33	89,2	245	83,9
	Sem êxito	6	54,5	24	20,5	13	10,2	4	10,8	47	16,1
2007	Elaboradas	8	100,0	79	100,0	111	100,0	22	100,0	220	100,0
	Com êxito	7	87,5	54	68,4	108	97,3	15	68,2	184	83,6
	Sem êxito	1	12,5	25	31,6	3	2,7	7	31,8	36	16,4
2008	Elaboradas	12	100,0	7	100,0	107	100,0	79	100,0	205	100,0
	Com êxito	9	75,0	3	42,9	103	96,3	50	63,3	165	80,5
	Sem êxito	3	25,0	4	57,1	4	3,7	29	36,7	40	19,5
2009	Elaboradas	24	100,0	4	100,0	105	100,0	89	100,0	222	100,0
	Com êxito	19	79,2	3	75,0	101	96,2	60	67,4	183	82,4
	Sem êxito	5	20,8	1	25,0	4	3,8	29	32,6	39	17,6
2010	Elaboradas	3	100,0	1	100,0	132	100,0	67	100,0	203	100,0
	Com êxito	2	66,7	0	0,0	128	97,0	50	74,6	180	88,7
	Sem êxito	1	33,3	1	100,0	4	3,0	17	25,4	23	11,3
2011	Elaboradas	9	100,0	0	0,0	141	100,0	73	100,0	223	100,0
	Com êxito	6	66,7	0	0,0	133	94,3	43	58,9	182	81,6
	Sem êxito	3	33,3	0	0,0	8	5,7	30	41,1	41	18,4
2012	Elaboradas	13	100,0	0	0,0	109	100,0	66	100,0	188	100,0
	Com êxito	8	61,5	0	0,0	103	94,5	38	57,6	149	79,3
	Sem êxito	5	38,5	0	0,0	6	5,5	28	42,4	39	20,7
2013	Elaboradas	5 ⁽¹⁾	100,0	0	0,0	125	100,0	29	100,0	159	100,0
	Com êxito	2	40,0	0	0,0	117	93,6	17	58,6	136	85,5
	Sem êxito	2	40,0	0	0,0	8	6,4	12	41,4	22	13,8
2014	Elaboradas	4 ⁽²⁾	100,0	0	0,0	111 ⁽²⁾	100,0	60 ⁽²⁾	100,0	175 ⁽²⁾	100,0
	Com êxito	1 ⁽³⁾	25,0	0	0,0	81 ⁽³⁾	73,0	20 ⁽³⁾	33,3	102 ⁽³⁾	58,3
	Sem êxito	1 ⁽³⁾	25,0	0	0,0	10 ⁽³⁾	9,0	31 ⁽³⁾	51,7	42 ⁽³⁾	24,0
Total por Modalidade	Elaboradas	89	100,0	208	100,0	1068	100,0	522	100,0	1887	100,0
	Com êxito	59 ⁽³⁾	66,3	153	73,6	988 ⁽³⁾	92,5	326 ⁽³⁾	62,5	1526 ⁽³⁾	80,9
	Sem êxito	27 ⁽³⁾	33,7	55	26,4	60 ⁽³⁾	7,5	187 ⁽³⁾	37,5	329 ⁽³⁾	19,1

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁽¹⁾ Do ano de 2013 ainda existe uma concorrência que não foi concluída, por estar suspensa judicialmente.

⁽²⁾ Do ano de 2014 estão consideradas todas as licitações elaboradas e finalizadas até 30 de setembro, por ser a última atualização para a posterior finalização da análise das informações coletadas e conclusão da presente dissertação.

⁽³⁾ Em consequência disso, nesses casos específicos, o somatório das licitações com êxito e sem êxito são inferiores a quantidade de licitações elaboradas, pois nem todas foram finalizadas.

Cabe salientar que, antes de 2006, as compras do município eram realizadas de forma descentralizada e cada Secretaria, por meio das respectivas coordenadorias ou núcleos, realizava as cotações e as compras. Devido a esta falta de planejamento e controle de materiais e serviços utilizados, foram tomadas medidas corretivas no final de 2005 e esse

problema foi relativamente sanado. A partir de então, com poucas e justificadas exceções, as compras estão sendo realizadas por um único setor: a Coordenadoria de Licitações e Contratos.

No ano de 2007, com o objetivo de planejar, de padronizar e de evitar o fracionamento de produtos para aquisições posteriores, foi definido um calendário de compras com o tipo de produto ou de serviço a ser adquirido ou contratado em determinado(s) período(s) do ano. Mesmo considerando um maior número de pedidos expedidos pelos requisitantes, a implantação do calendário de compras acarretou, imediatamente a diminuição da quantidade de licitações (passando de 292 em 2006 para 220 em 2007) e a redução do número de editais repetidos com o mesmo objeto, já no primeiro ano de utilização.

Observa-se também que, com o passar dos anos, houve uma diminuição significativa de processos na modalidade convite, a qual, em 2006, foi utilizada em 117 licitações e, em 2011, deixou de ser utilizada. Isso ocorreu porque o município optou por licitar em outras modalidades, destacando-se a tomada de preços, que passou de 37 licitações em 2006 para 89 em 2009 e, principalmente, o pregão que atingiu 141 licitações somente no ano de 2011. Essa mudança teve como objetivo dar maior transparência e acesso a todo e qualquer interessado e, ainda, devido à exigência pelo TCE/RS (avocando a Súmula nº. 248/2005 do Tribunal de Contas da União) de, no mínimo, três propostas válidas para a classificação final das licitações quando utilizada a modalidade convite, algo que nem sempre acontecia.

Nota-se que há tendência de aumento de licitações na modalidade pregão, seja eletrônico ou presencial, não apenas no município de Passo Fundo, mas em vários órgãos de todas as esferas da Administração Pública. Isso se deve, entre outros fatores, à inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas e à solicitação de documentação apenas do licitante vencedor, o que torna o processo mais simples e com menor acumulação de documentos. Já nas modalidades concorrência, convite e tomada de preços, inicia-se com a fase de apresentação e análise dos documentos de habilitação e, ainda, de todos os participantes, ocasionando morosidade e excesso de documentação anexado ao certame.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados. Para tanto, está subdividido em três seções: o delineamento da pesquisa, seguida da forma de coleta de dados e, por fim, do tratamento e análise dos dados.

4.1 Delineamento da pesquisa

A classificação é uma das etapas mais importantes de uma pesquisa, conforme salientam Diehl e Tatim (2004), Gil (2010), Marconi e Lakatos (2010) e Roesch (2007). Sendo uma característica da racionalidade humana, a classificação possibilita melhor organização dos fatos e conseqüentemente o seu entendimento. Mas, para uma classificação coerente é necessário definir previamente o critério adotado para a classificação (GIL, 2010). Neste contexto, o delineamento da pesquisa encontra-se subdividido em modelo analítico, tipo de pesquisa e categorias de análise.

Inicialmente, para melhor compreensão, é apresentado o modelo analítico (ver Figura 2) que expressa o fluxo e a proposta do trabalho, com a síntese dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento do estudo e que estão explicados no decorrer do capítulo.

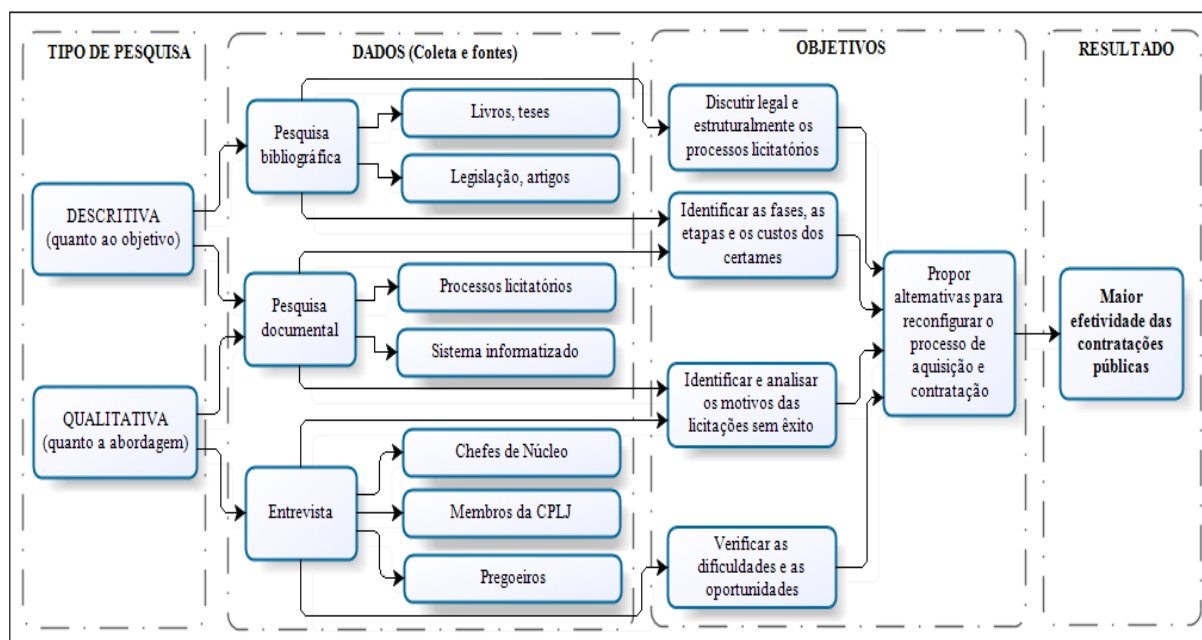


Figura 2 – Fluxo de trabalho realizado na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao descrever os tipos de pesquisa, Marconi e Lakatos (2010) afirmam objetivamente que os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. Dessa forma, optou-se pelas seguintes divisões, quanto ao objetivo e quanto à abordagem.

Para a primeira, realizou-se uma pesquisa descritiva com a intenção de estudar a legislação pertinente, descrever as fases, as etapas, os custos, os procedimentos e as demais características das licitações realizadas no município de Passo Fundo, entre os anos de 2006 a 2014. Segundo Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de pesquisa descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.

No que tange à segunda divisão, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a intenção de identificar e analisar as causas que resultaram nas licitações concluídas sem êxito. Esse tipo de pesquisa não emprega instrumental estatístico na análise dos dados, tendo parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve, valorizando-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente real pesquisado (GODOY, 1995).

Referente às categorias de análise, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que todas as variáveis que possam interferir ou afetar o objeto em estudo devem ser levadas em consideração e devidamente controladas para impedir o comprometimento ou o risco de invalidar a pesquisa. Também afirmam que o número de categorias poderá ser determinado pelas características significativas, tendo o pesquisador condições de manipular as complexas relações possíveis, oriundas dessa classificação.

Nesse sentido, foram definidas as categorias de análise, a partir de todas as licitações entre janeiro de 2006 a setembro de 2014, independente da modalidade. A primeira categoria refere-se à finalização do procedimento licitatório, pois foram analisadas apenas as licitações concluídas sem êxito: as anuladas ou as revogadas (sendo estas subdivididas em frustrada/deserta ou fracassada). A segunda categoria refere-se às modalidades de licitação utilizadas pelo município: concorrência, tomada de preços, convite ou pregão. Posteriormente, verificou-se o tipo de licitação: menor preço, melhor técnica, técnica e preço ou, ainda, maior lance ou oferta. Por fim, a quarta categoria de análise considerou o caráter do procedimento, conforme campo obrigatório existente no Sistema Integrado de Gestão ERP Thema: se compras ou serviços, se obras ou serviços de engenharia; ou, ainda, se alienação ou concessão.

Para melhor compreensão, as categorias de análise estão apresentadas de forma sintetizada no Quadro 4.

Categorias de análise	Variáveis
Finalização (quando sem êxito)	Anulada
	Revogada (frustrada ou deserta; ou fracassada)
Modalidade	Concorrência
	Tomada de preços
	Convite
	Pregão
Tipo	Menor preço
	Melhor técnica
	Técnica e preço
	Maior lance ou oferta
Caráter	Compras ou serviços
	Obras ou serviços de engenharia
	Alienação ou concessão

Quadro 4 – Categorias de análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a determinação das características significativas e que foram devidamente catalogadas e controladas, foi possível iniciar a etapa da pesquisa e a coleta de dados, sem comprometimento ou risco de invalidar os resultados.

4.2 Coleta de dados

Esta fase do trabalho consistiu em agrupar os diversos dados para posterior análise e avaliação. As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista, as quais são descritas na sequência, tanto em termos teóricos quanto práticos.

4.2.1 Pesquisa bibliográfica

Para a realização da fundamentação teórica e ampliação de conhecimentos, realizou-se a pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de livros, da legislação pertinente, de jurisprudências, de instruções normativas, de notas técnicas, de teses, de dissertações e de artigos científicos. Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Já Marconi e Lakatos (2010) fazem uma importante ressalva, ao comentarem que essa pesquisa não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a

conclusões inovadoras. Para Roesch (2007), os documentos contêm a interpretação de seus autores sobre os eventos e que esse fato deve ser levado em conta pelo pesquisador.

4.2.2 Pesquisa documental

Na fase da pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2010), é realizado o recolhimento de informações prévias sobre o campo de interesse. Os autores complementam enfatizando que a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

O autor Gil (2010) recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização. Também salienta que a modalidade mais comum de documento é o texto escrito em papel, embora estejam se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos, disponíveis sob os mais diversos formatos.

Para suprir essa fase, foram selecionadas todas as licitações concluídas sem êxito, realizadas no período compreendido entre primeiro de janeiro de 2006 a 30 de setembro de 2014. A pesquisa documental foi realizada em duas fontes distintas, a saber:

- a) diretamente em cada licitação: os próprios processos licitatórios, impressos ou microfilmados, realizados no município de Passo Fundo são as principais fontes para relacionar as causas das licitações sem êxito e demais informações relevantes.
- b) utilizando o Sistema Integrado de Gestão ERP Thema: existe na PMPF um sistema informatizado, com inúmeros dados como número do processo, datas de eventos (como abertura do processo, publicação, etc.), preços orçados e contratados, e outras informações que são de extrema relevância, que geram relatórios para análise do gestor público.

Cabe destacar que, no ano de 2008, iniciou-se a implantação do Sistema Integrado de Gestão ERP Thema, utilizado em toda a PMPF e em toda administração indireta (atualmente totaliza cinco órgãos). Isso se justifica por possibilitar a interligação de vários setores e níveis do município, pois, segundo Turban (2004), o sistema ERP fornece uma *interface* unificada para a gestão de todas as atividades de rotina de uma organização. Ademais, é importante salientar que, segundo Rezende e Abreu (2006), a integração gerada pelo sistema informatizado está ligada à adaptabilidade aos negócios da organização, com facilidade de manipulação e uso, utilizando técnicas de controle e nível de acesso, com segurança garantida em padrões de desempenho e de qualidade. Assim, entre outras vantagens, possibilita o rápido

e fácil acesso a todos os processos licitatórios, seus documentos e relatórios, subsidiando de forma confiável o trabalho.

4.2.3 Entrevista

Para o cumprimento do terceiro e quarto objetivos específicos, os quais propunham discutir os motivos da não conclusão com êxito dos processos licitatórios e, ainda, sugerir alternativas para reconfigurar o processo de aquisição e contratação, foi fundamental a realização de entrevistas. Essa etapa se justifica por serem as pessoas, todas mencionadas na seção 3.1, envolvidas diretamente no desenvolvimento e/ou execução (fases interna e/ou externa) dos processos licitatórios da PMPF.

Nessa etapa, foram realizadas entrevistas classificadas como padronizadas ou estruturadas, que podem ser conceituadas como um roteiro previamente estabelecido com perguntas feitas para pessoas selecionadas de acordo com um plano. A motivação da padronização é obter respostas às mesmas perguntas, o que permite que todas elas sejam comparadas, refletindo diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

As linhas gerais abordadas nas perguntas, relacionadas no Roteiro Estruturado das Entrevistas (Apêndice 3), foram adaptadas das pesquisas de Torres (2012), Frossard (2011) e Oliveira (2008). Esses autores tiveram suas entrevistas validadas para a realização de seus estudos (tese, dissertação e trabalho de conclusão de curso, respectivamente) sobre licitações e compras governamentais, em diferentes esferas de governo.

Mesmo assim, foram realizados pré-testes com pessoas qualificadas, experientes e que estão diretamente envolvidas com todos os aspectos do trabalho, a saber: o presidente da CPLJ e, ainda, o Chefe do Núcleo de Licitações. Os aspectos mais importantes considerados nos pré-testes foram a clareza e a precisão dos termos utilizados, a forma para realizar, a ordem e a quantidade de perguntas (GIL, 2010).

As entrevistas foram aplicadas no mês de outubro de 2014, de forma presencial, individual e no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados (na sala de licitações da CLC). Para tanto, houve o cuidado, conforme expõe Roesch (2007), para não influenciar as respostas dos entrevistados, a fim de não gerar distorções nos resultados.

Apenas duas entrevistas foram gravadas (referente aos entrevistados “A” e “B”), pois os demais entrevistados não autorizaram a gravação. A tentativa inicial foi de entrevistar todos os seis membros da CPLJ e os três Pregoeiros. Porém, no mês em que foram realizadas

as entrevistas, dois dos Pregoeiros foram relatados para outras secretarias e funções e três membros da CPLJ recusaram-se a conceder entrevistas. Os entrevistados e os respectivos grupos estão discriminados no Quadro 5.

Entrevistados	Função(ões) exercida(s)	Grupo/Fase
Entrevistado “A”	Chefe do Núcleo de Licitações e Membro da CPLJ	Interna e Externa
Entrevistado “B”	Presidente da CPLJ	Externa
Entrevistado “C”	Membro da CPLJ	Interna e Externa
Entrevistado “D”	Pregoeiro	Interna e Externa

Quadro 5 – Entrevistados por função e por fase da licitação

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Roteiro Estruturado das Entrevistas foi dividido em dois grupos, levando em conta, principalmente, a fase da licitação a qual executam. Essa divisão teve a intenção de permitir potencializar o conhecimento do processo licitatório em todas as suas fases, uma vez que cada grupo de pessoas atua em momento diferente e, portanto, executa e possui visão complementar do processo, fundamental para a compreensão do processo como um todo.

Apesar das dificuldades encontradas, foi possível constatar inúmeras informações relevantes que auxiliaram no desenvolvimento e no atendimento dos objetivos do presente trabalho. Como exemplo, citam-se: a diferenciação entre os aspectos propostos teoricamente e as evidências encontradas na prática, a verificação das dificuldades na elaboração e na execução das licitações, a identificação e a análise dos motivos para a ocorrência de licitações sem êxito, as oportunidades e as sugestões de melhoria nos processos licitatórios.

4.3 Tratamento e análise dos dados

A última etapa deste capítulo consiste na apresentação dos procedimentos para o tratamento e a análise dos dados, os quais guardam estreita relação com os objetivos do trabalho. Sendo os dados de natureza qualitativa, o relatório pode ser estruturado de diferentes maneiras, como ocorre com os estudos de caso, conforme enfatizado por Gil (2010).

Para isso, inicialmente, as informações obtidas na pesquisa bibliográfica, especialmente por meio da legislação pertinente, das jurisprudências e dos livros, foram analisadas para a ampliação do conhecimento relacionado à contratação pública. Com isso foi atingido o primeiro objetivo específico (discutir legal e estruturalmente os processos licitatórios, em termos de processos e modalidades), conforme exposto no Capítulo 2.

Ainda com a pesquisa bibliográfica e parte da pesquisa documental foi contextualizado o ambiente de estudo, sua estrutura legal, a definição dos responsáveis pela execução das licitações e a elaboração do mapa de processos da atividade principal realizada pela CLC, cumprido, assim, o segundo objetivo específico (identificar as fases e as etapas percorridas durante o certame), exposto no Capítulo 3 e no Apêndice 1.

A partir dos processos licitatórios e do Sistema Integrado de Gestão ERP Thema as licitações sem êxito foram catalogadas individualmente (por processo) e preenchida (em planilha eletrônica) uma opção para cada variável considerada, conforme detalhado na seção 4.1 e resumido no Quadro 4. Adicionalmente, foram verificados os motivos para o desfazimento das licitações sem êxito, que foram agrupados por repetição de ocorrências ou por semelhança, conforme elaborado e exposto no documento Listagem de Licitações sem Êxito (Apêndice 4). Assim, a partir da estruturação dos reais problemas associados às licitações sem êxito, resultante da pesquisa documental apresentada no Capítulo 5, foi possível cumprir com o objetivo geral da pesquisa: identificar e analisar a causas que resultaram em licitações concluídas sem êxito.

Por fim, com base nos resultados encontrados na pesquisa documental e nas entrevistas, o último objetivo específico (propor alternativas para reconfigurar o processo de aquisição e contratação, evitando-se que as licitações sejam finalizadas sem êxito), foi atingido, cuja finalidade consistiu em fornecer informações para melhorar a efetividade das aquisições pelos gestores municipais.

5 RESULTADOS, DISCUSSÕES E PROPOSIÇÕES

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da pesquisa descritiva (quanto ao objeto) e da pesquisa qualitativa (quanto à abordagem), conforme detalhado na seção 4.1, com base nas referências teóricas e nas categorias definidas para análise. As evidências são apresentadas por meio de textos, de tabelas e de gráficos. Para tanto, o capítulo está dividido em três partes, iniciando com os resultados da pesquisa documental, na sequência os resultados das entrevistas e, por fim, a proposição de melhorias para o processo de contratação pública na PMPF.

5.1 Análise dos processos licitatórios na Prefeitura Municipal de Passo Fundo

Inicialmente, foram apresentados os resultados obtidos na pesquisa documental (diretamente nos processos impressos ou microfilmados e, ainda, consultando o sistema informatizado, conforme detalhado na subseção 4.2.2), realizada em todas as 1.887 licitações realizadas pela PMPF entre janeiro de 2006 e setembro de 2014. Desse montante, um processo está suspenso judicialmente e outros 31 processos ainda estão em andamento, resultando 1.855 processos já concluídos, sendo 1.526 com êxito e 329 sem êxito.

Para facilitar a apresentação dos resultados da pesquisa documental, a seção divide-se em duas partes: a primeira trata, de forma geral, de todas as licitações realizadas, enquanto a segunda apresenta somente os resultados das licitações sem êxito.

5.1.1 Verificação global das licitações

As quantidades e as respectivas porcentagens de licitações concluídas com êxito e sem êxito, separadas pelas modalidades utilizadas pela PMPF: concorrência, convite, pregão e tomada de preços estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por modalidade

Modalidade	Total de licitações		Licitações com êxito		Licitações sem êxito	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
Concorrência	86	4,6%	59	66,3%	27	33,7%
Convite	208	11,2%	153	73,6%	55	26,4%
Pregão	1048	56,5%	988	92,5%	60	7,5%
Tomada de preços	513	27,7%	326	62,5%	187	37,5%
Totais	1855	100,0%	1526	80,9%	329	19,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que as modalidades mais utilizadas são o pregão, com 1048 processos e a tomada de preços com 513 processos, os quais representam 56,5% e 27,7%, respectivamente. As modalidades que possuem a maior porcentagem de licitações com êxito são: o pregão que atingiu 92,5%, seguido do convite com 73,6% (modalidade não mais utilizada pela PMPF), da concorrência com 66,3% e, por fim, da tomada de preços com 62,5% (ver Figura 3).

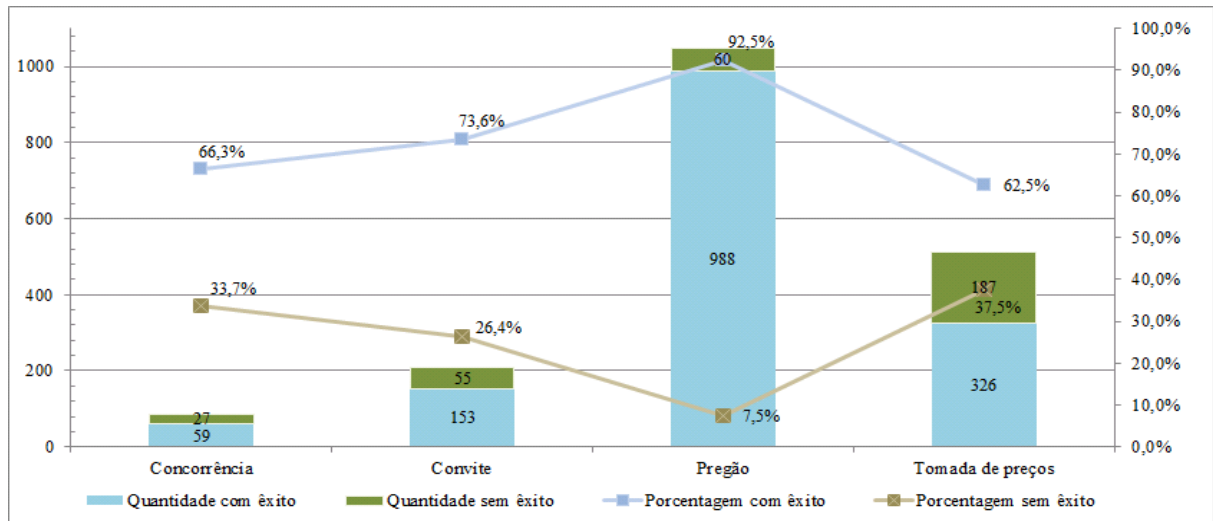


Figura 3 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por modalidade
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que a modalidade que apresenta maior porcentagem de licitações sem êxito é a tomada de preços com 37,5%, seguida da concorrência com 33,7% e do convite com 26,4% (modalidade não mais utilizada pela PMPF). O pregão destaca-se como a modalidade com a menor porcentagem de licitações sem êxito, com apenas 7,5%.

Ao analisar a evolução das licitações no decorrer dos anos, a quantidade e a respectiva porcentagem de licitações concluídas com êxito e sem êxito pode ser observada na Figura 4.

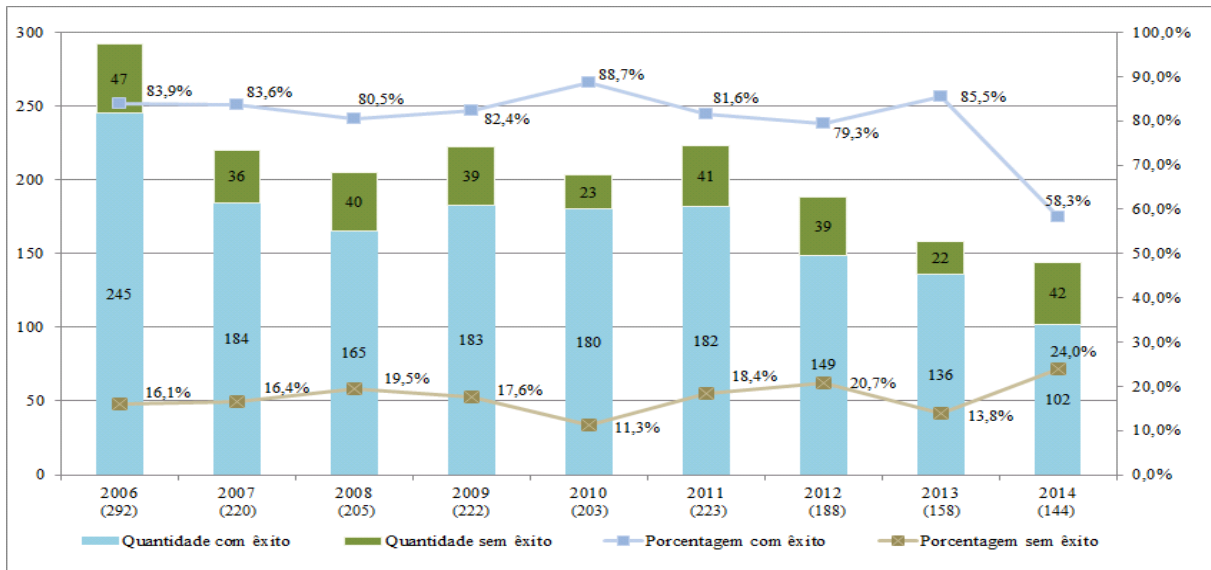


Figura 4 – Quantidades e porcentagens de licitações com e sem êxito, por ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que o ano de 2006 foi o que apresentou a maior quantidade de licitações executadas – 292 processos –, seguidos pelos anos de 2011, 2009 e 2007, com 223, 222 e 220 licitações, respectivamente. A diminuição da quantidade de licitações ocorreu, possivelmente, devido à implantação do calendário de compras, mencionado na seção 3.4, que oportunizou o planejamento e a padronização de produtos e de serviços a serem adquiridos ou contratados e em determinado(s) período(s) do ano.

Por outro lado, verifica-se que o ano que apresentou maior porcentagem de licitações sem êxito foi o de 2014. Salienta-se, conforme já explicado na Tabela 1, que no ano de 2013 ainda existe uma concorrência que não foi concluída (por estar suspensa judicialmente) e que no ano de 2014 estão consideradas todas as licitações elaboradas e finalizadas até 30 de setembro. Em consequência disso, nesses casos específicos, nem todos os processos licitatórios foram finalizados.

As razões discutidas em pormenores para o aumento das licitações sem êxito, assim como sugestões para solucioná-las, estão expostas nas seções seguintes.

5.1.2 Licitações sem êxito

Analisando os resultados obtidos na pesquisa documental realizada em cada uma das 329 licitações sem êxito realizadas pela PMPF, constatou-se que todos os desfazimentos de licitações ocorreram na fase externa. Isso se justifica, pois, conforme a visão tradicional das fases da licitação, mencionada na subseção 2.2.3:

- a) na fase interna não há registro ou controle, uma vez que ainda não é uma licitação publicada, e;
- b) na fase contratual o processo não é mais uma licitação, pois já foi homologada e adjudicada ao vencedor.

Ressalta-se que as licitações sem êxito foram catalogadas individualmente, por processo, e preenchida uma opção para cada variável considerada, conforme detalhado na seção 4.1 e resumido no Quadro 4. Também foram verificados os motivos das licitações sem êxito, que foram agrupados por repetição de ocorrências (motivos) ou por semelhança, conforme elaborado e exposto na listagem das licitações sem êxito (ver Apêndice 4). Desse documento, foi elaborada a Tabela 3 com as categorias de análise e suas respectivas quantidades e porcentagens.

Tabela 3 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por categorias de análise

Categorias de análise	Variáveis	Licitações sem êxito	
		Quantidade	Porcentagem
Finalização (quando sem êxito)	Revogada	276	83,9
	Anulada	53	16,1
Modalidade	Tomada de preços	187	56,8
	Pregão	60	18,2
	Convite	55	16,7
	Concorrência	27	8,2
Tipo	Menor preço	320	97,3
	Técnica e preço	5	1,5
	Maior lance ou oferta	2	0,6
	Melhor técnica	2	0,6
Caráter	Compras e serviços	172	52,3
	Obras e serviços de engenharia	152	46,2
	Alienação e concessão	5	1,5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que, das licitações sem êxito, aproximadamente 84% foram finalizadas por revogação e os restantes 16% por anulação (vício). Também é possível verificar que a modalidade que apresenta maior porcentagem de licitações sem êxito é a tomada de preços com 56,8%, seguida do pregão com 18,2%, do convite com 16,7% (modalidade não mais utilizada pela PMPF) e, por fim, da concorrência com 8,2%. Quanto ao tipo, a maioria das

licitações sem êxito foi do tipo menor preço com 97,3%, posteriormente vem técnica e preço com 1,5%, enquanto que os demais representaram 1,2%. Destaca-se que, quanto ao caráter, a maior porcentagem foi para compras e serviços com 52,3%, seguido das obras e serviços de engenharia com 46,2%, restando apenas 1,5% para alienação e concessão. A partir dessas informações foram analisadas todas as atas das licitações sem êxito e, posteriormente, foram catalogadas as razões para seus respectivos desfazimentos, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por razão do desfazimento

Finalização	Licitações sem êxito		Razão do desfazimento	Licitações sem êxito	
	Quantidade	Porcentagem		Quantidade	Porcentagem
Revogada	276	83,9	Deserta	147	44,7
			Fracassada	109	33,1
			Por interesse público	20	6,1
Anulada	53	16,1	Vício na fase interna	52	15,8
			Vício na fase externa	1	0,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior quantidade de licitações sem êxito, correspondente a 147 processos ou 44,7% do total, ocorreu quando não houve participação de interessados, gerando a licitação revogada por ser deserta. A segunda razão, com 109 processos ou 33,1%, foi a revogação por licitação fracassada, quando todos os participantes são inabilitados ou suas propostas são desclassificadas. A terceira causa de licitações sem êxito foi por anulação, com falha na fase interna, totalizando 52 casos que representam 15,8%. Em seguida, em vinte processos que representam cerca de 6,1%, estão as licitações revogadas por interesse público. Por fim, apenas um processo ou 0,3% foi anulado por falha na fase externa, na sua condução.

Em virtude de algumas razões de desfazimento serem vagas, foram verificados nos processos os detalhes que resultaram nas licitações sem êxito. Assim, foram constatados 23 motivos, separados pelas respectivas razões de desfazimento, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Quantidades e porcentagens de licitações sem êxito, por motivo

Razão do desfazimento	Motivo	Licitações sem êxito	
		Qdade.	Porcent.
Deserta	Não houve participantes	147	44,7
Fracassada	Proposta acima do preço orçado	44	13,4
	Licitante(s) inabilitado(s)	28	8,5
	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU	18	5,5
	Proposta desclassificada	7	2,1
	Licitante pediu desistência da proposta/recusou assinar contrato	5	1,5
	Desclassificação das amostras	3	0,9
	Suspensão por ordem judicial	3	0,9
	Primeiro classificado suspenso de licitar e demais com proposta acima do preço orçado	1	0,3
Por interesse público	Alteração no memorial descritivo, termo de referência ou projeto	8	2,4
	Determinação do Prefeito	5	1,5
	Ausência de competitividade	4	1,2
	Cancelamento da verba federal	2	0,6
	Acúmulo de metas: alteração no planejamento das obras	1	0,3
Vício na fase interna	Vício na descrição do objeto	23	7,0
	Vício no memorial descritivo, termo de referência ou projeto	21	6,4
	Alterações no termo de referência	2	0,6
	Tramitando outro processo de mesmo teor	2	0,6
	Modalidade errada	1	0,3
	União pode requerer o quartel de volta	1	0,3
	Vício do Edital	1	0,3
	Vício no lançamento da licitação	1	0,3
Vício na fase externa	Vício no procedimento da licitação	1	0,3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sintetizando, a partir dessa constatação, foi elaborada a Figura 5 que mostra os oito principais motivos descritos nos processos de licitações sem êxito da PMPF, os quais representaram 90,0% do total.

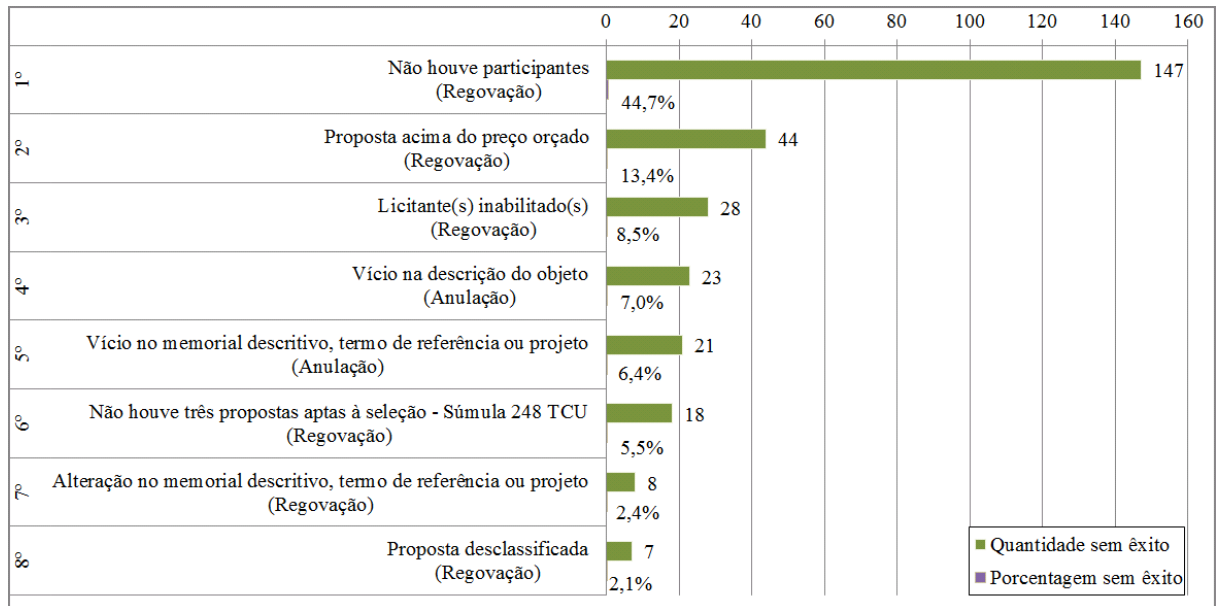


Figura 5 – Principais motivos que resultaram em 90% das licitações sem êxito

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados permitem constatar que os três primeiros motivos para a finalização das licitações sem êxito foram as revoações. Novamente é verificado que a inexistência de participantes nas licitações resultou em 147 processos desertos, o que representou 44,7%. A segunda causa foram as propostas acima do preço orçado pelo município, as quais representaram 13,4% do total. O fato de todos os participantes serem inabilitados em 28 certames representou 8,5% de licitações sem êxito. Em seguida, encontra-se, pela primeira vez, a anulação das licitações, ocasionada por vícios na descrição do objeto, com 23 processos (ou 7,0%). Na sequência se observa a anulação por vícios no memorial descritivo, termo de referência ou projeto em 21 processos, correspondente a 6,4% de processos anulados.

A revoação volta a ser a forma de desfazimento nos três fatores restantes. A inexistência de três propostas aptas à seleção, de acordo com a Súmula nº. 248 do TCU, representaram 5,5% equivalente a 18 processos. Em seguida, a necessidade de alteração no memorial descritivo, termo de referência ou projeto, por parte das secretarias requisitantes, resultaram em mais oito processos (ou 2,4% das licitações sem êxito). Por fim, a desclassificação de propostas, sejam elas técnicas ou de preços, resultou em mais sete processos sem êxito.

Além disso, outro aspecto relevante sobre as licitações sem êxito são os prejuízos causados, não só para a organização pública como, sobretudo, aos cidadãos dependentes de suas atividades. Inicialmente, gera gastos com recursos humanos, uma vez que necessitará de um retrabalho na elaboração de novos processos licitatórios. Gera também gastos

financeiros, com a indisponibilidade desses escassos recursos que são obrigatoriamente reservados em cada licitação, impedindo que sejam aplicados em outras necessidades dos cidadãos ou em outros programas de governo. Ademais, outro gasto, esse possível de quantificar, é o custo monetário com a divulgação e a republicação dessas licitações.

A PMPF, assim como qualquer outra organização licitante, deve realizar a publicação de suas licitações, conforme determina o art. 21 e ratificado pelo inciso II do art. 38, ambos da Lei Federal nº. 8.666/1993. Após a elaboração do Edital e a montagem física do processo licitatório, no final da fase interna da licitação, a etapa seguinte consiste na elaboração e o envio do Extrato de Publicação (aviso de licitação) até às 14 horas de um dia, para ser publicado no dia útil seguinte, conforme detalhado no Mapa de Processos (ver Apêndice 1). Esse extrato é publicado no Diário Oficial do Estado (DOE), no Jornal do Comércio (jornal de circulação estadual, vencedor de licitação), no Jornal O Nacional (jornal de circulação local, vencedor de licitação) e, se a licitação possuir recursos federais, também no Diário Oficial da União (DOU). Em uma verificação aleatória, foi analisado o custo financeiro com o Extrato de Publicação de uma licitação (pregão eletrônico 25/2014), obtendo-se os seguintes custos monetários, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Custo monetário para a publicação de licitações pela PMPF

Órgão de imprensa	Circulação	Custo
Jornal O Nacional	Local	R\$ 24,86
Jornal do Comércio	Estadual	R\$ 124,38
Diário Oficial do Estado	Estadual	R\$ 407,42
Diário Oficial da União	Nacional	R\$ 91,11
Total		R\$ 647,77

Fonte: Elaborado pelo autor.

Registra-se que a publicação nos órgão de imprensa é realizada por meio de centímetros por coluna, com os formatos de corpo seis para texto e de corpo oito para título e subtítulo, ocupando uma média de quatro linhas de centímetro por coluna, por extrato de licitação, independente da modalidade.

Nesse sentido, a partir de projeções simples, considerando o custo unitário de R\$ 647,77 para a publicação de cada licitação (contando o DOU), multiplicado pela quantidade de 329 licitações sem êxito (supondo que houve a repetição de todas as licitações apenas uma vez, sendo que muitas são repetidas até três vezes para posterior contratação direta), tem-se o custo estimado de R\$ 213.116,33, que correspondeu a 0,06% da receita total arrecada em

2013 (FEE, 2015). Comparativamente, esse valor é correspondente, por exemplo, a um terço do total necessário para a construção de um Centro de Atendimento Integral à Saúde (CAIS).

5.2 Dificuldades no desenvolvimento e na execução das licitações

Complementarmente, com o objetivo de verificar as dificuldades e as sugestões de melhorias no desenvolvimento e na execução (fases interna e externa, respectivamente) dos processos licitatórios da PMPF, foram realizadas entrevistas com as pessoas envolvidas diretamente nesses processos. Assim, nesta seção, estão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas (classificadas como padronizadas ou estruturadas, conforme detalhado na subseção 4.2.3). As perguntas de 1 a 4 foram realizadas para o levantamento do perfil do respondente.

Tabela 7 – Perfil dos entrevistados

Perguntas	Entrevistados			
	“A”	“B”	“C”	“D”
1) Qual a sua formação acadêmica?	Administração de empresas, com 2 especializações	Administração de empresas, com 1 especialização	Letras (Português- Inglês)	Ciências Sociais e Jurídicas (Direito)
2) Há quantos anos trabalha na área pública?	10 anos	11 anos	5 anos e 7 meses	10 anos
3) Há quantos anos trabalha na PMPF?	8 anos	11 anos	3 anos e 2 meses	10 anos
4) Há quantos anos trabalha com licitações?	7 anos	9 anos	1 ano e 7 meses	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constatou-se que todos os entrevistados possuem formação superior e que 50% possuem pós-graduação. A pergunta 2 verificou que os entrevistados trabalham na área pública entre cinco anos e sete meses a 11 anos, com tempo de trabalho na PMPF entre três anos e dois meses a 11 anos. A pergunta 4 relacionou o tempo que trabalham com licitações: exceto o entrevistado “C” trabalha há a menos de dois anos, os demais trabalham entre cinco anos a nove anos. Com estas perguntas básicas foi possível verificar que, apesar de apenas quatro entrevistados, as respostas serão muito importantes e válidas, uma vez que são pessoas-chaves na elaboração e andamento das licitações e que possuem *expertise* no assunto tratado.

Para o grupo da fase interna das licitações, três respondentes concederam entrevistas. A pergunta 5 tratou sobre a capacitação para a elaboração das licitações e todos os

respondentes afirmaram que não receberam treinamento no início de suas atividades. Informaram que as informações iniciais foram repassadas por colegas próximos e, posteriormente, realizaram cursos específicos, conforme dificuldades encontradas. Ainda sobre o tema, 66,6% dos entrevistados informaram que realizaram cursos por decisão e custos próprios, em horário diferente ao expediente de serviço, para complementar seus conhecimentos, visto que as responsabilidades de suas atividades assim exigiam.

Quando questionados se os processos chegam instruídos suficientemente para a elaboração da licitação, todos foram unânimes em afirmar que não. Informaram que, normalmente, existe algum problema na descrição do objeto (como sua caracterização, quantidade ou unidade de medida) ou na dotação orçamentária (errada ou sem saldo). Também é comum faltar algum documento ou informação no processo, como anexos, plantas, cronogramas, prazos de entrega ou execução. Em todos estes casos, o processo é encaminhado novamente para a secretaria requisitante realizar o complemento de informações, ocasionando uma demora ainda maior no andamento da elaboração da licitação.

A pergunta 7 averiguou se existe alguma secretaria ou setor que apresente maiores dificuldades na instrução do processo. Dos entrevistados, 66,6% afirmaram que existem problemas, principalmente na Secretaria de Saúde e na Secretaria do Meio Ambiente, pois utilizam especificações, terminologias e documentos de qualificação técnica (ex.: ANVISA, FEPAM) próprios das suas respectivas áreas; e na Secretaria de Educação, pois existe grande diversidade e quantidade de objetos licitados (desde gêneros alimentícios, material escolar até construção de escolas). A metade dos entrevistados acredita que a rotatividade de funcionários e o descaso com o devido planejamento dos processos (ambos citaram a expressão “sempre foi feito assim...”) são as principais razões para a instrução insatisfatória do processo.

Quanto à existência de algum ramo de atividade que apresente maiores dificuldades na elaboração das licitações, foram constatados: bens e serviços de informática, por demandar mais estudo (devido à complexidade e à terminologia própria da área) e por ser obrigatoriamente do tipo técnica e preço; obras e serviços de engenharia, por conterem projetos (memoriais e planilhas de orçamento) com informações vagas, incompletas ou não detalhadas suficientemente, e; serviços em geral, por conterem termos de referência com informações vagas, incompletas ou não detalhadas suficientemente.

A pergunta 9 tratou das dificuldades vivenciadas durante a elaboração de licitações. Além das já citadas anteriormente, foram expostas: a decisão quanto aos documentos solicitados para a qualificação técnica dos licitantes; a definição dos custos a serem exigidos (se unitário ou global e se é necessário modelo de proposta de preços) quando não existe

planilha de custo e formação de preços; a necessidade de evitar o direcionamento na descrição dos produtos, com a alteração da descrição para ampliar a competitividade, mas com um padrão mínimo de qualidade.

A pergunta 10 questionou se, durante a elaboração dos processos que posteriormente resultaram nas licitações sem êxito, foi possível constatar algum motivo para que isso pudesse acontecer. Os respondentes informaram que é possível, em algumas vezes, principalmente, quando a especificação do produto ou serviço é muito restrita ou muito ampla; quando há um prazo muito curto para a entrega do produto ou para a finalização dos serviços; em obras e serviços de engenharia, quando o preço orçado é exíguo (menor que R\$ 80.000,00); e, ainda, quando algumas licitações exigem muitos documentos de qualificação técnica. Em todos estes casos, segundo os entrevistados, não existe estímulo suficiente para que as empresas tenham interesse em participar da licitação.

Ao serem questionados se existe algum mecanismo de padronização (ou rotinas) do processo, manual de trabalho ou passos a serem seguidos, não houve consenso. O entrevistado “A” afirmou não existir, enquanto o entrevistado “C” afirmou existir um *check-list* do setor e um roteiro elaborado pelo próprio servidor. O entrevistado “D”, que trabalha exclusivamente com pregão, afirmou existir um manual de operações no *site* onde são realizadas as licitações.

A pergunta 12 questionou se existe algum mecanismo de controle do processo. Todos afirmaram que aparentemente parece existir, mas, em regra, apenas um colega revisa o trabalho do outro. No que tange às condições de trabalho, 66,6% dos entrevistados consideraram não são satisfatórias. Entre as causas foram citadas a falta de equipamentos ergométricos como cadeiras e mesas, a luminosidade insuficiente e a falta de um espaço mais adequado (“silencioso”) para as atividades que exigem maior concentração, como a elaboração dos editais de licitação. Todos os entrevistados citaram que os computadores são satisfatórios, mas a rede de dados onde estes são ligados apresenta instabilidades frequentes, ficando por vezes muito lento ou até sem acesso.

A pergunta 14 solicitou a indicação de oportunidades e/ou sugestões para que as licitações sem êxito diminuam ou deixem de acontecer. Todos os entrevistados citaram, em primeiro lugar, a necessidade urgente de melhoria e padronização dos termos de referência, evitando-se desgaste de tempo com a devolução dos processos para as respectivas secretarias requisitantes. Também foi citada a possibilidade de se tentar licitar por lotes, quando vários objetos apresentarem valores menores ou pouco atrativos. Adicionalmente, o entrevistado “A” relatou a “necessidade de aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação, pois muitos tentam mascarar a falta de um planejamento adequado com justificativas

infundadas de que algum caso específico seja de urgência, ou de emergência, ou para a satisfação do interesse da sociedade”.

Finalizando o grupo da fase interna das licitações, a pergunta 15 solicitou aos entrevistados que fizessem alguma consideração final que julgassem ser importantes para uma maior eficiência das contratações. Assim, ficou registrado que, por maior que sejam as dificuldades enfrentadas, todos que lidam com recursos públicos têm o dever de licitar; a necessidade da padronização dos termos de referência e, ainda, que os contratos vigorassem pelo prazo máximo da lei, evitando-se as repetições de licitações com o mesmo objeto.

Para o grupo da fase externa das licitações, quatro respondentes concederam entrevistas. A pergunta 5 tratou sobre a capacitação para a execução das licitações, para a qual 75% dos entrevistados afirmaram que não receberam treinamento no início de suas atividades, sendo que as informações iniciais foram repassadas, por conversas, pelos colegas que desenvolviam anteriormente estas atividades e que, posteriormente, foram aprimorando com a prática. Apenas o entrevistado “D”, que trabalha exclusivamente com pregão, afirmou ter recebido treinamento inicial, por ser uma exigência legal.

Ressalta-se que a qualificação necessária para esta função está exposta no Decreto nº. 3.555/2000 e na Lei Federal nº. 10.520/2002, mais especificamente no art. 7º, parágrafo único do Regulamento do Pregão (Anexo I do referido decreto). Os entrevistados “A” e “C”, adicionalmente, fizeram pesquisas e cursos por conta própria, em horário diferente ao expediente de serviço, para complementar seus conhecimentos, visto que as responsabilidades de suas atividades assim exigiam. Os entrevistados “A” e “B” informaram que receberam treinamento pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), mas salientaram que são para as contratações não regidas pela Lei Federal nº. 8.666/1993.

Quando questionados se os processos chegam instruídos suficientemente para a execução da licitação, 75% dos entrevistados afirmaram que sim, pois já houve as análises e as correções necessárias ainda na fase interna (de preparação) da licitação. Porém, o entrevistado “B” informou que “alguns faltam elementos e às vezes o termo de referência é um pouco confuso”.

A pergunta 7 averiguou se existe alguma secretaria ou setor que apresente maiores dificuldades na execução do processo e todos os entrevistados afirmaram que existem. Inicialmente, citaram a existência de setores que possuem menor quantidade de servidores de quadro e maior quantidade de cargos de confiança, o que gera descontinuidade nos projetos e na evolução dos serviços. Este entendimento foi ressaltado pelo entrevistado “B”, ao afirmar que “quanto mais servidores efetivos têm na secretaria, melhor são instruídos os processos”.

Outros problemas se dão quando os processos são encaminhamentos para as secretarias: não cumprem os prazos para resposta dos recursos, das contrarrazões e das impugnações; e, ainda, em pareceres técnicos em que, muitas vezes, não contém conclusões necessárias para subsidiar tecnicamente as decisões da CPLJ ou dos Pregoeiros.

Quanto à existência de algum ramo de atividade que apresente maiores dificuldades na execução das licitações, foram citados: bens e serviços de informática (pois são obrigatoriamente do tipo técnica e preço) e, em concorrências, por demandarem mais tempo entre a publicação e a abertura, no andamento e na condução do certame; tanto obras e serviços de engenharia, como serviços em geral, por conterem projetos ou termos de referência não detalhados suficientemente gerando até, em alguns casos, discussão entre os licitantes e com os membros da CPLJ. Por fim, como casos reais, citaram materiais elétricos, pneus e medicamentos, em virtude da necessidade de detalhamento nas descrições e que nem sempre acontecem, causando turbulências no andamento das licitações.

A pergunta 9 tratou das dificuldades vivenciadas durante a execução de licitações. Além das já citadas, foi exposto que, em tempos anteriores, havia problemas com mandados de segurança, que suspendiam os certames (em alguns casos antes mesmo de iniciar a licitação) e com poucos licitantes que discutiam durante as sessões com os demais concorrentes e até mesmo com os membros da CPLJ. Novamente foi citado o problema dos pareceres técnicos que não contém conclusões necessárias para subsidiar tecnicamente as decisões da CPLJ ou dos Pregoeiros.

A pergunta 10 questionou se durante a execução dos processos que posteriormente resultaram nas licitações sem êxito foi possível constatar algum motivo para que isso pudesse acontecer. Os respondentes informaram que é possível, obviamente, quando não há participantes (licitações desertas) ou quando todos os participantes são inabilitados (licitação fracassada). Também citaram outros casos, como quando os documentos de habilitação (principalmente técnicos) solicitados apresentam nomes diferentes ou descrição incompleta, gerando impasses e discussões; os participantes são iniciantes e confundem-se com a documentação exigida; o preço orçado pelo município é baixo; o prazo para entrega ou para a execução do serviço é exíguo; e, por fim, o nível de exigência, tanto para a documentação técnica como para a operacionalização do objeto licitado, é demasiado.

Ao serem questionados se existe algum mecanismo de rotinização do processo, manual de trabalho ou passos a serem seguidos, não houve consenso. Somente o entrevistado “B” afirmou existir e que “até a prefeitura já disponibiliza alguns modelos”, enquanto os demais entrevistados afirmaram não existir. O entrevistado “D” complementou, mencionando

que, na prática, os prazos são internos do órgão público, de acordo com o interesse da Administração.

A pergunta 12 questionou se existe algum mecanismo de controle do processo e, mais uma vez, não houve consenso. Os entrevistados “A” e “D” afirmaram existir apenas o controle externo, por meio do TCE/RS ou da sociedade, principalmente pelo *site* da PMPF. O entrevistado “B” disse desconhecer um controle efetivo, apenas o controle do público externo por meio do *site* da PMPF. Este mesmo entrevistado salientou a dificuldade na localização de licitações (existência de filtros de busca) e para a realização de *download* de editais e anexos (por meio do *site* da PMPF), citando exemplo de outro município (São José dos Campos/SP) em que estas ações são mais fáceis, ágeis e completas (incluindo avisos, como retificações, para quem fez o *download* de algum edital).

Foram tratadas, na questão seguinte, as condições de trabalho. Para as licitações com poucos participantes, 75% dos entrevistados consideram satisfatórias as condições. Porém, para os certames com grande número de participantes a sala de licitações é considerada pequena. Os entrevistados “A”, “B” e “C” relataram que, durante as sessões públicas, os membros da CPLJ têm que sair da sala de licitações da CLC para a elaboração das atas, posteriormente retornam à sala para leitura e aprovação da ata por todos os participantes, saindo da sala novamente para a impressão da versão final e, por fim, retornam à sala para colher a assinatura de todos os presentes.

Por isto, sugeriram que, na sala de licitações da CLC, tivesse um computador, uma impressora e um telão para que as atas pudessem ser elaboradas, aprovadas, impressas e assinadas no mesmo local e na presença de todos. O entrevistado “D”, que trabalha exclusivamente com pregão e no mesmo local para as fases interna e externa, repetiu os apontamentos citados sobre as condições de trabalho da fase interna, a lembrar: a falta de equipamentos ergométricos como cadeiras e mesas, a luminosidade insuficiente; a falta de um espaço mais adequado (“silencioso”) para as atividades que exigem maior concentração, como a elaboração dos editais de licitação; e, ainda, que a rede de dados onde os computadores são ligados apresenta instabilidades frequentes, ficando por vezes muito lento ou até sem acesso.

A pergunta 14 solicitou a indicação de oportunidades e/ou sugestões para que as licitações sem êxito diminuam ou deixem de acontecer. Novamente foi citada a necessidade urgente de melhoria e padronização nos termos de referência. O entrevistado “A” mencionou “as frequentes reclamações dos fornecedores, principalmente de obras e serviços de engenharia, quanto aos preços orçados do município estarem abaixo da realidade”; “o péssimo

hábito de premiar as pessoas e os setores que trabalham com mais tarefas”, relatando que, além das licitações, atualmente a CLC e a CPLJ também têm que realizar “os procedimentos nomeados de chamadas públicas, sem embasamento legal, para o credenciamento dos mais diversos tipos de serviços e aquisições”, como clínicas veterinárias, clínicas para tratamento terapêuticos (distúrbios mentais, viciados, etc.), instituições de longa permanência de idosos, aquisições de alimentos da agricultura familiar, entre outros. O entrevistado “B” sugeriu que a cada licitação publicada fosse enviado, adicionalmente, para as empresas cadastradas no município e que atuem no ramo de atividade pertinente e compatível com o objeto da licitação, um *e-mail* avisando sobre a publicação e a disponibilização do edital. Os *e-mails* das empresas já estariam à disposição, pois no momento em que as empresas realizam o cadastro na PMPF este item é obrigatoriamente informado. Este aviso poderia ser enviado pela secretaria requisitante (conhecedora tanto do objeto como também das empresas que prestam os serviços ou vendem os produtos) ou, em último caso, pelo próprio setor de licitações.

Finalizando o grupo da fase externa das licitações, a pergunta 15 solicitou aos entrevistados que fizessem alguma consideração que julgassem importante para maior eficiência das contratações. Assim, ficaram registrados: a necessidade da padronização dos termos de referência; que os contratos vigorassem pelo prazo máximo da lei, evitando-se a repetição de licitações com o mesmo objeto; a criação de incentivos para que houvesse maior interesse, por parte dos servidores, em participar da CPLJ; que a CPLJ tivesse membros titulares (fixos) realizando as atividades administrativas e membros suplentes (técnicos), das mais diversas áreas profissionais, realizando diligências, análises e pareceres técnicos, e; que a CPLJ fosse composta por uma equipe multidisciplinar, pois possibilitaria analisar os documentos de habilitação, incluindo a documentação técnica (como atestados), as propostas técnicas e as propostas de preços (planilhas de preços e cronograma de execução) no mesmo dia ou, no mínimo, num espaço menor de tempo, evitando-se encaminhamentos para os diversos setores.

5.3 Propostas de melhoria

Com base nos resultados obtidos da pesquisa documental (seção 5.1) e nos resultados das entrevistas (seção 5.2), foram sugeridas 28 propostas de melhoria no processo de contratação pública, com o objetivo de diminuir o número de licitações sem êxito realizadas pela PMPF.

Inicialmente, são elencados os oito principais fatores que representaram 90,0% das licitações sem êxito na PMPF, conforme já resumido e exposto na Figura 5. Em seguida, são sugeridas propostas de melhorias e as respectivas ações para cada um dos fatores verificados. Porém, muitas das ações sugeridas não são específicas para um dos fatores e sua utilização acarretará, possivelmente, influência positiva nos demais.

1º) Relativo às licitações em que não houve participantes, é possível:

- a) realizar licitações com mais itens ou lotes, gerando uma licitação com maior vulto (devido à soma dos itens ou lotes) e, conseqüentemente, aumentando o interesse das empresas. Isso também poderia acarretar a ultrapassagem do limite legal permitido para se realizar uma tomada de preços (conforme Quadro 1), que possui uma porcentagem de licitações sem êxito de 56,8%, obrigando a PMPF utilizar a modalidade concorrência, que possui uma porcentagem de licitações sem êxito menor, de apenas 8,2% (conforme Tabela 3);
- b) aumentar o prazo para a entrega do produto ou para a finalização dos serviços;
- c) publicar em outros meios o aviso de licitação para ampliar a área de competição, nos termos do inciso III do art. 21 da Lei Federal nº. 8.666/1993. A publicação poderia ser em outros órgãos de imprensa oficiais (como Diário Oficial da União, Diário Oficial de outros estados, etc.) e em órgãos de imprensa não oficiais, com maior circulação e tiragem (como Zero Hora, Folha de São Paulo, etc.); por meio eletrônico (como em *sites* especializados em divulgação de licitações e por *e-mail* para as empresas cadastradas na PMPF). Adicionalmente, poderia ser criado o Diário Oficial do Município de Passo Fundo, como já existe em alguns outros municípios;
- d) melhorar a localização de licitações e a realização de *download* de editais e anexos (por meio do *site* da PMPF), tornando estas ações mais fáceis, ágeis e completas. Com a utilização da tecnologia de informação poderiam ser enviados avisos e retificações, como, por exemplo, para quem fez o *download* de algum edital;
- e) possibilitar, por meio de Decreto Municipal, que obras e serviços comuns de engenharia possam ser licitados e contratados pela modalidade pregão. Esse entendimento, que encontra amparo legal na Lei Federal nº. 10.520/2002 e na Súmula nº. 257/2010 do TCU, já é utilizado por outros órgãos públicos e nos mais diversos poderes e esferas. Essa sugestão aumenta a divulgação da licitação e a possibilidade de participação de empresas interessadas.

2º) Quanto às propostas acima do preço orçado, é possível:

- a) realizar uma revisão na metodologia dos preços orçados, pois:
- quanto às obras e serviços de engenharia, o Decreto Federal nº. 7.983/2013, especificamente em seu art. 3º, define que o custo global de referência seja obtido a partir das composições dos custos unitários previstos na tabela do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI). Cabe mencionar que o SINAPI deverá ser mantido pela Caixa Econômica Federal (CEF), segundo definições técnicas de engenharia da CEF e de pesquisa de preço realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Porém, deve ser levado em consideração que cada região e cada empreendimento possuem suas particularidades, respectivamente de mercado e técnicas. Por isso, o próprio Decreto Federal nº. 7.983/2013 oferece alternativas. O art. 5º prevê o desenvolvimento de um sistema de referência próprio, mediante às devidas justificativas. O art. 6º menciona que, se determinados itens da formação do preço não contarem com equivalente nesses sistemas, então o montante respectivo será apurado em pesquisa de mercado. Ainda, no art. 8º do mesmo Decreto, há a possibilidade de adequação dos custos unitários identificados a partir do sistema referencial em função de variações locais ou técnicas. Assim, a proposta é que se realize um estudo técnico para a elaboração de um sistema de referência de preços próprios do município (preços reais e do mercado local) e, posteriormente, se deixe de utilizar a tabela SINAPI;
 - quando compras de materiais ou contratação de serviços em geral, atualmente é realizada cotação com empresas da região. Infelizmente, como esta cotação é apenas para formação de preços para uma futura licitação e não para a contratação imediata, muitas empresas demoram em orçar e, quando o fazem, retornam com uma cotação incompleta ou desatualizada. Como alternativas, são sugeridas: para compras de materiais, a utilização da média das aquisições dos últimos seis meses ou, no caso de produtos sazonais, o preço contratado na última licitação ocorrida no mesmo período; para a contratação de serviços, continuados ou não, a elaboração pela própria PMPF de uma planilha de custos e formação de preços, baseada na Instrução Normativa nº. 02/2008 (e alterações subsequentes), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).
- b) atualizar os preços orçados antes da publicação da licitação. Por vezes, a fase interna da licitação (desde o planejamento, com a tramitação por vários setores até a sua autorização e posterior publicação, conforme pode ser visualizado no Mapa de

Processos – Apêndice 1) é demorada e pode levar meses ou até anos. Com a sugestão, seria necessária a atualização da cotação com os preços de mercado do momento da publicação, e não do momento do planejamento.

3º) Relativo às licitações em que o(s) licitante(s) é(são) inabilitado(s):

- a) diminuir a complexidade e a quantidade de documentos exigidos na fase de habilitação, limitando-se, quando possível, apenas aos documentos elencados nos artigos 27 a 31 da Lei Federal nº. 8.666/1993;
- b) diminuir, quando possível, o excesso de formalismo exigido na apresentação dos documentos, conforme consagrado no art. 32 da Lei Federal nº. 8.666/1993;
- c) possibilitar, por meio de Decreto Municipal, que bens e serviços de informática possam ser licitados mediante o tipo menor preço, por qualquer modalidade, ao invés de necessariamente ser adotada uma modalidade de licitação que privilegie o tipo técnica e preço. A obrigatoriamente, para esse tipo de objeto, vem da interpretação literal do art. 45, §4º, da Lei Federal nº. 8.666/1993. Esse era o entendimento em vigor na época, em virtude das tecnologias existentes até então, como formulários contínuos, gravadoras de *compact disc* (CD) e fitas, todas em desuso (VALLE, 1995).

Com o passar dos anos, as tecnologias e a interpretação da lei mudaram. O Governo Federal, amparado pela Nota Técnica nº. 02/2008 do Tribunal de Contas da União (TCU), vem exercendo forte pressão para privilegiar, e até mesmo tornar obrigatória, a licitação na modalidade pregão, inclusive na contratação de bens e serviços de tecnologia da informação (TI). Essa também é a opinião de Justem Filho (2012) ao afirmar que o §4º do art. 45 reflete um estágio inicial da evolução tecnológica, em que a inovação se traduzia na ausência de bens e serviços padronizados, fazendo com que o dispositivo legal perdesse sua razão de ser; é evidente que essa espécie de bens e serviços não demanda licitação de técnica e preço, haja vista que não há nem sequer possibilidade de cogitação de variação técnica apta a satisfazer de modo mais adequado o interesse em tutela do Estado; e, ainda, que o reconhecimento da procedência do raciocínio conduziu à possibilidade de utilização de pregão para contratação nessa área.

Porém, ressalta-se que nem todos os bens e serviços de informática e de TI podem ser simplificados como bens comuns. Segundo o TCU, cabe ao gestor, em cada caso concreto, avaliar se o objeto a ser contratado se enquadra na definição de comum. Dessa forma, o TCU conclui que a maioria dos bens de TI necessários à

Administração pode ser adquirida por meio de especificações padronizadas e usuais no mercado; e, ainda, a especificação do objeto deve ser objetiva e detalhada.

Por fim, sugere-se que, para a elaboração do Decreto Municipal, a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTEC) da PMPF possa ser ouvida para, no mínimo, contribuir com as definições, os requisitos e os demais padrões técnicos necessários para a instrução do processo, justificando tecnicamente quando o bem ou o serviço de informática ou TI pode ser considerado comum. Essa sugestão, já utilizada por outros órgãos públicos como também em diversos poderes e esferas, diminui a complexidade de documentos e de avaliação técnica, aumenta a possibilidade de participação de empresas interessadas, aumenta a celeridade do processo (pois diminui o prazo legal entre a publicação e a abertura, além de não existir a análise das propostas técnicas, seus recursos e suas contrarrazões), além de gerar maior economia (como os licitantes não têm o gasto de tempo e o gasto financeiro na elaboração das propostas técnicas, as empresas poderão ofertar preços menores).

4º) Sobre as licitações em que há a ocorrência de vício na descrição do objeto:

- a) aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação, em especial do setor requisitante, com a descrição detalhada e correta do objeto a ser adquirido, sem a menção de marcas ou direcionamento a algum produto específico, oportunizando a ampla participação de interessados e a livre concorrência;
- b) diminuir, em muitos casos, a aceitação de pressões para agilizar o processo. Por vezes o planejamento e a consequente execução não são adequados devido à exigência (tanto do público interno da PMPF, quanto da comunidade externa) para a aceleração dos processos.

5º) Sobre as licitações em que é constatado vício no memorial descritivo, termo de referência ou projeto:

- a) conforme também já sugerido para o item anterior, aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação;
- b) implantar, em curto prazo, arquivos padronizados para toda a PMPF, com memoriais descritivos e termos de referência completos e detalhados suficientemente para os diversos tipos de aquisições e de contratações;
- c) conforme também já sugerido para o item anterior, diminuir, em muitos casos, a aceitação de pressões para agilizar o processo.

6º) Para os casos em que não houver três propostas aptas à seleção:

- a) permanecer sem utilizar a modalidade convite;

- b) conforme também já sugerido, publicar em outros meios o aviso de licitação para ampliar a área de competição e, conseqüentemente, possíveis interessados, e;
- c) diminuir a complexidade e a quantidade de documentos exigidos na fase de habilitação.
- 7º) Para evitar as alteração no memorial descritivo, termo de referência ou projeto:
- a) conforme também já sugerido, aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação;
- b) determinar, com convicção e transparência, que o memorial descritivo, o termo de referência ou o projeto elaborado é a melhor opção técnica, levando-se em conta os custos e os benefícios disponíveis no momento, e;
- c) diminuir, em alguns casos, a aceitação de pressões para alteração no memorial descritivo, no termo de referência ou no projeto.
- 8º) Para evitar que a(s) proposta(s) seja(m) desclassificada(s):
- a) elaborar, especificamente para cada licitação, um modelo de proposta de preços com vista a facilitar o preenchimento por parte da empresa licitante;
- b) quando forem licitações do tipo técnica ou técnica e preço, diminuir a complexidade e quantidade de documentos exigidos na proposta técnica, e;
- c) conforme também já sugerido em item anterior, diminuir, quando possível, o excesso de formalismo exigido na apresentação dos documentos, conforme consagrado no art. 32 da Lei Federal nº. 8.666/1993.

As dezoito propostas de melhorias, distribuídas para cada um dos oito principais fatores verificados, que representaram 90,0% das licitações sem êxito na PMPF, estão compiladas na Tabela 8.

Tabela 8 – Propostas de melhorias para os oito principais fatores de licitações sem êxito

(continua)

Nº.	Fatores das licitações sem êxito	Propostas de melhorias
1º	Não houve participantes	a) realizar licitações com mais itens ou lotes b) aumentar o prazo para a entrega do produto ou para a finalização dos serviços c) publicar em outros meios o aviso de licitação para ampliar a área de competição d) melhorar a localização de licitações e a realização de <i>download</i> de editais e) possibilitar que obras e serviços comuns de engenharia possam ser licitados e contratados pela modalidade pregão
2º	Proposta acima do preço orçado	a) realizar uma revisão na metodologia dos preços orçados b) atualizar os preços orçados antes da publicação da licitação

Nº.	Fatores das licitações sem êxito	Propostas de melhorias
3º	Licitante(s) inabilitado(s)	a) diminuir a complexidade e quantidade de documentos exigidos na fase de habilitação b) diminuir, quando possível, o excesso de formalismo na apresentação dos documentos c) possibilitar que bens e serviços de informática possam ser licitados mediante o tipo menor preço e por qualquer modalidade
4º	Vício na descrição do objeto	a) aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação b) diminuir, em muitos casos, a aceitação de pressões para agilizar o processo
5º	Vício no memorial descritivo, termo de referência ou projeto	a) aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação ^(*) b) implantar arquivos padronizados com MD e TDR completos e detalhados c) diminuir, em muitos casos, a aceitação de pressões para agilizar o processo ^(*)
6º	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU	a) permanecer sem utilizar a modalidade convite b) publicar em outros meios o aviso de licitação para ampliar a área de competição ^(*) c) diminuir complexidade e quantidade de documentos exigidos na fase de habilitação ^(*)
7º	Alteração no memorial descritivo, termo de referência ou projeto	a) aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação ^(*) b) determinar que o MD, TDR ou projeto elaborado é a melhor opção técnica c) diminuir, em alguns casos, a aceitação de pressões para alteração MD, TDR ou projeto
8º	Proposta desclassificada	a) elaborar, especificamente para cada licitação, um modelo de proposta de preços b) diminuir a complexidade e quantidade de documentos exigidos na proposta técnica c) diminuir, quando possível, o excesso de formalismo exigido na apresentação dos documentos ^(*)

Fonte: Elaborado pelo autor.

^(*) Proposta de melhoria sugerida para mais de um fator resultante em licitações sem êxito.

Adicionalmente, são sugeridas mais dez propostas originadas da pesquisa documental e das entrevistas realizadas. A primeira trata de se utilizar, sempre que possível, a modalidade pregão, seja na forma presencial ou, preferencialmente, eletrônica. Além de possuir a maior porcentagem de licitações com êxito (conforme Figura 3), é uma modalidade mais célere, pois o diferencial está na inversão das fases, com o julgamento das propostas antes do exame dos documentos de habilitação e apenas do licitante vencedor.

Isso contribui para agilizar o processo licitatório, diminuir a quantidade de recursos administrativos, reduzir o volume de documentos desnecessários no processo, além de minimizar tempo e custos, tanto para o órgão público como para o licitante, sem acarretar prejuízos para as partes envolvidas no certame. Para Zênite (2008), esse fato se justifica dado que esta modalidade pode ser considerada como o grande marco nas contratações públicas da década, pois atingiu o seu principal objetivo, qual seja, a redução significativa dos preços aliada à extrema simplicidade processual. Opcionalmente ao pregão, utilizar a concorrência, pois foi a modalidade com menor porcentagem de licitações sem êxito (conforme Tabela 3).

Outra proposta é nomear, conforme determina o inciso IV do art. 3º da Lei Federal nº. 10.520/2002, as respectivas equipes de apoio para cada Pregoeiro, pois são todos estes (Pregoeiro e equipe de apoio) os responsáveis pelo devido andamento das licitações na modalidade pregão. Essa sugestão também permitiria que os processos tramitassem de forma mais célere, uma vez que o Pregoeiro teria uma equipe para auxiliá-lo. Ainda nesse contexto, é imprescindível a nomeação de mais Pregoeiros, preferencialmente com diversas formações acadêmicas e experiências profissionais, para que cada um atue especificamente em um ou mais ramos de atividade, sejam serviços ou aquisições.

Investir na capacitação dos servidores é a terceira proposta. Essa capacitação seria, em especial, para os membros da CPLJ, assim como para os Pregoeiros e equipe de apoio, para os Chefes de Núcleos e para os Coordenadores de Administração e Planejamento de cada secretaria integrante da estrutura organizacional da PMPF. A capacitação deveria tratar desde as especificações dos materiais e dos serviços, passando pela redação de um pedido de compra coerente com a necessidade de cada secretaria (evitando-se desperdícios e gastos desnecessários), a elaboração dos memoriais descritivos ou dos termos de referência até o recebimento provisório e definitivo dos materiais e dos serviços adquiridos.

Outra sugestão consiste em elaborar e implantar mecanismos de rotinização do processo de contratação pública, por meio de manuais de trabalho, mapas de processos e padronização dos termos de referência e dos memoriais descritivos. Isso evitaria desgaste de tempo com a devolução dos processos para as respectivas secretarias requisitantes devido à instrução insatisfatória do processo (exemplo dos termos de referência com informações vagas, incompletas ou não detalhadas suficientemente e documentos de habilitação solicitados com nomes diferentes ou descrição incompleta, que geram impasses e discussões). Também auxiliaria na regulamentação e padronização de serviços, documentos, prazos e encaminhamentos.

Sugere-se, ainda, a elaboração e a implantação de mecanismos de controle do processo de contratação pública, por meio de manuais de trabalho ou mapas de processos. Isso evitaria, entre outras coisas, o andamento de processos com pareceres técnicos em que, muitas vezes, não contêm conclusões necessárias para subsidiar tecnicamente as decisões da CPLJ ou dos Pregoeiros. Adicionalmente, o cumprimento da CF com a implantação de um efetivo sistema de controle interno para toda a PMPF.

Nova proposta relaciona-se a implementação de programas, projetos e manuais de trabalho a longo prazo, permitindo a continuidade de ações e a necessária evolução dos

serviços públicos, mesmo com a rotatividade de funcionários (menor quantidade de servidores de quadro e maior quantidade de cargos de confiança).

A sétima proposta é oferecer melhores condições de trabalho, com a disponibilização de uma infraestrutura adequada para a realização dos serviços, com equipamentos ergométricos, luminosidade correta e um espaço mais propício (silencioso) para os trabalhos que necessitem maior concentração. Nesse item, também pode ser incluída uma sala de licitações com computador, impressora e telão para que as atas pudessem ser elaboradas, aprovadas, impressas e assinadas no mesmo local e na presença de todos.

A oitava proposição, talvez a de mais fácil execução, é estender, quando conveniente à satisfação do interesse público e legalmente possível, o prazo dos contratos para que vigorassem pelo prazo máximo da lei, evitando-se as repetições de licitações com o mesmo objeto. Para isso, deveria haver um planejamento adequado na fase interna da contratação pública, com a previsão inicial nos termos de referência ou nos memoriais descritivos e, posteriormente, no edital e no contrato.

Outra proposta, já postulada inclusive pelos órgãos de controle, é valorizar os membros da CPLJ, assim como os Pregoeiros e equipe de apoio, com a criação de incentivos para que houvesse maior interesse, por parte dos servidores, em participar dessas funções adicionais. O principal exemplo seria com o incremento na remuneração, já pago por muitos outros órgãos públicos, como uma gratificação de serviços. Isso se justifica, pois esses servidores desenvolvem as atribuições dos cargos para os quais foram nomeados e, adicionalmente, exercem também as funções inerentes à condução de atos da licitação, como membros da CPLJ, Pregoeiros e equipe de apoio. Ao realizar essas atividades adicionais, esses servidores submetem-se às responsabilidades nas esferas administrativa, cível e criminal. A primeira implica em ter que avaliar no plano funcional o cometimento de irregularidades que resultem, direta ou indiretamente, na afronta a normas e regulamentos. No âmbito civil apuram a ocorrência de danos a serem reparados em razão de eventual irregularidade que lhe possam imputar. Na área criminal a repercussão consiste no cometimento de fato tipificado como crime pelas leis em vigor.

Nesse contexto, outra linha seria nomear, para a Comissão Permanente de Licitações e Julgamento, membros titulares (fixos) realizando as atividades administrativas e membros suplentes (técnicos), das mais diversas áreas profissionais, realizando diligências, análises e pareceres técnicos. Além disso, que a CPLJ fosse composta por uma equipe multidisciplinar, pois possibilitaria analisar os documentos de habilitação, incluindo a documentação técnica (como atestados), as propostas técnicas (pontuação técnica) e as propostas de preços

(planilhas e cronogramas) no mesmo dia ou, no mínimo, num espaço menor de tempo, evitando-se encaminhamentos para os diversos setores da PMPF.

6 CONCLUSÕES

Em qualquer ramo de atividade, seja da área pública ou da área privada, a função de compras está inserida, pois visa atender e satisfazer as necessidades das organizações. Porém, o processo de aquisição e contratação nos órgãos públicos demanda a exigência de vários procedimentos legais, regra geral, por processos licitatórios. A licitação desempenha um papel fundamental nos órgãos públicos, pois é por meio dela que a Administração Pública realiza suas compras e contrata seus serviços. Mas esta tarefa é demorada, onerosa e, principalmente, burocrática, pois devem ser observados muitos requisitos legais para a conclusão de uma licitação.

Entretanto, nem sempre os processos licitatórios são concluídos com êxito, trazendo inúmeros prejuízos e fazendo com que a licitação não atinja seu objetivo, qual seja, a aquisição e contratação do necessário bem ou serviço. Quando uma licitação é finalizada de modo não satisfatório, deverá ser anulada ou revogada, situação que os órgãos públicos têm denominado de licitação sem êxito.

Os resultados permitiram verificar o andamento de todas as fases dos processos licitatórios ocorridos na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, no período de primeiro de janeiro de 2006 a 30 de setembro de 2014. Foram verificados os diversos prejuízos decorrentes das licitações sem êxito e projetado o custo monetário de divulgação e de republicação desses certames. Constatou-se que todos os 329 desfazimentos de licitações, correspondente a 19,1% do total, deram-se na fase externa e que aproximadamente 84% foram finalizadas por revogação (frustrada ou deserta; ou fracassada) e os 16% restantes por anulação (vício, erro). De forma detalhada, foram constatados 23 motivos para o desfazimento das licitações, sendo que oito fatores representam 90% das licitações sem êxito na PMPF, dentre eles: não houve interessados em participar dos certames; proposta acima do preço orçado; licitantes inabilitados; vício na descrição do objeto; vício no memorial descritivo, termo de referência ou projeto; a inexistência de três propostas aptas na modalidade convite; alteração no memorial descritivo, termo de referência ou projeto; e propostas desclassificadas.

Com base nessas evidências, foram sugeridas propostas de melhorias para reconfigurar o processo de aquisição e contratação, evitando-se que as licitações sejam finalizadas sem êxito. Inicialmente, foram dezoito propostas, distribuídas para cada um dos oito principais fatores e, posteriormente, foram sugeridas mais dez propostas originadas da pesquisa documental e das entrevistas realizadas.

Percebeu-se que, na modalidade pregão, fundamentada pela Lei Federal nº. 10.520/2002, inicialmente ocorre a disputa de lances, a análise e a negociação das propostas de preços, classificando o de menor preço e, posteriormente, realiza o julgamento da

habilitação e, ainda, somente do licitante vencedor. Já nas modalidades concorrência, convite e tomada de preços, devido às habilitações, os recursos, as contrarrazões, posteriormente a proposta técnica e/ou de preços, novamente os recursos e as contrarrazões, fundamentados pela Lei Federal nº. 8.666/1993, geram morosidade no andamento e volume de documentos desnecessários ao processo licitatório. Corrobora com isso as informações levantadas na pesquisa que demonstraram que o pregão foi a modalidade que apresentou maior porcentagem de licitações com êxito, atingindo 92,5% de processos concluídos satisfatoriamente. De maneira oposta, as modalidades tomada de preços, concorrência e convite tiveram a maior porcentagem de licitações sem êxito, com 37,5%, 33,7% e 26,4% respectivamente.

Mesmo com tantas mudanças constatadas na interpretação das leis e das jurisprudências, continuam sendo características inerentes ao setor público: a necessidade dos projetos serem adaptados às realidades políticas e administrativas; as restrições legais; a descontinuidade administrativa; a rigidez na estrutura organizacional; a escassez de recursos; o hábito de premiar as pessoas e os setores que trabalham com mais tarefas; e mascarar a falta de um planejamento adequado com justificativas infundadas de que algum caso específico seja de urgência, ou de emergência, ou para a satisfação do interesse da comunidade.

Em resumo, ao aumentar a importância e a dedicação na fase interna da licitação (planejamento), mais precisas serão as descrições e os detalhes do objeto, tornando assim menores as incertezas nas estimativas de quantidades, de prazos e de custos. Isso possibilitaria com que as organizações públicas viessem a ter maior eficiência no gasto público e segurança nas suas contratações. Adicionalmente, a possibilidade de inversão das fases da licitação, principalmente nas modalidades concorrência e tomada de preços, tornam-se necessidades reais para a evolução de que a Administração Pública tanto necessita.

Ainda que os objetivos tenham sido integralmente atingidos, algumas limitações foram observadas no decorrer do trabalho. Dentre elas, podem ser citadas: poucos servidores concederam e autorizaram a gravação das entrevistas; e que as categorias de análise levaram em consideração apenas as licitações sem êxito.

A partir dessas conclusões, algumas sugestões para estudos futuros podem ser evidenciadas para ampliar o conhecimento sobre o tema discutido. Podem ser realizados estudos em outras organizações públicas, de mesma ou diferente esfera e poder, para comparar e/ou agregar mais evidências; o emprego de ferramentas estatísticas a exemplo da análise combinatória e probabilística; a complementação do estudo, levando-se em conta não apenas as licitações sem êxito, mas também todos os certames realizados; a análise a partir da Teoria da Agência e da Teoria dos Custos de Transação. E, principalmente, caso sejam implantadas as sugestões de melhoria e concretizadas positivamente as mudanças, será possível sugerir um novo fluxo para o processo de contratação pública.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ÁVILA, Ana Paula Oliveira. **O princípio da impessoalidade da administração pública**: para uma administração imparcial. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

AZAMBUJA, Douglas C. de. **O processo de compras**: um estudo de caso da Prefeitura Municipal de Passo Fundo 2009. 102 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Decreto nº. 16.650**, de 22 de outubro de 1924. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-16650-22-outubro-1924-512552-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **Decreto-lei nº. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **Decreto Federal nº. 3.555**, de 08 de agosto de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Decreto Federal nº. 7.983**, de 08 de abril de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7983.htm>. Acesso em: 10 jan. 2015.

_____. **Instrução Normativa nº. 2**, de 30 de abril de 2008. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/legislacao/instrucoes-normativas>>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. **Lei Complementar nº. 101**, de 04 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Lei Federal nº. 4.320**, de 17 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **Lei Federal nº. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Lei Federal nº. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/L10520.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 11. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEL DUCA, Fábio Vidal Pinheiro. **A evolução da gestão pública com o auxílio da tecnologia da informação**: estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura de Passo Fundo. 2009. 101 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão e Controle na Administração Pública) - Instituto Meridional IMED, Passo Fundo, 2009.

DEL DUCA, Fábio Vidal Pinheiro. **Processo licitatório**: da obrigatoriedade às possibilidades de agilização. 2011. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Público) - Universidade Anhanguera-Uniderp-LFG, Passo Fundo, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Curso de legislação aplicada à logística de suprimentos** - lei nº. 8.666/93, pregão e registro de preços. Brasília: Enap e Uniserpro, 2010.

FALABRETTE, Leila M. D. **Licitações na Prefeitura Municipal de Passo Fundo**: possibilidade de agilização das fases durante o processo licitatório. Passo Fundo, 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Controle na Administração Pública), Instituto Meridional IMED.

FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. **Dados abertos**: árvore de variáveis. Disponível em: <<http://dados.fee.tche.br/>> Acesso em: 12 fev. 2015.

FROSSARD, Leila Barbieri de Matos. **Desafios da eficiência no contexto da gestão de compras de medicamentos em hospital público**: o caso do hospital das forças armadas. 2011. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Qualidade do Gasto Público) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

GASPARINI, Diogenes, **Comissão de licitações**. 2 ed. São Pulo: Editora NDJ Ltda, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GRANZIERA, Maria Luiza Machado. **Contratos administrativos** – gestão, teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 15 ed. São Paulo: Dialética, 2012.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública centralizada e descentralizada**. 2 ed. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 14 ed. São Paulo, Malheiros Editores, 2006.

_____. **Direito administrativo brasileiro**. 38 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 20 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MENDES, Renato Geraldo. **O processo de contratação pública – fases, etapas e atos.** Curitiba: Zênite, 2012.

OLIVEIRA, Geórgia Fileti Stedile de. **Pregão presencial X pregão eletrônico do ponto de vista dos fornecedores da grande Florianópolis.** 2008. 57 f. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PASSO FUNDO. **Decreto nº. 10**, de 20 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Decreto nº. 84**, de 14 de agosto de 2005. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Decreto nº. 216**, de 30 de outubro de 2006. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Lei Complementar nº. 165**, de 25 de setembro de 2006. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/rs/p/passo-fundo/lei-complementar/2006/16/165/lei-complementar-n-165-2006-estabelece-a-estruturacao-da-administracao-publica-municipal-de-passo-fundo.html>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

_____. **Lei nº. 3.921**, de 18 de julho de 2002. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Portaria nº. 16**, de 11 de janeiro de 2008. Passo Fundo, RS: Secretaria de Administração, Portarias 2008. Não paginado.

_____. **Portaria nº. 297**, de 10 de março de 2008. Passo Fundo, RS: Secretaria de Administração, Portarias 2008. Não paginado.

_____. **Portaria nº. 370**, de 18 de março de 2013. Passo Fundo, RS: Secretaria de Administração, Portarias 2013. Não paginado.

_____. **Portaria nº. 846**, de 10 de junho de 2014. Passo Fundo, RS: Secretaria de Administração, Portarias 2014. Não paginado.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO - PMPF. **Homepage.** Disponível em: <<http://pmpf.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (Brasil). **Súmula 473**, de 03 de dezembro de 1969. Brasília: Supremo Tribunal Federal (STF). Publicado no DJ de 12 de dezembro de 1969, p. 5.993. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

TORRES, Nilson Trevisan. **Compras governamentais**: proposta de um modelo multicriterial para licitações públicas. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Ciências da Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Técnicas de auditoria**: mapa de processos. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU), Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2003. 23 p. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/tecnicas_anop/MAPA_DE_PROCESSO.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **Nota técnica nº. 02/2008**. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU), Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2008. 18 p. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056620.PDF>>. Acesso em: 11 jan. 2015.

_____. **Portaria-TCU nº. 142**. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU), Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2003. 20 p. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Normativos.faces?anoDocumento=2003&numeroDocumento=142>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

_____. **Súmula 248**. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU). Ata 32/2005, boletim 15/2005. Publicado no Diário Oficial da União em 02 de setembro de 2005. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

_____. **Súmula 257**. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU). Ata 13/2010, boletim 17/2010. Publicado no Diário Oficial da União em 05 de maio de 2010. Disponível em: <<http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/PesquisaFormulario>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE/MG), 1983- Edição Especial a obra **A Lei 8.666/93 e o TCE/MG**. Imprensa Oficial de Minas Gerais, 2009, 283p.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº. 936/2012**. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na estruturação e funcionamento do sistema de controle interno municipal e dá outras providências. Porto Alegre: Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul (TCE/RS). Disponível em: <http://portal.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/noticias_internet/Decisoes/SistemasCI.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2013.

TURBAN, Ephraim. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. **Tipo de licitação cabível para a aquisição de bens de informática**. Rio de Janeiro: R. Dir. Proc. Geral, 1995. Disponível em: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/928867/DLFE-48465.pdf/Revista48Doutrina_pg_197_a_203.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2015.

ZÊNITE. Informativos Licitações e Contratos - ILC. **Revista Zênite**, Ano XVIII, nº. 207. Doutrina, p. 422, mai. 2008.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Mapa de processos

A principal atribuição, destinada por lei à Coordenadoria de Licitações e Contratos (CLC), da Secretaria de Administração (SEAD), é a realização dos procedimentos licitatórios de toda a Prefeitura Municipal de Passo Fundo (PMPF).

Dentre as principais técnicas administrativas utilizadas para demonstrar o fluxo de trabalho de uma organização, destaca-se o Mapa de Processos. O Tribunal de Contas da União (TCU) define o Mapa de Processos como a representação de um processo de trabalho por meio de um diagrama contendo a sequência dos passos necessários à consecução de determinada atividade (TCU, 2003).

Nestes termos, tendo como base metodológica as etapas e os requisitos apontados no documento Técnicas de auditoria: mapa de processos, desenvolvido pelo TCU e aprovado pela Portaria-TCU nº. 142/2003, foi elaborado o Mapa de Processos das licitações que ocorrem na PMPF, utilizando as legendas expostas na Figura a seguir.

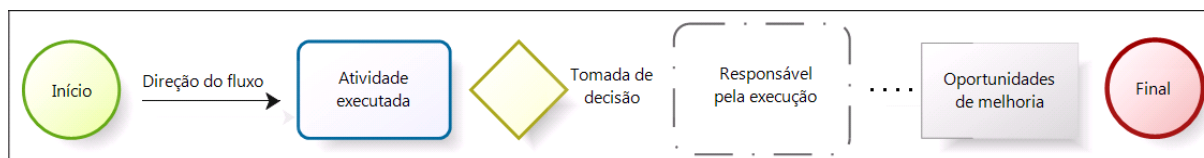


Figura 1 – Legenda utilizada no mapa de processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Mapa de Processos foi dividido em três figuras, conforme as fases e as modalidades de licitação atualmente desenvolvidas na PMPF, conforme exposto no Quadro a seguir.

Figura	Fases	Modalidades
Figura 2	Interna, ou preparatória, ou de planejamento	Tomada de preços, concorrência e pregão eletrônico
Figura 3	Externa, ou executória, ou da seleção de proposta	Tomada de preços e concorrência
Figura 4	Externa, ou executória, ou da seleção de proposta	Pregão eletrônico

Quadro 1 – Divisão do mapa de processos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após os diagramas, foi realizada a descrição de cada atividade citada, conforme demonstrado a seguir.

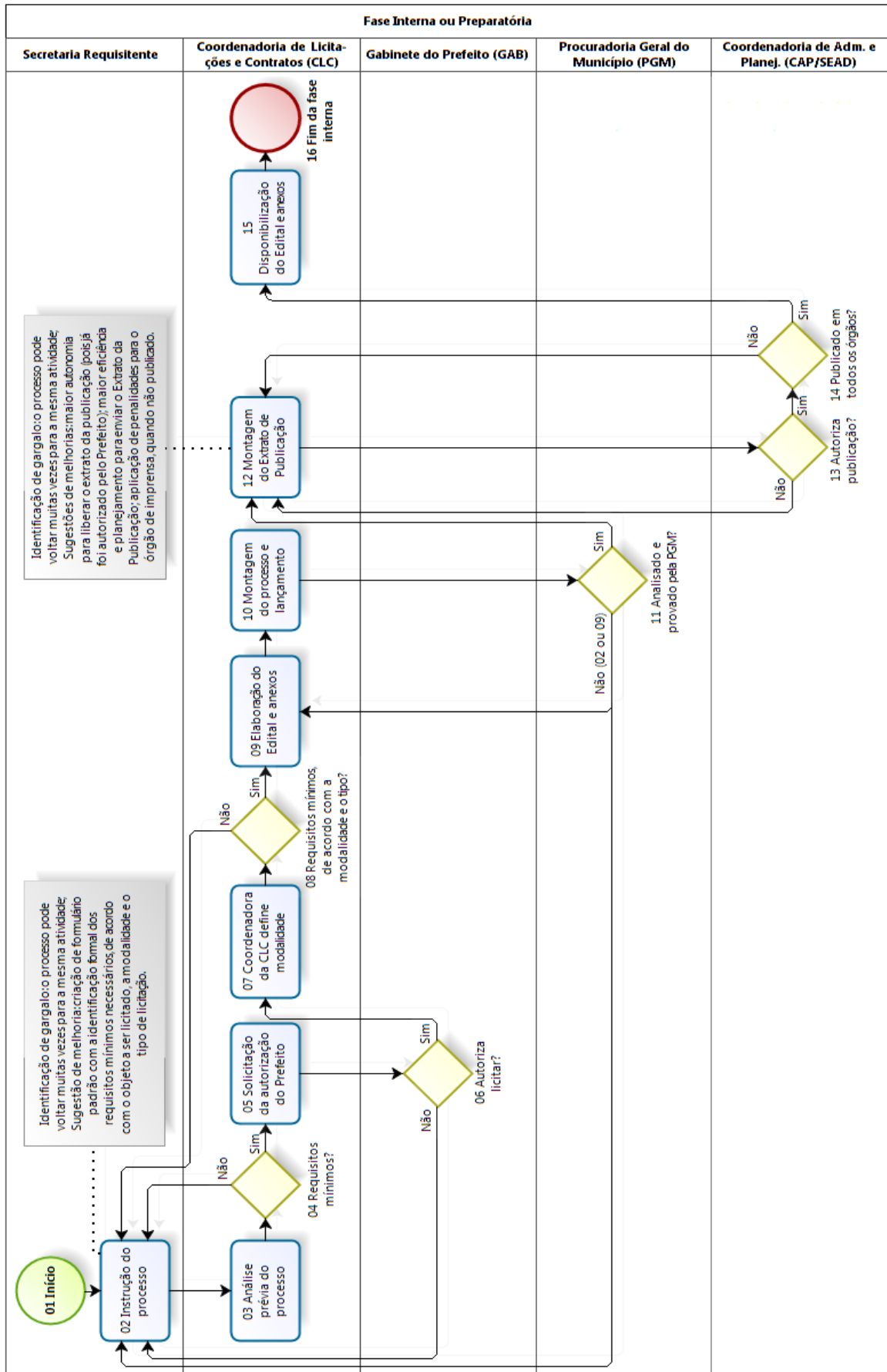


Figura 2 – Mapa de processos da fase interna (todas as modalidades)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades executadas na fase interna (Figura 2), independente da modalidade, e seus detalhamentos são:

01 – Início: cada Secretaria é responsável pela detecção da necessidade de bens e/ou serviços por ela geridos.

02 – Instrução do processo: cada Secretaria abre um processo administrativo justificando a aquisição de bens e/ou serviços, anexando Pedido de Compra (relatório fornecido pelo Sistema Integrado de Gestão ERP Thema, que indica a quantidade a ser adquirida, o preço orçado, o total reservado, a dotação orçamentária, o local de entrega, entre outras informações), assinado pelo ordenador de despesas (secretário da pasta) e outras informações que julgar necessárias para a aquisição (descrição detalhada do objeto, requisitos técnicos, necessidade de documentação técnica, se obra ou serviço de engenharia: memorial descritivo, plantas, planilhas de orçamento, cronogramas de execução; se serviços: termo de referência; orçamentos com o preço de mercado, etc.).

03 – Análise prévia do processo: o processo administrativo é enviado à CLC e analisado preliminarmente quanto às informações contidas.

04 – Requisitos mínimos: estando completo o processo, o fluxo continua; caso contrário, o processo retorna à Secretaria de origem para a complementação.

05 – Solicitação da autorização do Prefeito: o processo é enviado ao Gabinete do Prefeito para análise e autorização.

06 – Autoriza licitar: se o Prefeito autoriza, o processo é enviado à CLC; caso contrário, o processo é enviado à Secretaria de origem para justificativa e complementação;

07 – Coordenadora da CLC define modalidade: devidamente autorizado pelo Prefeito, a Coordenadora da CLC define a modalidade da licitação a ser desenvolvida e envia ao Núcleo correspondente (vide Organograma da Secretaria de Administração, destacando a Coordenadoria de Licitações e Contratos – Figura 1 da dissertação): se pregão eletrônico, para o Núcleo do Pregão; se tomada de preços ou concorrência, para o Núcleo de Licitações.

08 – Requisitos mínimos, de acordo com a modalidade e o tipo de licitação: conforme a modalidade e o tipo de licitação, agora definidos, deverão ser revistas as informações constantes no processo para verificação da conformidade com a legislação pertinente e requisitos da secretaria requisitante, continuando o fluxo; caso contrário, o processo retorna à Secretaria de origem para a complementação.

09 – Elaboração do Edital e anexos: o Núcleo correspondente desenvolve todas as atividades necessárias para a elaboração do edital e de outros anexos necessários (vide Apêndice 2 – *Check-list* para elaboração do processo licitatório, edital e contrato).

10 – Montagem do processo e lançamento: após execução e revisão final, é realizada a montagem do processo licitatório, com o processo administrativo, o pedido de compra, a portaria de nomeação (se pregão eletrônico, do Pregoeiro; se tomada de preços ou

concorrência, da Comissão Permanente de Licitações e Julgamento), o edital, a minuta de contrato e os demais anexos. Em seguida, o processo licitatório é lançado no Sistema Integrado de Gestão ERP Thema.

11 – Analisado e provado pela Procuradoria Geral do Município (PGM): Todo o processo licitatório é encaminhado para análise e aprovação pela PGM (art. 38, § único, da Lei Federal nº. 8666/1993), que o envia novamente à CLC; se reprovado, retorna para a CLC providenciar a retificação apontada e fundamentada ou à Secretaria de origem para a complementação.

12 – Montagem para publicação: o Núcleo responsável pela montagem da licitação elabora o Extrato de Publicação.

13 – Autoriza publicação: o processo licitatório e respectivo Extrato de Publicação são enviados ao titular da pasta da SEAD para conhecimento e autorização da publicação; se reprovado, retorna à CLC para proceder a retificação apontada; se aprovado, a Coordenadoria de Administração e Planejamento da Secretaria de Administração (CAP/SEAD) envia o Extrato de Publicação até as 14h de um dia, para ser publicado no dia útil seguinte, no Diário Oficial do Estado, no Jornal do Comércio (jornal de circulação estadual, vencedor de licitação), no Jornal O Nacional (jornal de circulação local, vencedor de licitação) e, se a licitação possuir recursos federais, também no Diário Oficial da União.

14 – Publicado em todos os órgãos: no dia útil seguinte, é verificado se o Extrato de Publicação foi realmente publicado em todos os órgãos de imprensa necessários; se não foi publicado, retorna para verificação da CLC; se publicado, segue para a próxima etapa.

15 – Disponibilização do edital e anexos: a licitação é liberada no Sistema Integrado de Gestão ERP Thema e realizada a disponibilização do edital e anexos, no *site* do município e, quando pregão eletrônico, no portal <http://www.cidadecompras.com.br/>.

16 – Fim da fase interna: conclui-se a fase interna ou preparatória da licitação; importante destacar que a data da publicação do Extrato de Publicação e a data da disponibilização do edital e seus anexos deve ser a mesma; se não for, deve ser contada a data da última atividade e, a partir dela, deve-se cumprir o prazo mínimo exigido pela legislação para a abertura da licitação (vide Principais características das modalidades de licitação – Quadro 1 da dissertação).

Na fase externa, as atividades executadas diferem por modalidade de licitação. Por isso foram elaboradas a Figura 3 (com a representação das atividades para as modalidades convite, tomadas de preço e concorrência) e a Figura 4 (com a representação das atividades para a modalidade pregão eletrônico).

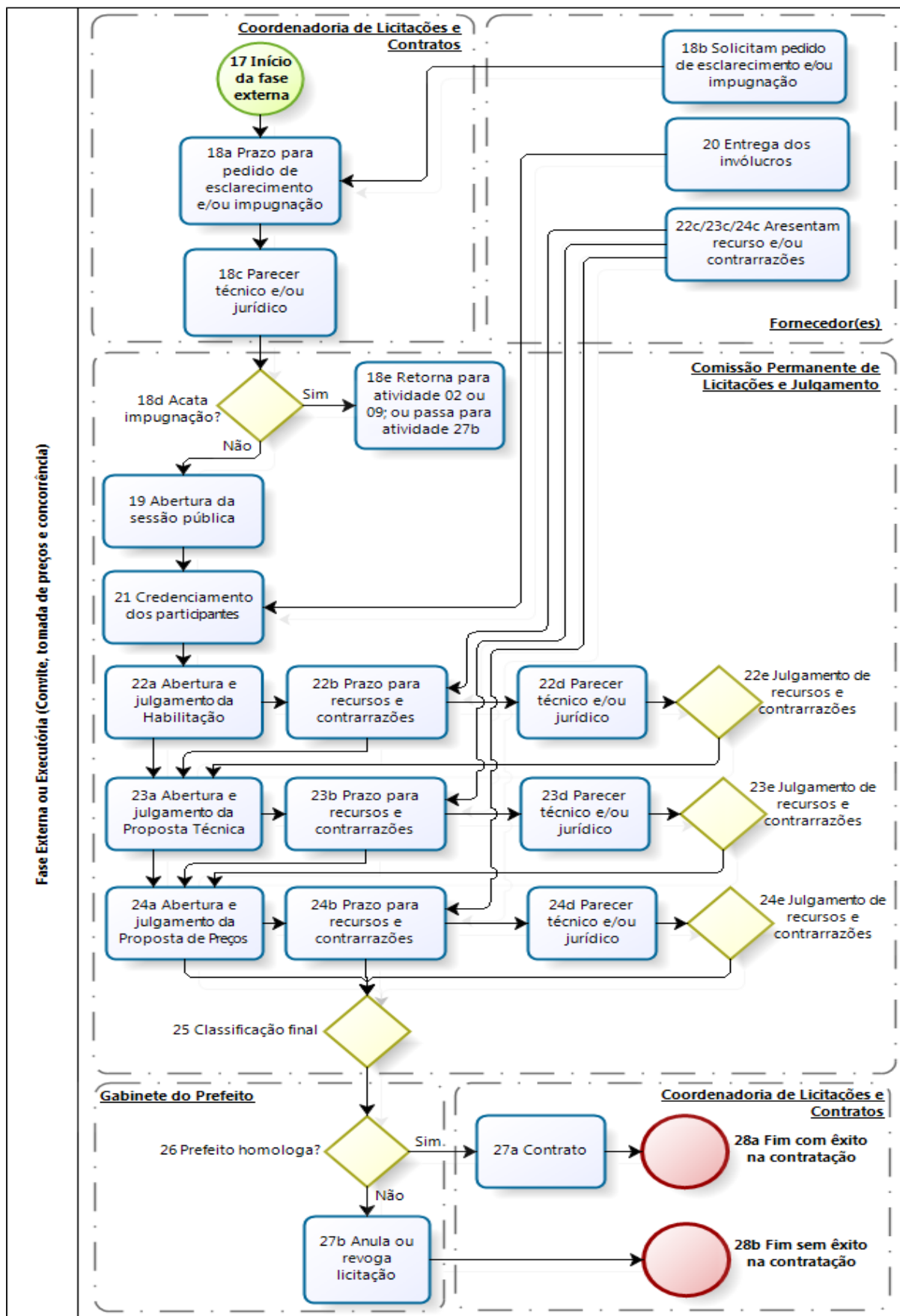


Figura 3 – Mapa de processos da fase externa (convite, tomadas de preço e concorrência)
 Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades executadas na fase externa das modalidades convite, tomadas de preço e concorrência (Figura 3) com seus detalhamentos são:

17 – Início: a fase externa ou executória dos procedimentos licitatórios das modalidades tomadas de preço e concorrência é aquela que agrupa todos os atos que ocorrem após a publicação e disponibilização do instrumento convocatório até a adjudicação do objeto ao licitante vencedor ou a sua anulação/revogação.

18a/18b – Pedido de esclarecimento e impugnação: muitos fornecedores interessados realizam questionamentos, solicitando maiores esclarecimentos sobre o objeto licitado, os valores orçados, os procedimentos a serem realizados, etc.; em alguns casos, principalmente quando há questionamentos técnicos sobre determinado produto ou serviço (por exemplo a compra de um servidor para *datacenter* ou o serviço de destinação final de resíduo sólido), o processo é encaminhado para parecer técnico e/ou jurídico).

18c – Parecer técnico e/ou jurídico: a secretaria requisitante e/ou a PGM responde(m) o pedido de esclarecimento e/ou analisa(m) a impugnação e opina(m) fundamentadamente se aceitam ou não.

18d – Acata impugnação: o processo, com o parecer técnico e/ou jurídico (conforme o caso e a necessidade) é enviado para a CPLJ e julgado; se acatado, passa para a etapa 18e; se não acatado a impugnação, passa para a etapa 19.

18e – Retorna para atividade 02 ou 09: se acatada a impugnação, o processo é enviado: para a Secretaria requisitante instruir novamente o processo (atividade 02), ou para a CLC realizar nova avaliação e as modificações necessárias, mantendo-se o mesmo processo, porém, com as devidas retificações técnicas e/ou jurídicas acatadas (atividade 09); ou solicita sua anulação/revogação (atividade 27b).

19 – Abertura da sessão pública: a partir deste item, serão detalhados os passos nos casos de licitação nas modalidades convite, tomada de preços e concorrência, pois a modalidade pregão eletrônico possui outro rito processual; então, não havendo impugnação ou se esta não é acatada, na data e local constantes no Edital da licitação, a CPLJ faz a abertura da sessão pública.

20 – Entrega dos invólucros: os fornecedores interessados em participar do certame entregam os invólucros até a data e horário constantes no Edital.

21 – Credenciamento e recebimento dos envelopes: a CPLJ realiza o credenciamento das empresas interessadas em participar da licitação, bem como faz o recebimento dos envelopes com os documentos de habilitação, proposta técnica e/ou proposta de preços, variando de acordo com o tipo de licitação.

22a – Abertura e julgamento da Habilitação: a CPLJ faz a abertura e julgamento dos documentos de habilitação; se houver empresa inabilitada ou concorrente que queira contestar os documentos de outra empresa, a CPLJ abre prazo de cinco dias úteis para recursos, conforme etapa 22b; se isso não ocorrer, passa-se para a atividade 23a ou 24a.

22b/22c – Prazo para recursos e contrarrazões: recebido do fornecedor o recurso administrativo, a CPLJ abre novo prazo de cinco dias úteis, desta vez para as contrarrazões quanto aos motivos que levaram ao recurso; não tendo sido interposto recurso, passa-se para a atividade 23a ou 24a.

22d – Parecer técnico e/ou jurídico: decorrido o prazo de recurso e de contrarrazões, se necessário, a CPLJ solicita parecer técnico e/ou jurídico; a secretaria requisitante e/ou a PGM analisam os recursos e as contrarrazões e, ainda, opinam fundamentadamente se aceitam ou não.

22e – Julgamento de recursos e contrarrazões: posteriormente, a CPLJ, com base no parecer técnico e/ou jurídico, julga se acata ou não o recurso e a contrarrazão; encerra-se aqui a fase de habilitação e essa etapa não pode ser mais contestada administrativamente, passando-se para a etapa 23a ou 24a.

23a – Abertura e Julgamento da Proposta Técnica: a CPLJ faz a abertura da proposta técnica e: realiza o julgamento com o auxílio da secretaria requisitante (ex.: serviço de telefonia) ou encaminha a proposta para o julgamento por parte de Comissão Especial, nomeada através de Portaria do município, exclusivamente para este fim (ex.: serviço de publicidade institucional), passando para a etapa 24a; porém, se houver empresa desclassificada ou concorrente que queira contestar a pontuação obtida de outra empresa, a CPLJ abre prazo de cinco dias úteis para recursos, conforme etapa 22b.

23b/23c – Prazo para recursos e contrarrazões: recebido do fornecedor o recurso administrativo, a CPLJ abre novo prazo de cinco dias úteis, desta vez para as contrarrazões quanto aos motivos que levaram ao recurso; não tendo sido interposto recurso, passa-se para a atividade 24a.

23d – Parecer técnico e/ou jurídico: decorrido o prazo de recurso e de contrarrazões, se necessário, a CPLJ solicita parecer técnico e/ou jurídico; a secretaria requisitante/Comissão Especial e/ou a PGM analisam os recursos e as contrarrazões e opinam fundamentadamente se aceitam ou não.

23e – Julgamento de recursos e contrarrazões: posteriormente, a CPLJ, com base no parecer técnico e/ou jurídico, julga se acata ou não o recurso e a contrarrazão; encerra-se aqui a fase de proposta técnica e essa etapa não pode ser mais contestada administrativamente, passando-se para a próxima etapa.

24a – Abertura e julgamento da Proposta de Preços: a CPLJ faz a abertura da proposta de preços e, se necessário, encaminha a proposta para análise e parecer técnico da secretaria requisitante e/ou parecer contábil da coordenadoria de contabilidade do município; logo após, a CPLJ faz o julgamento final e a classificação, conforme etapa 25; se houver empresa desclassificada ou concorrente que queira contestar a proposta financeira de outra empresa, a CPLJ abre prazo de cinco dias úteis para recursos, conforme etapa 24b.

24b/24c – Prazo para recursos e contrarrazões: recebido o recurso administrativo, a CPLJ abre novo prazo de cinco dias úteis, desta vez para as contrarrazões quanto aos motivos que levaram ao recurso; não tendo sido interposto recurso, passa-se para a atividade 25.

24d – Parecer técnico e/ou jurídico: decorrido o prazo de recurso e de contrarrazões, se necessário, a CPLJ solicita parecer técnico e/ou contábil; a secretaria requisitante e/ou a coordenadoria de contabilidade do município analisam os recursos e as contrarrazões e opinam fundamentadamente se aceitam ou não.

24e – Julgamento de recursos e contrarrazões: posteriormente a CPLJ, com base no parecer técnico e/ou contábil, julga se acata ou não o recurso e a contrarrazão; encerra-se aqui a fase de proposta de preços e essa etapa não pode ser mais contestada administrativamente, passando-se para a próxima etapa.

25 – Classificação final: a CPLJ classifica em definitivo as licitantes, declarando a vencedora do certame;

26 – Prefeito homologa: a CLC lança as informações no sistema informatizado, gerando os relatórios para parecer jurídico quanto à homologação do certame; em seguida, o Prefeito homologa e adjudica a compra do bem ou a prestação do serviço à empresa vencedora, passando-se para a etapa 27a; se isso não ocorrer, anula ou revoga a licitação e passa-se para a etapa 27b.

27a – Contrato: homologada a licitação e, se necessário, o processo é enviado para o Núcleo de Contratos para a elaboração do contrato e para convocação da empresa vencedora para a assinatura do contrato, passando para a etapa 28a.

27b – Anula ou revoga licitação: no caso de anular (detectado vício, erro) ou revogar (por interesse público), tem-se a licitação como não exitosa, passando para a etapa 28b;

28a – Fim com êxito na contratação: licitação concluída com êxito, ou seja, homologada e adjudicada ao vencedor e, se necessário, com contrato já assinado.

28b – Fim sem êxito na contratação: licitação sem êxito, ou seja, não foi homologada e nem adjudicada; neste caso, a secretaria requisitante é comunicada dos fatos que levaram a anulação ou revogação, devendo proceder às correções necessárias para solicitar nova licitação, se ainda for necessário.

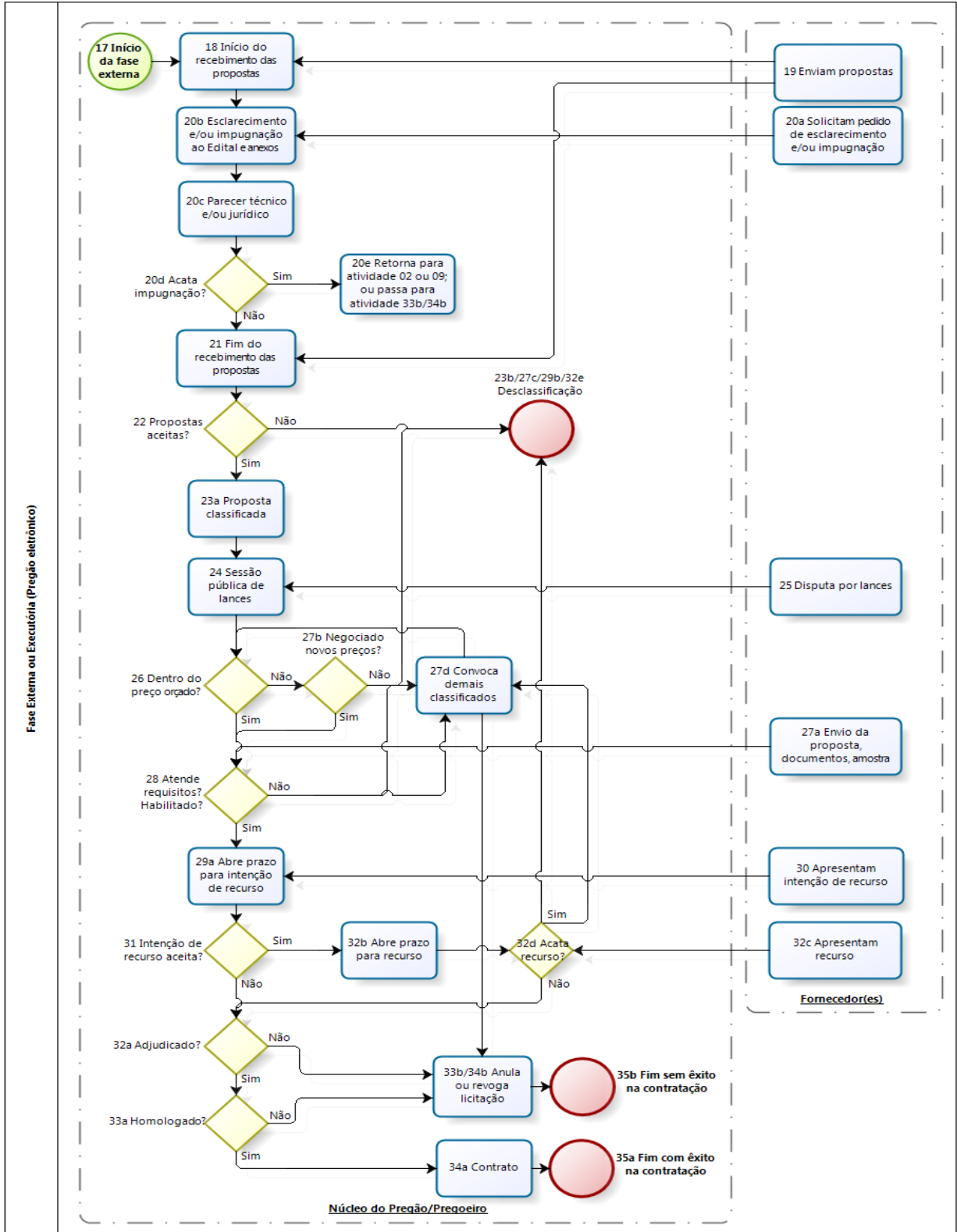


Figura 4 – Mapa de processos da fase externa (pregão eletrônico)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades executadas na fase externa da modalidade pregão eletrônico (Figura 4) com seus detalhes são:

17 – Início: a fase externa ou executória do pregão eletrônico é aquela que agrupa todos os atos que ocorrem após a publicação e disponibilização do instrumento convocatório no portal da *internet* até a homologação do objeto ao licitante vencedor ou a anulação/revogação da licitação.

18 – Início do recebimento das propostas: o ato convocatório fixará o período permitido para que os interessados possam enviar a proposta inicial, via *site* na *internet*.

19 – Enviam propostas: os fornecedores interessados deverão acessar o *site*, selecionar a licitação desejada, estudar o ato convocatório e enviar a proposta inicial.

20a – Solicitam pedido de esclarecimento e/ou impugnação: muitos fornecedores interessados realizam questionamentos, solicitando maiores esclarecimentos sobre o objeto licitado, os procedimentos a serem realizados, a documentação a ser enviada, etc.

20b – Esclarecimento e/ou impugnação: quando os fornecedores enviam pedidos de esclarecimento e/ou impugnação, o Pregoeiro responderá o questionamento ou, em alguns casos, principalmente quando há questionamentos técnicos sobre determinado produto ou serviço (por exemplo a compra de um servidor para *datacenter* ou o serviço não tão rotineiro), o processo é encaminhado para parecer técnico e/ou jurídico. Quando for pedido de esclarecimento, esse é respondido ao fornecedor.

20c – Parecer técnico e/ou jurídico: a secretaria requisitante e/ou a PGM responde(m) o pedido de esclarecimento e/ou analisa(m) a impugnação e opina(m) fundamentadamente se aceitam ou não.

20d – Acata impugnação: o processo, com o parecer técnico e/ou jurídico (conforme o caso e a necessidade), é enviado para o Pregoeiro e julgado; se acatado, passa para a etapa 20e; se não acatado a impugnação, passa para a etapa 21.

20e – Retorna para atividade 02 ou 09: se acatada a impugnação, o processo é enviado: para a Secretaria requisitante instruir novamente o processo (atividade 02), ou para a CLC realizar nova avaliação e as modificações necessárias, mantendo-se o mesmo processo, porém, com as devidas retificações técnicas e/ou jurídicas acatadas (atividade 09); ou solicita sua anulação/revogação (atividade 33b/34b).

21 – Fim do recebimento das propostas: prazo final, estipulado no ato convocatório, para os interessados digitarem no *site* as propostas iniciais.

22 – Propostas aceitas: não havendo impugnação ou se essa não é acatada, na data e no horário constantes no Edital da licitação, o Pregoeiro realiza o julgamento da proposta inicial de todos os fornecedores interessados, verificando se elas contemplam todos os requisitos estipulados no ato convocatório.

23a – Proposta classificada: se a proposta inicial estiver contemplando todos os requisitos estipulados no ato convocatório ela é classificada para a sessão de lances, passando-se para a etapa 24.

23b – Desclassificação: se a proposta inicial não contemplar todos os requisitos estipulados no ato convocatório ela é desclassificada, ficando o fornecedor fora da sessão de lances e excluído da licitação.

24 – Sessão pública de lances: após o julgamento de todas as propostas iniciais enviadas pelos fornecedores, na data e no horário constantes no Edital da licitação, o Pregoeiro inicia a sessão pública de lances.

25 – Disputa por lances: cada fornecedor envia seu lance a qualquer instante, até o momento em que o Pregoeiro ativa o tempo randômico (com duração de 1 segundo até 30 minutos, determinado aleatoriamente pelo sistema informatizado, sem que ninguém saiba qual é esse tempo) e, assim, encerrando-se a possibilidade de novos lances.

26 – Dentro do preço orçado: a menor proposta é selecionada e verificada se está igual ou menor ao preço orçado pelo município; se estiver, passa para a atividade 27a; se não, passa para a atividade 27b.

27a – Envio da proposta, documentos, amostra: o fornecedor envia fisicamente a proposta, devidamente assinada, juntamente com os documentos de habilitação (previamente estipulados no ato convocatório) e, se necessário, a(s) amostra(s) do(s) produto(s) ofertado(s).

27b – Negociado novos preços: se a menor proposta estiver acima do preço orçado pelo município, o Pregoeiro inicia a negociação de preços; se o preço for reduzido e ficar igual ou menor que o preço orçado pelo município, passa para a atividade 27a; se não, passa para a atividade 27c.

27c – Desclassificação: se a proposta final não for reduzida e ficar igual ou menor do que o preço orçado pelo município, ela é desclassificada e excluída da licitação, passando para a atividade 27d.

27d – Convoca demais classificados: ocorrendo a desclassificação do 1º colocado, é convocado o 2º colocado e repetido o processo a partir da atividade 26; inexistindo outros licitantes, a licitação é revogada (atividade 34b).

28 – Atende requisitos; habilitado: a proposta, os documentos de habilitação e, conforme o caso, a(s) amostra(s) do(s) produto(s) ofertado(s) são todos verificados pelo Pregoeiro; se estiver tudo correto, conforme o estipulado no ato convocatório, passa para a atividade 29a; se não atende aos requisitos passa para a atividade 29b e, em seguida e existindo outros licitantes, para a atividade 27d, com a convocação do 2º colocado e repetindo o processo a partir da atividade 26.

29a – Abre prazo para intenção de recurso: o Pregoeiro declara o vencedor da licitação, abrindo prazo para manifestação dos fornecedores e possível intenção de recurso.

29b – Desclassificação: o licitante é excluído da licitação pela proposta desclassificada e/ou pelos documentos que resultaram na inabilitação da empresa e/ou pela(s) amostra(s) reprovada(s).

30 – Apresentam intenção de recurso: o fornecedor que tiver intenção de apresentar recurso deverá fundamentar sua argumentação e enviar pelo sistema informatizado.

31 – Intenção de recurso aceita: o Pregoeiro analisa a intenção de recurso e verifica a sua fundamentação; se não acatar passa para a atividade 32a; se acatar é aberto o prazo para apresentação de recurso, a atividade 32b.

32a – Adjudicado: o Pregoeiro classifica em definitivo as licitantes, declarando a vencedora do certame e passa para a atividade 33a; ou se não adjudicar, passa para a atividade 33b.

32b – Abre prazo para recurso: aberto o prazo legal para os fornecedores interessados apresentarem recurso contra o 1º colocado.

32c – Apresentam recurso: o fornecedor poderá instruir melhor suas fundamentações e apresentar recurso contra a proposta de preço e/ou dos documentos de habilitação e/ou a(s) amostra(s) apresentada(s) pelo 1º colocado.

32d – Acata recurso: apresentado o recurso, o Pregoeiro analisa e verifica a sua fundamentação legal e/ou técnica e/ou financeira; se não acatar o recurso, passa para a atividade 32a; se acatar o recurso interposto, passa para a atividade 32e e, em seguida e existindo outros licitantes, passa também para a atividade 27d.

32e – Desclassificação: o licitante é excluído da licitação se a proposta é desclassificada e/ou os documentos resultam na inabilitação da empresa e/ou a(s) amostra(s) é(são) reprovada(s).

33a – Homologado: o Núcleo do Pregão lança as informações no sistema informatizado, gerando os relatórios para parecer jurídico quanto à homologação do certame; em seguida, a autoridade competente homologa a compra do bem ou a prestação do serviço à empresa vencedora, passando-se para a atividade 34a (quando necessário a elaboração de contrato) ou diretamente para a atividade 35a; se isso não ocorrer passa para a etapa 34b.

33b/34b – Anula ou revoga licitação: no caso de anular (quando detectado vício, erro) ou revogar (quando por interesse público), tem-se a licitação como não exitosa, passando para a etapa 35b.

34a – Contrato: homologada a licitação e, se necessário, o processo é enviado para o Núcleo de Contratos para a elaboração do contrato e para convocação da empresa vencedora para a assinatura do contrato, passando para a etapa 35a.

35a – Fim com êxito na contratação: licitação concluída com êxito, ou seja, adjudicada e homologada ao vencedor e, se necessário, com contrato já assinado.

35b – Fim sem êxito na contratação: licitação sem êxito, ou seja, não foi homologada e nem adjudicada; neste caso, a secretaria requisitante é comunicada dos fatos que levaram a anulação ou revogação, devendo proceder às correções necessárias para solicitar nova licitação, se ainda for necessário.

Apêndice 2 – Check-list para elaboração do processo licitatório, edital e contrato

----- MONTAGEM DA PASTA COM O PROCESSO LICITATÓRIO -----		
Nº	Item	V
1	Antes de iniciar Edital , analisar processo e verificar¹ objeto a ser licitado.	
2	Conforme o objeto, verificar exigência de documentação técnica para habilitação, proposta e/ou contrato; inexistindo no processo, consultar licitação anterior ou internet.	
3	Verificar se o Pedido de Compra (PC) possui: a) assinatura do secretário da pasta; quando pregão, também da Autoridade Competente; b) o mesmo valor ou superior ao estimado (para reserva de dotação orçamentária). Ou declaração de ordenador de despesas (quando for para o próximo exercício financeiro).	
4	Conforme objeto, verificar na pasta X:\CLC ou M:\DAM\Licitacoes\X-PROJETOS_DIVERSOS ou e-mail ou solicitar arquivos elaborados pelas secretarias , em formato digital; ex.: Termo de Referência (serviços ou compras), Memoriais Descritivos (serviços de engenharia ou obras), Plantas, Planilhas de Preços, Cronograma (quando exceder 30 dias de execução); Quando tiver planilha e cronograma, solicitar preenchido e também em branco, para disponibilizar aos licitantes, como anexos do Edital. Verificar nas planilhas de orçamento a data do orçamento; quando mais de 3 meses, despachar pedindo atualização dos valores, exceto quando verba federal, pois já foi aprovado com esses valores.	
5	Assinatura(s) dos autores nos anexos (PC, TDR, MD, etc).	
6	Quando obras novas , conferir despacho declarando que o terreno encontra-se pronto para início dos serviços (terraplenagem).	
7	Quando verba federal (MDE, ASPS = vinculado, próprio) e disponibilizada pela Caixa , conferir no "Contrato de Repasse" ou na "Conclusão de Análise Técnica" a autorização para prosseguir o processo (licitar) .	
8	Excepcionalmente, nos casos de repetição, copiar pasta inteira da licitação anterior² .	
9	Verificar se tem "Autorização" para licitar (tomada de preços, concorrência pública e chamada pública = Prefeito; pregão = Autoridade Competente).	
10	Definir modalidade (em conjunto, conforme objeto, preço orçado e limites da lei).	
11	Criar pasta no ano e modalidade desejada.	
12	Conforme objeto, copiar os arquivos da pasta X:\CLC ou M:\DAM\Licitacoes\X-PROJETOS_DIVERSOS ou e-mail para a pasta nova e excluir pasta anterior .	
13	Copiar arquivo modelo de Edital da pasta M:\DAM\Licitacoes\X-Modelos.	
14	Copiar arquivo modelo de Parecer Editalício (aprovação da PGM) e Etiqueta de alguma licitação recente ou com objeto parecido.	
15	Confeccionar Edital e depois passar para conferência de outro colega .	
16	Conforme objeto, solicitar a elaboração da Minuta de Contrato .	
17	Conforme objeto, colocar título nos Anexos impressos .	
18	Verificar, na Agenda de Licitações , data disponível para abertura do certame, respeitando os prazos do art. 21 §2º da Lei 8.666/93, colocando na cor cinza (data a confirmar).	
19	Criar pastas "Anexos" e "PDF" e colocar os arquivos com os nomes corretos nas respectivas pastas.	
20	Criar arquivo compactado com todos os arquivos em PDF.	
21	Imprimir (frente e verso) o Edital e demais Anexos elaborados.	

¹ Verificação referente aos **itens 1 a 8**.

² Nesse caso, **passar para o item 14**.

----- MONTAGEM DA PASTA COM O PROCESSO LICITATÓRIO -----		
Nº	Item	V
22	Colocar Portaria(s) da Comissão (tomada de preços, concorrência pública e chamada pública) ou do Pregoeiro e Autoridade Competente (pregão), antes do Edital.	
23	Montar pasta da licitação com Portaria(s), Edital, anexos, parecer editalício e etiqueta; numerar e rubricar páginas .	
24	Lançar no sistema ERP Thema (marcar "Arquiva" e inserir "Origem da Licitação - Pedido de Compra").	
25	Enviar para PGM analisar, aprovar e assinar Parecer Editalício.	
26	Retornado da PGM, colocar papéis "Assinatura Prefeito" (1ª e última folhas do Edital), exceto quando pregão.	
27	Entregar a pasta da licitação para a Coordenadora, que entregará para a Secretária de Administração pegar, semanalmente, as assinaturas do Prefeito.	
28	Montar "Extrato de publicação" ; verificar se o Núcleo do Pregão também tem publicação; colocar no pendrive; imprimir a publicação.	
29	Enviar para Secretária de Administração a publicação impressa e o pendrive com a Publicação ³	
30	No sistema ERP Thema desmarcar a opção "Arquiva" e CONFIRMAR.	
31	Inserir arquivo compactado (com o Edital e os anexos) no E-gov.	
32	Verificar se foi impresso em todos os órgãos de imprensa. Salvar publicação (em formato .pdf) na licitação respectiva na pasta M:\dam\Laércio\PUBLICAÇÕES DE EDITAIS e aguardar retornar processo ⁴	
33	Abrir arquivo "Agenda de Licitações" e marcar a licitação como publicada .	
34	Quando retornar processo, inserir publicações, conferir assinaturas do Prefeito, retirar papéis "Assinatura Prefeito" e colocar a pasta na prateleira (em "Processos a Realizar") em ordem cronológica (por data de abertura do processo).	

----- REVISÃO DO EDITAL -----		
Nº	Item	V
1	Nome da repartição interessada – secretaria requisitante.	
2	Data em que começou a elaborar o Edital (verificar a data de autorização).	
3	Objeto descrito de forma clara e sucinta. Observar a necessidade de maior detalhamento do objeto nos subitens seguintes a fim de que não fique muito genérico no contrato. Mencionar no objeto a expressão “com o fornecimento dos materiais e da mão de obra” ou outro (não mencionar regime de execução).	
4	Cotejar documentação técnica com outras licitações realizadas anteriormente. O Termo de Referência serve de base para as exigências de qualificação técnica.	
5	Analisar o regime de execução indireta mais adequado ao objeto licitado: a) empreitada por preço global: quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total; b) empreitada por preço unitário: quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas; c) tarefa: mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo; d) empreitada integral: todas as etapas (nunca usado).	

³ Quando verba repassada pela Caixa ou verba Federal publicar, também, no Diário Oficial da União.

⁴ Realizar os itens 30 a 33, obrigatoriamente, no dia da publicação do processo.

----- REVISÃO DO EDITAL -----		
Nº	Item	V
6	Colocar o preço “global” ou “por lote”, dependendo da licitação. Na parte do valor estimado, sempre que possível, detalhar os valores unitários em forma de tabela.	
7	Nas tabelas conferir sempre preço total/preço global/preço unitário.	
8	Verificar se o pagamento é melhor por item, ou não. Conferir nova redação padrão.	
9	Quando a licitação for “por lote”, verificar se: a) foi colocado o lote pretendido na parte externa dos invólucros; b) existe a necessidade de apresentação de um envelope para cada lote.	
10	Sempre que possível elaborar uma tabela que será utilizada no edital (detalhando o orçamento), será a base da proposta de preço e deverá constar na minuta. Observar quando, na tabela da minuta, deve constar somente o preço unitário (geralmente quando as quantidades são estimadas).	
11	Analisar o tipo da licitação.	
12	Conferir o <u>local</u> , a <u>data</u> e o <u>horário</u> da licitação. Observar prazo mínimo exigido em lei.	
13	Condições de participação (pessoas físicas e/ou jurídicas); redação: <u>empresa especializada</u> quando necessária; <u>vedações</u> (consórcios e cooperativas).	
14	Quando for verba federal deve ter: a) na dotação, as expressões “(Pago pela Caixa)” e “(Pago pelo Município)” no respectivo recurso; b) no prazo, a expressão “A Ordem de Serviço somente será emitida após o depósito do valor na conta do município.”; c) enviar a publicação para o DOU.	
15	Na dotação orçamentária, se o contrato ultrapassar o exercício financeiro, deve conter a redação: vigente e subseqüente.	
16	Conferir criteriosamente todas as cláusulas sobre fiscalização.	
17	Verificar o prazo de execução e o prazo da garantia.	
18	Conferir cláusula sobre prorrogação. Caso haja garantia, inserir cláusula padrão sobre a prorrogação da garantia.	
19	Verificar se há a palavra “E-mail” nos envelopes.	
20	Conferir numeração de todos os itens, subitens e anexos do Edital.	
21	Conferir se a dotação está correta.	
22	Vincular as condições do edital e anexos.	
23	Preencher o número da licitação e ano (conferir ano atual) em todo o Edital.	
24	Verificar data disponível na agenda e respeitar o prazo mínimo para abertura.	
25	Conferir formatação e espaços.	

----- REVISÃO DA MINUTA DE CONTRATO -----		
Nº	Item	V
1	Preencher o número da licitação e ano (conferir ano atual) em toda a minuta.	
2	Verificar o número do anexo referente a minuta.	
3	Preencher o número do processo.	
4	Copiar o objeto do Edital.	
5	Adaptar a cláusula do pagamento (valores, cronograma, nova redação padrão).	
6	Copiar a dotação e rubrica do Edital.	

----- REVISÃO DA MINUTA DE CONTRATO -----		
Nº	Item	V
7	Verificar o prazo de execução e o prazo da garantia.	
8	Conferir cláusula sobre prorrogação. Caso haja garantia, inserir cláusula padrão sobre a prorrogação da garantia.	
9	Verificar obrigações da contratada. Copiar do TDR quando existir e/ou cotejar de outras licitações realizadas anteriormente.	
10	Quando for verba federal pago pela Caixa, adicionar nas obrigações da contratada, as novas exigências impostas pela própria Caixa	
11	Conferir criteriosamente todas as cláusulas sobre fiscalização. Copiar do TDR quando existir e/ou cotejar de outras licitações realizadas anteriormente.	
12	Conferir penalidades.	
13	Conferir formatação e espaços.	

----- FINALIZAÇÃO E ARQUIVAMENTO DO PROCESSO LICITATÓRIO -----

1ª opção: COM ÊXITO (quando homologada, adjudicada e contratada)		
Nº	Item	V
1	Verificar , no final do processo licitatório e no sistema ERP Thema, se está realmente finalizado (ex.: contrato assinado, evento "adjudicação")	
2	Em M:\DAM\Documentos\ Controle_licitações abrir o arquivo da modalidade correta e preencher as informações solicitadas	
3	Numerar processo e arquivar no armário, separado por ano, modalidade e nº. da licitação	

2ª opção: SEM ÊXITO (quando licitação anulada, deserta ou frustrada)		
Nº	Item	V
1	Verificar , no final do processo licitatório, se está realmente finalizado	
2	Somente nesses casos, comunicar a secretaria requisitante , via e-mail ou fax, mas com comprovante	
3	No sistema ERP Thema , excluir o PC e anotar o nº. no campo "observações"; depois criar novo "evento": REVOGADO e no histórico colocar o motivo (ex.: Licitação deserta, não houve participantes; Revogada por ...); Quando anulada "evento" CANCELADO	
4	Na pasta referente a modalidade e ao certame, colocar motivo (DESERTA, REVOGADA, etc)	
5	Em M:\DAM\Documentos\ Controle_licitações abrir o arquivo da modalidade correta e preencher as informações solicitadas	
6	Quando verba federal , disponibilizada pela Caixa, publicar extrato de revogação apenas no jornal local	
7	Escrever o motivo (DESERTA, REVOGADA, etc) na etiqueta da capa do processo	
8	Numerar processo e arquivar no armário, separado por ano, modalidade e nº. da licitação	

Apêndice 3 – Roteiro estruturado das entrevistas

Grupo - Fase interna

Caro (a) Entrevistado (a):

Ao responder esta entrevista você estará ajudando na realização de uma pesquisa que resultará em informações relevantes para elaborar uma dissertação. As respostas individuais não serão divulgadas visando preservar a privacidade das informações da organização e de quem tenha respondido. Apenas as informações qualitativas das respostas serão utilizadas.

Agradeço sua disponibilidade e atenção à solicitação.

Pergunta 1) Qual a sua formação acadêmica?

Pergunta 2) Há quantos anos trabalha na área pública?

Pergunta 3) Há quantos anos trabalha na Prefeitura Municipal de Passo Fundo?

Pergunta 4) Há quantos anos trabalha com licitações?

Pergunta 5) Recebeu alguma capacitação para a elaboração das licitações? E atualização? Por favor, detalhe.

Pergunta 6) Os processos chegam instruídos suficientemente para a elaboração da licitação? Por quê? Por favor, detalhe.

Pergunta 7) Existe alguma secretaria ou setor que apresente maiores dificuldades na instrução do processo? Qual a razão disso?

Pergunta 8) Existe algum ramo de atividade que apresente maiores dificuldades na elaboração das licitações? Qual a razão disso?

Pergunta 9) Pela sua experiência, qual(is) outra(s) dificuldade(s) vivenciada(s) durante a elaboração das licitações?

Pergunta 10) Durante a elaboração dos processos, que posteriormente resultaram nas licitações sem êxito, é possível constatar algum motivo para que isso possa acontecer?

Pergunta 11) Existe algum mecanismo de rotinização do processo, manual de trabalho ou passos a serem seguidos? Por favor, relacione e comente.

Pergunta 12) Existe algum mecanismo de controle do processo? Em caso afirmativo, por favor, cite.

Pergunta 13) Considera satisfatórias as condições de trabalho? Considere desde a infraestrutura até o respaldo legal. Por favor, relacione e comente.

Pergunta 14) Pela sua experiência, qual(is) a(s) oportunidade(s) e/ou sugestão(ões) para que as licitações sem êxito diminuam ou deixem de acontecer?

Pergunta 15) Deseja fazer alguma consideração final que julgue ser importante para uma maior eficiência nas licitações?

Grupo - Fase externa

Caro (a) Entrevistado (a):

Ao responder esta entrevista você estará ajudando na realização de uma pesquisa que resultará em informações relevantes para elaborar uma dissertação. As respostas individuais não serão divulgadas visando preservar a privacidade das informações da organização e de quem tenha respondido. Apenas as informações qualitativas das respostas serão utilizadas.

Agradeço sua disponibilidade e atenção à solicitação.

Pergunta 1) Qual a sua formação acadêmica?

Pergunta 2) Há quantos anos trabalha na área pública?

Pergunta 3) Há quantos anos trabalha na Prefeitura Municipal de Passo Fundo?

Pergunta 4) Há quantos anos trabalha com licitações?

Pergunta 5) Recebeu alguma capacitação para a execução das licitações? E atualização? Por favor, detalhe.

Pergunta 6) Os processos chegam instruídos suficientemente para a execução da licitação? Por quê? Por favor, detalhe.

Pergunta 7) Existe alguma secretaria ou setor que apresente maiores dificuldades na execução do processo? Qual a razão disso?

Pergunta 8) Existe algum ramo de atividade que apresente maiores dificuldades na execução das licitações? Qual a razão disso?

Pergunta 9) Pela sua experiência, qual(is) outra(s) dificuldade(s) vivenciada(s) durante a execução das licitações?

Pergunta 10) Durante as sessões, em que resultam nas licitações sem êxito, é constatado algum motivo para que isso aconteça?

Pergunta 11) Existe algum mecanismo de rotinização do processo, manual de trabalho ou passos a serem seguidos? Por favor, relacione e comente.

Pergunta 12) Existe algum mecanismo de controle do processo? Em caso afirmativo, por favor, cite.

Pergunta 13) Considera satisfatórias as condições de trabalho? Considere desde a infraestrutura até o respaldo legal. Por favor, relacione e comente.

Pergunta 14) Pela sua experiência, qual(is) a(s) oportunidade(s) e/ou sugestão(ões) para que as licitações sem êxito diminuam ou deixem de acontecer?

Pergunta 15) Deseja fazer alguma consideração final que julgue ser importante para uma maior eficiência nas licitações?

Apêndice 4 – Listagem das licitações sem êxito

Lista completa das 329 licitações sem êxito da PMPF: categorias de análise, razões para o desfazimento e respectivos motivos.

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
1	Concorrência	3	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
2	Concorrência	12	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
3	Concorrência	13	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
4	Concorrência	16	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
5	Concorrência	20	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
6	Concorrência	22	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
7	Convite	5	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Tramitando outro processo de mesmo teor
8	Convite	6	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
9	Convite	8	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
10	Convite	9	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
11	Convite	10	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
12	Convite	12	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
13	Convite	18	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	União pode requerer o quartel de volta
14	Convite	31	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
15	Convite	33	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
16	Convite	38	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
17	Convite	49	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
18	Convite	50	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
19	Convite	57	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
20	Convite	67	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
21	Convite	72	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase externa	Vício no procedimento da licitação
22	Convite	73	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
23	Convite	76	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
24	Convite	85	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
25	Convite	86	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
26	Convite	97	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
27	Convite	98	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
28	Convite	100	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
29	Convite	108	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
30	Convite	113	2006	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
31	Pregão eletrônico	6	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
32	Pregão eletrônico	15	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
33	Pregão eletrônico	24	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
34	Pregão eletrônico	26	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
35	Pregão eletrônico	35	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
36	Pregão eletrônico	37	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
37	Pregão eletrônico	65	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
38	Pregão eletrônico	70	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
39	Pregão eletrônico	90	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
40	Pregão eletrônico	102	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
41	Pregão eletrônico	110	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
42	Pregão eletrônico	120	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
43	Pregão eletrônico	124	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
44	Tomada de preços	2	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
45	Tomada de preços	14	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
46	Tomada de preços	15	2006	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
47	Tomada de preços	18	2006	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
48	Concorrência	6	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
49	Convite	10	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
50	Convite	11	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
51	Convite	21	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Cancelamento da verba federal
52	Convite	24	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
53	Convite	28	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
54	Convite	29	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
55	Convite	32	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
56	Convite	34	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
57	Convite	35	2007	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Modalidade errada
58	Convite	38	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
59	Convite	39	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
60	Convite	40	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
61	Convite	41	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
62	Convite	52	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
63	Convite	55	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
64	Convite	59	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
65	Convite	62	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
66	Convite	67	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
67	Convite	68	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
68	Convite	70	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
69	Convite	71	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
70	Convite	72	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
71	Convite	76	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
72	Convite	77	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
73	Convite	78	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
74	Pregão eletrônico	20	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
75	Pregão eletrônico	29	2007	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Tramitando outro processo de mesmo teor
76	Pregão eletrônico	98	2007	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
77	Tomada de preços	5	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
78	Tomada de preços	9	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
79	Tomada de preços	10	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
80	Tomada de preços	17	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
81	Tomada de preços	18	2007	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Ausência de competitividade
82	Tomada de preços	19	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
83	Tomada de preços	22	2007	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
84	Concorrência	3	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Determinação do Prefeito
85	Concorrência	6	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
86	Concorrência	10	2008	Melhor técnica	Alienação e concessão	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
87	Convite	1	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
88	Convite	3	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
89	Convite	6	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
90	Convite	7	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
91	Pregão eletrônico	4	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
92	Pregão eletrônico	55	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
93	Pregão eletrônico	90	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
94	Pregão eletrônico	101	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
95	Tomada de preços	1	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
96	Tomada de preços	9	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
97	Tomada de preços	12	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
98	Tomada de preços	16	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
99	Tomada de preços	18	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
100	Tomada de preços	22	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
101	Tomada de preços	24	2008	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
102	Tomada de preços	25	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
103	Tomada de preços	27	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
104	Tomada de preços	33	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
105	Tomada de preços	36	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
106	Tomada de preços	37	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
107	Tomada de preços	41	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
108	Tomada de preços	43	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
109	Tomada de preços	44	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
110	Tomada de preços	45	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
111	Tomada de preços	47	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
112	Tomada de preços	53	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
113	Tomada de preços	55	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
114	Tomada de preços	58	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
115	Tomada de preços	61	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
116	Tomada de preços	62	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
117	Tomada de preços	64	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
118	Tomada de preços	67	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
119	Tomada de preços	69	2008	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante pediu desistência da proposta/recusou assinar contrato
120	Tomada de preços	70	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
121	Tomada de preços	71	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
122	Tomada de preços	75	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
123	Tomada de preços	77	2008	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
124	Concorrência	2	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
125	Concorrência	3	2009	Melhor técnica	Alienação e concessão	Revogada	Deserta	Não houve participantes
126	Concorrência	8	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
127	Concorrência	18	2009	Maior lance ou oferta	Alienação e concessão	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
128	Concorrência	22	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Suspensão por ordem judicial
129	Convite	1	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Não houve três propostas aptas à seleção - Súmula 248 TCU
130	Pregão eletrônico	14	2009	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
131	Pregão eletrônico	18	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Determinação do Prefeito
132	Pregão eletrônico	21	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Determinação do Prefeito
133	Pregão eletrônico	22	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Determinação do Prefeito

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
134	Tomada de preços	4	2009	Técnica e preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
135	Tomada de preços	6	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
136	Tomada de preços	10	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
137	Tomada de preços	14	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
138	Tomada de preços	16	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
139	Tomada de preços	17	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
140	Tomada de preços	20	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
141	Tomada de preços	24	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
142	Tomada de preços	27	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
143	Tomada de preços	33	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
144	Tomada de preços	37	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
145	Tomada de preços	39	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
146	Tomada de preços	42	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
147	Tomada de preços	44	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
148	Tomada de preços	46	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
149	Tomada de preços	49	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
150	Tomada de preços	56	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
151	Tomada de preços	58	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
152	Tomada de preços	59	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
153	Tomada de preços	60	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
154	Tomada de preços	65	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
155	Tomada de preços	72	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Por interesse público	Cancelamento da verba federal
156	Tomada de preços	73	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
157	Tomada de preços	79	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
158	Tomada de preços	80	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
159	Tomada de preços	82	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
160	Tomada de preços	83	2009	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
161	Tomada de preços	88	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
162	Tomada de preços	89	2009	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
163	Concorrência	2	2010	Menor preço	Alienação e concessão	Revogada	Deserta	Não houve participantes
164	Convite	1	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
165	Pregão eletrônico	22	2010	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
166	Pregão eletrônico	55	2010	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
167	Pregão presencial	6	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante pediu desistência da proposta

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
168	Pregão presencial	10	2010	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
169	Tomada de preços	2	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
170	Tomada de preços	3	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
171	Tomada de preços	8	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
172	Tomada de preços	9	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
173	Tomada de preços	11	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
174	Tomada de preços	14	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
175	Tomada de preços	19	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
176	Tomada de preços	21	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
177	Tomada de preços	29	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
178	Tomada de preços	39	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Por interesse público	Acúmulo de metas: alteração no planejamento das obras
179	Tomada de preços	42	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
180	Tomada de preços	46	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
181	Tomada de preços	48	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
182	Tomada de preços	57	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
183	Tomada de preços	58	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Ausência de competitividade
184	Tomada de preços	59	2010	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
185	Tomada de preços	65	2010	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante pediu desistência da proposta
186	Concorrência	2	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Por interesse público	Ausência de competitividade
187	Concorrência	6	2011	Técnica e preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
188	Concorrência	9	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
189	Pregão eletrônico	10	2011	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Alterações no Termo de Referência
190	Pregão eletrônico	53	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
191	Pregão eletrônico	109	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
192	Pregão eletrônico	114	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
193	Pregão eletrônico	117	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
194	Pregão eletrônico	120	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
195	Pregão presencial	7	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
196	Pregão presencial	14	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
197	Tomada de preços	10	2011	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
198	Tomada de preços	13	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
199	Tomada de preços	14	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
200	Tomada de preços	16	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
201	Tomada de preços	17	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
202	Tomada de preços	19	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
203	Tomada de preços	24	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
204	Tomada de preços	27	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
205	Tomada de preços	30	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
206	Tomada de preços	31	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
207	Tomada de preços	36	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
208	Tomada de preços	40	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
209	Tomada de preços	43	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
210	Tomada de preços	44	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
211	Tomada de preços	48	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
212	Tomada de preços	49	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
213	Tomada de preços	53	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta desclassificada
214	Tomada de preços	54	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
215	Tomada de preços	55	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
216	Tomada de preços	56	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
217	Tomada de preços	58	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
218	Tomada de preços	59	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
219	Tomada de preços	60	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
220	Tomada de preços	61	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
221	Tomada de preços	63	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
222	Tomada de preços	64	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
223	Tomada de preços	65	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
224	Tomada de preços	68	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
225	Tomada de preços	70	2011	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
226	Tomada de preços	71	2011	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
227	Concorrência	1	2012	Técnica e preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Suspensão por ordem judicial
228	Concorrência	2	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
229	Concorrência	4	2012	Maior lance ou oferta	Alienação e concessão	Revogada	Deserta	Não houve participantes
230	Concorrência	5	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Suspensão por ordem judicial
231	Concorrência	6	2012	Técnica e preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
232	Pregão eletrônico	16	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
233	Pregão eletrônico	49	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
234	Pregão eletrônico	56	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
235	Pregão eletrônico	84	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
236	Pregão presencial	4	2012	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
237	Pregão presencial	6	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
238	Tomada de preços	1	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
239	Tomada de preços	3	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
240	Tomada de preços	4	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
241	Tomada de preços	5	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
242	Tomada de preços	6	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
243	Tomada de preços	7	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
244	Tomada de preços	13	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
245	Tomada de preços	16	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
246	Tomada de preços	17	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
247	Tomada de preços	20	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
248	Tomada de preços	25	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
249	Tomada de preços	28	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
250	Tomada de preços	31	2012	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
251	Tomada de preços	34	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
252	Tomada de preços	41	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
253	Tomada de preços	44	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
254	Tomada de preços	47	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
255	Tomada de preços	48	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
256	Tomada de preços	50	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante pediu desistência da proposta
257	Tomada de preços	51	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
258	Tomada de preços	55	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
259	Tomada de preços	58	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
260	Tomada de preços	59	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
261	Tomada de preços	60	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
262	Tomada de preços	62	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
263	Tomada de preços	63	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Por interesse público	Determinação do Prefeito
264	Tomada de preços	65	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
265	Tomada de preços	66	2012	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
266	Concorrência	4	2013	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Alterações no Termo de Referência
267	Concorrência	5	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
268	Pregão eletrônico	33	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Desclassificação das amostras
269	Pregão eletrônico	50	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
270	Pregão eletrônico	55	2013	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
271	Pregão eletrônico	113	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Desclassificação das amostras
272	Pregão eletrônico	116	2013	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
273	Pregão eletrônico	117	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	1º suspenso de licitar; demais com proposta acima do preço orçado
274	Pregão eletrônico	120	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
275	Pregão eletrônico	122	2013	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício do Edital
276	Tomada de preços	9	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
277	Tomada de preços	12	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
278	Tomada de preços	13	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
279	Tomada de preços	14	2013	Técnica e preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
280	Tomada de preços	16	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
281	Tomada de preços	17	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
282	Tomada de preços	18	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
283	Tomada de preços	21	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
284	Tomada de preços	22	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
285	Tomada de preços	23	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
286	Tomada de preços	28	2013	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
287	Tomada de preços	29	2013	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
288	Concorrência	4	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
289	Pregão eletrônico	3	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Desclassificação das amostras
290	Pregão eletrônico	7	2014	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício na descrição do objeto
291	Pregão eletrônico	25	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
292	Pregão eletrônico	48	2014	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no lançamento da licitação
293	Pregão eletrônico	50	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
294	Pregão eletrônico	51	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Alteração no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
295	Pregão eletrônico	78	2014	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
296	Pregão eletrônico	94	2014	Menor preço	Compras e serviços	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
297	Pregão eletrônico	96	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
298	Pregão eletrônico	108	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
299	Tomada de preços	4	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
300	Tomada de preços	5	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
301	Tomada de preços	6	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
302	Tomada de preços	8	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
303	Tomada de preços	10	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes

#	Modalidade	Nº	Ano	Tipo	Caráter	Finalização	Razão desfazimento	Motivo
304	Tomada de preços	11	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante recusou assinar contrato
305	Tomada de preços	12	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
306	Tomada de preços	15	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
307	Tomada de preços	16	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
308	Tomada de preços	17	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Por interesse público	Ausência de competitividade
309	Tomada de preços	21	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
310	Tomada de preços	22	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
311	Tomada de preços	23	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
312	Tomada de preços	24	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
313	Tomada de preços	25	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
314	Tomada de preços	28	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
315	Tomada de preços	29	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
316	Tomada de preços	30	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Deserta	Não houve participantes
317	Tomada de preços	31	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
318	Tomada de preços	33	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
319	Tomada de preços	34	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
320	Tomada de preços	38	2014	Menor preço	Compras e serviços	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
321	Tomada de preços	39	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Licitante(s) inabilitado(s)
322	Tomada de preços	40	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
323	Tomada de preços	42	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
324	Tomada de preços	45	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
325	Tomada de preços	46	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
326	Tomada de preços	49	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Fracassada	Proposta acima do preço orçado
327	Tomada de preços	50	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Anulada	Falha na fase interna	Vício no Memorial Descritivo, Termo de Referência ou Projeto
328	Tomada de preços	52	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes
329	Tomada de preços	54	2014	Menor preço	Obras e serviços de engenharia	Revogada	Deserta	Não houve participantes