

## MOTIVOS DE CANCELAMENTO DE LICITAÇÕES EM UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA NO INTERIOR DE SÃO PAULO

### REASONS FOR CANCELLATION OF BIDS IN A MIXED ECONOMY COMPANY IN THE COUNTRYSIDE OF SÃO PAULO

Tatiane de Paiva Carvalho<sup>1</sup>

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

Cláudio Roberto Caríssimo<sup>2</sup>

Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)

#### Resumo

O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar os motivos de cancelamento de licitações em uma sociedade de economia mista localizada no interior do Estado de São Paulo. Através de uma revisão bibliográfica sobre a literatura pertinente e a legislação vigente, utilizando dados obtidos na sociedade de economia mista, realizou-se uma análise exploratória com utilização de ferramentas como a Análise de Pareto, estatística descritiva e a Técnica dos Cinco Porquês. A pesquisa de preços é um dos elementos fundamentais do processo licitatório, pois é com ela que se afere, ou que se pretende aferir, o valor médio de mercado de determinado produto ou serviço a ser licitado. Uma ampla pesquisa de preços, orientada por preços reais e atuais, ampliará as chances de sucesso da licitação e economia ao setor público, porém, se não estiver de acordo com a realidade do mercado poderá culminar no fracasso da licitação, uso indevido de recursos públicos e até mesmo danos ao erário. As evidências deste estudo são de que 72% dos cancelamentos de processos licitatórios, no período analisado, poderiam ser evitados se a pesquisa de preços estivesse condizente com a realidade do mercado e as especificações de produtos.

**Palavras-chave:** Licitação. Compras. Preço.

#### Abstract

The general objective of this work is to evaluate the reasons for cancellation of bids in a mixed economy company located in the interior of the state of São Paulo. Through a bibliographic review of the pertinent literature and the current legislation, using data obtained in the mixed economy company, an exploratory analysis was performed using tools such as Pareto Analysis, descriptive statistics, and the Five Whys Technique. Price research is one of the fundamental elements of the bidding process, because it is through this that the average market value of a certain product or service to be bid for is ascertained or is intended to be ascertained. A broad price survey, guided by actual and current prices, will increase the chances of success of the bid and savings for the public sector, but if it is not in accordance with the market reality it may lead to the failure of the bid, misuse of public resources and even damage to the treasury. The evidence of this study is that 72% of the cancellations of bidding processes, in the analyzed period, could be avoided if the price survey was consistent with the market reality and product specifications.

**Keywords:** Bidding. Purchasing. Price.

<sup>1</sup> Graduada em Gestão Empresarial pela FATEC Arthur Azevedo e Pós-graduanda da Especialização em Gestão Pública Municipal pela UNIFAL-MG.

E-mail: [tati\\_paivaa@hotmail.com](mailto:tati_paivaa@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9853-2168>

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e docente no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da UNIFAL-MG.

E-mail: [claudio.carissimo@unifal-mg.edu.br](mailto:claudio.carissimo@unifal-mg.edu.br)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1586-7147>.

## 1 INTRODUÇÃO

A licitação pode ser definida, conforme Di Pietro (2017), como o procedimento administrativo pelo qual a administração procura obter a proposta mais vantajosa para a execução de suas obras e serviços, compra de materiais e alienação de seus bens. Com isso, destaca-se a importância da pesquisa de preços prévia e ampla, com maior número de fornecedores para formação do preço referencial que norteará todo o processo licitatório.

As licitações públicas são norteadas pela Lei 8.666/93, em atual substituição pela Lei 14.133/21, a nova Lei de licitações e contratos administrativos, que reformulou vários aspectos pertinentes à Lei de Licitação e suas complementares. Porém, de maneira geral, apenas consolidou leis, decretos, portarias, instruções normativas e principais acórdãos do Tribunal de Contas da União sobre licitações e contratos administrativos.

Segundo Guimarães (2015), a principal razão para que a Administração Pública realize uma licitação é para que ocorra a competição entre fornecedores, de forma a igualar a concorrência, comparar as propostas ofertadas e usufruir a mais adequada, ou seja, aquela que gere economia de valores e fique dentro do planejamento.

O planejamento é essencial antes de qualquer aquisição, de forma a tornar os processos mais ágeis, visando mostrar como a programação e as previsões podem auxiliar na fluidez das licitações, evitando trâmites de cancelamento, atrasos, falta de material necessário para consumo da própria empresa.

Desse modo, a necessidade de planejar melhor o processo de realização de uma compra pública, desde a verificação de necessidade até a aprovação final, levando em consideração a realidade financeira e orçamentária do órgão público, as leis e normas vigentes, os prazos, pessoal capacitado e disponível, propõe a geração de economia financeira, redução de cancelamentos e da morosidade de aprovação dos processos.

Para tanto, destacam-se duas etapas muito importantes no processo licitatório: a especificação do objeto a ser adquirido e a formação do preço de referência. Essas duas etapas irão impactar em todo o processo licitatório e são fundamentais para o seu sucesso ou fracasso, como este artigo pretende demonstrar.

O presente trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, tendo em vista que o objetivo deste artigo será a verificação da importância da pesquisa de preços para o sucesso de um processo licitatório. De acordo com Oliveira (2007, p. 69), essa pesquisa é caracterizada por “um estudo direto de fontes

científicas, sem precisar recorrer aos fatos/fenômenos da realidade empírica”. Ou seja, a pesquisa bibliográfica será utilizada para conhecer as bases teóricas sobre o tema, através do conhecimento publicado em livros e artigos; exploratória por buscar uma maior e melhor compreensão sobre o que se investiga, permitindo ao pesquisador delimitar melhor o fato a ser investigado.

O sucesso de um processo licitatório impacta diretamente na agilidade dos processos, evitando cancelamentos e retrabalhos que podem gerar desabastecimento de material e atrasos na entrega de materiais e serviços para a população, além de gerar a economia aos cofres públicos ao promover competição entre fornecedores, buscando melhores preços nas contratações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Primeiras definições

Segundo Barcellos e Mattos (2017, p. 12), no Brasil, a primeira normatização sobre processo licitatório ocorreu no ano imperial de 1862, pelo Decreto no 2.926, que regulava sobre os procedimentos para arrematação e execução de serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas.

Desde então, o procedimento recebeu diversas melhorias e, com o advento da CF, em 1988, tornou-se princípio constitucional, de obediência obrigatória pela administração pública direta e indireta em todos os entes da federação: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. O pilar regulatório ocorreu no ano de 1993, com a homologação da Lei no 8.666, a chamada “Lei das Licitações”.

De acordo com Carvalho Filho (2015, p. 240), a licitação é “o procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados [...]”.

Pode-se dizer que a licitação é o procedimento administrativo preliminar, no qual a administração pública, baseada em critérios prévios, seleciona entre várias propostas referentes a compras, obras ou serviços, aquela que melhor atende ao interesse público, a fim de celebrar contrato com o fornecedor responsável pela proposta mais vantajosa. Dessa forma, o objetivo principal da lei de licitações constitui-se em instituir normas para promover compras públicas e celebrar contratos administrativos no âmbito da administração pública (BRASIL, 1993a).

Entre os objetivos da licitação, pode-se destacar o de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e o de selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados, possibilitando o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes e, proporcionando, desta forma, maior economicidade para a administração pública (GASPARINI, 2003).

Conforme prevê a Lei 8.666/93 em seu artigo 1º, Parágrafo único, são obrigados a licitar a administração pública direta, os fundos especiais, as autarquias, as sociedades de economia mista, as empresas públicas, as fundações e demais entidades controladas diretamente ou indiretamente pelo poder público, ou seja, toda administração pública direta ou indireta (BRASIL, 1993b).

A Lei no 8.666/93 (BRASIL, 1993) também conhecida como Lei Nacional de Licitações (LNL), em seu art. 1º passa a vigorar como art. 3º, de acordo com Lei nº 12.349/2010 (BRASIL, 2010a) com as seguintes alterações:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Lei nº 12.349/2010, BRASIL, 2010a).

- Princípio da Legalidade: significa que a Administração deve agir somente de acordo com o que a Lei permite.
- Princípio da Impessoalidade: a conduta dos licitantes e agentes públicos deve ser compatível com a moral, ética e bons costumes, inadmitindo tratamento privilegiado e garantindo o tratamento igualitário entre todos os concorrentes.
- Princípio da Moralidade: Tanto a Administração quanto os licitantes devem agir com conduta de boa-fé e ética.
- Princípio da Igualdade/Isonomia: garante que todos os que participarem do certame, serão tratados iguais, sem privilégios ou favorecimentos; a administração deverá ter atuação imparcial no processo licitatório.
- Princípio da Publicidade: todos os atos da Administração devem ser públicos, ou seja, disponibilizados a qualquer interessado.
- Princípio da Probidade administrativa: similar ao princípio da moralidade,

pressupõe que haja ética e moral em todas as condutas da Administração.

- Princípio da vinculação ao instrumento convocatório: determina que o edital deva ser obedecido tanto pela Administração quanto pelos licitantes.
- Princípio do julgamento objetivo: determina que o Pregoeiro ou Comissão de Licitação deve observar os critérios de julgamentos estipulados no edital; não podem ser subjetivos.

## 2.2 Revisão da Legislação – Lei nº 8.666/1993 e Lei nº 14.133/2021

A Lei no 8.666/1993 (BRASIL, 1993c) estabeleceu, por meio de seu art. 22, as modalidades de licitação, que podem ser: concorrência, tomada de preços, convite, concurso ou leilão. Posteriormente, em 2002, por advento da Lei no 10.520, instituiu-se também a modalidade de pregão (BRASIL, 2002a). O pregão tem como principal objetivo avaliar a proposta de melhor preço, tornando o processo mais ágil e eficaz. Além disso, a Lei nº 10.520/2002 regulamenta que o pregão pode ocorrer de forma presencial ou eletrônica. (BRASIL, 2002b)

Atualmente, os pregões, tanto presenciais como eletrônicos, são os tipos de licitações comumente utilizados. Podemos citar como benefícios do pregão eletrônico a geração de economia, maior abrangência na concorrência e redução de custos. Já o pregão presencial pode estar presente em qualquer modalidade de licitação pública e, por vezes, substituir carta convite, tomada de preços e concorrência.

A principal diferença do pregão em relação às demais modalidades é a de que o pregão é restrito a bens e serviços comuns. Ou seja, o critério de julgamento no pregão será o de menor preço, nunca poderá ser o de melhor técnica, ou técnica e preço, além de não possuir limitação de valor estimado de contratação, enquanto que nas outras modalidades o quantitativo, ou o valor estimado da contratação, é um dos critérios para seu enquadramento, conforme determina o art. 23 da Lei no 8.666/1993 (BRASIL, 1993d). Em ambos os modelos, seja no presencial ou eletrônico, deve ser observado o benefício às Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), conforme Lei Complementar no 123/2006 (BRASIL, 2006).

As modalidades mais relevantes são determinadas em função dos limites de valor, de acordo com a Lei 8.666/1993, resumidas no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1:** Limite de valor para cada modalidade de licitação.

<b>Obras e serviços de engenharia</b>	Convite	Até R\$ 150.000,00
	Tomada de Preços	Até R\$ 1.500.000,00
	Concorrência	Acima de R\$ 1.500.000,00
<b>Demais compras e serviços</b>	Convite	Até R\$ 80.000,00
	Tomada de Preços	Até R\$ 650.000,00
	Concorrência	Acima de R\$ 650.000,00

Fonte: Lei nº 8.666/1993, Capítulo II, Artigo 23 (BRASIL, 1993).

Em 1º de abril de 2021 foi publicada a Lei no 14.133/2021 (BRASIL, 2021a), para substituição gradativa da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993). Essa Nova Lei surge com o objetivo de aumentar a qualidade, eficiência e transparência das compras públicas, diante da justificativa de que a Lei Geral de Licitações e Contratos já não atendia satisfatoriamente às necessidades do processo de contratação, não cumprindo, muitas vezes, com o objetivo de selecionar a melhor proposta para a satisfação do interesse público.

Conforme Rocha *et al.* (2021, p. 33) a antiga lei de licitação Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) apresentava as seguintes falhas:

- i) Incapacidade de evitar corrupção;
- ii) Promoção de compras públicas de produtos e serviços de qualidade inferior;
- iii) Imprevisibilidade dos custos das obras, submetidos a frequentes aditivos;
- iv) Composição de um ambiente normativo com um elevado número de atrasos e paralisações de obras;
- v) Junção de regras que acarretaram alto índice de litígio entre contratantes e contratados;
- vi) Aceitação de formalismo exagerado que acabou tornando o procedimento de licitação lento e custoso (ROCHA *et al.*, 2021, p. 33).

Ainda segundo Rocha *et al.* (2021), a Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021a) possui como objetivo unificar as normas em uma única lei, conferindo coerência sistêmica e simplicidade ao processo de contratação, porém não abandona por completo o modelo anterior. Possui como missão evitar corrupção, aumentar a qualidade das compras públicas, conferir previsibilidade dos custos das contratações, combater atrasos e paralisações em obras, reduzir litígio entre contratantes e contratadas, simplificar procedimentos, e revigorar a segurança jurídica, entre outros.

Assim, por força do que dispõe o art. 191 da Lei 14.133/21 (BRASIL, 2021a), por um período de 02 anos, a Nova Lei conviverá com as três leis antigas que tratam de licitações e contratos. Durante o período de transição, não pode haver combinação de leis:



ou a licitação é integralmente regida pela Lei no 8.666/1993 ou integralmente pela Nova Lei Geral. A lei escolhida irá reger toda a licitação, ainda que haja atos administrativos praticados em data posterior aos dois anos de transição. Após esse período, as seguintes leis: Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e Lei nº 12.462/2011 (BRASIL, 2011) serão integralmente revogadas.

A Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/21 (BRASIL, 2021a), trouxe treze novos princípios: da eficiência, do interesse público, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade e da economicidade. Conforme prevê o artigo 28 da Lei nº 14.133/21 (BRASIL, 2021a), são modalidades de licitação: pregão; concorrência; concurso; leilão; diálogo competitivo. Cada uma dessas modalidades está assim conceituada no art. 6º da Lei nº 14.133/21 (BRASIL, 2021a):

XXXVIII - concorrência: modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser:

- a) menor preço;
- b) melhor técnica ou conteúdo artístico;
- c) técnica e preço;
- d) maior retorno econômico;
- e) maior desconto;

XXXIX - concurso: modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor;

XL - leilão: modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance;

XLI - pregão: modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto;

XLII - diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos;

(BRASIL, 2021a)

Desta forma, a Nova Lei de Licitações e Contratos traz uma nova modalidade, o Diálogo Competitivo, ao mesmo tempo em que duas modalidades da Lei anterior, Tomada de Preços e o Convite, deixam de ser modalidades previstas.

### 2.3 Painel de preços do Governo Federal

Segundo o Manual do Painel de Preços (BRASIL, 2018) disponibilizado pelo Governo Federal, o sistema de Painel de Preços foi desenvolvido pela Secretaria de Gestão - SEGES do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. Seu objetivo era de permitir o acesso de dados confiáveis, dando transparência e publicidade aos processos de compras por permitir a consulta e utilização dos preços homologados como referência para outros entes públicos, auxiliando no processo de tomada de decisão pelos gestores.

Em 2014 foi criada a Instrução Normativa nº 5 (BRASIL, 2014a), posteriormente alterada pela Instrução Normativa nº 7 (BRASIL, 2014b), que determina os procedimentos administrativos básicos para realização de pesquisa de preços sobre os órgãos e as entidades integrantes do SISG (Sistema de Serviços Gerais). O artigo 2º da Instrução Normativa nº 7 (BRASIL, 2014b) contempla que a pesquisa de preços deve ser realizada utilizando o Painel de Preços no Portal de Compras Governamentais (BRASIL, 2017). Ainda, deve ser realizado com pesquisas publicadas em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, contratações similares em outros órgãos públicos em execução ou concluídos nos últimos 180 dias, além da pesquisa com fornecedores que não ultrapassem 180 dias (BRASIL, 2014, art. 2).

As metodologias podem ser utilizadas separadamente ou combinadas entre si para obtenção do preço referência. No Quadro 2, seguem alguns exemplos de sistemas eletrônicos a nível estadual:

**Quadro 2:** Exemplos de sistemas eletrônicos de alguns governos estaduais

GOVERNOS	SITE DA INTERNET
Governo do Estado de São Paulo	<a href="http://www.bec.sp.gov.br">www.bec.sp.gov.br</a>
Governo do Estado de Minas Gerais	<a href="http://www.compras.mg.gov.br">www.compras.mg.gov.br</a>
Governo do Estado de Pernambuco	<a href="http://www.portais.pe.gov.br/web/seadm">www.portais.pe.gov.br/web/seadm</a>
Administração Indireta, Prefeituras e demais entidades do Rio Grande do Sul	<a href="http://www.compras.rs.gov.br">www.compras.rs.gov.br</a>
Governo do Estado do Rio Grande do Sul, autarquias e fundações	<a href="http://www.compras.rs.gov.br">www.compras.rs.gov.br</a>
Governo do Estado de Santa Catarina	<a href="http://www.portaldecompras.sc.gov.br">www.portaldecompras.sc.gov.br</a>

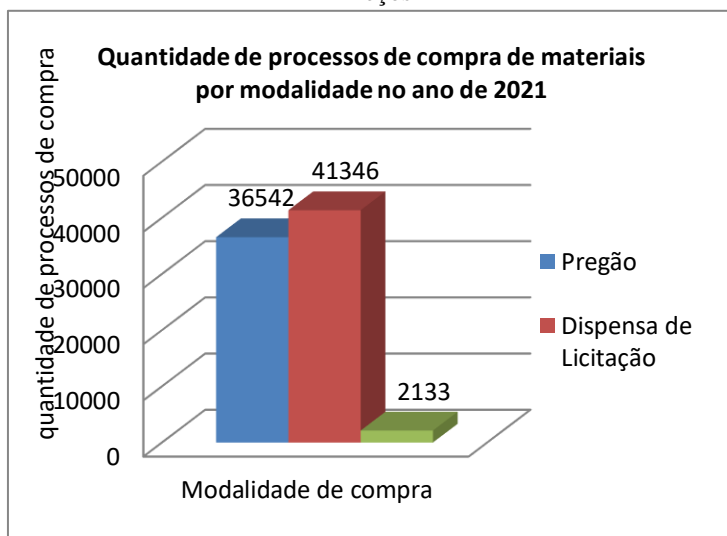
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em consulta ao Painel de Preços, verificou-se que no ano de 2021, aproximadamente, houve 80.025 mil processos licitatórios envolvendo compra de materiais diversos, acarretando um gasto público de R\$ 67.410.875.453,14 (BRASIL,



2017). Desse total, 2.133 (2,66% do total de processos no referido período) foram de inexigibilidades de licitações, para as quais não são necessárias pesquisas de mercado, haja vista se tratar da inviabilidade de concorrência entre fornecedores quando há somente um fornecedor para determinado objeto (BRASIL, 1993). No Gráfico 1, tem-se o resumo de materiais adquiridos no ano de 2021, por modalidade no Painel de Preços.

**Gráfico 1:** Quantidade de processos de compra de materiais por modalidade no ano de 2021 no Painel de Preços



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Com base nas informações apresentadas, e obtidas através do Painel de Preços do Governo Federal, excluindo-se os processos de inexigibilidade de licitações, tem-se que cerca de 97% dos processos de compra no ano de 2021 somam pouco mais de R\$ 60 bilhões. Sendo esse montante oriundo de processos licitatórios ou da dispensa dele, conforme art. 24 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), que foram obrigatoriamente iniciados com a pesquisa no painel de preços (BRASIL, 2017).

## 2.4 Pesquisa de preços

Dentre as várias funções que a pesquisa de preços tem no processo licitatório, e segundo o Manual de Orientação da Pesquisa de Preços (BRASIL, 2021b, p. 7), a principal função “é garantir que o Poder Público identifique o valor real do bem ou do produto para uma pretensa contratação, de forma que o preço a se pagar seja justo e esteja compatível com os valores praticados pela Administração Pública”.

Ainda de acordo com o Manual de Orientação da Pesquisa de Preços (BRASIL, 2021b, p. 7), destaca-se:

- Fornecer o preço estimado e justo que a Administração está disposta a contratar;
- Definir a modalidade licitatória;
- Possibilitar maior segurança na análise da exequibilidade da proposta ou de itens da proposta;
- Coibir a contratação acima do preço praticado no mercado;
- Servir de parâmetro objetivo para julgamento das propostas apresentadas;
- Garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a administração.

(BRASIL, 2021b, p. 7)

Cabe destacar também que os fornecedores, durante a etapa de pesquisa de preços de mercado realizada pela Administração Pública, muitas vezes, por já terem conhecimento de que o preço informado por eles na pesquisa de preços servirá de base para formação do preço referencial no processo licitatório, acabam superestimando os valores. Tal ação é em uma tentativa de que o edital seja publicado com valor referencial acima do mercado, de forma a obter lucros excessivos sobre a Administração Pública, gerando uma contaminação residual na precificação.

Ressalta-se a dificuldade na obtenção de orçamentos, pois muitos fornecedores, principalmente aqueles que não participam de processos licitatórios, deixam de apresentar seus preços, pois não é do interesse da empresa.

Desta forma, observa-se a importância da realização de uma pesquisa de preços que seja condizente com a realidade, pois somente desta forma a Administração Pública poderá avaliar se o processo licitatório gerou economia e um preço justo como consequência, evitando a ocorrência de processos desertos ou fracassados. Além disso, vale ressaltar que a Administração Pública é obrigada a efetuar uma reserva orçamentária para determinado processo licitatório, e no caso de o preço referencial não estar compatível com a realidade do mercado, faz com que uma parte maior deste orçamento seja comprometida, adiando outros processos licitatórios por um planejamento do orçamento incorreto.

O TCU - Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2010b) estabelece, em seu manual de licitações e contratos, que a estimativa deve ser elaborada com base:

nos preços colhidos em empresas do ramo pertinente ao objeto licitado e nos preços correntes no mercado onde será realizada a licitação, que pode ser local, regional ou nacional. Sempre que possível, devem ser verificados os preços fixados por órgão oficial competente, sistema de registro de preços ou vigentes em outros órgãos. (BRASIL, 2010b)

Na Administração Pública, através da Lei 14.133 de 01 de abril de 2021 (BRASIL, 2021a), em seu artigo 23, se consolidou o entendimento de que o preço estimado de um dado objeto, obra ou serviço a ser contratado deve ser aferido com base em pelo menos três orçamentos elaborados por fornecedores que atuam no ramo da contratação, obtendo o preço referencial com a média desses três ou mais orçamentos.

Art. 23. O valor previamente estimado da contratação deverá ser compatível com os valores praticados pelo mercado, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto.

§ 1º No processo licitatório para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, conforme regulamento, o valor estimado será definido com base no melhor preço aferido por meio da utilização dos seguintes parâmetros, adotados de forma combinada ou não:

I - composição de custos unitários menores ou iguais à mediana do item correspondente no painel para consulta de preços ou no banco de preços em saúde disponíveis no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);

II - contratações similares feitas pela Administração Pública, em execução ou concluídas no período de 1 (um) ano anterior à data da pesquisa de preços, inclusive mediante sistema de registro de preços, observado o índice de atualização de preços correspondente;

III - utilização de dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de tabela de referência formalmente aprovada pelo Poder Executivo federal e de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenham a data e hora de acesso;

IV - pesquisa direta com no mínimo 3 (três) fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, desde que seja apresentada justificativa da escolha desses fornecedores e que não tenham sido obtidos os orçamentos com mais de 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do edital;

V - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento. (BRASIL, 2021b)

Para que um preço estimado ou referencial em compras públicas seja eficaz, é necessário que exista uma clara definição técnica, objetiva e precisa do objeto a ser adquirido, que atenda também a qualidade e aplicabilidade do item. Além disso, é necessário um tratamento estatístico dos dados/preços que forem obtidos com os fornecedores, como média de valores, mediana, desvio padrão, por exemplo. A verificação da compatibilidade dos preços praticados em atas vigentes do próprio órgão também deve ser considerada, conforme prevê o Acórdão 819/2009 (BRASIL, 2009).

Conforme o Manual de Orientação – Pesquisa de Preços (BRASIL, 2021c), divulgado pelo STJ, a ausência de uma norma regulamentadora que defina os procedimentos necessários para realização de pesquisa de preços no âmbito do Poder Judiciário, em conjunto com as diversas formas de entendimento quanto à forma de sua

efetivação, torna a atividade de pesquisar preços nas contratações promovidas pelo referido Poder muito complexa.

A especificação do objeto a ser adquirido irá impactar diretamente na obtenção do preço de referência da licitação. Uma especificação de objeto com falhas pode resultar em um entendimento equivocado dos potenciais fornecedores, levando-os a acreditar que irão fornecer um serviço ou produto diferente do que a Administração Pública espera receber.

Como consequência de uma especificação que não siga um modelo ou padrão pré-determinado, não conforme, portanto, o fornecedor irá fornecer valor divergente durante a etapa de pesquisa de preços, contribuindo para formação de um preço referencial equivocado, que se menor do que a realidade de mercado será inexequível pelo fornecedor, culminando no fracasso de todo processo licitatório. Ou, ainda, há a possibilidade de o valor referencial ficar acima do valor de mercado, ou seja, com valores cotados muito acima do mercado, gerando desta forma uma compra superestimada pela Administração Pública, causando prejuízo aos cofres públicos.

Conforme as proposições do Manual de Orientação: pesquisa de preços (BRASIL, 2021b) o gestor é responsável por analisar a pesquisa de preços e identificar se o preço de cada item e/ou serviço está de acordo com o mercado ou superestimado.

Segundo Fernandes (2015), uma pesquisa de preço adequada deve considerar alguns fatores, como a variação que ocorre na disparidade da qualidade dos produtos e suas marcas, o quantitativo demandado pela Administração e o local da entrega dos materiais ou prestação dos serviços.

Costa e Silva (2009) apontam como ponto forte da forma como a pesquisa de mercado é realizada nas compras públicas no Brasil a possibilidade de desclassificar os preços que sejam considerados exorbitantes ou inexequíveis. Porém, também citam como ponto fraco o fato de alguns fornecedores ainda considerarem a fase de pesquisa de preços como uma perda de tempo, já que não possuem garantia de vencer o certame, ou ainda que muitos não se interessem em participar dos processos licitatórios.

Portanto, observa-se que o preço no mercado é estabelecido pela relação entre demanda e oferta, pois de acordo com as condições comerciais, os prazos, os locais de entrega acabam limitando a quantidade de empresas dispostas a fornecer à Administração, influenciando seus custos e, em consequência, o preço do objeto em questão. Vale ressaltar que também estarão inclusos na formação do preço de determinado produto ou

serviço todos os custos necessários para sua disponibilização e comercialização, como o frete, que irá variar de acordo com o local e a forma de entrega, por exemplo.

### 3 METODOLOGIA

Pesquisa descritiva e exploratória, posto que o objetivo central é a verificação da importância da pesquisa de preços para o sucesso de um processo licitatório, ao mesmo tempo em que busca uma maior e melhor compreensão sobre o que se investiga. Pesquisas deste tipo descrevem como determinado fenômeno se manifesta, evidenciando propriedades, características e fatos observados. O caráter exploratório se deve a trazer ao meio acadêmico um enfoque pouco explorado (SAMPIERI *et al.*, 2006). Quanto à sua abordagem, pode-se classificá-la como qualitativa e quantitativa, pois utiliza-se tanto de dados quantitativos por meio das observações e percentuais apurados, quanto de análises qualitativas que permitirão compreender a complexidade e os detalhes das informações obtidas.

Os dados utilizados foram obtidos em uma sociedade de economia mista com capital aberto, tendo o governo municipal como acionista majoritário, localizada no interior do Estado de São Paulo. Criada em 1974, a sociedade é responsável pelo abastecimento de água, coleta, afastamento e tratamento dos esgotos domésticos no município. Hoje a empresa atende 99% da população urbana, e o processo de compra e contratação torna-se ainda mais importante, pois o desabastecimento de determinado material, ou cancelamento de um processo para recomeçar novamente do zero, pode provocar prejuízos à população.

O período de análise foi delimitado para 90 dias, entre 01/01/2022 a 01/04/2022, quando foi realizado o levantamento dos processos licitatórios do período, assim como a avaliação dos processos que foram bem-sucedidos e aqueles que foram cancelados. Também serão sugeridas ações para minimizar os impactos negativos e reduzir retrabalhos, através da utilização de análises e metodologias de controle de qualidade, de forma a promover agilidade e economia para a sociedade de economia mista.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

#### 4.1 Análise de Pareto

Uma determinada ocorrência é considerada um problema a partir do momento em que começa a produzir resultados indesejáveis para uma empresa. A Análise de Pareto é

ferramenta da qualidade e tem como ideia principal identificar as causas que possuem maior impacto sobre a ocorrência do problema e tratá-las como prioridade sobre as outras (CAMPOS, 2014).

De acordo com Campos (2014, p. 257), “o método de Análise De Pareto permite dividir um problema grande em vários problemas pequenos, que são mais fáceis de serem resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa”.

Segundo Corrêa e Corrêa (2012, p.197), o diagrama de Pareto foi originado do trabalho de Vilfredo Pareto, economista italiano, que verificou “que cerca de 80% da riqueza mundial estava nas mãos de 20% da população, com dados obtidos de forma peculiar, sendo que esta proporção ficou conhecida como 80/20, porque ocorre com grande frequência”.

A análise de Pareto é um método de grande importância para o gerente, pois auxilia a classificar e priorizar seus problemas, estabelecendo metas concretas e atingíveis. No eixo horizontal, se encontram os assuntos, ou causas, ou problemas. No eixo vertical esquerdo, se encontra uma escala de zero ao total das somas das ocorrências.

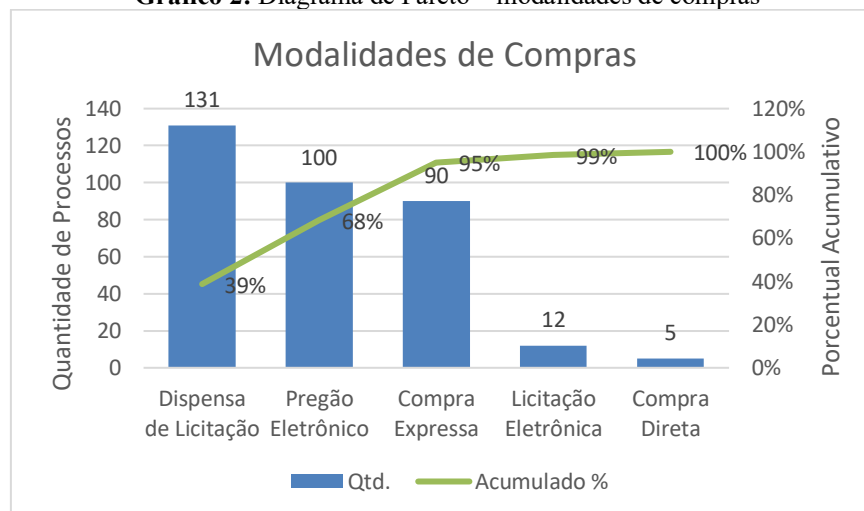
**Tabela 1:** Quantidades de compras por modalidade

<b>Modalidades</b>	<b>Qtd.</b>	<b>%</b>
Dispensa de Licitação	131	39%
Pregão Eletrônico	100	30%
Compra Expressa	90	27%
Licitação Eletrônica	12	4%
Compra Direta	5	1%
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Gráfico 2, verifica-se a estratificação das modalidades de processos licitatórios ocorridos no período delimitado na Tabela 1.



**Gráfico 2:** Diagrama de Pareto – modalidades de compras

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pelo Diagrama de Pareto no Gráfico 2, concluímos que 68% dos processos licitatórios ocorridos nesse período englobam Dispensa de Licitação e Pregão Eletrônico, duas modalidades em que é obrigatória a pesquisa de preços com no mínimo 3 orçamentos.

De acordo com Rodrigues (2006), esta ferramenta de Pareto é de grande importância na verificação e explicação dos problemas mais evidentes de uma organização, através da relação 20/80, que quer dizer que 20% das causas explicam 80% dos problemas encontrados, como se pode verificar na Tabela 2 e no Gráfico 2.

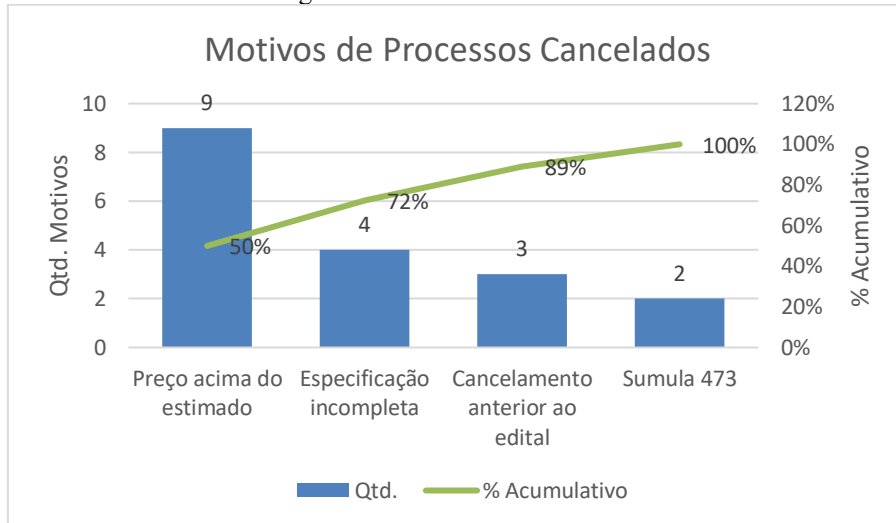
Segundo ele, esta ferramenta é um importante instrumento no que diz respeito à análise, planejamento e implantação de melhorias dentro de um processo.

**Tabela 2:** Motivos de cancelamento vs. quantidade

Motivos de Cancelamento	Qtd.	%	% Acumulativo
Preço acima do estimado	9	50%	50%
Especificação incompleta	4	22%	72%
Cancelamento anterior ao edital	3	17%	89%
Sumula 473	2	11%	100%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 mostra a estratificação dos motivos dos cancelamentos dos processos licitatórios apresentados na Tabela 2.

**Gráfico 3:** Diagrama de Pareto – Motivos de cancelamentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a análise do Diagrama no Gráfico 3, têm-se que, se promover melhorias nos dois principais motivos de cancelamento dos processos, ou seja, preço acima do estimado e especificação incompleta, poderia ser evitado 72% dos cancelamentos dentro do período delimitado ( $13/18 = 0,7222 \times 100 = 72,22\%$ ).

#### 4.2 Técnica dos cinco porquês

Segundo Oliveira (2020), a técnica dos “5 porquês” foi desenvolvida e aprimorada pela Toyota, para melhoria de processos e resolução de problemas, ligada à gestão da qualidade total. Essa ferramenta consiste em chegar à raiz do problema com a repetição da pergunta “Porquê?”. Define-se o problema, ou uma não conformidade, e a equipe deve perguntar o porquê que a situação ocorreu, até chegar ao 5º porquê, de forma a encontrar a causa raiz e eliminá-la.

Souza (2021) define a técnica como “uma forma de organizar o problema em seções, onde buscamos com ela identificar os elementos que dão origem ao problema”. Ainda segundo o autor, embora seja uma ferramenta considerada simples, exige um esforço mental considerável, pois a discussão sobre a causa-raiz deve se esgotar para que as ações corretivas propostas levem a uma solução eficaz. A técnica exige, portanto, a participação mútua da equipe, a fim de que seja encontrado o que realmente causou o problema. Ao encontrar o motivo da adversidade, torna-se possível tomar ações eficientes que eliminem o problema, evitando falhas nas próximas necessidades.

Ainda segundo Oliveira (2020), alguns fatores precisarão de cinco ou mais perguntas, enquanto outros podem precisar de menos. Perguntar cinco vezes não é uma

regra imutável, pois dependerá da complexidade do problema que está sendo analisado pela equipe.

Essa ferramenta possibilita que a equipe reflita sobre os problemas de forma mais profunda. Assim, a equipe se torna mais unida e alinhada, o que é fundamental para o desenvolvimento das atividades de uma organização.

Foi realizada uma reunião com a equipe responsável do setor de Compras, do Banco de Preços, contando com os seis membros e tendo a coordenadora como mediadora. O Quadro 3 resume os questionamentos realizados:

**Quadro 3:** Técnica dos 5 Porquês aplicada na sociedade de economia mista.

Motivo	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê
Preço acima do estimado	Oscilação do preço no Mercado  Foco apenas na obtenção de 3 preços mínimo especificado pela legislação	Demora no trâmite de aprovação e assinaturas  Mínimo especificado pela legislação e no procedimento interno	Muitos aprovadores e assinaturas manuais  Falta de padronização e concentração das pesquisas de preços no setor de compras	Regimento interno e burocracia
Especificação incompleta	Falta padronização de uma especificação clara e objetiva	Está utilizando o Termo de Referência	Dispense tempo para preenchimento	Especificar melhor demanda tempo e treinamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a realização da reunião que gerou o Quadro 3, foi realizado o Quadro de Ações com base nos argumentos e questionamentos apresentados, em busca de estruturar um plano de ação para eliminar a causa raiz e evitar que o problema continue se repetindo. No Quadro 4, estão descritas as ações e os resultados esperados.

Conforme menciona Oliveira (2020), quando a causa raiz é encontrada e eliminamos efetivamente o problema, promovemos a melhoria do resultado da empresa em relação à produtividade da equipe, evitando desabastecimento de produtos e serviços devido ao cancelamento de processos.

**Quadro 4:** Quadro de Ações.

<b>AÇÃO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Redução dos trâmites e assinaturas de aprovação – implantação de assinatura digital	Redução da morosidade dos processos, redução do uso de papel, gerando economia.
Alterar procedimento da pesquisa de preços com no mínimo 3 para 5 fornecedores quando a diferença de preços variar 30%	Reduzir cancelamentos dos processos devido ao preço, trazendo o preço referencial mais condizente com a realidade.
Concentração das pesquisas de preços no setor de Compras	Padronização na forma de obter preços.
Levantamento da necessidade de compra - Treinamento dos responsáveis por emitir as Solicitações de Compras/Serviços	Melhor planejamento da compra, conforme real necessidade.
Treinamento time de Compras	Padronização do procedimento de pesquisa de preços com utilização de check-list padrão
Padronização da Especificação e Termo de Referência	Melhorar especificação, tornando-a mais clara e objetiva, evitando questionamentos.
Ampliação do contato com novos fornecedores	Promover maior competição entre fornecedores em busca por menores preços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta forma, podemos observar que os resultados esperados não englobam somente a redução nos cancelamentos que ocorrem principalmente em questão do preço e especificação, conforme demonstrado na análise de Pareto, mas melhora em todo processo, reduzindo tempo, planejando melhor a compra, promovendo padronização de procedimentos e maior competição entre fornecedores em busca dos melhores preços e economia para o ente público.

Com a aplicação da técnica dos 5 porquês (OLIVEIRA, 2020; SOUZA, 2021), a equipe aprendeu como solucionar problemas cotidianos, o que a curto, médio e longo prazo tende a reduzir suas ocorrências. A implementação desta ferramenta não gera custos operacionais para a empresa, porém é necessário que a gerência promova treinamento para incentivar a utilização da ferramenta em vários níveis organizacionais, o que também foi exemplificado no Mapeamento de Processos.

Segundo Campos (2014), a promoção de treinamento e capacitação são meios para o crescimento do ser humano como um todo e também para desenvolvimento das habilidades e desejo de trabalhar, motivando o funcionário para que um bom trabalho seja realizado. Podemos concluir, por fim, que capacitar os servidores públicos para a Gestão de Processos é necessário para a melhoria do fluxo dos processos, principalmente no que tange o processo de compras, gerando melhoria nos serviços prestados ao cidadão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi a verificação da importância da pesquisa de preços para o sucesso de um processo licitatório em uma sociedade de economia mista cujo acionista majoritário é o governo municipal. Conforme analisado e utilizando ferramentas como Pareto e 5 porquês, no período delimitado de 90 dias, chegamos à conclusão de que 72% dos cancelamentos de processos licitatórios que ocorreram nesse período poderiam ser evitados se a pesquisa de preços estivesse condizente com a realidade do mercado e as especificações de produtos e/ou serviços não estivessem incompletas e/ou com falta de informações importantes ao fornecedor interessado.

Observou-se que um dos principais motivos de fracasso de uma licitação ocorre quando nenhum interessado consegue ofertar um valor menor do que o preço referencial, gerando a ocorrência de “Preço acima do estimado”. Esse fracasso atrasa os processos que dependem dos materiais ou serviços, consumindo um tempo maior para que esse material ou serviço chegue ao usuário final, além de, conseqüentemente, gerar perda de recursos e ainda colocar em risco a qualidade de prestação de serviços aos cidadãos.

Importante ressaltar que é nítida a falha da legislação ao não orientar suficientemente o modo ideal de elaboração da pesquisa de preços, onde permanece a utilização de parâmetros mais convenientes a cada órgão público, não sendo este importante procedimento padronizado. Na sociedade de economia mista analisada, por exemplo, o preço referencial é obtido por meio da média dos preços obtidos na pesquisa, excluindo-se o maior valor pelo desvio padrão. No entanto, alguns órgãos utilizam-se apenas da média dos orçamentos obtidos; outros utilizam mediana, preços públicos de Atas recentes. Todos atendem o que está previsto na Lei, porém não se evidencia um procedimento padrão.

Por fim, pode-se dizer que a pesquisa de preços é um relevante medidor de sucesso ou fracasso do processo licitatório, pois ao se comprometer a utilizar as orientações previstas, amparadas e dirigidas pela lei e com idoneidade por parte dos condutores, é uma ferramenta que contribui para a gestão pública. É por meio deste procedimento que se pode assegurar a aderência aos princípios licitatórios, gerando economia e garantindo a qualidade dos produtos e serviços contratados pelo ente público.

Para pesquisas futuras, sugere-se avaliar qual parâmetro de tratamento de dados, no caso de orçamentos obtidos, apresenta maior percentual de sucesso dos processos

licitatórios ao ser adotado como padrão na formação do preço referencial. Como comentado anteriormente, não existe uma padronização definida na legislação, onde cada órgão utiliza o parâmetro que mais lhe convém. Porém, considerando que o objetivo de licitar é obter a proposta mais vantajosa para Administração, gerando economia através da contratação com menores preços, cabe uma análise mais minuciosa sobre o parâmetro de tratamento de dados a ser utilizado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Jucimar Casimiro de. **Eficiência na cotação de preços de referência na modalidade de licitação pregão eletrônico** – Um estudo em um Instituto Federal de Ensino. Disponível em:

<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/viewFile/3398/10980>. Acesso em 08 de março de 2022.

BARCELLOS, Bruno Maldonado, MATTOS, João Guterres de. **Licitações e contratos**. v. 1, Porto Alegre: SAGAH, 2017. 156p.

BORGES Junior, Renildo Aguis. A Pesquisa de Preços e seu papel fundamental nas licitações públicas. Doutrina – **Blog da Zênite**, 2020. Disponível em:

[https://www.zenite.blog.br/wp-content/uploads/2020/02/RenildoAguisBorges\\_A\\_PESQUISA\\_DE\\_PRE%C3%87OS\\_20\\_02\\_2020.pdf](https://www.zenite.blog.br/wp-content/uploads/2020/02/RenildoAguisBorges_A_PESQUISA_DE_PRE%C3%87OS_20_02_2020.pdf). Acesso em: 08 de março de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 2.926 de 14 de maio de 1862**. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1862. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em 22 maio 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 5 de 27 de junho de 2014**. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Brasília, DF: Portal de Compras do Governo Federal, 27 jun. 2014a. Revogada pela IN nº 73, 4 maio 2020. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014-revogada-pela-in-no-73-de-2020>. Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 7 de 29 de agosto de 2014**. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que regulamenta os procedimentos administrativos básicos para realização de pesquisa de preços. Brasília, DF: Portal de Compras do Governo Federal, 29 ago. 2014b. Revogada pela IN nº 73, 4 maio 2020. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-7-de-29-de-agosto-de-2014-revogada-pela-in-no-73-de-2020>. Acesso em: 22 maio 2022.



BRASIL. **Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 de dez. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 7 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002.** Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 de jul. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm). Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.349 de 15 de dezembro de 2010.** Altera as Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, Lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994, e Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273 de 6 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2010a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112349.htm). Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Lei nº 11.182 de 27 de setembro de 2005, Lei nº 5.862 de 12 de dezembro de 1972, Lei nº 8.399 de 7 de janeiro de 1992, Lei nº 11.526 de 4 de outubro de 2007, Lei nº 11.458 de 19 de março de 2007, e Lei nº 12.350 de 20 de dezembro de 2010 e a Medida Provisória nº 2.185-35 de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649 de 27 de maio de 1998. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 ago. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm) Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamento o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 24 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021.** Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 02 de abr. 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 3 maio 2022.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.** Manual do painel de preços. Brasília, DF, MP - SEGES, 11 jan. 2018. Disponível em:

<https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/storage/26aef97365b8eb36c361c4b104c44b8.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel de preços**. Brasília, DF, MP, 24 abr. 2017. Disponível em: <https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/analise-materiais>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Manual de orientação de pesquisa de preços**, 2021. 4. ed. Lei nº 14.133/2021. Brasília, DF: STJ, 2021b. Diário de Justiça. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitutional/index.php/MOP/article/view/11587/1171>. Acesso em: 13 maio 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 819/2009. Ata nº 16 de 29 de abril de 2009**. Sessão Ordinária do Plenário. Brasília, DF: TCU, 29 abr. 2009. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ata-sessao/\\*/NUMEROATA:16%20ANOATA:2009%20COLEGIADO:%22Plen%C3%A1rio%22/DTRELEVANCIA%20desc/0/%20](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ata-sessao/*/NUMEROATA:16%20ANOATA:2009%20COLEGIADO:%22Plen%C3%A1rio%22/DTRELEVANCIA%20desc/0/%20). Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Brasília, DF: TCU, 2010b. 910 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 22 maio 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual do Painel de Preços**. Versão 1.2. 2018. Disponível em: <https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/storage/26aef97365b8eb36c361c4b104c44b8.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2022.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total no estilo japonês**. 9. ed. Belo Horizonte, Editora: Falconi, 2014. 286p.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://morumbidireito.files.wordpress.com/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>. Acesso em: 23 maio 2022.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 704p.

COSTA, Abimael de Jesus Barros.; SILVA, Rosane Maria Pio da. **A influência da pesquisa de preço nas compras governamentais: um estudo de caso**. Revista Unieuro de Contabilidade, Brasília, v. 2, n. 1, fev. 2009. Disponível em: [http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/revista\\_ruc2.asp](http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/revista_ruc2.asp). Acesso em: 6 maio 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Editora Forense, 30.ed., 2017.

- FERNANDES, Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. Coleção Jacoby de Direito Público, v. 7, 6. ed. Belo Horizonte, Editora: Fórum, 2015. 636 p.
- GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 8ª ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GUIMARÃES, Eduardo dos Santos. **Manual de planejamento das licitações públicas**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2015. 178p.
- LICITACAO.NET. **Modalidades de licitação**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: [https://www.licitacao.net/modalidades\\_de\\_licitacao.asp](https://www.licitacao.net/modalidades_de_licitacao.asp). Acesso em: 06 de maio de 2022.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007. 181p.
- OLIVEIRA, Rodrigo Santos de. **5 PORQUÊS: ferramenta de análise e solução de problemas**. [S.I.], Editora: Independently Published, 2020. E-book Kindle.
- ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio Scopel; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de. **A nova lei de licitações**. 1. ed. Editora: Almedina, 2021. 472p.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade no padrão seis sigma, classe mundial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 327p.
- SAMPIERI, Roberto. H.; COLLADO, Carlos. F.; LUCIO, Maria Del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANTOS, José Anacleto Abduch. Nova lei de licitações: o princípio do planejamento. **Blog Zenite**, 16 dez. 2020. Disponível em: [www.zenite.blog.br/nova-lei-de-licitacoes-o-principio-do-planejamento](http://www.zenite.blog.br/nova-lei-de-licitacoes-o-principio-do-planejamento). Acesso em: 11 abr. 2022.
- SOUZA, José Orlando de Lima. **Técnica dos 5 Porquês: encontre a causa-raiz dos problemas**. Série: Ferramentas de Gestão. 1. ed., Guamaré, 2021. E-book Kindle.