

Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**  
**Fundação Oswaldo Cruz**



Instituto de Comunicação e Informação  
Científica e Tecnológica em Saúde

---

## Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde

### **ESTUDO DE CASO: MELHORIAS DO PROCESSO LICITATÓRIO NO GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO**

*Janice Ethur Santos Schneck*

Orientador: Julimar Roberto Rotta

Porto Alegre  
2009

**ESTUDO DE CASO:  
MELHORIAS DO PROCESSO LICITATÓRIO NO  
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO**

JANICE ETHUR SANTOS SCHNECK

Porto Alegre  
2009

## FOLHA DE APROVAÇÃO

TÍTULO: Estudo de caso: Melhorias do Processo Licitatório no Grupo Hospitalar Conceição

Janice Ethur Santos Schneck

Monografia de Conclusão submetida ao corpo docente do Instituto de Comunicação Científica e Tecnológica da Saúde em parceria com a Fundação Oswaldo Cruz e GHC do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde.

Aprovada por:

Prof. \_\_\_\_\_ - Orientador  
(titulação)

Prof. \_\_\_\_\_  
(titulação)

Prof. \_\_\_\_\_  
(titulação)

Aprovado em abril de 2009

Ao meu marido Renato e filhos Vinicius e Renan, pela compreensão e motivação para que este momento se tornasse possível.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus: sede do conhecimento, a facilidade diante do novo, TUDO!

Aos meus Pais pelo ensinamento maior, exemplo de que vitórias são possíveis quando as desejamos.

Ao meu Orientador, Julimar Roberto Rotta, educação e caráter são dádivas para a eternidade.

Aos colegas do Grupo Hospitalar Conceição pela disponibilidade para auxílio na coleta de dados, fundamentais para a elaboração deste trabalho...

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para o sucesso deste mon  
meu muito obrigada!

“O poder nasce do querer. Sempre que o homem aplicar a veemência e perseverante energia de sua alma a um fim, vencerá os obstáculos, e, se não atingir o alvo fará, pelo menos, coisas admiráveis”.

– *Dale Carnegie*

## **RESUMO**

O presente trabalho é um estudo do processo licitatório no Grupo Hospitalar Conceição, realizado no período de 2007/2008. O estudo promove uma revisão no referido processo a partir do mapeamento e análise no processo atual e propõe melhorias na execução do planejamento, pesquisa de mercado e um envolvimento maior de todos os setores que interagem no processo objeto da licitação. O método utilizado neste trabalho foi pesquisar nas áreas pertinentes a execução do Processo de Licitação do GHC informações e conteúdos para o presente estudo de caso. Com a análise, pode-se observar possíveis fragilidades no atual processo da empresa, que envolve a licitação propriamente dita, a exemplo da pesquisa de mercado, recursos humanos, capacitação e treinamento. As sugestões de melhoria que os resultados permitem propor são de melhor aproveitamento dos recursos internos e externos, obtidos através da execução dos trabalhos realizados na montagem do processo licitatório, na pesquisa de mercado, na emissão de pareceres técnicos padronizados, na escolha mais acertada da modalidade de licitar, cumprindo e avaliando o processo antes da data de abertura como determina a legislação vigente.

Palavras-chaves: Processo. Licitação. Planejamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA I - Organograma.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA II - Modelo .....</b>	<b>31</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA I - Processos por Modalidades de Compras.....</b>	<b>33</b>
<b>TABELA II - Nº de Processos Homologados.....</b>	<b>35</b>
<b>TABELA III - Motivos de Revogações.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA IV - Percentual de Revogações.....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO I - Comparativo Valor 2007/2008.....</b>	<b>33</b>
<b>GRÁFICO II - Comparativo de Homologações .....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO III - Revogações 2007/2008.....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO IV - Quantidade de Revogações &amp; Adquiridos .....</b>	<b>38</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	14
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>5 GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO - GHC .....</b>	<b>16</b>
5.1 HISTÓRICO .....	16
5.2 ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	17
5.3 ESTRUTURA DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	17
5.4 ORGANOGRAMA .....	17
5.5 ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	18
5.6 ATRIBUIÇÕES DO SUBCHEFIA DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	18
5.7 ATRIBUIÇÕES DO PREGOEIRO DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	19
<b>5.7.1 Atribuições do Pregão Presencial .....</b>	<b>19</b>
<b>5.7.2 Atribuições do Pregão Eletrônico.....</b>	<b>20</b>
5.8 ATRIBUIÇÕES DA EQUIPE DE APOIO DO GHC .....	20
5.9 ATRIBUIÇÕES DO ESTAGIÁRIO DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	21
5.10 ATRIBUIÇÕES DO SUPLENTE DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO .....	21
<b>6 LICITAÇÕES PÚBLICAS .....</b>	<b>22</b>
6.1 MODALIDADES LICITATÓRIAS .....	22
<b>7 MODALIDADES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS UTILIZADOS NO GHC .....</b>	<b>24</b>
7.1 CONCORRÊNCIA.....	24
7.2 TOMADA DE PREÇO .....	24
7.3 CONVITE .....	24
7.4 PREGÃO PRESENCIAL .....	25
7.5 PREGÃO ELETRÔNICO.....	25
7.6 CONCURSO .....	26
7.7 LEILÃO.....	26
<b>8 DISPENSA DE LICITAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>9 INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>10 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÕES NO GHC .....</b>	<b>29</b>
<b>11 FLUXOGRAMA DO PROCESSO LICITATÓRIO NO GHC.....</b>	<b>30</b>
<b>12 RESUMO DE PROCESSOS POR MODALIDADES DE COMPRAS .....</b>	<b>31</b>
12.1 GHC - ANOS 2007 & 2008.....	31

<b>13 RESUMO DO Nº DE PROCESSOS HOMOLOGADOS.....</b>	<b>34</b>
13.1 GHC - ANOS 2007 & 2008.....	34
<b>14 RESUMO MOTIVOS DE REVOGAÇÕES.....</b>	<b>36</b>
14.1 ANÁLISE DO MOTIVO DE REVOGAÇÃO - ANO 2007/2008.....	36
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se propõe a apresentar um diagnóstico da situação atual dos Processos de Licitações realizados no Grupo Hospitalar Conceição – GHC, motivado pelo fato da autora exercer suas funções atuais como Pregoeira junto a Comissão de Licitações do GHC, e onde vivencia diariamente com os problemas enfrentados nesta área.

A Comissão de Licitação do GHC tem como finalidade básica atender aos dispositivos legais específicos (Lei nº 8.666 de 21 de julho de 1993); promover os processos licitatórios em todas suas fases buscando com isso aquisição de bens e serviços que pelo seu valor, requerem abertura de processos.

O GHC, no decorrer dos últimos, com a implantação do Plano de Investimento – PI, vem apresentando um volume expressivo de processos de aquisição de materiais, insumos, equipamentos, prestação de serviços entre outros, uma vez que os valores que se tinha para investir eram na ordem de aproximadamente 2 milhões ao ano, por sua vez a média de investimentos nos anos de 2007 e 2008 ficou em 28 milhões. Portanto, este fato proporcionou uma elevação muito significativa nos processos de licitações pelos quais ocasionou problemas de aquisição.

Para tanto, busca-se através de levantamento de dados e informações junto dos processos licitatórios, realizados no período de 2007 e 2008 no GHC, os motivos pelos quais levaram a não aquisição dos bens, materiais e serviços.

Este estudo vem ao encontro do papel de cada gestor público e principalmente os voltados ao Sistema Único de Saúde – SUS, ou seja, buscar alternativas para que a Comissão de Licitação do GHC minimize os problemas enfrentados diariamente, e com isso melhorar os instrumentos de gestão pública para superação dos desafios e consolidar um Sistema de Saúde comprometido com as necessidades específica de cada cidadão.

## 2 JUSTIFICATIVA

O Grupo Hospitalar Conceição, 100% SUS, tem como objetivo uma política pública que aborde o sujeito de forma a dar conta da integralidade, da universalidade, bem como o aumento da equidade e a incorporação de novas tecnologias e especialização.

Durante o período de 2000 a 2003, a média de investimento no GHC não superou o volume anual de R\$ 2 milhões. Esse era o orçamento aprovado junto ao Ministério da Saúde para suprir as demandas de investimentos do GHC. Volume de recursos insuficiente para o atendimento da necessidade da população.

No decorrer dos anos 2004 a 2008 o GHC através de uma nova política de busca de novos recursos financeiros juntos aos órgãos federais, tanto através do orçamento da União ou através de convênios, obteve um significativo incremento de recursos para investimentos, passando para uma média nos últimos dois anos (2007 e 2008) de R\$ 28 milhões.

Portanto, com esse novo patamar de recursos financeiros, o GHC vem buscando atender as demandas apresentadas junto aos usuários do Sistema Único de Saúde – SUS na sua área de atuação, tentando garantir a todos o acesso Universal e Igualitário ao sistema, independente de renda, cor ou posição social.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é o de propor através de um Estudo de Caso melhorias junto ao Processo Licitatório do GHC.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear as rotinas atuais dos Processos Licitatórios;
- Analisar o atual Processo de Licitação;
- Permitir a escolha da proposta mais vantajosa para aquisição de bens e serviços, promovendo a melhoria da Gestão do SUS, no que tange as Licitações Públicas.
- Subsidiar as áreas do GHC para melhor formulação de processos, de forma a atender o interesse público, através de procedimentos administrativo formal, que garanta igualdade entre os licitantes,
- Sugerir melhorias para os Processos Licitatórios;
- Subsidiar os gestores do GHC quanto à descrição de objetos licitados, visando à garantia e qualidade dos Processos Licitatórios, na aquisição de bens e serviços, preocupando-se principalmente com segurança e eficácia nos gastos públicos.

#### 4 METODOLOGIA

O presente estudo das questões relativas ao Processo Licitatório do GHC foi baseado em uma tecnologia específica – O Pensamento Sistêmico. Esta foi inicialmente proposta por Peter Senge, em “A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem”, escrito em 1990. Tem como objetivo principal o entendimento de uma realidade complexa e dinâmica, de tal forma que auxilie os administradores na tomada de decisões de mudanças organizacionais mais profundas, e por consequência, mais eficazes.

O método do Pensamento Sistêmico tem como analogia a figura de um iceberg, que apresenta em 4 níveis a percepção da realidade. Este modelo serviu como a base para conceituação de um método que permite, através do aprofundamento da percepção, a ampliação da compreensão de questões sistêmicas (neste caso, dos processos licitatórios). O **Pensamento sistêmico** (a quinta disciplina) – *Consiste em perceber o mundo como um conjunto integrado de acontecimentos e relações. Neste sentido é muito importante conhecer bem o todo antes de nele fazer qualquer intervenção, pois uma alteração num sistema afeta necessariamente a sua globalidade e as suas vizinhanças. O pensamento sistêmico impede que as outras disciplinas não passem de meros truques pontuais de aparente mudança. Opõe-se a pensamento estático, do aqui e agora, refém do momento. Na prática os níveis de percepção dos eventos, padrões de comportamento, estrutura sistêmica e modelos mentais atuam simultaneamente.*

Esta metodologia aplicar-se-á na de coleta de dados com os funcionários da Gerência de Materiais, Gerência de Informática e Comissão de Licitação do GHC, onde estabelece que através do diálogo entre os principais atores se aprofunde o entendimento de uma situação. Mapear rotinas, analisar através dos relatórios obtidos no sistema informatizado do GHC, bem como verificar fluxos de trabalho no processo de compras do GHC possibilitará uma compreensão mais clara da dinâmica da situação.

Desta forma foi possível identificar com clareza resultados dos Processos de Licitação no período de 2007/2008 ao que se propôs o presente trabalho.

A elaboração das conclusões finais consistirá na descrição sintética da investigação.

## 5 GHC – GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO

### 5.1 HISTÓRICO

O Grupo Hospitalar Conceição, formado pelos hospitais Cristo Redentor S.A., Fêmeina S.A. e Nossa Senhora da Conceição S.A. tem como diretrizes institucionais, baseadas nos fundamentos do Sistema Único de Saúde (SUS), de equidade, integralidade e universalidade, estabelecidos pela Constituição de 1988, a Integralidade da Atenção, a Democratização da Gestão, a Operação Sistêmica Interna e Externa, a Eficiência e a Eficácia Organizacional, a Transformação em Pólo de Educação e Pesquisa e a Reestruturação Institucional.

*A missão do GHC é Desenvolver ações de atenção integral à saúde para a população, com a excelência e eficácia organizacional, através de seus recursos tecnológicos e humanos, programas de ensino e pesquisa, atuando em parcerias com outras entidades, fortalecendo o Sistema Único de Saúde e cumprindo, assim, a função social.*

Tais diretrizes norteiam uma Gestão participativa e transparente, que atua na busca da garantia de um atendimento assistencial de qualidade, sem descuidar de seus trabalhadores e da integração com a comunidade, primando por uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

Sendo 100% SUS, atende pacientes não só da capital e região metropolitana, como oriundos de todo o Rio Grande do Sul, sendo referência nacional em inúmeros programas e especialidades.

Atualmente com mais de 7 mil funcionários, o Grupo é organizado em vinte duas Gerências, Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Gestor, além do Colegiado de Gestão, onde atuam representantes de 211 equipes. A Instituição é vinculada ao Ministério da Saúde, portanto, submetida às determinações legais da Administração Pública, criou em 1993 a Comissão de Licitações, plasmada na Lei Federal nº 8666/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos públicos.

## 5.2 ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

As atribuições da Comissão de Licitação consistem em atender integralmente o cumprimento da Lei das Licitações n.º 8.666/93 e suas alterações, Lei n.º 10.520/02, Decreto n.º 3.697/00 e Decreto n.º 3.555/00 na modalidade de Pregão Presencial e Pregão Eletrônico.

A Comissão de Licitação no GHC é a responsável pela abertura e julgamento das modalidades licitatórias Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Pregões Eletrônicos e Presenciais, sendo que nesses últimos a mesma elabora os editais de licitação.

## 5.3 ESTRUTURA DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

A Comissão de Licitações do GHC possui uma estrutura organizacional voltada aos princípios da Administração Pública e sua legislação. Os profissionais atuantes nos Processos Licitatórios têm como premissa a realização de um treinamento desenvolvido no hospital e curso de pregoeiro para os que atuarem na função específica.

Atualmente a equipe é formada por um Gerente, subchefia, cinco pregoeiros, quatro funcionários na equipe de apoio, três suplentes e dois estagiários.

## 5.4 ORGANOGRAMA

Na figura abaixo será apresentado o organograma da Comissão de Licitação:

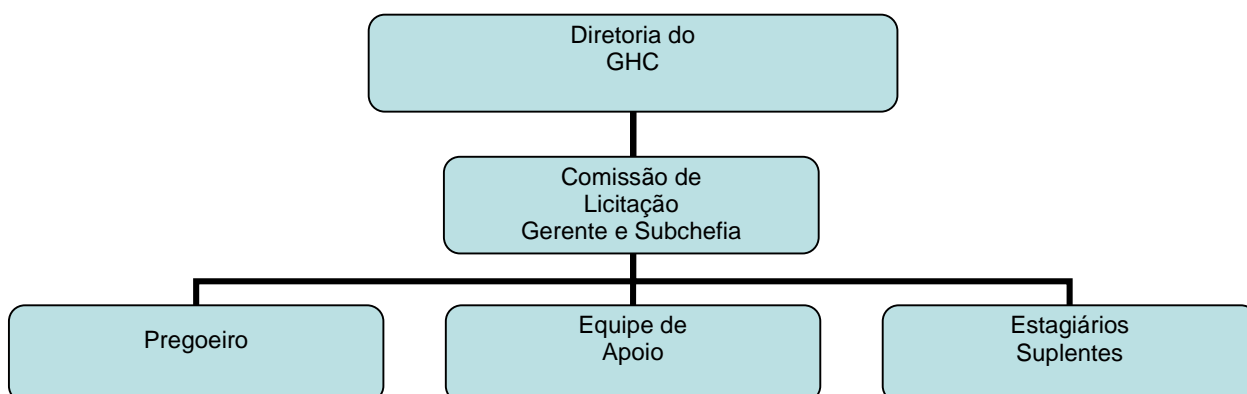


Figura 1 - Organograma

## 5.5 ATRIBUIÇÕES DO GERENTE DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

Sua atribuição é a nomeação dos pregoeiros e equipe de apoio que deverá cumprir a tarefa de licitação no GHC, bem como designar o pregoeiro e equipe de apoio, que ficará encarregado pela execução da licitação e suas atribuições de acordo com a legislação vigente. Tem a competência de interagir com os demais setores envolvidos no processo licitatório, cujas responsabilidades recaiam especificamente sobre seus setores, como por exemplo, área requisitante, ordenador de despesas, gestor de contrato, fiscal de contrato, dentre outros. Atua de forma a padronizar o processo de elaboração de editais de Pregão Presencial e Eletrônico na Comissão de Licitação, análise dos editais de Tomada de Preços, Concorrências e Convites, os quais são elaborados pelo setor de Planejamento da Gerência de Materiais do GHC.

Agrega a função do gerente à verificação de todos os atos da equipe de trabalho da Comissão, e referente ao processo de pregão após a adjudicação pelo pregoeiro, a revisão se o mesmo está composto de todos os documentos obrigatórios por lei, como por exemplo, a ata do pregão, contendo o registro dos licitantes credenciados, das propostas escritas e/ou eletrônicas, se presencial na ordem de classificação, da análise da documentação exigida para a habilitação e dos recursos interpostos, quando houver.

## 5.6 ATRIBUIÇÕES DA SUBCHEFIA DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

A subchefia tem a responsabilidade de verificar os documentos essenciais para a elaboração do edital:

- Justificativa de contratação ou aquisição de material;
- Termo de referência, contendo descrição detalhada do objeto, orçamento estimativo de custos e cronograma físico-financeiro de desembolso;
- Planilha de custos;
- Garantia da reserva orçamentária, com a indicação das respectivas rubricas;
- Autorização da abertura da licitação, através da portaria do GHC;
- Designação do pregoeiro e equipe de apoio;
- Edital e seus anexos;

- Minuta do termo de contrato ou instrumento equivalente;
- Parecer Jurídico;
- Publicar nos sítios eletrônicos os editais de pregão;

## 5.7 ATRIBUIÇÕES DO PREGOEIRO

Suas respectivas designações seguem o disposto no art. 3º da Lei 10.520, nos seguintes termos:

VI – A autoridade competente designará, dentre os servidores do órgão ou entidade promotora da licitação, o pregoeiro e respectiva equipe de apoio, cuja atribuição inclui, dentre outras, o recebimento das propostas e lances, a análise de sua aceitabilidade e sua classificação, bem como a habilitação e a adjudicação do objeto do certame ao licitante vencedor.

Cumpra, então, executar as funções estabelecidas na legislação quanto às funções investidas ao pregoeiro, em síntese, no GHC podem ser assim enfeixadas:

- Participar da elaboração do Edital de Pregão;
- Auxiliar na digitação do lançamento dos lotes/itens licitados no sistema eletrônico no sítio do Banco do Brasil;
- Efetuar a montagem de planilha de preços para julgamento dos lotes;
- Verificar relatório de Padronização de Pareceres Técnicos Oficializados no Sistema de Materiais do GHC;
- Agendar parecer técnico quando necessário a análise de propostas em licitações;
- Executar o pregão de acordo com suas fases expressamente determinada pela legislação e regulamentada em seus decretos;
- Responder aos questionamentos do edital de processos de pregão.

### 5.7.1 Atribuição no Pregão Presencial:

- Credenciar os interessados no certame;
- Receber os envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação;

- Proceder à abertura dos envelopes contendo as propostas de preços, examinar e classificar os proponentes;
- Conduzir os procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço;
- Adjudicar os trabalhos da equipe de apoio;
- Receber e examinar e decidir sobre recursos; e
- Encaminhar o processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando à homologação e a contratação.

#### **5.7.2 Atribuição no Pregão Eletrônico:**

- Acessar o sitio do Banco do Brasil na data e hora de abertura do pregão;
- Editar todos os documentos existentes no sistema eletrônico;
- Analisar propostas de preços;
- Disponibilizar a abertura da sala de disputa;
- Gerenciar a disputa dos lotes;
- Encerrar sala de disputa ao término de cada lote;
- Realizar juízo de admissibilidade;
- Encerrar sessão pública;
- Declarar vencedor o licitante arrematante e que estiver de acordo com os critérios de julgamento;
- Abrir prazos de recurso;
- Avaliar recurso quando for o caso;
- Adjudicar proposta;
- Emitir ata do pregão eletrônico;
- Enviar processo para homologação

#### **5.8 ATRIBUIÇÕES DA EQUIPE DE APOIO**

As atribuições da equipe de apoio do GHC consistem nas seguintes tarefas:

- Elaborar o edital de pregão presencial e eletrônico com base nos modelos existentes;
- Encaminhar para análise técnica, quando for o caso;
- Emitir edital, anexar ao processo, verificar ordenação e paginar processo;

- Lançar no quadro de licitações do GHC o número do edital e processo, bem como o nome do pregoeiro responsável pelo pregão;
- Anexar no sitio eletrônico do Banco do Brasil o edital para ser publicado;
- Verificar rotineiramente o e-mail da Comissão de Licitação recebimentos de correspondências e encaminhar ao responsável;
- Acompanhar sessão do Pregão Presencial;
- Lançar nome da empresa, marca do produto cotado e valor unitário, conforme julgamento, na planilha do pregão em Excel para acompanhamento dos participantes pelo telão;
- Digitar lances do pregão presencial, quando necessário;
- Elaborar a ata de pregão em arquivo do Word e conferência juntamente com o pregoeiro, para ser entregue aos participantes;
- Assinar ata da sessão pública e demais documentos do processo.

#### 5.9 ATRIBUIÇÕES DO ESTAGIÁRIO DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

As atribuições do estagiário correspondem ao acompanhamento da rotina da equipe de apoio da Comissão de Licitação do GHC, perfazendo um trabalho de aprendizado e assessoria no processo de digitação e emissão de relatórios que auxiliam no processo licitatório existente no sistema de materiais do GHC.

#### 5.10 ATRIBUIÇÕES DO SUPLENTE DA COMISSÃO DE LICITAÇÃO

A atribuição do profissional estabelecido em portaria da Comissão de Licitação do GHC está vinculada ao trabalho que os técnicos da área de enfermagem, farmacêuticos, engenheiros, entre outros realizam no que tange a análise das propostas de preços, em suas descrição do produto cotado estarem de acordo com o produto ofertado. É uma parceria e apoio ao pregoeiro em sua tomada de decisão frente á classificação da proposta de preços do licitante.

## 6 LICITAÇÕES PÚBLICAS

Para que se possamos definir licitações públicas, consultamos diversos doutrinadores que apresentam seus conceitos. Meirelles (2003) ao definir Licitação, escreve:

... É o procedimento administrativo obrigatório realizado pelos entes públicos que antecede a compra ou contratação de serviços de empresas privadas ou mesmo de pessoas física, a fim de proporcionar à Administração Pública a apreciação da proposta mais vantajosa e dar chance a todos de oferecerem seus produtos ou serviços ao Estado em igualdade de concorrência. (Meirelles, p. 202, 2003).

Aduz Marçal (2005) define Licitação como:

Procedimento de uma série ordenada de atos. A Lei e o edital estabelecem a ordenação a ser observada. O descumprimento das fases ou seqüências estabelecidas acarreta o vício do procedimento como um todo.

A Constituição Federal de 1998 em seu art. 37, inc. XXI trouxe a obrigatoriedade da realização de licitação para contratação de obras e serviços, compras e alienações da Administração. A regulamentação adveio com o estatuto jurídico das licitações e contratos, chamada Lei das Licitações: Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.

### 6.1 MODALIDADES LICITATÓRIAS

Para cada modalidade de licitação há exigências específicas de procedimentos, formalização do processo e prazos. Respeitadas as exceções estabelecidas na Legislação, o que determina a modalidade da contratação é o valor do objeto a ser contratado.

A Lei 8.666/93 estabeleceu cinco modalidades de licitação: Concorrência; Tomada de Preços; Convite; Concurso; Leilão. Entretanto, a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, instituiu a sexta modalidade de licitação denominada Pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

É importante salientar que a obrigatoriedade em utilizar as modalidades Concorrência; Tomada de Preços e Convite, é dada para valores superiores a um limite estabelecido nas legislações de cada Ente Federativo; porém, valores abaixo do limite também podem ser licitados através das modalidades mais complexas,

caso seja necessário, ou seja, pequenas compras podem ser realizadas através de Concorrência e/ ou Pregão.

<b>MODALIDADE</b>	<b>VALOR P/ COMPRAS</b>	<b>VALOR P/ OBRAS</b>	<b>PRAZO PUBLICAÇÃO</b>
<b>CONVITE</b>	<b>ATÉ R\$80.000,00</b>	<b>ATÉ R\$150.000,00</b>	<b>5 DIAS ÚTEIS</b>
<b>TOMADA DE PREÇOS</b>	<b>ATÉ R\$650.000,00</b>	<b>ATÉ R\$1.500.000,00</b>	15 dias úteis e 30 dias p/ melhor técnica e preço
<b>CONCORRÊNCIA</b>	<b>ACIMA DE R\$650.000,00</b>	<b>ACIMA DE R\$1.500.000,00</b>	<b>30 DIAS</b> 45 dias (obras), técnica e preço e melhor técnica.
<b>PREGÃO PRESENCIAL</b>	<b>QUALQUER VALOR</b>		<b>8 DIAS ÚTEIS LIVRES</b>
<b>PREGÃO ELETRÔNICO</b>	<b>QUALQUER VALOR</b>		<b>8 DIAS ÚTEIS LIVRES</b>
<b>CONCURSO</b>	<b>QUALQUER VALOR</b>		
<b>LEILÃO</b>	<b>QUALQUER VALOR</b>		

## **7 MODALIDADES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS**

### **7.1 CONCORRÊNCIA**

É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no Edital para execução de seu objeto. É a modalidade de licitação que se realiza com ampla publicidade visando assegurar uma ampla participação, sendo obrigatória nos casos de obras e serviços de engenharia de valor superior à R\$1,5 milhão, de compras acima de R\$ 650 mil, de compra ou venda de imóveis e licitações internacionais, entre outras situações específicas.

### **7.2 TOMADA DE PREÇO**

A Tomada de Preços é a modalidade de licitação utilizada para contratações que possuam um valor estimado médio, compreendidas até o montante de R\$ 650 mil para a aquisição de materiais e serviços, e de R\$ 1,5 milhão para a execução de obras e serviços de engenharia.

A principal característica da tomada de preços é que ela se destina a interessados devidamente cadastrados e, por força da Lei nº. 8.666/93, ela também passou a se estender aos interessados que atenderem a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas.

Por fim, o prazo mínimo de publicação, ou seja, entre a disponibilização do edital até a abertura do certame, deverá ser de 15 (quinze) dias corridos para as tomadas de preços do tipo "menor preço", e de 30 (trinta) dias corridos para as tomadas de preços do tipo "melhor técnica" ou "técnica e preço".

### **7.3 CONVITE**

A modalidade de licitação Convite é a mais simples de todas as modalidades de licitação. Ela é utilizada para compras pequenas - até R\$ 80 mil no caso de materiais e serviços e até R\$ 150 mil para a execução de obras de engenharia - que

atendem, em geral, as necessidades do dia-a-dia dos Governos Federal e dos Estados, das Prefeituras e das empresas públicas e de capital misto. É a modalidade pela qual três, ou mais interessados do ramo pertinente ao objeto são escolhidos e convidados pelo ente licitante para apresentar suas propostas, podendo participar aqueles não convidados, porém previamente cadastrados e que manifestarem seu interesse em até 24 (vinte e quatro) horas antes da apresentação das propostas, e só podem ser utilizada na contratação de obras e serviços de engenharia inferiores a R\$150 mil e nas compras de até R\$80 mil.

#### 7.4 PREGÃO PRESENCIAL

O Pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado, onde a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública ou por meio eletrônico.

Pregão é o procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona a execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública, reduzir o valor da proposta por meio de lances verbais e sucessivos.

#### 7.5 PREGÃO ELETRÔNICO

O Decreto Federal 5.450, 31.5.2005, que regulamenta o pregão eletrônico, trouxe a obrigatoriedade de a Administração Federal realizar o pregão nas aquisições de bens e serviços comuns (art.4º), sendo preferencial a utilização de sua forma eletrônica; além de não mais considerar incompatível com o pregão os serviços de engenharia (art.6º).

O Pregão Eletrônico é uma ferramenta de comércio, utilizando as tecnologias da informática, com o objetivo de dotar o mercado de um sistema operacional eficiente e que proporcione a competição e a transparência nos negócios, tanto para o setor privado quanto para o público.

A Medida Provisória 2.182-18, de 23.8.2001, havia instituído, no âmbito da União, nova modalidade de licitação, denominada Pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

A Lei 10.520, de 17.7.2002, converteu a MP em Norma Geral, determinando sua aplicação também aos Estados, Distrito Federal e Municípios, dispensando estas entidades federadas de editarem leis próprias sobre a matéria. Devendo para tanto aprovar regulamentos específicos se quiserem utilizar-se dos serviços técnicos de apoio operacional das Bolsas de Mercadorias com a utilização de tecnologia da informação (art 2ª, § 2º).

O que caracteriza bens e serviços comuns é a sua padronização, ou seja, a possibilidade de substituição de uns por outros com o mesmo padrão de qualidade e eficiência. No pregão não é levado em consideração o fator técnico e sim o preço.

Vantagens do Pregão Eletrônico:

- Redução de Custos Operacionais;
- Redução de Preços dos Produtos / Serviços
- Maior abrangência nos negócios;
- Competição e transparência nas ações;
- Tecnologia do sistema de pregão eletrônico.

## 7.6 CONCURSO

Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constante de edital, publicados na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 dias.

## 7.7 LEILÃO

Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens moveis inservíveis para administração e de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para alienação de bens imóveis prevista no artigo 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

## 8 DISPENSA DE LICITAÇÃO

Dispensa de licitação é a possibilidade de celebração direta de contrato entre a Administração e o particular, nos casos estabelecidos no art. 24, da Lei 8.666/93.

Observa-se que a lei enumerou expressamente as hipóteses de dispensa de licitação, sendo este rol taxativo. Neste sentido, as lições do renomado Jessé Torres Pereira Júnior:

As hipóteses de dispensabilidade do art. 24 constituem rol taxativo, isto é, a Administração somente poderá dispensar-se de realizar a competição se ocorrer uma das situações previstas na lei federal. Leis estaduais, municipais ou distritais, bem assim regulamento interno da entidade vinculada não poderá criar hipótese de dispensabilidade.

Além disso, ressalte-se que, nestes casos relacionados pela legislação, há a discricionariedade da Administração na escolha da dispensa ou não do certame, devendo sempre levar em conta o interesse público. Muitas vezes, o administrador opta pela dispensa, posto que, como afirma o ilustre Marçal Justen Filho, "os custos necessários à licitação ultrapassarão benefícios que dela poderão advir".

Se a Administração começar a utilizar Dispensa de Licitação, repetidas vezes, para aquisição de objetos similares, com base no limite previsto no art. 24, da Lei n.º 8.666/93, acabará fugindo da regra constitucional, que é o dever de licitar.

A dispensa de licitação, que tem como característica o fato de que a licitação é possível, entretanto não se realiza por conveniência administrativa. Para caracterizar a dispensa, a Lei 8.666/93, no seu art. 24, enumerou 24 situações que tornam facultativo o Processo Licitatório. Fatores como emergência e a relação custo-benefício, são exemplos do que deve ser levado em consideração na opção deste tipo de contratação.

## 9 INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO

Casos de inexigibilidade de licitação mais utilizados (Art. 25, incisos I e II). No que tange à inexigibilidade de licitação, o caso mais utilizado pela Administração é, na verdade, o previsto no inciso I, do art. 25, in verbis:

I - Para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência por marca devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes.

## 10 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÕES

O processo de licitações no GHC é realizado através das seguintes modalidades de licitação: Pregão Presencial, Pregão Eletrônico, Tomada de Preços, Concorrência e Convites.

E, a partir do ano de 2000, com a implementação da licitação na modalidade do Pregão, baseado no Decreto Federal 3.555/2000 e principalmente com o Decreto Federal 5.450/2005, o setor de licitações teve que se adaptar às novas exigências das licitações públicas.

O atual processo de Licitação do Grupo Hospitalar Conceição inicia-se através do setor de compras – da Gerência de Materiais, quando identificada uma necessidade de reposição de material, uma nova necessidade apresentada pelas áreas dos hospitais que integram o GHC e/ou oportunidade de investimento apresentada aos gestores, através de verbas do Ministério da Saúde.

A autoridade competente, no caso o Gerente de Materiais determina a abertura de licitação na modalidade mais conveniente e encaminha o processo com as orientações preliminares para a Comissão de Licitação que dá seguimento aos demais atos para elaboração do edital, retornando à Gerência de Materiais para efetuar a publicação do edital, realizar a pesquisa de mercado que compõem o processo e então o mesmo retorna à licitação para o pregoeiro(a) realizarem a abertura da sessão pública do pregão, seja eletrônico ou presencial.

O Decreto n.º 5.504 datado de 05/08/05 estabelece a exigência de utilização do Pregão, preferencialmente na forma de eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizados em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrente de convênios ou instrumentos congêneres ou consórcios públicos.

Nesse sentido, o pregão na forma eletrônica deverá ser preferencial. Sua não utilização exigirá justificativa que comprove a inviabilidade de seu uso.

## 11 FLUXOGRAMA DO PROCESSO LICITATÓRIO

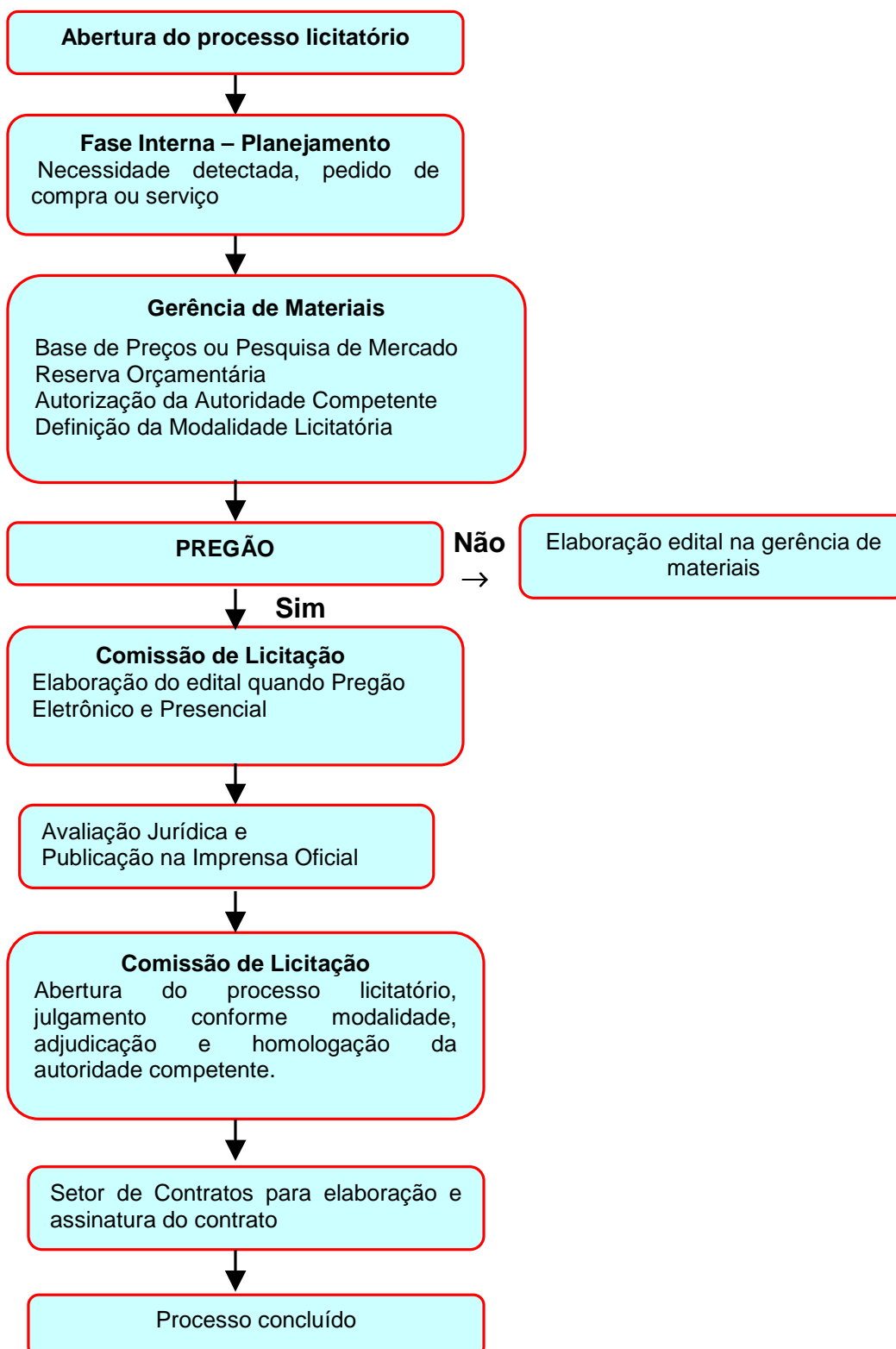


Figura 02

## 12 RESUMO DE PROCESSOS POR MODALIDADES DE COMPRAS

### 12.1 GHC – ANOS 2007 & 2008

Com o objetivo de dar subsídios ao trabalho foram realizados levantamentos de dados e informações juntos as Gerências de Materiais, Comissão de Licitação, Gerência Financeira, Gerência de Informática e a Gerência de Controladoria, relativo aos volumes financeiros dos processos licitatórios nos anos de 2007 e 2008, nas respectivas à modalidade de compras.

O quadro abaixo reproduzimos os dados levantados:

<b>MODALIDADE</b>	<b>R\$ 2007</b>	<b>%</b>	<b>R\$ 2008</b>	<b>%</b>
<i>Pregão</i>	124.384.066,76	75,08	146.495.526,08	68,89
<i>Dispensa</i>	16.840.020,68	10,16	22.484.454,57	10,57
<i>Inexigibilidade</i>	10.257.936,44	6,19	40.690.037,48	19,15
<i>Concorrência</i>	7.239.090,00	4,36	0,00	0,00
<i>Tomada de Preços</i>	6.823.397,25	4,15	2.973.762,56	1,39
<i>Convite</i>	114.070,91	0,06	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>165.658.582,04</b>	<b>100</b>	<b>212.643.780,69</b>	<b>100</b>

*Tabela I – Processos por Modalidade de Compras anos 2007 e 2008*

### Valor (R\$) Empenhado por modalidade de licitação, 2007 e 2008

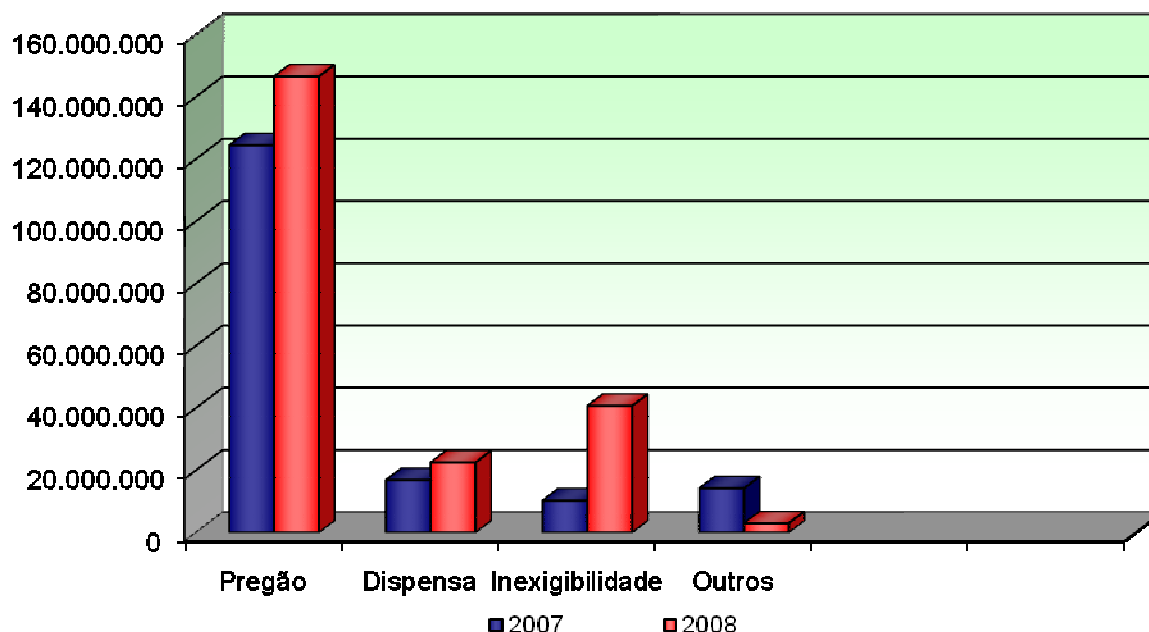


Gráfico I – Comparativo Valor 2007/2008

Conforme quadro acima e na representação gráfica fica demonstrado que no ano de 2008 houve uma ampliação de recursos financeiros comparados com o ano de 2007, em um percentual de 28,4%, representando em valores R\$ 46,9 milhões. Outra análise que se pode observar é a manutenção do volume de recursos financeiros na modalidade de pregões, ou seja, conforme o Decreto Federal 5.450 de 31.05.2005, que regulamenta o pregão eletrônico, obriga as administrações Federais a realizar o pregão nas aquisições de bens comuns, sendo preferencialmente a utilização de sua forma eletrônica. Neste caso o GHC vem cumprindo esta legislação dando prioridade para os pregões, o que podemos verificar no quadro acima que houve um percentual de 75,08% e 68,89% do volume financeiro em 2007 e 2008, respectivamente na modalidade de pregões.

Com relação à modalidade de compras Inexigibilidade, houve uma elevação no volume de recursos financeiros, que representou um percentual de 6,19% em 2007 e 19,13% em 2008. Portanto um crescimento na ordem de R\$ 30,4 milhões e 209% de um período para outro. Para que possamos ter uma melhor análise foi necessário buscar junto à Gerência de Materiais informações mais detalhadas a respeito da modalidade de Inexigibilidade, onde foi observado que o acréscimo ocorrido teve como base os processos de prestação de serviço, investimento e material de consumo.

Verifica-se também que foi mantido o percentual em torno de 10% das compras por Dispensa, onde pode ser observado que este volume de recurso financeiro nesta modalidade fica acima do esperado, uma vez que esta modalidade de compra somente é possível de ser celebrada nos casos estabelecidos no art. 24 da Lei 8.666/93, onde prevê muitas restrições para sua realização. Portanto, o GHC através de seu mecanismo de gestão deverá encontrar alternativas para restringir no máximo o volume de compras na modalidade de Dispensa.

## 13 RESUMO DO N.º DE PROCESSOS HOMOLOGADOS

### 13.1 GHC – ANO 2007 & 2008

MODALIDADE	2007	%	2008	%
<i>Dispensa</i>	1.744	67,08	1.068	74,89
<i>Pregão</i>	761	29,27	285	19,99
<i>Inexigibilidade</i>	48	1,85	63	4,42
<i>Tomada de Preços</i>	28	1,08	9	0,63
<i>Convite</i>	18	0,69	1	0,07
<i>Concorrência</i>	1	0,03	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.600</b>	<b>100</b>	<b>1.426</b>	<b>100</b>

Tabela II – Nº de Processos Homologados anos 2007 e 2008

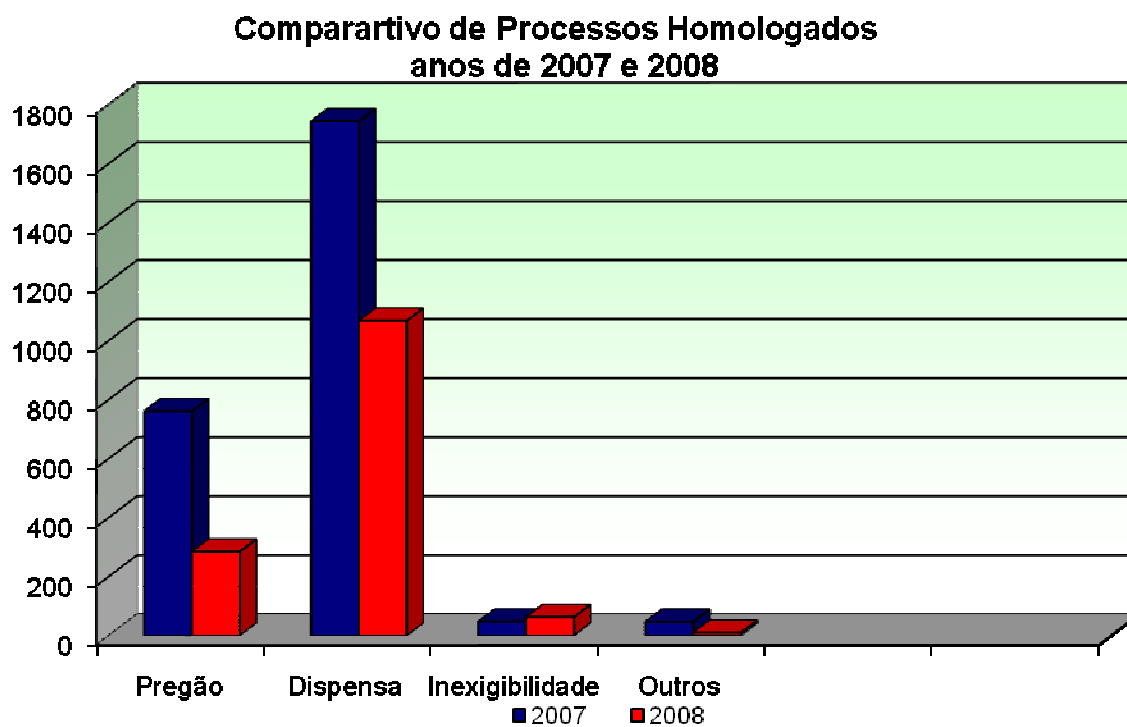


Gráfico II – Comparativo de Homologações

Ao fazer uma análise da quantidade de processos homologados nos períodos de 2007 e 2008, os quais apresentaram uma totalidade de 2.600 e 1.423 respectivamente, podemos observar que na modalidade de Dispensa ocorreu um elevado número de processos o qual representou os seguintes percentuais de 67,08% e 74,89%. Portanto, ao comparar o volume financeiro, na média de 2007 e 2008 de R\$ 19,6 milhões e o quantitativo também na média dos períodos em análise, de 1.406, podemos dizer que o GHC tem um problema a ser enfrentado, no sentido de buscar reduzir esta modalidade de compra, Dispensa, uma vez que esta modalidade somente deve ser usada nos casos previstos no art. 24, da Lei 8.666/93.

No decorrer do trabalho serão mostrados os motivos das revogações dos processos licitatórios, e será possível observar o porque da utilização da modalidade de Dispensa para aquisição de bens e serviços.

No ano de 2008 o quantitativo de processos homologados foi reduzido a sua totalidade para 1.426, porém o volume de recursos financeiros teve um acréscimo percentual de 28,4% correspondente a R\$ 47,0 milhões.

Salienta-se ainda que o número de processos na verdade não representa redução de aquisições, visto que os processos por pregão eletrônico e presencial podem ocorrer por lotes e esses conterem uma gama de itens. Diminui com quantitativo de processos e gera uma economicidade no que se refere a valores investidos em publicações de editais, que atualmente varia entre R\$500,00 e R\$700,00 em média para um jornal de grande circulação e D.O.U. Diário Oficial da União.

## 14 RESUMO – MOTIVOS DE REVOGAÇÕES

### 14.1 GHC – ANO 2007 & 2008

MOTIVOS DE REVOGAÇÕES	Nº ITENS 2007	%	Nº ITENS 2008	%
<i>Sem Proponente</i>	10.603	65,12	4.381	71,60
<i>Preço Excessivo</i>	3.784	23,24	1.087	17,76
<i>Sem Parecer</i>	451	2,64	87	1,42
<i>Por Interesse Adm.</i>	318	1,86	0	0,00
<i>Parecer Desfavorável</i>	267	1,56	99	1,62
<i>Contrato Menor/Valor</i>	179	1,05	132	2,16
<i>Outros</i>	681	8,39	333	5,44
<b>TOTAL</b>	<b>16.283</b>	<b>100</b>	<b>6.119</b>	<b>100</b>

Tabela III – Motivos de Revoações anos 2007 e 2008

Percentual de revoações por motivos e ano

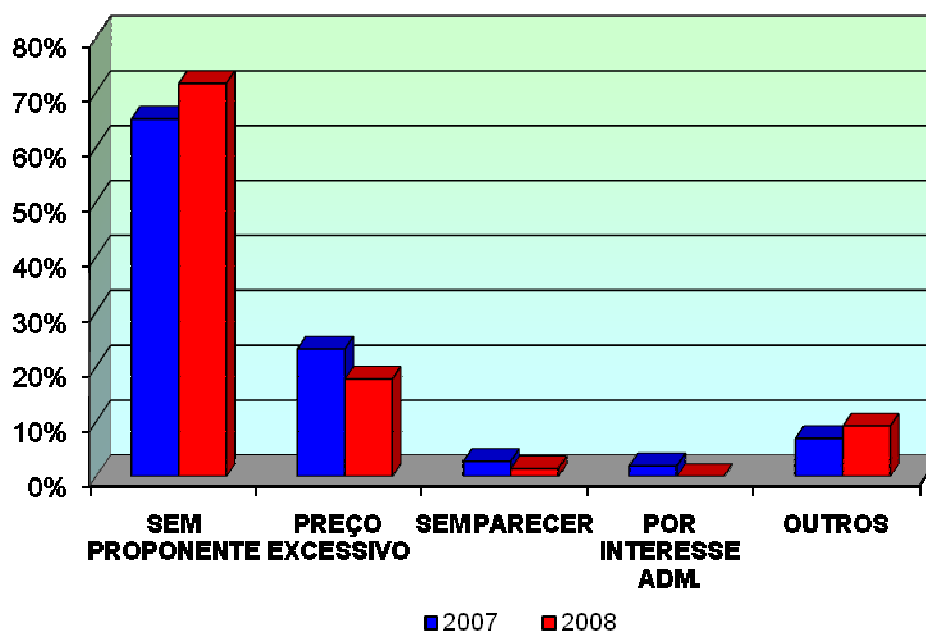


Gráfico III – Revoações 2007/2008

Após o levantamento de dados apresentados acima, onde apresenta o total de itens revogados em todos os processos licitatórios do período em análise de 2007 e 2008 do GHC, fica claro que existe um percentual muito elevado de revogações, comparados com os itens adquiridos que são os seguintes:

ITENS	2007	%	2008	%
Adquiridos	29.227	64,22	14.601	70,47
Revogados	16.283	35,78	6.119	29,53
<b>TOTAL</b>	<b>45.510</b>	<b>100,00</b>	<b>20.720</b>	<b>100,00</b>

Tabela VI – Percentual de revogações

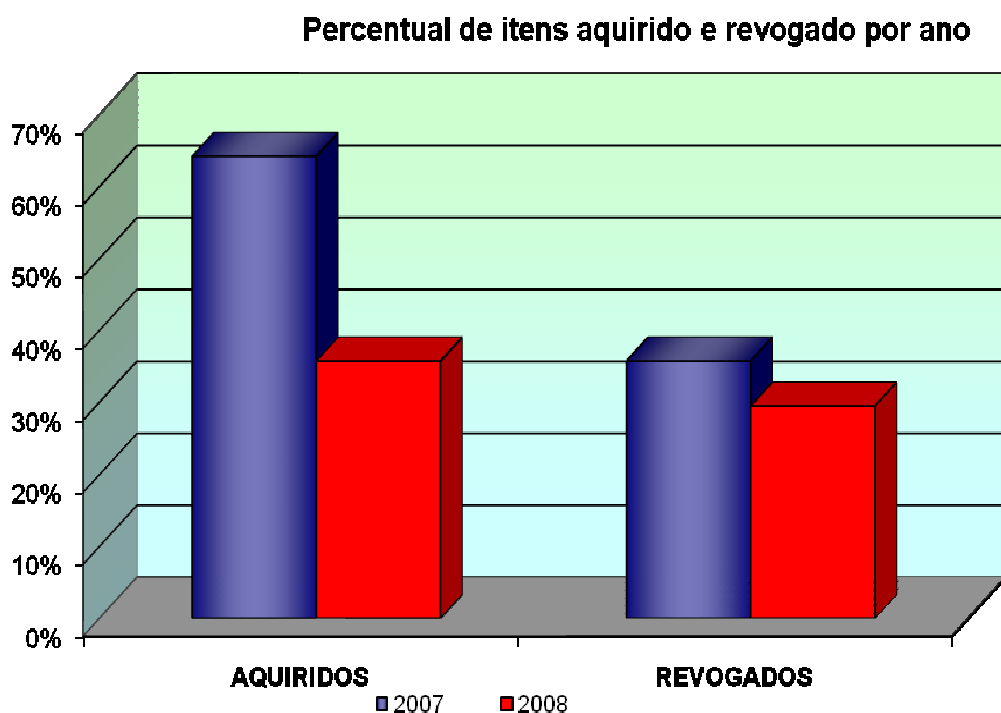


Gráfico VI – Quantidade de Revogados & Adquiridos

Em primeiro momento é importante destacar que os números das quantidades referentes aos motivos de revogações são representados pelos itens e/ou lotes e não por número de processos.

Verifica-se que o GHC, mesmo apresentando um volume muito elevado de itens a serem adquiridos através de seus processos de compras, apresenta muitos problemas no momento de aquisição. No ano de 2007, bem como no ano de 2008 houve uma média percentual de quase 32% de itens não adquiridos por diversos motivos apresentados nas tabelas e gráficos acima.

Cabe destacar o motivo que apresentou o maior percentual de itens revogados, ou seja, sem proponentes, numa média dos dois anos analisados de 68,36%, e logo atrás vem o motivo de revogação por preço excessivo que representou uma média percentual de 2007 e 2008 de 20,50%.

Ao constatar que em ambos os períodos o maior percentual de revogações se dá por falta de interessados no objeto licitado, questiona-se a razão do desinteresse dos fornecedores em cotar tais produtos. Seria interessante uma análise através da identificação dos produtos revogados – sem proponente, já que este motivo representa em média mais elevado das revogações de itens constantes dos processos.

Com relação aos demais motivos que fazem um percentual de 11,14% na média dos dois anos, não representam um percentual muito significativo pelos motivos apresentados. Esse resultado é decorrente do critério de julgamento estabelecido junto à Diretoria do GHC, a Gerência de Materiais e Comissão de Licitação, Pesquisa de Mercado conforme orienta a própria legislação das compras públicas.

Porem, a Direção do GHC, através de seus representantes, ou melhor, através da Gerência de Matérias e Comissão de Licitações deverão preocupar-se muito com os motivos dos itens revogados nas aquisições de compra apresentados nas tabelas e gráficos acima.

Além da apresentação dos motivos que levaram a não aquisição dos itens licitados, ressalta-se ainda que fossem analisados com mais detalhadamente os outros motivos da não aquisição:

- CBPF (Certificado de Boas Práticas de Fabricação) vencido
- Objeto ofertado não atende ao licitado
- Falta de documentação exigida no edital
- Contrato vigente de menor valor

Por fim, pode-se constatar que um número relevante de objetos não adquiridos em processos são itens que precisam ser licitados de forma a tornarem-se atrativos para os fornecedores. Dentre algumas sugestões podemos citar a composição de lotes, processos com entrega única, SRP – Sistema de Registro de Preços através de pregão presencial e/ou eletrônico.

## CONCLUSÃO

Devido á concorrência acirrada e a busca pelo diferencial competitivo, as empresas, têm buscado novos caminhos para vencerem seus obstáculos. O Grupo Hospitalar Conceição – GHC, dentro das diretrizes emanadas do Ministério da Saúde está em busca de se tornar uma empresa referencial em saúde pública no Brasil.

Dentro desta visão procura redirecionar todos os seus processos em busca das melhores alternativas para alcance de seu objetivo.

Entre a busca de novos caminhos está inserido o processo de compras, mais especificamente a modalidade de aquisição de seus produtos através do Pregão Eletrônico. Por essa razão, o trabalho ora desenvolvido visa oferecer soluções de caráter estratégico para o GHC através de dados levantados pela análise do ambiente interno do setor de licitações do GHC, onde se constatou entre os pontos fracos, a falta de atualização da equipe de trabalho, a necessidade de renovação dos processos de planejamento, equipamentos e de atualização do sistema operacional disponibilizado.

Para a implementação das ações visando minimizar as causas dos resultados indesejáveis, propõem este trabalho uma revisão na estrutura por parte dos atores que atuam no respectivo processo visando melhor desempenho na realização da licitação de compra subsidiada na legislação vigente.

Para a implementação das ações visando minimizar as causas dos resultados indesejáveis, propõem este trabalho as seguintes sugestões com o objetivo de junto com a Direção do GHC e as áreas envolvidas no processo de compra o seguinte:

- Qualificar as equipes da Comissão de Licitação e Gerência de Matérias, através de cursos e treinamentos;
- Manter a formação e a qualificação do Pregoeiro, fundamental dentro de uma instituição com o volume de compras como o GHC;
- Incentivar a área de Planejamento de compras, junto a Gerência de Materiais, na ampliação de base para servir na formação dos processos licitatorios os quais devem ser distribuídos da melhor forma possível e que venha facilitar o papel da Comissão de Licitação e os Pregoeiros;

- Com relação ao volume de compras através da modalidade de **inexigibilidade**, deve a Gerência de Matérias e a Comissão de Licitação realizar um estudo mais aprofundado com o objetivo de reduzir esta forma de aquisição, bem como para que o GHC não seja apontado nos relatórios de fiscalização da CGU e conseqüentemente TCU;

- No trabalho destaca-se o volume financeiro e quantitativo de compras através da modalidade de **dispensa**, portanto deve ser verificado e estudado todos os motivos que levaram a aquisição do serviço ou material através dessa modalidade;

- Os motivos de revogações dos itens de compra nos anos de 2007/2008 ficaram em média 33%, percentual muito elevado, portanto devem ser analisados os principais motivos e buscar uma solução para reduzir este volume;

- Com relação ao motivo de revogação **sem preponente**, sugerimos uma maior divulgação junto aos fornecedores, onde no momento da realização da pesquisa de mercado, já cadastrar no mínimo 03 fornecedores do item a ser adquirido, e comunicar o fornecedor o dia da realização do processo de compra ;

- Outro motivo de revogação que apresentou um percentual elevado é o de **preço excessivo**, e para corrigi-lo devemos realizar as pesquisas de preços dos itens a serem adquiridos da melhor forma possível, e para isso ocorrer existem diversos meios a serem utilizados pelo GHC, ou seja, meios eletrônicos (Comprasnet, através da internet, site dos próprios fornecedores), pesquisa em loco (visita a fornecedores, distribuidoras, supermercados etc.), por telefone, fax e junto a outras instituições que tenham a mesma abrangência do Hospital e as ultimas compras realizadas pelo próprio GHC.

- A área responsável pela pesquisa junto ao mercado devera elaborar planilhas claras e objetivas para facilitar ao Pregoeiro realizar a melhor compra possível para o GHC, e para isso é necessário que sejam tomadas providencias no sentido de dar importância para essa área, pois ela é responsável, se não realizar bem sua função, por mais de 88% dos itens revogados, conforme dados apresentados neste trabalho, ou seja, sem proponente e preço excessivo.

Aponta-se também a necessidade de realizar reuniões entre todos os envolvidos no processo licitatório e não somente entre os gerentes e coordenador, a fim de facilitar a identificação de problemas de todos os envolvidos ao mesmo tempo, possibilitando considerações e soluções do ponto de vista global.

Este trabalho representou um aprendizado dos processos de licitatórios no GHC à luz da Tecnologia da Informação na Área da Saúde, cuja integração é fundamental para que haja uma competente aplicação da verba dispensada, ao melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros da instituição voltada ao usuário do Sistema Único de Saúde.

## REFERÊNCIAS

BRAZ, Aladim Bisio. **Organização e Métodos Análise Administrativa**. Porto Alegre: UFRGS, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos: Uma Visão Holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços PP e PE. Revista Ampliada**. São Paulo, 2. ed. 4ª tiragem, Editora Forum, [19--?]

GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO. Aldeia – Agência de Internet. Quem Somos. Disponível em: [www.ghc.com.br](http://www.ghc.com.br)

PANKO, Larissa. PEREIRA, Melissa de Cássia. CORRÊA, Rogério. **Pregão Presencial e Eletrônico Cenário Nacional**. São Paulo: Editora Negócios Públicos do Brasil Ltda, 2008.

RANGEL, Alexandre. **Movimento na Qualidade**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.  
SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. Dissertação de mestrado. PPGE/UFSC.

SANTANA, Jair Eduardo; ANDRADE, Fernanda Org). **Licitações / Pregão Presencial e Eletrônico / Leis Complementares. Legislação atualizada**. Curitiba, 5. ed. Editora Negócios Públicos, 2008.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**. 2. ed. São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro.

TIFFANY, P. e PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico**. Fundamentos e aplicações - da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Campus, 1998.