

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap QCO Adm ALEX FABIANO PENA LIMA

**USO DE PREGÕES CENTRALIZADOS PARA REDUÇÃO DE CUSTO FINAL EM
COMPRAS PÚBLICAS**

**Rio de Janeiro
2016**

Cap QCO Adm ALEX FABIANO PENA LIMA

**USO DE PREGÕES CENTRALIZADOS PARA REDUÇÃO DE CUSTO FINAL EM
COMPRAS PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Formação Complementar do
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de
Oficiais como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização em
Ciências
Militares

Orientador: Maj Adriano Felix Braga de Queiroz

**Rio de Janeiro
2016**

Cap QCO Adm ALEX FABIANO PENA LIMA

**USO DE PREGÕES CENTRALIZADOS PARA REDUÇÃO DE CUSTO FINAL EM
COMPRAS PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Formação Complementar do
Exército / Escola de Aperfeiçoamento de
Oficiais como requisito parcial para a
obtenção do Grau Especialização em
Ciências
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

TC QCO JOSÉ ROBERTO PINHO DE ANDRADE LIMA – Presidente
Escola de Formação Complementar do Exército

USO DE PREGÕES CENTRALIZADOS PARA REDUÇÃO DE CUSTO FINAL EM COMPRAS PÚBLICAS

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a possibilidade de uma redução de custo em compras públicas, por meio de realização de pregões centralizados, levando em consideração os conceitos e as limitações dentro da administração pública para realizações de compras, utilizando a modalidade de Pregão, para tal foi realizado dentro de um processo científico e calçado em procedimentos metodológicos.

Com base na revisão bibliográfica que norteia o assunto dentro da administração pública e amostragem dentro do Sistema de Compras do Governo Federal que é utilizado também pelo Exército Brasileiro, faremos uma revisão com arcabouço bibliográfico voltado para o tema no que tange sua relevância para responder acerca das facilidades para negociação e realizações de gestões que reduzem os custos, abordando os conceitos em órgãos públicos, como por exemplo a 1ª Região Militar do Exército, compras públicas, que são realizadas pelos Grandes Comandos, sendo que os Comandos Militares de Área ficam responsáveis pelo aspecto Operacional, setor de compras públicas das Organizações Militares, modalidades de compras, pregão, pregão eletrônico, atuação do pregoeiro, condução do certame, possibilidade de negociação buscando melhor preço. Quais fatores podem facilitar melhor negociação buscando preços menores? e como podem ser realizadas gestões a fim de possibilitar redução de custos final em compras públicas?

A aplicabilidade dentro do Exército Brasileiro por meio das organizações Militares visando atender as necessidades da demanda da Força e ao mesmo tempo a busca como órgão público redução no custo final das aquisições, fazendo melhor uso do dinheiro público. Sendo assim, será apresentado de forma clara e detalhado no trabalho o conjunto bibliográfico voltado para o tema no que tange sua relevância para responder

a cerca das facilidades de negociação e realização de gestões que reduzem custos como o problema elencado pode ser solucionado, bem como quais critérios, estratégias e instrumentos foram utilizados no decorrer deste processo de solução e as formas pelas quais foram utilizados.

Palavras-chave: administração pública, compras públicas, custos.

ABSTRACT

This study aims to examine the possibility of a cost reduction in public procurement through conducting centralized trading sessions, taking into account the concepts and limitations within the public administration to shopping achievements, using the method of Trading for this was accomplished within a scientific process and footwear methodological procedures.

Based on the literature review that guides the subject within the public administration and sampling within the Federal Government Procurement System which is also used by the Brazilian Army, we will review addressing the concepts in public bodies such as the 1st Military Region of the Army , public procurement, which are held by the Great Command, and the Area Military Command are responsible for the operational aspect, public procurement sector of Military Organizations, purchasing arrangements, trading, electronic trading, crier of performance, driving the event, possibility negotiation seeking best price. What factors can facilitate better negotiation seeking lower prices and how they can be carried out efforts to enable end cost reduction in public procurement?

The applicability in the Brazilian Army through the Military organizations to meet the needs of the service's demand and at the same time seeking to reduce public body in the final cost of the acquisition, making better use of public money. Thus, it will be presented in a clear and detailed way at work bibliographic set facing the issue concerning its relevance to answer about the trading facilities and making efforts to reduce costs as part listed problem can be solved, and which criteria, strategies and instruments were used in the course of this settlement process and the ways in which they were used.

Keywords: public administration, public procurement, costs.

LISTA DE GRÁFICOS, FIGURAS E QUADROS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Pregões Seleccionados	24
Quadro 2	Resultados dos Pregões Seleccionados	26
Quadro 3	Itens Seleccionados	26
Quadro 4	Utilização de Matriz Swot	28
Quadro 5	Análise da Amostra	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
---	-------------------------	----

2	LICITAÇÕES	11
2.1	MODALIDADES DE LICITAÇÕES.....	11
2.2	PREGÃO.....	13
2.3	PREGÃO ELETRÔNICO.....	13
3	PREGOEIRO	14
3.1	ATUAÇÃO DO PREGOEIRO NA CONDUÇÃO DO CERTAME.....	14
4	COMPRASNET.....	15
4.1	HISTÓRICO DAS COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O COMPRASNET.....	16
4.2	TRANSPARÊNCIA.....	16
5	COMPRAS PÚBLICAS	18
6	ORGÃOS PÚBLICOS E UNIDADES GESTORAS	21
7	EXÉRCITO BRASILEIRO E AS COMPRAS CENTRALIZADAS	21
8	PREGÃO CENTRALIZADO	22
8.1	MENOR PREÇO X MELHOR CONTRATAÇÃO.....	23
9	PEGÕES CENTRALIZADOS NO ÂMBITO DA 1ª REGIÃO MILITAR	23
9.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	24
9.2	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	26
9.3	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	27
10	CONCLUSÃO.....	29
11	REFERÊNCIAS	31

USO DE PREGÕES CENTRALIZADOS PARA REDUÇÃO DE CUSTO FINAL EM COMPRAS PÚBLICAS

1. INTRODUÇÃO

Um dos temas mais discutidos sobre as instituições públicas é a redução de custo empregando melhor o dinheiro público.

O plano de pesquisa apresenta como tema proposto o uso da centralização de compras para redução dos custos, visando o poder de barganha maior durante o processo de aquisição. Veremos de acordo com a proposta do trabalho desenvolvido que abordaremos a realização de gestões visando a redução de custos, este TCC abordará e exemplificará com dados baseados no conceito de compras centralizadas.

Além de comprar mais barato, por meio do pregão, nas modalidades compra e registro de preço, também adquire com qualidade. Depois de selecionarmos o melhor preço, o recebimento do produto é acompanhado a risca para que não ocorram equívocos com relação ao que vai ser entregue, os produtos entregues têm que ter todas as especificações que estão no processo.

As licitações para registro de preço na modalidade pregão eletrônico, no caso tratado neste TCC, está voltado a atender ao pedido de várias Organizações Militares ao mesmo tempo para aquisições de bens ou contratações de serviços.

Em alguns pregões a facilidade de negociação tem relação com a solicitação de produtos a serem adquiridos, como amostras dos produtos tendo em vista evitar equívocos na aquisição ou evitar a baixa qualidade ficando a cargo dos órgãos que os solicitaram, prover detalhes técnicos acerca da qualidade e justificativa de quantidade a facilidade de negociação também requer apreciação do pregoeiro previsto em Lei, para cancelar ou aceitar lances habilitar ou inhabilitar propostas.

2. LICITAÇÕES

A **licitação** é um processo administrativo que visa assegurar igualdade de condições a todos que queiram realizar um contrato com o Poder Público. A Licitação é disciplinada por lei (Lei 8666 de 1993). Esta estabelece critérios objetivos de seleção das propostas de contratação mais vantajosas para o interesse público.(DI PIETRO, 2001) O procedimento licitatório deve observar os seguintes princípios:

- **Moralidade:** comportamento escorreito, liso e honesto da Administração.
- **Impessoalidade:** proibição de qualquer critério subjetivo, tratamento diferenciado ou preferência, durante o processo licitatório para que não seja frustrado o caráter competitivo desta.

- **Legalidade:** disciplina a licitação como uma atividade vinculada, ou seja, prevista pela lei, não havendo subjetividade do administrador.
- **Probidade:** estrita obediência às pautas de moralidade, incluindo não só a correção defensiva dos interesses de quem a promove, bem como as exigências de lealdade e boa-fé no trato com os licitantes.
- **Publicidade:** transparência dos atos da Administração Pública.
- **Julgamento objetivo:** vedação da utilização de qualquer critério ou fator sigiloso, subjetivo, secreto ou reservado no julgamento das propostas que possa elidir a igualdade entre os licitantes. Artigo 44, da Lei 8666/93.
- **Vinculação ao Instrumento Convocatório:** respeito às regras estabelecidas no edital ou na carta-convite – artigo 41, Lei 8666/93
- **Sigilo das propostas:** é um pressuposto de igualdade entre os licitantes. O conteúdo das propostas não é público, nem acessível até o momento previsto para sua abertura, para que nenhum concorrente se encontre em situação vantajosa em relação aos demais.
- **Competitividade:** o procedimento de licitação deve buscar o melhor serviço pelo menor preço.

2.1 Modalidades de Licitações

As licitações possuem seis modalidades: Concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. (MELLO, 1998)

- A **Concorrência** exige requisitos de habilitação (exigidos no edital), na fase inicial, comprovados documentalmente. Esta modalidade ocorre quando se trata de concessão de direito real de uso, de obras ou serviços públicos – de engenharia ou não -, na compra e venda de imóveis (bens públicos), licitações internacionais. A Lei 8666/93 em seu art. 23 define os limites de valores para esta modalidade: Acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) para obras e serviços de engenharia; e acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais) para compras e serviços de outras naturezas.

- A **Tomada de preços** é a espécie que necessita de um certificado do registro cadastral (CRC), ou seja, necessita comprovar os requisitos para participar da licitação até o terceiro dia anterior ao término do período de proposta.
- O **Convite** não requer publicação de edital. Trata-se de uma contratação mais célere. Os interessados sejam cadastrados ou não, são escolhidos e convidados em número mínimo de três licitantes. Os demais interessados que não forem convidados, poderão comparecer e demonstrar interesse com vinte e quatro horas de antecedência à apresentação das propostas.
- No **Concurso**, ocorrerá a escolha de trabalho científico, artístico, ou técnico com prêmio ou remuneração aos vencedores, conforme o edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de quarenta e cinco dias. A escolha do vencedor será feita por uma comissão julgadora especializada na área.
- A modalidade de licitação denominada **Leilão** não se confunde com o leilão mencionado no Código de Processo Civil. Esta espécie licitatória versa sobre a venda de bens inservíveis para a Administração Pública, de mercadorias legalmente apreendidas, de bens penhorados (dados em penhor – direito real constituído ao bem) e de imóveis adquiridos pela Administração por dação em pagamento ou por medida judicial.
- O **Pregão** foi instituído pela lei 10520/02, e versa sobre a aquisição de bens e serviços comuns (serviços cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital). O pregão veio a somar às demais modalidades conforme estão previstas na Lei n.º 8.666/93, e não serão abordadas neste trabalho, onde o enfoque está voltado para a modalidade pregão onde diferenciando das demais podem ser aplicado a qualquer valor estimado de contratação, de forma que constitui alternativa a todas as modalidades e outra peculiaridade é que o pregão admite como critério de julgamento da proposta somente o menor preço.

2.2 Pregão

Com o surgimento da Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu o pregão como nova modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, em que a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com a proposta de menor preço. Sendo a relação dos bens e serviços que se enquadram nessa modalidade está contida no Anexo II do Decreto n.º 3.555, de 8 de agosto de 2000, que regulamenta o pregão. O pregão foi instituído exclusivamente no âmbito da União, ou seja, só pode ser aplicado na Administração Pública Federal, compreendidos os três Poderes. Especificamente, alcança os mesmos órgãos e entidades da Administração Federal sujeitos à incidência da Lei n.º 8.666/93: a administração direta, as autarquias, as fundações, as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

2.3 Pregão Eletrônico

O Decreto nº 5.450/2005 regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. Nada obstante, é bom que se diga que o artigo 2º, §1º, da Lei nº 10.520/2002 é que deu azo à instituição desta forma de pregão ao prever que “poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica”. Deste modo, o artigo 2º do referido decreto estabelece que o pregão, na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet. Ressalta-se, com base na doutrina de, que de um modo geral, seu procedimento segue as regras básicas do pregão presencial, anteriormente descritas, mas, evidentemente, deixa de ocorrer a presença física do pregoeiro e dos participantes, visto que todas as comunicações são feitas via eletrônica. (MEIRELLES, 2006)

3. PREGOEIRO

O Pregoeiro tem responsabilidades previstas na Lei 10520/2002, sendo um profissional do quadro de servidores públicos, designado pela autoridade competente na

condução de licitações devendo ser funcionário efetivo do órgão responsável pela licitação. O Pregoeiro é um agente público diferenciado. Sua atuação convive com a comunicação entre a realidade pública, com suas prerrogativas e normas de controle, e a realidade privada do mercado, com suas nuances próprias de competição e de regulação mercadológica. Essa convivência impõe diversos desafios, mas também permite uma expertise e oxigenação de ideias, incomuns ao serviço público em geral. (Ronny Charles, 2014)

Podemos destacar algumas atribuições pertencentes a atividades de pregoeiro na condução de pregão eletrônico que faz parte de modalidade de licitação que faz parte do objetivo deste trabalho: O credenciamento é feito perante o Gestor do Sistema; Recebimento das propostas e documentos de habilitação na sessão pública; O Sistema se incumbem do recebimento das propostas e de sua manutenção sob sigilo até a respectiva abertura; abertura e análise das propostas lançadas pelos interessados no sistema (verificação de conformidade); Classificação / desclassificação das propostas; Abertura da sessão (disputa por lances); Estímulo à disputa através do envio de mensagens; Decisão quanto ao início do tempo randômico (ou aleatório); Possibilidade de negociação com o licitante que ofertou a melhor proposta; Aceitabilidade do menor (melhor) lance – decisão motivada para não aceitabilidade; Verificação do atendimento às exigências para habilitação pela análise de documentos enviados através de fax, ou conferência em cadastros internos ou por meio eletrônico; Juízo de (ina)aceitabilidade do recurso; Após habilitação, conferência de oportunidade para impositação de recursos; Juízo de (ina)aceitabilidade do recurso; Motivação do não conhecimento do recurso; Juízo de retratação; Se não houver recurso, adjudicação do objeto ao vencedor; assinatura da ata; Geração da ata, além das informações já inseridas pelo sistema, inserção das que entender necessárias; Publicação da ata e Remessa dos autos do processo à autoridade superior para homologação.

3.1 Atuação do Pregoeiro na Condução do Certame

A importância do Pregoeiro ter um perfil adequado para realização de suas atribuições e também ter discernimento de suas responsabilidades, para isso devendo além de ter o preparo profissional para tal exercício, deve estar preparado para gestões da sua atividade fim, com o objetivo de além de conduzir o certame capacitação específica para o exercício da função ser capacitado a negociação com os licitantes

sendo fundamental para o sucesso do processo conseguindo melhor preço ou menor preço dentro de um parâmetro de aceitabilidade, dentre as diversas atribuições dos pregoeiro podemos citar: coordenar o processo licitatório; receber, examinar e decidir as impugnações e condutas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração; conduzir a sessão pública na internet; verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório; dirigir a etapa de lances; verificar e julgar as condições de habilitação;- receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão; indicar o vencedor do certame; adjudicar o objeto, quando não houver recurso; conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação. Quanto ao perfil ideal para desempenho das ações desencadeadas pelo pregoeiro entende-se que algumas habilidades são de fundamental importância como poder de decisão, serenidade, objetividade, persuasão, organização, respeito as formalidades previstas, autocontrole, agilidade, segurança, conhecimento de mercado do objeto licitado, qualidades morais (honestidade, ética, sinceridade, responsabilidade e pontualidade). Algumas dessas características como pregoeiro podem ser desenvolvidas de acordo com a formação e outras devem ser natas do agente público na função de pregoeiro. As decisões do pregoeiro devem ser pautadas na legalidade e seus princípios correlatos, regidas pela Lei nº 10.520/2002, onde encontram-se pautas sus atividades e competências, sempre buscando a condução do certames para uma melhor negociação possível e vantajosa para administração pública.

4. COMPRASNET

O governo federal tem, nas últimas décadas, buscado a sistematização de seus processos, na busca de maior qualidade operacional, controle e agilidade nas suas atividades, indo ao encontro de um serviço cada vez mais eficiente. Nessa perspectiva, o modelo de compras públicas também evoluiu e se sistematizou (MARQUES, 2013).

Atualmente, as compras do governo são diretamente inter-relacionadas por meio de um sistema, mais especificadamente o sistema comprasnet.

4.1 Histórico das Compras na Administração Pública e o Comprasnet

O sistema comprasnet foi implementado em meados de 1998, com o objetivo de avançar na melhoria das ações governamentais e, também, pela necessidade de se dar maior amplitude e transparência às compras e contratações do governo federal (ALVES; SILVA; FONSECA, 2008).

No início o endereço eletrônico www.comprasnet.gov.br se propunha apenas a divulgar avisos e editais, por meio do Sistema de Divulgação de Compras (SIDECA), nas suas diversas modalidades.

Até meados de 2002, as modalidades existentes de compras feitas pelo governo federal baseavam-se unicamente na lei 8.666 de 1993, que regulava as compras públicas na República Federativa do Brasil. Conforme a citada lei, as modalidades de compras públicas, também chamadas modalidades de licitação resumiam-se a tomada de preço, leilão, concorrência, carta convite e concurso, todas na forma presencial (MARQUES, 2013).

Em 2002 surge, com a lei 10.520 de 17 de julho, uma nova modalidade de licitação chamada pregão, que nos termos da lei poderá ser realizada de modo presencial ou por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação (art 2º § 1º).

Em 31 de maio de 2005, é vetado o Decreto nº 5.450, que regulamenta o pregão na forma eletrônica para aquisição de bens e serviços comuns com o sistema eletrônico comprasnet, localizado no endereço eletrônico: www.comprasnet.gov.br.

4.2. Transparência

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm tido um grande desenvolvimento, abrindo possibilidades de formação e disponibilização de informação (PINHO; IGLESIAS; SOUZA, 2005). Nesse contexto, Araújo (1999) afirma que a informação é um elemento de fundamental importância, pois é por meio do intercâmbio informacional que os sujeitos sociais se comunicam e tomam conhecimento de seus direitos e deveres e, a partir deste momento, tomam decisões.

Nessa perspectiva, a informação se apresenta como um bem social e deve ser assegurada para que as práticas informacionais aconteçam, por meio das trocas realizadas entre as pessoas (FERREIRA et al.,2010).

Não há como tratar do comprasnet, sem citar a transparência pública.

Para que as mais diversas práticas aconteçam, a informação deve ser transparente. (CAPPELLI,2009). Ou seja, a informação, quando transparente, propicia facilidades ao seu acesso permitindo aos cidadãos, o seu uso irrestrito para responder as suas necessidades (McGARRY,1999).

É interessante ressaltar que o acesso à informação vem sofrendo grandes transformações com as evoluções tecnológicas, tais como, as interfaces interativas (BARBOSA; SILVA, 2010).

No setor público muitas relações do Estado com a população são atualmente intermediadas pela Internet, o que tem sido chamado de governo eletrônico, ou e-government (CHAHIN, 2004).

Prova disso é que em 31 de maio de 2005, foi sancionado o Decreto nº 5.450, que regulamenta as compras públicas sob a modalidade pregão na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns por meio do sistema eletrônico chamado de “comprasnet”.

O comprasnet é um sistema online que permite acesso ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) do Governo Federal. Por meio dele qualquer usuário tem acesso aos processos de compras dos órgãos públicos federais. Sua finalidade é, além de publicar eletronicamente os avisos, editais de licitação, atas, legislações e portarias, operacionalizar os processos de aquisições do governo federal em tempo real (PINHO; IGLESIAS; SOUZA, 2005).

Segundo Cappelli(2009),as questões relacionadas à transparência no Brasil e no mundo tem uma gama de antecedentes históricos, iniciando pelas ideologias políticas de governanças públicas, o sistema democrático de governança no mundo culminou gradativamente a mais direitos à informação e a uma maior demanda por transparência.

Em meados da década de 80, as discussões sobre Estado intervencionista, do modelo Keynesiano, e não-intervencionista, tomavam espaço nos debates econômicos da nação.

As ideias de reformas visavam diminuir o peso dos gastos públicos, que sobrecarregavam o Estado. Medidas mais rígidas de controle de gestão fiscal foram sendo incorporadas à gestão pública, redefinindo o Estado, de agente executor para agente controlador e regulador das atividades econômicas.

No século XXI, passou-se a valorizar o fator eficiência na gestão dos recursos públicos, emergindo uma crescente demanda da sociedade por participação e supervisão dessa gestão. Até que chegou-se num momento em que ter informação não era mais suficiente. A informação deveria, além de existir, ser transparente (CAPPELLI, 2009).

Além disso, no que tange a cerne deste trabalho de conclusão de curso, o *comprasnet* é um fonte fidedigna, confiável, capaz de exemplificar, mesmo com a exposição de seus dados mais brutos, quais os benefícios das compras centralizadas no aspecto da economia por órgãos específicos da administração pública, no caso, a 1ª Região Militar, nos fazendo crer que existe, no cerne desta gesta, o uma potencialização dos resultados baseado nas negociações realizadas pelo pregoeiro.

5. COMPRAS PÚBLICAS

Compra é definida como um processo de aquisição de terceiros, abrangendo os bens, serviços e contratação de projetos de construção para os governos implementarem suas políticas públicas. Esse processo alcança atividades que vão desde a definição das demandas até o final da vida útil dos ativos ou o fim de um contrato de serviços (GERSHON, 1999).

Neste estudo não iremos focar nos contratos e serviços. Todo esse ciclo também pode ser definido como gestão da cadeia de suprimento em níveis no âmbito de processo.

Compras públicas é um tema relevante principalmente pela sua importância econômica. Na União Europeia, representam cerca de 17% do Produto Interno Bruto (PIB) (CHONG, SATAROPOLI & BILLON, 2010). No Brasil representam 10% do PIB,

assim distribuídos nas esferas do poder: 36% para os municípios, 31,8% para os estados e 31,9% para o governo federal.

Compra é estritamente definida como os atos para a aquisição de equipamentos, materiais, insumos e serviços. Pode ser descrita como a determinação da necessidade e a seleção do fornecedor com um preço justo e razoável.

O desafio da busca do preço justo é fundamental nesse processo para buscar preços justos tem-se propagado como mais eficientes os pregões eletrônicos ou presenciais. Esses pregões são na verdade leilões reversos.

O melhor preço para o setor público é aquele que se aproxima ao do mercado privado formal, face a apreciação das leis fiscais e, considerando o seu poder de compra.

Vale destacar que a gestão das compras através pregão centralizado, selecionada na delimitação do tema deste trabalho, encontra sua maior relevância quando apresenta preços justos abaixo do praticado no mercado informal varejista, levando-nos a uma outra categoria de compras que poderíamos definir como atacado.

O processo de compras públicas requer uma longa cadeia de autorizações internas e de controle de fornecedores, com a geração de muito papel em declarações e avaliações. Isso inclui etapas detalhadas de se preparar e decidir sobre o que comprar, determinar a quantidade e os recursos financeiros, seleção do fornecedor, avaliação do desempenho passado do fornecedor, preparação do pregão, monitoramento das fases e seus prazos, assegurar que as mercadorias sejam recebidas em tempo hábil e em bom estado, de acordo com o padrão de qualidade requerido.

Em estudo realizado pela Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (apud OTHMAN et al., 2010) foi revelado que em cada fase do processo de adjudicação de compras públicas temos riscos que podem levar à ineficiência.

Neste ponto vale destacar que, um tema em evidência nos dias atuais: a gestão de riscos, deve ser aplicada às compras centralizadas. E deixamos aqui a sugestão para estudos futuros, no que tange a pesquisa a respeito deste tema, um avez que não será alvo deste trabalho.

Contudo, poderíamos citar entre os riscos mais destacados: a escolha inadequada do procedimento de compra e o prazo insuficiente para preparação do processo de compras; a escolha de fornecedores com informações insuficientes e imposição de interesses estranhos ao processo podem levar a um direcionamento; falhas na administração do contrato e no processo de pagamento, podem favorecer a elevação de preços. Em suma, o maior risco das compras públicas está no momento da escolha dos fornecedores. Neste aspecto a transparência é fundamental, para evitar avaliações tendenciosas estimuladas pela fraude. Assim um sistema de compras deve assegurar transparência e boa gestão de riscos (OTHMAN et al., 2010). A especificação correta do produto ou serviço e o preço de referência bem apurado são processos críticos em compras públicas.

Outro aspecto importante nas compras públicas é a agilidade na execução do processo, principalmente no julgamento das reclamações dos licitantes e dos procedimentos administrativos, pois impactam diretamente no tempo de duração de cada aquisição. Nesse sentido, Tescarolo (2005) afirma que procedimentos complexos promovem e estimulam práticas de corrupção, causando sobrepreço nas compras.

O que nos leva ao entendimento de que compras centralizadas não devem ser sinônimos de compras complexas, pelo contrário, devem respeitar sempre o princípio da simplicidade, caso contrário devem ser abandonadas.

A busca do preço justo para o setor público deve ser executada dentro de um sistema de gerenciamento integrado e por que não analisá-lo como uma gestão em si? Com início, meio e fim?

E aqui cresce de importância o papel do negociador, ou seja, do pregoeiro, pois ainda dentro do contexto da capacidade administrativa, Chong et al.(2010) aponta a competência técnica e gerencial dos compradores como relevantes para uma boa negociação.

Existem armadilhas nas compras por pregão que, dependendo das circunstâncias, podem torná-las muito vulneráveis e impedir a entrada de outros concorrentes (CHONG et al., 2010). Os benefícios dos pregões podem ser reduzidos se não forem eliminados os fatores que permitem o conluio do mercado. Se isto não for combatido, podemos afastar licitantes, permitindo a formação de monopólios para

manipulação de preços. Nesse sentido, a existência de um responsável técnico competente e treinado no uso das tecnologias disponíveis e no comportamento do mercado é outro fator crítico para a maior eficácia das compras públicas. E ele deve treinar sua equipe de apoio, com base no uso de informatização de processo de compra com a redução de preços. Existe a necessidade de processos centralizados de compras? A resposta dessa indagação inicia-se com a possibilidade da eliminação de duplicidade dos procedimentos, contribuindo para a diminuição dos seus custos do processo. E assim entendemos a compras centralizadas como compras públicas que precisam ser analisadas como uma gestão capaz de trazer benefícios incomparáveis, baseada na atuação do negociador, o pregoeiro, ator que tem a seu favor não só sua competência estabelecida em lei, mas, sobretudo o poder de barganha.

6. ÓRGÃOS PÚBLICOS e UNIDADES GESTORAS

Com intuito de definir o sujeito das compras públicas centralizadas, é interessante a definição de órgãos públicos e unidades gestoras, conforme glossário da secretaria do tesouro nacional: Órgão público é uma unidade com atribuição específica dentro da organização do [Estado](#). É composto por [agentes públicos](#) que dirigem e compõem o órgão, voltado para o cumprimento de uma atividade estatal. Os órgãos públicos formam a estrutura do Estado, mas não têm [personalidade jurídica](#), uma vez que são apenas parte de uma estrutura maior, essa sim detentora de personalidade. Como parte da estrutura maior, o órgão público não tem vontade própria, limitando-se a cumprir suas finalidades dentro da competência funcional que lhes foi determinada pela organização estatal. Unidade Gestora (UG) é uma Unidade orçamentária ou administrativa investida do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização que realiza atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, utilizando-se de créditos recebidos para cumprir seus objetivos. A Unidade Gestora possui personalidade jurídica. Para nossa apreciação utilizaremos a Unidade Gestora como sujeito ativo das compras centralizadas.

7. EXÉRCITO BRASILEIRO E AS COMPRAS CENTRALIZADAS

Os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dentro do governo federal, são os responsáveis. Pela aquisição de bens e serviços necessários ao cumprimento de sua

destinação constitucional. Instituições como o Exército Brasileiro, adotam medidas cada vez mais rígidas, para a execução, avaliação, fiscalização e a utilização do bem público por parte de suas UG.

No âmbito do Exército Brasileiro, algumas organizações são entendidas como Grandes Comandos, ou Regiões Militares, perfazendo um total de doze, espalhadas pelo território nacional, são encarregadas da administração militar de uma parcela deste território com viés inclusive de responsabilidade logística.

Assim sendo, por congregarem a administração e a logística em porções significativas do território brasileiro, são ideais para análise de compras centralizadas através de pregão eletrônico, e nos concentraremos na 1ª Região Militar, sediada no Rio de Janeiro – RJ.

Vale ressaltar que as compras centralizadas não são próprias, nem tão pouco, exclusivas das Regiões Militares, mas será alvo de apreciação desse estudo para efeito de amostras e limites, especialmente no que concerne à aquisição de gêneros alimentícios para as Organizações Militares dos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo.

8. PREGÃO CENTRALIZADO

A centralização de compras por meio da modalidade pregão, envolve menores custos no processamento de licitações e possibilita a compra de maiores quantidades, oferecendo ganhos de escala nas negociações dentro dos certames. Decisões são tomadas por gestores que possuem uma visão global das instituições e estas escolhas são mais consistentes com os objetivos de planejamentos administrativos globais, eliminando esforços duplicados e reduzindo os custos operacionais. Os custos com as etapas do processamento licitatório, tais como instauração e divulgação dos processos, duplicação ou multiplicação de esforços destinados para o mesmo tipo de aquisições, o recebimento, a inspeção e outros gastos intangíveis.

Podem ficar evidenciados uma série de fatores vantajosos para execução de compras centralizadas e resultados significativos relacionados à economia de recursos após finalização do processo licitatório, com a capacidade de padronização e aumento da qualidade dos bens ou serviços e poder de barganha na negociação para compra de menor/melhor preço. Centralização de Compras com a crescente competitividade no

mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as instituições, como análise e procedimentos adotados por fornecedores que atendam adequadamente as necessidades demandantes.

8.1 Menor Preço X Melhor Contratação

O Grande paradigma para o pregoeiro é que se tratando de pregão onde o critério básico de julgamento é o menor preço, não pode-se afirmar que a melhor contratação deriva da oferta de valor mais baixo, ou seja, o melhor contrato seria aquele que se fez à vista do menor valor a ser desembolsado. Porém segundo a Constituição Federal, a “contratação mais vantajosa” ou a melhor aquisição para a Administração, é aquela que satisfaz o interesse público e que é realizada em obediência aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência e de outros que lhes são correlatos.

Estes princípios obrigam à busca da proposta mais vantajosa, oferecida por aquele que, em igualdade de condições com os demais ofertantes, detém o melhor produto por preço mais acessível. Os critérios e parâmetros de avaliação são fixados pelo órgão licitante fazendo gestão para toda e qualquer licitação, possa ser concluída pela melhor proposta devendo ser avaliados os critérios como a idoneidade de quem oferta, a adequação do produto às necessidades da Administração e o menor (melhor) preço ofertado. É também importante visualizar o processo licitatório como etapas que sucedem-se, como a contratação ou execução do objeto e controle. De fato, o tempo da contratação, os custos administrativos, a segurança, a eficiência e a presteza na execução do objeto, podem ser elementos preponderantes até mesmo sobre o menor preço. O pregoeiro, não há dúvida, é ator indispensável nas fases do processo licitatório, pois se envolve e se compromete em grande parte das atividades acima citadas.

Quanto a centralização das compras é evidente a redução dos custos por motivação de menores preços, porém, é indispensável o fiel cumprimento das atividades previstas na aceitação e habitação das propostas.

9. PREGÕES CENTRALIZADOS NO ÂMBITO DA 1ª REGIÃO MILITAR

O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico e calçado em procedimento metodológico, sendo assim o estudo desta pesquisa teve como base de amostras os pregões centralizados da 1ª Região Militar por amostragem dos 3(três)

últimos pregões realizados entre 2014 a 2016 de forma centralizadas referentes a gêneros alimentícios, onde foram analisados registro de preço abrangendo 49(quarenta e nove) OM no âmbito da 1ª Região Militar.

Quadro 1 – Pregões Selecionados

Nº Pregão	Objeto da Licitação
022014	Registro de preços para eventual aquisição de gêneros alimentícios, condimentos, bebidas e itens de subsistência em geral.
032015	Registro de preços para eventual aquisição de Gêneros Alimentícios.
042016	Registro de preços para eventual aquisição de gêneros alimentícios e descartáveis – Quantitativo de Rancho - QR

Pregões centralizados da 1 Região Militar dos últimos 3 anos cadastrados no COM-PRASNET, de gêneros alimentícios.

O portal de compras do Governo Federal (COMPRASNET) noticiou sobre a redução dos custos com a utilização do pregão eletrônico:

“Nos últimos dois anos, uma lenta revolução vem ocorrendo no governo federal na hora de realizar suas licitações. As mudanças são importantes porque aumentaram de forma significativa o número de fornecedores do governo e porque reduziram os custos das compras governamentais em até 30%(Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016)”.

9.1 População e Amostra

O estudo elaborado com base na amostra de registro de preço realizado âmbito da 1ª Região Militar, destinado a alimentação de cerca 40.000(quarenta mil) militares enquadrados na área sob jurisdição da citada região militar, conforme consta na citação do objeto referente ao registro de preço, base da amostra realizada:

Gêneros Alimentícios (QR) conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos, com objetivo:

“A presente licitação carece de urgência, pois destina-se a compra de itens de subsistência necessários a composição da alimentação de cerca de 40.000 militares, pertencentes às Organizações Militares enquadradas na área sob jurisdição da 1ª Região Militar e destaca-se por sua relevância, pois uma

interrupção no fluxo de suprimento pode gerar uma ameaça de desabastecimento e paralização das atividades da tropa, inclusive seu pronto-emprego em atividades de Garantia da Lei e da Ordem”.

O Comando da 1ª Região Militar é o Órgão Gerenciador dos referidos certames entre os anos de 2014 a 2016, o estudo realizado com 49(quarenta e nove) Órgãos participantes, que requisitaram para comporem os certames pesquisados, são os seguintes: Comando da Brigada de Infantaria Paraquedista; Batalhão Escola de Engenharia; 1º Batalhão de Infantaria Motorizada; 2º Batalhão de Infantaria Motorizado; 57º Batalhão de Infantaria Motorizado; Base de Administração e Apoio da 1ª Região Militar; 25º Batalhão Logístico; Batalhão de Manutenção de Armamento; Centro de Avaliação do Exército; Comando da 1ª Divisão do Exército; Comando da 9ª Brigada de Infantaria Motorizada; 1º Depósito de Suprimento; Depósito Central de Armamento; Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais; Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea; Batalhão Escola de Comunicações; Escola de Instrução Especializada; Escola de Sargentos de Logística; 1º Grupo de Artilharia Antiaérea; 31º Grupo de Artilharia de Campanha; 15º Regimento de Cavalaria Mecanizada; Hospital da Geral do Rio de Janeiro; Parque Regional de Manutenção/1ª Região Militar; 2º Regimento de Cavalaria de Guardas; Centro Tecnológico do Exército; Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro; Depósito Central de Munição; 1º Batalhão de Guardas; 1º Batalhão de Polícia do Exército; Centro de Estudos de Pessoal; Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Rio de Janeiro; Colégio Militar do Rio de Janeiro; 111ª Companhia de Apoio de Material Bélico; 5ª Divisão de Levantamento; Escola de Comando e Estado Maior do Exército; Diretoria de Pesquisa e Estudos de Pessoal e Fortaleza de São João; CCFEx; Estabelecimento Central de Transporte; 21º Grupo de Artilharia de Campanha; Comando da AD/1; Policlínica Militar de Niterói; Escola de Saúde do Exército; Laboratório Químico e Farmacêutico do Exército; Policlínica Militar do Rio de Janeiro; Museu Histórico do Exército / Forte de Copacabana; Base de Apoio Logístico do Exército; Centro de Instrução de Operações Especiais; Hospital Central do Exército; Grupo de Artilharia de Campanha.

Os parâmetros utilizados com embasamento de certames realizados entre 2014 e 2016, no âmbito da 1ª região Militar relacionados por valores totais estimados e os valores constantes na ATA, não considerando quantitativos de item ou comparativos por

itens, pois teriam que serem certames com grande parte de itens idênticos utilizados por somente um único órgão gestor , assim com o gerenciamento centralizado para aquisições atendendo a necessidades de vários órgãos, ocorre um aumento elevado no volume da aquisições de bens e no maior movimento do erário.

9.2 Apresentação de Resultados

Extrato do termo de referência e atas das licitações que foram base na amostra do registro de peso para pesquisa dos preços estimados e valores registrados em ata, após o certame:

Quadro 2 – Resultados dos Pregões Selecionados

ANO	(VR)VALOR DE REFERÊNCIA(R\$)	(VA)VALOR DA ATA(R\$)	ECONOMIA EM R\$(VR-VA)	ECONOMIA EM %
2014(*)	4.192.682,00	2.397.927,00	1.794.755,00	42,81
2015(**)	92.548.392,00	18.565.062,61	73.983.329,39	79,95
2016(**)	160.924.751,85	39.879.407,72	121.045.344,13	75,22

(*) licitação realizada de forma descentralizada por apenas um órgão.

(**) licitação realizada de forma centralizada para 49(quarenta e nove) órgãos.

Quadro 3 – Itens Selecionados

Nº Pregão	Item	(VR)Valor de Referência(R\$)	(VA)Valor da Ata(R\$)	Economia em R\$(VR-VA)	Economia em %
032015	72	4,11	1,11	3,00	72,99
032015	216	16,45	3,75	12,70	77,20
032015	219	97,67	35,89	61,78	63,25
042016	35	19,86	5,94	13,92	70,09
042016	87	9,05	3,18	5,87	64,86
042016	160	15,30	1,24	14,06	91,89

-Itens extraídos aleatoriamente de pregões centralizados da 1ª Região Militar, referentes a aquisições de gêneros.

9.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo Ballou (2006) o modelo organizacional adotado pela função compras é um dos pontos mais importantes da estrutura organizacional, pois este modelo exerce efeito

direto sobre o desempenho de suas atividades. Uma das grandes questões relacionadas a isto é a escolha do formato de compras: centralizado ou descentralizado. A maioria dos grupos de empresas ou grandes organizações que operam vários estabelecimentos adotam algum compromisso entre a compra centralizada e a compra local, visando balancear as vantagens da força dessa flexibilidade.

Para Chiavenato (2011) a centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. De acordo com as afirmações acima, percebe-se que as instituições maiores tendem a se preocupar constantemente com a centralização ou descentralização de seus processos administrativos, a fim de encontrarem o melhor método para alcançar suas metas. Uma das decisões mais importantes a serem tomadas é a de centralizar ou descentralizar seus processos de compras, onde as vantagens e desvantagens da centralização deve ser previamente analisadas e discutidas. Na concepção de Chiavenato (2011), a centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade.

Definição sobre a realização de compra centralizadas dentro de uma estrutura organizacional com base hierárquica tipo piramidal, tem que vir determinada por escalões superiores, onde existe poder de gerenciar diversos órgãos que estão direta ou indiretamente subordinados a um órgão gestor de um escalonamento com melhor visão global.

Dependendo do planejamento administrativo pode-se consolidar exigências, desenvolver fontes, racionalizar estoques, simplificar procedimentos, contratação de fornecedores, a fim de diminuir custos desnecessários e promover o fluxo de informações eficaz pelas reais necessidades dentro das organizações.

Com o advento da utilização da tecnologia informatizada passou a ser uma ferramenta em redução de custos que pode ser facilitado com utilização de sistema integrados por meio de pregão eletrônico, dentro de uma possibilidade de aquisição dentro da administração pública com base jurídica dentro da legislação vigente e de ótimos resultados para as instituições públicas, gerando impacto nas organizações e na maneira como elas se relacionam. Este movimento tecnológico remete as organizações à reestruturação de padrões. Tecnologias de capacitação, como a computação em grupo e a interconexão em rede, permitem que as instituições possam utilizar sistemas integrados onde ampliem suas possibilidades ampliando áreas de atuação e controle das atividades com compras. De modo geral, o movimento para a centralização de

compras tem como objetivo uma melhor funcionalidade e uma exploração mais econômica, devido a uma maior economia de meios humanos e materiais e a uma melhor gestão pelas possibilidades de controle de recursos e meios utilizados.

Quadro 4 – Utilização de Matriz como ferramenta no desenvolvimento de processos

Matriz Swot	Ajuda (Atingir o Objetivo)	Atrapalha (Atingir o Objetivo)
Ações Externas	Forças	Fraquezas
Ações internas	Oportunidades	Ameaças

-Utilização de matriz Swot na identificação de falhas e pontos críticos de processo.

Em relação os resultados obtidos pela amostragem podemos identificar expressivos dados com relação ao proposto pelo tema, devido gestões dos órgãos gerenciador no caso 1º Região Militar, com levantamento feito por parte das organizações militares subordinadas para requisição das necessidades demandadas das UG diretamente subordinadas, finalizado o termo de referência no edital como instrumento instaurador do processo licitatório e sendo a condução do certame realizado pelo pregoeiro em que atingiu nessa amostragem a finalidade proposta pela tema.

Utilizando o modelo da Matriz de Swot podemos evidenciar alguns aspectos que podem corroborar para o trabalho realizado pelo pregoeiro na condução do certame:

Quadro 5 – Análise da amostra

Matriz Swot	Pontos Fortes	Pontos fracos
Ações Internas	-Ótima redução dos valores estimados	-Possibilidade de orçamentos super estimados
	-Boa negociação com os licitantes	-Erros nos valores orçados
	- realização das fases do certame com sucesso	-Fornecedores com propostas inexequíveis
	-Aquisições vantajosa para Adm Pública	-Possibilidade de habilitação de valores inexequíveis

10. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada dentro do proposto pelo tema pregão centralizado, conforme demonstrado, quanto à evolução de compras fica evidente a sua importância para redução de custos com aquisições, trazendo maior economia para administração pública. A centralização de compras pelas análises das amostras dos pregões centralizados na 1ª Região Militar, com objetivo de aquisição de gêneros, no período de

2014 a 2016, atendendo requisições de 49(quarenta e nove) Organizações Militares, no que demanda entorno de um efetivo de 40(quarenta) mil homens. Sendo analisados aproximadamente 500 itens, onde foi constatado em alguns casos, baixa nos preços em mais de 60%(sessenta por cento) entre valores estimados registrados em orçamentos lançados nos editais e valores registrados nas atas após finalizados os certames e homologados, tornam-se extremamente vantajosos para administração pública devido a capacidade de negociação para melhor preço devido ao grande volume e quantidade de itens registrados para intenção de aquisição ou aquisição, aumenta o poder de negociações tornando mais vantajosas para a 1ª Região Militar.

Podemos analisar e concluir que na 1ª Região Militar a centralização de compras por meio de pregão eletrônico envolveram gestões em alguns aspectos fundamentais para proporcionar menores custos ao final do processo licitatório, dentre estes, a possibilidade de compras em maior escalas(efeito barganha) efetivando ganhos por quantidade e qualidade nas negociações dentro dos certames, as decisões de realizar poderão ser tomadas por gestores que possuem uma visão global das instituições e estas determinações são mais consistentes com os objetivos de planejamentos administrativos globais, eliminando esforços duplicados ou multiplicados, reduzindo os custos operacionais das etapas do processo licitatório, requisições bem realizadas evitando cotações e aquisições desnecessárias, aumentando a quantidade dos bens ou serviço adquiridos buscando uma padronização com maior qualidade.

Com análise dos certames que foram objeto de estudos pesquisados no âmbito da 1ª Região Militar é importante salientar a condução do pregoeiro como aspecto fundamental para facilitar a negociação, alcançando o objetivo da licitações que é a redução de custos com pleno sucesso, pois dentre as diversas atribuições previstas em Lei e perfis balizados no estudo bibliográfico podemos destacar os seguintes fatores contribuem para excelência no desempenho da função como promover uma maior especialização e o aumento das habilidades do pregoeiro por meio de cursos e treinamentos são também parte importante da gestão para obter resultado esperado em compras centralizadas, pois, em muito do poder de decisão e persuasão do pregoeiro poderá influenciar na fase de lances e aceitação das propostas, que irão culminar com objetivo da redução de custos ao final do certame, analisando-as criteriosamente norteada com base na legislação e pelo edital do processo licitatório. E devem ser evitados alguns atos como elaboração da requisição, do termo de referência, projeto básico obtenção de recurso para a instrução do próprio processo que irá conduzir e na

elaboração do edital, que além de tirar o foco da funcionalidade do pregoeiro prejudicam seu desempenho por sobre posições de atividades, não previstas para esse profissional, comprometendo o bom andamento do processo licitatório.

Por fim, é passível de plena aplicabilidade à manutenção da boa imagem da Força, todas as atividades relacionadas as compras centralizadas visando a redução de custos no processos licitatórias para aquisições de bens ou serviços, visando sempre gestões a fim de proceder um processo de pregão centralizado coerente, fidedigno as reais demandas requisitadas e orçadas para as organizações militares.

REFERÊNCIAS

BAILY, P. et al. Compras: princípios e administração, São Paulo: 8ª ed., Editora Atlas, 2000.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008.

_____. Estatísticas Gerais das Compras Governamentais: Número de Processos/Itens e Valor de Compra. Brasília, 2010. Disponível em http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/DADOS_GERAIS_DW_2010.pdf. Acesso em 23 dez 2011.

_____. DECRETO Nº 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20, set. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. DECRETO Nº 5.504, de 5 de agosto de 2005. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 8, ago. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. DECRETO Nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24, jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. LEI Nº 10.520 de 17 de julho de 2002, institui no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18, jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22, jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. LEI Nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 17, jul. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

_____. LEI Nº 9.986, de 18 de julho de 2000. Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 19, jul. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

BRESSER PEREIRA, L.C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). Administração pública gerencial: a reforma de

1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Universidade de Brasília: ENAP, 1999. Parte I, p. 18-62.

CAMPOS, S. E. A. Gestão do Processo de Projetos de Edificações em Instituição Federal de Ensino Superior: Estudo de Caso no CEPLAN/UnB. 2011. 225 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo – Linha de Pesquisa; Tecnologia) – Universidade de Brasília, 2011.

CHIAVENATO, I.; Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -23, jan/mar. 1993.

DE MASI, D. Os fatores da mudança. In:_____. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Universidade de Brasília, 1999. Cap. 12, p. 175-194.

DUMONT, Danilo Mozili; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Aberto. Inteligência Pública na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Revam, 2006.

FARIA, E. R.; FERREIRA, M. A. M.; SANTOS, L. M. Perfil das empresas participantes do processo de pregão eletrônico em uma instituição pública. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.2, n.2, p. 47-66, abr./jun. 2010.

FERNANDES, J. U. J. Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico. 3ª ed. Belo Horizonte. Editora Fórum. v. VII, 2009.

FROSSARD, L. B. M. Desafios da eficiência no contexto da gestão de compras de medicamentos em hospital público, 2011.

GIACOMONI, James. Orçamento Público. São Paulo: Atlas, 2007.

JACOBY, Jorge U. F. Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JENSEN, Michael C. ; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4. p. 305-360, oct. 1976.

JUSTEN Filho, M. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 9ª ed. São Paulo : Dialética, 2006.

MACHADO, Geraldo; PINHO, Jose Antonio Gomes de.;SOUZA, Celina. Gestão Pública: Desafios e Perspectivas. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

MADUREIRA, César. A formação contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1109 -1135, set/out. 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MAURANO, A. A instituição do pregão para aquisição de bens e contratação de serviços comuns. Interesse Público, Sapucaia do Sul, v. 5, nº 23. 2004.

MEIRELLES, H. L. Direito Administrativo. 34 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELO, M. T. L. Defesa da concorrência. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (Orgs.). Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MENDES, J.T.G. Economia: Fundamentos e Aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Heloíza Camargos; MORAIS, José Mauro. Compras governamentais: políticas e procedimentos na Organização Mundial de Comércio, União Européia, Nafta, Estados Unidos e Brasil. Brasília: CEPAL, jul. 2003. (Estúdios y Perspectivas).

NASCIMENTO, E. R. Gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006

NEWMAN, W.H. Ação Administrativa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. 432p.

NÓBREGA, Airton R. Eficiência nas Licitações Públicas. Boletim de Licitações e Contratos, ano XVII, n. 6, p. 422-427, jun. 2004.

PACHECO, R.S. Proposta de reforma do aparelho do Estado do Brasil: novas ideias estão no lugar. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). Administração pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Universidade de Brasília: ENAP, 1999. Parte I, p. 97-122.

PALAVERI, Marcelo. Pregão nas licitações municipais. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

POZO, H.; Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Th

REZENDE, F. A.. Finanças Públicas. São Paulo: Ed Atlas, 2001.

RUAS, R.L. A atividade gerencial no século XXI e a transformação de gestores: alguns nexos pouco explorados. Revista Eletrônica de Administração (READ). Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA. Edição 15, v.6, n.3, out., 2000.

SILVA, M. A. C.; SOUZA, R. Gestão do processo de edificações. São Paulo: O nome da rosa, 2003.

SLOMSKI, V. Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

