

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BERENICE STULZER LOPES

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS
PARA O SISTEMA REGISTRO DE PREÇOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE RIO NEGRO

RIO NEGRO
2011

BERENICE STULZER LOPES

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS
PARA O SISTEMA REGISTRO DE PREÇOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE RIO NEGRO**

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.
Orientadora: **DANIELLE MANTOVANI
LUCENA DA SILVA**

**RIO NEGRO
2011**

DECIDIR

“Este é o desafio do Gestor público:
Tomar decisões em temas complexos,
com segurança premido pela urgência
do atendimento ao interesse público.”

(Jorge Ulisses Jacoby Fernandes)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	APRESENTAÇÃO.....	3
1.2	OBJETIVO GERAL.....	4
1.2.1	Objetivos Específicos	4
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	4
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	6
3	METODOLOGIA.....	11
4	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	12
4.1	DESCRIÇÃO GERAL	12
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
5	PROPOSTA	18
5.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	18
5.1.1	Gerente de Contratos	18
5.1.2	Padronização das Fases do Sistema Registro de Preços.....	20
5.1.3	Instituição de Controles.....	22
5.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	23
5.3	RECURSOS	24
5.3.1	Recursos Humanos:	24
5.3.2	Recursos Materiais:	24
5.3.3	Total de Investimento:.....	25
5.4	RESULTADOS ESPERADOS	25
5.5	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	26
5.5.1	O servidor designado não se adequar as funções.	26
5.5.2	Fornecedor que não atende ao quantitativo e qualitativo exigidos.....	26
5.5.3	Preço de Mercado abaixo do registrado no registro de preços	26
5.5.4	Resistência a Mudanças.....	26
6	CONCLUSÃO.....	27
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O Sistema Registro de Preços (SRP) é uma ferramenta adotada pela administração pública que foi criada com a intenção de desburocratizar e agilizar o processo de compras, além da celeridade, a economia gerada por este sistema é algo que deve ser alcançada através de um bom e eficiente gerenciamento.

Apesar deste sistema somente ser possível para aquisição de serviços e bens de natureza comuns, este gênero abrange um percentual significativo das aquisições realizadas pela Prefeitura Municipal de Rio Negro.

O gerenciamento do Sistema Registro de Preços cabe ao órgão gerenciador, conforme estabelece a lei 3.931/01, art. 3º, § 2º “Caberá ao órgão gerenciador a prática de todos os atos de controle e administração do SRP...”, porém este não delega funções, e esta proposta pretende estabelecer grau de competência e responsabilidade ao gerente de contratos.

Através do gerenciamento efetivo do SRP, este poderá cumprir efetivamente suas funções que são: trazer celeridade aos processos de compras; eficiência; controle eficaz dos estoques; controle de qualidade; flexibilização quanto a duração contratual; economia nas publicações e processos licitatórios; além do princípio da padronização; do parcelamento; entre outras.

Atualmente o gerenciamento é realizado de forma geral, superficial, onde são tomadas medidas reativas, quando deveriam ser tomadas medidas pró-ativas e até mesmo preventivas.

O gerenciamento a nível operacional é importante no sentido de corrigir falhas/omissões na execução dos contratos, estas falhas por não haver uma pessoa ou equipe especialmente designada, ocorrem com certa frequência e através da delegação e definição de atribuições deverão ser sanadas.

O SRP é uma medida que contribui de maneira efetiva para a eficiência da gestão pública, uma vez que não frustra qualquer outro princípio jus-administrativo, conforme bem destaca Niebuhr (2008).

O principal desafio a ser vencido pelo registro de preços esta na flexibilização do processo de compra, bem como na celeridade que este sistema proporciona, porém sem um

controle efetivo de suas ações esta ferramenta perde parte de sua função e acarreta problemas estruturais ao departamento de compras e consequentemente a gestão municipal.

O presente trabalho pretende apresentar uma proposta para implantação do gerente de contratos a nível operacional, objetivando melhorar o controle, no sistema registro de preços.

1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de Implantação do gerenciamento de contratos para o sistema registro de preços.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Ampliar a utilização do sistema registro de preços;
- Criar a função do gerente de contrato a nível operacional, aumentando o controle no sistema registro de preços;
- Definir as atribuições do gerente de contrato perante o sistema registro de preços;
- Determinar os tópicos que necessitam de controle no sistema registro de preços;
- Determinar a importância do gerenciamento dos contratos no sistema registro de preços, como medida de economia e eficiência no processo de compras;

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O Estado assim como as políticas públicas devem priorizar os interesses dos cidadãos, através da elevação da qualidade no nível da gestão, sendo a transparência a maior arma para a consolidação da democracia e a construção da cidadania.

Segundo Pereira (2010) “... a construção da cidadania e a consolidação da democracia no Brasil exigem um Estado inteligente e uma gestão pública competente, traduzidos na transparência e na qualidade de serviços prestados à sociedade”.

Baseado no número relevante de processos de registro de preços, metodologia adotada por esta instituição, e em atendimento a lei 8.666/93, art. 15 que afirma:

Art. 15 As compras, sempre que possível deverão:

I – atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II – ser processadas através de sistema de registro de preços;

III – submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV – ser subdividida em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V – balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

Penso que o gerenciamento eficaz é base imprescindível para o bom andamento da gestão de compras da Prefeitura Municipal de Rio Negro, atendendo aos princípios da transparência, eficiência e probidade administrativa, além de alcançar os princípios do controle na administração pública que são: princípio da universalidade; princípio da totalidade; princípio da legalidade; princípio da imparcialidade; princípio da autonomia; princípio da independência; controle da legalidade; controle da legitimidade; controle da economicidade; controle da moralidade; supremacia do interesse público.

O gerenciamento visa coibir falhas estreitando o canal de relacionamento com os fornecedores, objetivando melhor negociação de preços, e prazos. Através do gerenciamento será possível obter um maior e melhor acompanhamento dos contratos quanto a: vencimento, prazo de entrega, qualidade do material, cotas por secretaria, dotação orçamentária, e outros.

Atualmente pela falta de gerenciamento, muitos contratos expiram sem que novo processo seja iniciado, ou mesmo são realizados dois processos licitatórios com o mesmo objeto, porém para atender secretarias distintas, quando o objetivo do SRP é principalmente a consolidação de aquisições para buscar um melhor preço, bem como economizar com publicações e processos licitatórios.

Devido à relevância do RP, bem como a determinação de que todas as aquisições sejam realizadas preferencialmente por este sistema, entendemos que o gerenciamento eficiente desta ferramenta é algo imprescindível para o sucesso de qualquer administração pública.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A administração Pública evoluiu muito nas últimas décadas, com o fim da ditadura militar e principalmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, porém ao contrário do que possa parecer a autonomia dos dirigentes diminuiu. A Lei de Responsabilidade Fiscal 101/00 veio com o intuito de acabar com os descabros dos dirigentes, que entregavam prefeituras e até mesmo estados “falidos” aos seus sucessores das urnas.

Segundo Di Pietro (2011 p. 213)”...os poderes que exerce o administrador público são regradados pelo sistema jurídico vigente. Não pode a autoridade ultrapassar os limites que a lei traça à sua atividade, sob pena de ilegalidade”.

A LRF toma um contorno especial no que tange a gestão dos processos de compras, pois tem a função de prevenir riscos capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas e aumentar o *accountability*.

Segundo Pereira (2010, p. 71)

O termo *accountability* pode ser considerado o conjunto de mecanismo e procedimento que levam os decisores governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações, garantindo-se maior transparência e a exposição das políticas públicas. Quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-los apropriadamente, mais *accountable* é um governo.

Outra medida que veio balizar a atuação dos gestores é a Lei de Licitações nº 8.666/93, esta também um grande avanço no sentido de moralizar as aquisições públicas e proporcionar um maior atendimento aos princípios básicos da igualdade, publicidade, moralidade e da probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, legalidade, impessoalidade.

O sistema registro de preços é uma ferramenta colocada à disposição do Administrador Público, através do art. 15 da Lei de licitações nº 8.666/93 que determina, em seu inciso II, que, sempre que possível, as compras deverão ser processadas pelo sistema registro de preços, esta ferramenta foi regulamentada através dos Decretos Federal nº 3.931/01 e nº 4.342/02.

Com objetivo de melhor estabelecer as atribuições do gerente de contrato faz-se necessário conceituar o Sistema Registro de Preços, bem como seus objetivos e peculiaridades.

O decreto nº 3.931 de 19 de setembro de 2001, através de seu art. 1º, item I define assim o sistema registro de preços:

I – Sistema de Registro de Preços – SRP – conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras;

Para Meirelles:

Registro de preços é o sistema de compras pelo qual os interessados em fornecer materiais, equipamentos ou gêneros ao Poder Público concordam em manter os valores registrados no órgão competente, corrigidos ou não, por um determinado período e a fornecer as quantidades solicitadas pela Administração no prazo previamente estabelecido. (Meirelles *apud* Bittencourt 2003 p.23).

Para Junsten Filho (2010) o registro de preços é um cadastro de produtos e fornecedores, obtido através de licitação, onde é possível contratar bens e serviços de forma sucessiva respeitando as condições do edital e contrato normativo estabelecido para tal. Já Fernandes entende como um procedimento especial de licitação onde é escolhida a proposta mais vantajosa observando-se o princípio da isonomia para contratações futuras.

Os autores Meireles, Fernandes e Marçal fazem uma leitura particular da definição do SRP, sendo que Marçal destaca o registro de preços com contrato normativo, Meireles e Fernandes entendem como um sistema de compras, embora Fernandes ainda classifique como um procedimento especial de licitação com observância ao princípio da isonomia, além da seleção de proposta mais vantajosa.

Entendemos que não se trata de licitação, uma vez que para proceder ao registro de preços existe a necessidade de utilizar-se da Concorrência, ou do Pregão, estas sim modalidades de licitação, conforme destaca Di Pietro (2011).

Sendo Concorrência conforme define a lei 8.666/91, art. 22 § 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.” O valor estimado para contratação de obras e serviços de engenharia deve ser acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), e o valor para compras e serviços, exceto obras e serviços de engenharia, já citados, deve ser acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais), esta modalidade ainda é a que deve ser utilizada para registro de preços de objeto classificado como incomum, conforme salienta Guimarães (2008 p. 59).

Já a modalidade pregão instituído através da Lei 10.520 de 17 de julho de 2002, e o Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005, que o regulamenta na forma eletrônica, nos parece

ideal para contratação de qualquer tipo de material pertinente ao SRP, uma vez que não há limite de valor para sua utilização sendo que o objeto, definido no art. 1 da lei 10.520/02, que diz: “Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.”, cabe dentro das especificações necessárias para que se proceda ao registro de preços, obviamente sempre precedido de ampla pesquisa de mercado.

O SRP proporciona a opção de adesão à ata de RP de outros entes da federação, possibilitando assim uma economia ainda maior, tendo em vista que o quantitativo pregado pelo Estado e/ou União é muito superior ao quantitativo de um município, conseqüentemente se obtém um preço mais atrativo.

Observa-se que o SRP deve ser adotado para tudo o que foi padronizado, ou apresentem as mesmas especificações, bem como serviços comum sendo observado os seguintes critérios definidos pelo art. 2º da lei 3.931/01 que assim preconiza:

Art. 2º Será adotado, preferencialmente, o SRP nas seguintes hipóteses:

I – quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações freqüentes;

II – quando for mais conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços necessários à Administração para o desempenho de suas atribuições;

III – quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; e

IV – quando pela natureza do objeto não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

Parágrafo único: Poderá ser realizado registro de preços para contratação de bens e serviços de informática, obedecida a legislação vigente, desde que devidamente justificada e caracterizada a vantagem econômica.

Destacamos que no SRP não há contrato mais sim assinatura da ata de registro de preços que estabelece as condições e preços a serem obedecidos nas futuras contratações, esta modalidade permite ainda o reequilíbrio de preços, bem como uma variação do quantitativo até o percentual de 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial do contrato para obras, serviços ou compras, e de até 50% (cinquenta por cento) para o caso particular de reforma de edifício ou equipamento.

Caso haja necessidade de aquisição superior ao percentual acima elencado, há necessidade de providenciar um novo registro de preços, bem como caso este ultrapasse o prazo máximo de vigência que é de 12 meses, lembrando que este independente do exercício financeiro, sendo esta mais uma vantagem do SRP.

As vantagens de utilização do SRP são inúmeras tanto que, segundo Justen Filho, esta ferramenta, antes objeto de reprovação pelo TCU, teve seu posicionamento revisto e passou a apoiar devido ao entendimento de que é a solução mais adequada para assegurar a flexibilidade nas contratações administrativas.

Destacamos como vantagem para a administração pública de todas as esferas, principalmente a não obrigatoriedade de contratação por parte da administração, do objeto alvo do registro de preços, uma vez que o sistema registro de preços não constitui relação jurídica entre o ente público e um particular, mas sim é um contrato normativo, que estabelece as condições acordadas por ambas as partes, para contratações futuras.

Outras vantagens proporcionadas pelo SRP são a economicidade em relação ao processo licitatório, que é moroso e dispendioso, uma vez que este sistema propicia que através de uma só licitação a possibilidade de aquisições para o ano todo, não havendo necessidade de formação de estoques, evitando também a deteriorização do material, o não comprometimento da dotação orçamentária que poderá ser utilizada para outra necessidade mais premente, sendo que não se faz necessário a reserva orçamentária na época do registro de preços, somente na aquisição efetiva do material/serviço, evita o fracionamento da despesa, possibilita um melhor preço através da economia de escala, além da transparência uma vez que há necessidade de publicação trimestral dos valores do registro de preços, porém esta exigência pode ser amplamente atendida com custo zero através da disponibilização do registro de preços na internet.

Os diversos controles segundo Pereira (2011) devem sempre buscar a estruturação de um modelo de gestão que alcance melhoria na qualidade de oferta de serviços a população, elevação da transparência combate a corrupção, promoção e valorização do servidor público.

Seguindo orientação do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE), corte a qual esta instituição esta jurisdicionada, os controles devem atender aos 3 (três) **E's**: **E**ficiência, **E**ficácia e **E**fetividade, além da avaliação de resultados.

A política de uma organização segundo Valeriano (2004) é definida pela determinação dos objetivos e as intenções da organização a longo prazo, sendo que estes irão balizar as decisões atuais e futuras, é com base na política da organização é que os objetivos serão hierarquizados segundo o nível de relevância, são estes:

Estratégico: onde é definido o curso de ação para alcançar os objetivos traçados pela organização, este nível abrange a estrutura como um todo inclusive seu papel junto a sociedade e o meio ambiente.

Tático: onde são definidas as linhas gerais operacionais, estas voltadas para o interior da organização.

Operacional: onde são determinadas as tarefas a serem executadas, quem as executará, como e quando.

Baseada na legislação atual, nas particularidades do SRP e buscando a efetiva transparência dos atos públicos, a probidade administrativa, bem como visando sempre a proposta mais vantajosa para a administração, entendemos que o controle efetivo do sistema registro de preços se faz necessário para atender seu objetivo, sendo o planejamento a nível operacional a forma mais adequada para sua concretização.

3 METODOLOGIA

Inicialmente procedemos a pesquisa bibliográfica junto a autores renomados, este material destinou-se a conceituação do sistema registro de preços, bem como do planejamento operacional, além da identificação da finalidade da administração pública.

Após o estudo da bibliografia, realizamos um levantamento nos processos licitatório do município, envolvendo todas as modalidades: convite, tomada de preços, pregão, realizados no ano de 2010. Baseado neste levantamento determinamos o número de processos realizado para o registro de preços, avaliando a importância dos mesmos nas aquisições do município.

Determinada a importância deste sistema, passamos para a fase de entendimento do referido sistema junto aos servidores municipais, realizando entrevistas com os profissionais envolvidos na área de compras, licitação, jurídico, e também dos órgãos requisitantes.

Estas entrevistas tiveram o objetivo de conhecer a visão do servidor junto a este sistema, identificando suas dificuldades, problemas e possíveis soluções.

Os dados coletados através de entrevista e pesquisa, além da observação, proporcionaram a visão deste procedimento por diversos ângulos, reunindo informações de possam agilizar e complementar o processo dinâmico, que é o SRP.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Pela lei provisória nº 219 de 02/04/1870, Rio Negro foi elevado a categoria de Vila, e em 15 de novembro do mesmo ano deu-se a instalação do Município com a posse da 1ª Câmara de Vereadores, sendo seu primeiro presidente o Comendador João Oliveira Franco, consolidando assim a autonomia de Rio Negro. Em 1892, em virtude do regime republicano implantado no país, realizou-se eleições para prefeito e camaristas, pelo voto popular em 24 de setembro, foi eleito primeiro Prefeito Municipal o Sr. Joaquim Teixeira Sabóia.

A população de Rio Negro é formada basicamente por imigrantes: alemães (1829), bucovinos (1887 e 1888), poloneses (1890), além dos índios botucutos, estes são os mais antigos representantes do povo sul-americano existente. O Sargento Mor João da Silva Machado “Barão de Antonina” fundador de Rio Negro, iniciou a construção da Estrada da Mata, por onde os tropeiros conduziam o gado do Rio Grande do Sul até Sorocaba, sendo o tropeirismo reconhecido como um dos ciclos mais importantes para o desenvolvimento do município de Rio Negro, além da Erva Mate e da exploração de madeira.

O município de Rio Negro possui particularidade, pois faz divisa com o Estado de Santa Catarina, através do rio Negro, tendo sua sede integrada à cidade vizinha de Mafra, formando um aglomerado urbano de cerca de 80.000 habitantes, fenômeno típico de cidades irmãs, localizadas em margens opostas nos pontos de travessia de rios de grande porte, apresentando uma simbiose no relacionamento sócio-econômico, comportando-se como uma cidade única.

O Município de Rio Negro compreende uma extensão territorial de 603,24 Km² (seiscentos e três e vinte e quatro décimos de quilômetros quadrados) e seu orçamento anual, para 2011, é de R\$ 50.190.963,00 (cinquenta milhões, cento e noventa mil, novecentos e sessenta e três reais). Segundo o censo de 2010, Rio Negro possui 31.274 (trinta e um mil, duzentos e setenta e quatro) habitantes e densidade demográfica 51,84 (hab/Km²).

A base produtiva do município esta ancorada na indústria com 43% (quarenta e três por cento) isto se deve principalmente pela presença de duas grandes indústrias “fumageiras” instaladas no município, a Souza Cruz S.A. e a Universal Tabacos Ltda., que contribuem também para o incremento da área agropecuária (que representa 28% (vinte e oito por cento) da base produtiva do município) uma vez que a indústria “fumageira” incentiva e absorve a produção das folhas de fumo produzidas na região.

Esta região caracteriza-se também pela indústria “moveleira” sendo que 52% da área do município é florestada, onde 25% com Pinus, para aproveitamento industrial, e 27% de Mata Nativa.

A Prefeitura Municipal de Rio Negro tem como atividade, registrada junto ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, como Administração Pública em Geral e sua natureza jurídica é denominada Órgão Público do poder Executivo Municipal, em junho de 2011 o quadro de funcionários contava com 844 servidores, entre efetivos e comissionados, mais 234 estagiários, o prefeito reeleito para a gestão de 2008 a 2012 é o senhor Alceu Ricardo Swarowski e o vice-prefeito é o senhor Nilson Antonio Paizani, a estrutura administrativa é composta por 11 Secretarias, a saber: Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Fazenda; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Assistência Social; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal de Turismo e Cultura; Secretaria Municipal de Planejamento; Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos; Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente; Secretaria Municipal de Indústria e Comércio; Secretaria de Esportes; além da Fundação Municipal de Esportes e Instituto de Previdência Social dos Servidores Públicos do Município de Rio Negro – IPRERINE.

A sede da prefeitura esta inserida no parque eco turístico “São Luiz de Tolosa”, este com extensão de 538.792,28 m², aproveitando as instalações do antigo Seminário Seráfico dos padres franciscanos, tem uma área construída de aproximadamente 9.000 m², abriga com exceção da Secretaria Municipal de Saúde, toda a outra secretaria, além do IPRERINE, esta proximidade agiliza muito as atividades administrativas.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Prefeitura Municipal de Rio Negro, através de seus processos licitatórios procura sempre atender aos princípios da transparência, legalidade, impessoalidade, isonomia, proposta mais vantajosa para administração, para tanto conta com o apoio de um advogado especialmente designado para dar suporte a todos os procedimentos licitatórios, inclusive quanto à modalidade a ser empregada para cada objeto.

Em estudo realizado através do levantamento junto aos processos licitatórios, verificamos que as compras no ano de 2010, somam um total de R\$ 18.519.031,22 (dezoito milhões, quinhentos e dezenove mil, trinta e um reais e vinte e dois centavos) representando 46,38% do total das despesas do município, sendo o total da despesa R\$ 39.925.595,23 (trinta e nove milhões, novecentos e vinte e cinco mil, quinhentos e noventa e cinco reais e vinte e três centavos), deste percentual 22,07%, ou seja, R\$ 8.811.429,53 (oito milhões, oitocentos e onze mil, quatrocentos e vinte e nove reais, e cinquenta e três centavos) foram adquiridos através do sistema registro de preços, em volume financeiro o registro de preços representa 47,58% das aquisições do município, neste montante já incluso as obras, que representam um volume financeiro significativo.

Para melhor visualização da importância do sistema registro de preços, no processo de compras, apresentamos o gráfico abaixo:

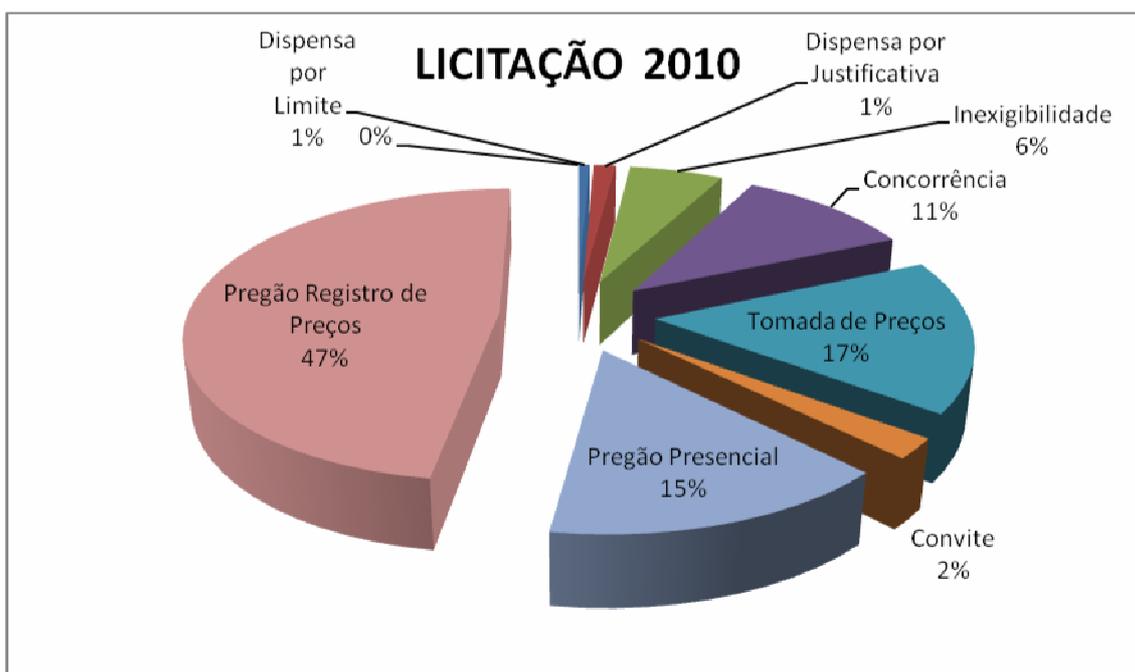


Gráfico 1 – Licitações da Prefeitura Municipal de Rio Negro 2010
 Fonte: Prefeitura Municipal de Rio Negro (2010)

Para todo e qualquer processo de compra, há necessidade de obedecer determinados procedimentos são eles: levantamento da necessidade – requisição de material – pesquisa de preços – opção pelo processo licitatório mais adequado – licitação – assinatura do contrato – entrega conforme ordem de compra.

Sendo que para o SRP a assinatura é da “ata registro de preços”, e após a assinatura este sistema requer procedimentos especiais como: acompanhamento da variação dos preços de mercado; pesquisa de processos similares, ou de mesmo objeto, atinentes a outros entes; rigorosa verificação quanto ao cumprimento dos prazos e qualidade dos produtos; verificação da dotação orçamentária pertinente ao objeto a ser comprado; controle de estoque mínimo do material; controle de cota das secretarias requisitantes; dilação de prazo, caso este não tenha sido realizado para o prazo máximo, estabelecido por lei, que é de 12 (doze) meses a contar da assinatura da ata registro; aumento do quantitativo até o limite máximo de 25% (vinte e cinco por cento).

O sistema registro de preços começou a ser utilizado pela Prefeitura Municipal de Rio Negro, no ano de 2006.

Embora tenha decorrido cinco anos de sua utilização, devido à alta rotatividade de servidores nos setores, principalmente nos de licitação e compras a implantação das várias fases sofrem com o constante reinício do aprendizado, dificultando assim a especialização que este sistema necessita.

O que observamos é que dentro das secretarias o fenômeno se repete, dificultando assim o aproveitamento integral desta ferramenta.

Notamos ainda que maior ênfase e cuidado são dados ao processo inicial até o processo licitatório, porém após este a ferramenta deixa a desejar, faltando executar com maior empenho as atividades pertinentes a esta.

Dentre as atividades destacamos os controles, são eles: de estoque; vencimento de contratos; quota por secretaria; entre outros.

Observamos também a resistência em proceder a adesão a ata de outros entes da administração pública, este procedimento é amplamente utilizado por outras instituições, que além da economia alcançada pela não necessidade da realização de processos licitatório próprio, geralmente o preço, devido a grande quantidade licitada, é bastante atrativo.

Porém, este procedimento requer estudo, pesquisa e dedicação, há a necessidade de ter alguém que possa fazer o estudo de viabilidade para justificar a adesão.

Destacamos a dificuldade das secretarias em diferenciar quais processos devem ser realizados através de compra ou registro de preços. Tendo em vista que é responsabilidade das secretarias, ao encaminhar a requisição, além de indicar a forma de aquisição, se dispensa, compra direta, registro de preços, a análise para determinar a oportunidade e conveniência do pedido.

Esta responsabilidade é corroborada através dos pareceres jurídicos, onde se destaca que: “os critérios e análise de mérito, a adequação do preço a ser pago com o praticado no mercado, constituem avaliação técnica da secretaria solicitante”. Os pareceres são emitidos para verificação pelo assessor jurídico quanto à legalidade do processo, isto é, se todos os procedimentos foram executados conforme os ritos da legislação em vigor.

Através de entrevistas realizadas junto aos órgãos requisitantes, com foco no SRP, percebemos que a ausência de uma agenda ou cronograma de vencimento dos registros de preços é um ponto importante a ser melhorado, pois o intervalo entre o vencimento do registro de preços e a homologação de novo processo atrapalha muito o planejamento e a rotina das secretarias.

Outro ponto levantado é a dificuldade em conseguir orçamentos no comércio local por vários motivos, destacamos os principais: primeiro a resistência que os comerciantes tem em responder as cotações, tendo em vista o tempo despendido que uma cotação longa demanda, onde nem sempre o fornecedor é contemplado; outro motivo a ser levado em conta é o preço superestimado, fornecido com o objetivo de compor uma média elevada para o preço de referencia que regerá o processo licitatório.

Em contrapartida, como ponto positivo apontado pelas secretarias, está o fato de que para o SRP não há necessidade de comprometimento da dotação orçamentária, além da possibilidade de realizar aquisições no início do ano, assim que o orçamento financeiro é aberto, sem a necessidade de esperar o prazo que um processo licitatório despense.

Ressaltamos também o trabalho de conscientização realizado junto aos fornecedores, quanto ao controle rigoroso no recebimento de materiais, sendo que materiais com características diferentes das licitadas não são recebidos.

Este controle tem sido aprimorado ao longo dos anos, limitando a rejeição /devolução de material a um percentual mínimo.

Em entrevista junto a fornecedores habituais do SRP, constatamos que quando o planejamento de compras é bem executado, isto é, a quantidade prevista para o fornecimento anual é praticamente toda utilizada, o fornecedor se esmera no cumprimento de suas obrigações, atendendo aos prazos e qualidade do material ofertado, criando assim uma segurança para ambos os lados.

Porém, quando o planejamento é falho, isto é, a quantidade prevista para o registro de preços é superestimada, e conseqüentemente não é realizada a aquisição, ou a aquisição é mínima, isto gera uma expectativa de venda que é frustrada no decorrer do tempo, gerando assim um desconforto do fornecedor junto a administração, isto reflete no atendimento, no prazo de entrega e até mesmo na qualidade do material ou serviço prestado, gerando insegurança para ambas as partes.

É bem verdade que o RP não obriga a administração realizar a aquisição, e o proponente esta ciente disto, porém ao participar do processo licitatório e consagrando-se vencedor, há uma expectativa criada, pelo proponente, para fornecer ou executar o serviço objeto da ata contrato, se assim não fosse, não haveria interesse dos proponentes em participar da licitação, por esta razão a fase de levantamento e planejamento cuidadosamente executados é de suma importância, evitando assim afastar proponentes em processos futuros.

Relacionamos abaixo os principais tópicos observados na análise do diagnóstico da situação, são eles, a necessidade de:

- Treinamento dos servidores no que se refere ao Sistema de Registro de Preços;
- Acompanhamento dos contratos;
- Cronograma de vencimento dos registros de preços;
- Registros confiáveis quanto ao histórico de fornecimento, avaliação de fornecimento, consumo por secretaria;
- Planejamento de compras baseado no histórico de consumo, para todos os processos pertinentes ao registro de preços.

5 PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Segundo pesquisa, levantamento e análise realizados na Prefeitura Municipal de Rio Negro, identificamos a necessidade de contratação ou designação de um servidor para o gerenciamento dos contratos de Registro de Preços, estes por ter um prazo relativamente longo (12 meses) e por tratar-se de objetos de uso freqüente e necessidade continuada, exige maior atenção. Dentro do item gerenciamento há necessidade de observar determinados passos a serem cumpridos, controles a serem executados, avaliações, realimentação de informações e procedimentos.

5.1.1 Gerente de Contratos

O gerente de contratos é um profissional da área administrativa que deve ter uma visão holística do ente público, e tem por objetivo principal atuar como facilitador, sendo de sua competência a centralização e a disseminação de informações pertinentes aos contratos. Para tanto, faz-se necessário à contratação de um assistente administrativo, nível superior, para atuar como gerente de contratos observados o perfil e atribuições abaixo:

5.1.1.1 Perfil do gerente de contrato

O perfil profissional definido para qualquer função deve levar em consideração o tipo de atividade que será exercida pelo profissional. Caso contrário há uma grande possibilidade do mesmo não se adequar à função ou executá-la de forma deficitária.

Para a função de gerente de contrato entendemos ser necessário no mínimo os seguintes atributos:

- Liderança;
- Comunicativo;
- Cordialidade;
- Disciplina;
- Organização;
- Desenvoltura para tratar com o público;
- Habilidade para resolver conflitos;
- Boa reputação profissional, moral e ética;
- Respeito às normas legais;

5.1.1.2 Atribuições

Atribuições são atividades a serem desenvolvidas pelo profissional contratado para exercer determinada função. Sendo que as atribuições do gerente de contrato, objeto desta proposta, dividem-se em etapas: primeiramente há a necessidade de preparar a documentação com o objetivo de guarnecer o processo licitatório, dando-lhe sustentação e embasamento legal para sua instauração, conforme segue abaixo:

- Elaborar requisições para confecção de novo processo de registro de preços;
- Consolidar os dados para formação do edital;

- Realizar pesquisa de mercado para compor o edital de registro de preços;

Na sequência faz-se necessário o acompanhamento do processo licitatório com objetivo de conhecer os proponentes, verificar os prazos e peculiaridades do certame. Este acompanhamento é interessante para que os questionamentos e dificuldades apresentados no certame sejam avaliados e regularizados para os procedimentos futuros.

Após o certame o gerenciamento das atividades assume sua principal função, que compreende as etapas abaixo:

- Agilizar os procedimento para legalização do ato (assinaturas, publicação, etc.).

- Controlar o prazo de vigência dos contratos;
- Verificar o cumprimento do prazo de entrega dos materiais/serviços;
- Verificar a qualidade e quantidade do material fornecido;
- Controlar o saldo dos contratos;
- Controlar as cotas de fornecimento por secretaria;
- Acompanhar a evolução dos preços de mercado referente aos materiais objeto

do registro de preços;

- Promover alterações contratuais quanto ao quantitativo;
- Acompanhar e avaliar o desempenho dos contratados;
- Comunicar eventuais irregularidades aos setores pertinentes, para as medidas

cabíveis;

- Preencher mapas avaliativos;

5.1.2 Padronização das Fases do Sistema Registro de Preços

Para um gerenciamento eficiente do sistema registro de preços há necessidade de padronização de procedimentos que compreendem as etapas de: Planejamento, Licitação, Contratação e Acompanhamento. Estas etapas devem ser executadas para todos os processos objeto do registro de preços.

5.1.2.1 Planejamento

Planejar consiste na definição de objetivos e na mobilização de todos os recursos (financeiro, humanos, tecnológicos, intelectuais, etc.) necessários para atingi-los.

Segundo Chiavenato (2008) “Planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”.

O planejamento compreende todas as etapas que antecedem ao processo licitatório e tem por objetivo identificar e sanar dificuldades, são as etapas:

- Levantar os itens e suas características técnicas, para correta identificação do objeto;
- Consultar todos os departamentos, este procedimento visa consolidação dos itens, bem como sua complementação e definição do quantitativo a ser registrado;
- Pesquisar preços de mercado, com a finalidade de conhecer o preço médio que servirá para compor o valor de referencia no processo licitatório;
- Reunir-se com os fornecedores para esclarecimentos e aperfeiçoamento da correta descrição das características técnicas dos itens. Esta fase é de extrema importância, pois evita aquisições errôneas, bem como discussão durante a sessão de disputa de preços.
- Elaborar o Edital, este procedimento deve ser realizado em conjunto ao departamento de licitação;

5.1.2.2 Licitação

Licitação é o processo administrativo segundo o qual o ente público abre a todos os interessados a possibilidade de apresentarem propostas e que serão selecionados dentre as que atenderem ao objeto, a mais vantajosa, levando em consideração os princípios da igualdade, legalidade, impessoalidade, moralidade e probidade. Outros princípios devem ser atendidos como os da: publicidade, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, adjudicação compulsória e ampla defesa (Di Pietro 2011). A não observância de um ou mais princípios acima elencados inviabiliza todo o processo, por este motivo os passos abaixo devem ser rigorosamente executados:

- Finalizar o Edital do Registro de Preços;
- Solicitar emissão de parecer jurídico, referente ao processo administrativo, objeto do registro de preços. Este procedimento visa verificar o atendimento quanto à legalidade do processo, além da definição do tipo de licitação a ser empregada;
- Solicitar autorização do chefe do executivo municipal para instaurar o processo licitatório;
- Publicar o aviso de licitação. Este procedimento tem por objetivo, além do atendimento dos princípios da legalidade e publicidade, o chamamento de fornecedores interessados a participar do registro de preços;
- Realizar o Pregão Presencial Registro de Preços. Esta modalidade de licitação é o padrão adotado pela administração municipal para proceder ao registro de preços e atende plenamente os requisitos legais para tal;
- Solicitar emissão de parecer jurídico, referente ao atendimento das normas legais, quanto ao processo licitatório;
- Adjudicar e Homologar o Processo;
- Publicar o resultado do certame, visando atender aos princípios da legalidade e publicidade;

5.1.2.3 Contratação

A contratação no Registro de Preços é realizada conforme a necessidade da administração, lembrando que o SRP não obriga a administração a adquirir os produtos, somente torna-os aptos para tal. Quanto aos passos a serem seguidos relatamos:

- Assinatura da Ata Registro de preços. A ata registro de preços firma um acordo entre as partes que deverá ser cumprido no caso de efetivação da aquisição;
- Adesão a Ata Registro de preços, isto se dá caso um órgão não participante queira aproveitar o processo licitatório para adquirir itens objeto do registro de preços;
- Requisição de Compra, documento emitido pelo departamento para adquirir itens pertencentes ao registro de preços. É necessário nesta fase indicar a dotação orçamentária a ser utilizada no processo;
- Emissão do empenho, esta tem por objetivo reservar os recursos para aquisição do objeto em tela;

5.1.2.4 Acompanhamento

Esta talvez seja a etapa mais importante, a ser administrada pelo gerente de contratos, e freqüentemente é relegada a segundo plano. O acompanhamento finaliza e realimenta todo o processo, através do acompanhamento são tomadas atitudes preventivas, as falhas são detectadas e corrigidas. O acompanhamento é realizado através de controles, pesquisa, verificação de procedimentos, análise da qualidade. As fases do acompanhamento vão desde o recebimento do material, até a quitação da obrigação que se dá com o pagamento do fornecedor, são elas:

- Recebimento do material, nesta fase há a conferencia do quantitativo e qualitativo, com as especificações da requisição de material;
- Liquidação do empenho;
- Acompanhamento dos quantitativos por secretaria e quantitativo do processo;
- Acompanhamento do prazo de vencimento do registro de preços, bem como do quantitativo;
- Proceder alterações na Ata, quanto ao reequilíbrio econômico-financeiro, aumento do quantitativo, e prorrogação de prazo, se este permitir;
- Acompanhamento da evolução dos preços de mercado, para os itens objeto do registro de preços. Este procedimento visa fornecer dados, para administração, quanto ao pedido de reequilíbrio, ou no caso de baixa dos preços, como não há necessidade de contratar, a administração poderá proceder novo processo licitatório, caso seja viável economicamente, preservando o direito de preferência em igual condições ao fornecedor do registro de preços;
- Pagamento do fornecedor;

5.1.3 Instituição de Controles

Para alcançar a excelência em serviços, há necessidade da realização de controles, acompanhamento, monitoração, avaliação e reavaliação das atividades, pois quem toma decisões deve dispor de informações completas de maneira a identificar as ações e reações que suas decisões vão acarretar.

Segundo Chiavenato (2008) “Controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e os resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos”.

Como objetivo de munir, o administrador, para a correta tomada de decisão entendemos ser imprescindível à instituição dos controles abaixo:

5.1.3.1 Controle de Vencimento do Registro de Preços:

Consiste na programação e agendamento para dar início a novos processos, em tempo hábil;

5.1.3.2 Controle de Qualidade de Fornecimento:

Consiste na verificação e registro do atendimento do prazo de entrega, quantitativo e qualitativo por parte do fornecedor;

5.1.3.3 Controle de Quantitativo por Secretaria:

Consiste na verificação do quantitativo solicitado pela secretaria na ocasião do registro de preços e o quantitativo requisitado durante a vigência do registro de preços. Este controle visa evitar a utilização de quantitativo de outra secretaria, sem a permissão desta;

5.1.3.4 Controle de Consumo:

Consiste no levantamento do quantitativo registrado e o efetivamente requisitado. Este controle servirá de base para o planejamento dos registros de preços futuros;

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para o plano de implantação serão feitas as seguintes ações:

- Criação da função gerente de contratos, profissional a ser lotado no setor de compras na secretária de administração, através de lei de iniciativa do poder Executivo. Para criação de cargo ou função há necessidade de que os mesmos sejam realizados através de lei a ser encaminhada para câmara, somente após aprovação e publicação a lei passa a vigorar.

- Verificação junto aos servidores disponíveis quem se enquadra no perfil, para atuar junto ao departamento de compras, caso não haja servidor disponível chamar do

concurso. Após aprovação da nova função pode-se proceder ao recrutamento do profissional que irá exercê-la, observando o perfil já mencionado.

- Adaptação do clima organizacional. A criação de uma nova função e conseqüentemente a inserção de uma nova rotina em qualquer setor gera insegurança e até uma certa resistência, por este motivo é necessária uma reunião com os profissionais das áreas envolvidas para conscientização e explanação das mudanças, pois a colaboração e acolhimento do novo membro concorrem para o sucesso da proposta.

- Treinamento do servidor para a eficiente execução de suas atividades. O treinamento é imprescindível para bom desempenho do profissional, através do treinamento o servidor tomará ciência de suas atribuições e de maneiras para realizá-las.

- Aquisição de mobiliário. Quanto à aquisição do mobiliário, sendo este objeto de registro de preço em vigor, há a necessidade de verificar a disponibilidade de quantitativo e dotação orçamentária para compra, caso contrário há necessidade de iniciar processo licitatório para aquisição do mesmo.

- Desenvolvimento de planilhas e controles. Para um gerenciamento efetivo e eficaz dos contratos, contando com o apoio da administração e colaboração dos colegas, o servidor iniciará suas atividades ambientando-se as atividade e rotinas do setor, desenvolvendo as planilhas e controles indicados nesta proposta e necessários ao bom desempenho de sua função.

- Realização de revisão periódica das rotinas adotadas, complementando, implementado ou eliminando procedimentos desnecessário. As adaptações, revisões, modificações serão realizadas na continuidade do exercício da função.

5.3 RECURSOS

5.3.1 Recursos Humanos:

Admissão de um servidor, de nível superior, com remuneração mensal de R\$ 1.341,42 (um mil, trezentos e quarenta e um reais, quarenta e dois centavos), carga horária mensal de 40 h.

5.3.2 Recursos Materiais:

- Micro computador ¹: R\$ 2.740,00 (dois mil, setecentos e quarenta reais);

¹ Valores Referenciais retirados do Pregão Registro de Preços nº 089/10 de outubro/2010 da Prefeitura Municipal de Rio Negro.

- Impressora ¹: R\$ 560,00 (quinhentos e sessenta reais);
- No break 1.000 VA ¹: R\$ 282,00 (duzentos e oitenta e dois reais);
- Estação de trabalho²: R\$ 731,80 (setecentos e trinta e um reais, oitenta centavos);
- Cadeira ²: R\$ 242,90 (duzentos e quarenta e dois reais e noventa centavos);
- Treinamento externo 20 horas ³: R\$ 2.100,00 (dois mil e cem reais);

5.3.3 Total de Investimento:

- Recursos de Implantação⁴: R\$ 8.330,95 (oito mil, trezentos e trinta reais e noventa e cinco centavos);
- Recurso mensal para Manutenção: R\$ 1.674,25 (um mil, seiscentos e setenta e quatro reais e vinte e cinco centavos);

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados almejados com a implantação da proposta apresentada são:

- Eliminação da interrupção (intervalo entre vencimento do registro de preços e homologação do novo processo) de fornecimento dos bens objeto do sistema registro de preços, este será medido através do número de dias, ou seja, a meta ideal é de 0 (zero) dias;
- Eliminação de processos com pendências de assinaturas, publicação, homologação, e outras medidas legais para sua efetiva validação, este será medido através do número de processos pendentes, através de levantamento estatístico realizado no mês, sendo a meta ideal de 0 (zero) processos
- Obediência ao prazo de entrega estipulado no registro de preços, este será medido através de levantamento estatístico mensal por fornecedor, sendo a meta ideal de 100% (cem por cento) das entregas dentro do prazo;
- Evitar o desabastecimento de produtos de uma secretaria em detrimento de outra, ou o desabastecimento geral, este será medido através do acompanhamento dos saldos de produtos e cotas por secretaria;

² Valores Referenciais baseados no Pregão Registro de Preços nº 111/10 de dezembro/2010 da Prefeitura Municipal de Rio Negro.

³ Valor referencial do curso "CCT – Curso de Gerencia de Compras na Administração Pública" da ESAD – Escola de Administração e Negócios. Obtido no site: http://www.esadcurso.com.br/beta/final/index.asp?inc=cursos_ficha&id=98 acesso em 25/08/2011.

⁴ Valor referente soma do recurso material e humano no primeiro mês.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

5.5.1 O servidor designado não se adequar às funções.

Medida corretiva: substituição do servidor por outro que corresponda às expectativas;

5.5.2 Fornecedor que não atende ao quantitativo e qualitativo exigidos.

Medida preventiva: Manter contato com o fornecedor para solucionar os problemas antes da entrega do material;

Medida corretiva: Solicitar a troca ou adequação da quantidade dos itens ao requisitado no pedido de compra;

5.5.3 Preço de Mercado abaixo do registrado no registro de preços

Medida preventiva: Negociação com o fornecedor para readequação do preço com o de mercado;

Medida corretiva: Cancelamento do pedido;

5.5.4 Resistência a Mudanças

Medida preventiva: Palestras motivacionais, diálogo, ações que propiciem mudanças da cultura organizacional;

Medida corretiva: Utilização do poder de persuasão inerente a hierarquia da entidade;

6 CONCLUSÃO

O papel principal do gestor público é assegurar a eficiência e eficácia dos serviços prestados, devendo estabelecer metas e objetivos para assegurar o atendimento as necessidades e anseios da população, além de alcançar a excelência na prestação de serviços.

O gestor, seja público ou privado, deve conhecer a organização como um todo, para melhor definir as estratégias e o rumo que a organização deve seguir. O conhecimento da organização passa pela análise de apontamento e controles e é através destes que as mudanças e adaptações são definidas.

Porem não se pode confundir empresa privada com organização pública. O objetivo da empresa privada é o lucro, crescimento e consolidação no mercado. Já a organização pública não produz mercadoria, não visa o lucro, o objetivo da organização pública é a eficiência na qualidade do serviço prestado a população, a maximização dos serviços com a minimização dos recursos evitando assim onerar os contribuintes. Sendo assim todas as ações propostas levam em consideração esta diferença, começando pelo perfil do servidor.

A definição do perfil dos servidores em relação a função a ser executada é muito importante, pois para que a eficiência e efetividade sejam alcançadas é necessário que a pessoa certa esteja na função certa, por este motivo o perfil do profissional é a chave para qualquer empreendimento de sucesso. O treinamento regular dos servidores é necessário para fazer frente as mudanças globais e atualizações do mercado.

A morosidade dos serviços, causada pela burocracia inerente ao serviço público, podem e devem ser combatidos com a gestão eficiente de pessoas e recursos, através de técnicas modernas de administração e TI (tecnologia de informação).

A motivação para realização desta proposta foi a percepção das dificuldades que a prefeitura tem no gerenciamento de contratos e as conseqüências que esta dificuldade acarreta, porem O sucesso desta proposta esta diretamente relacionada a vontade da administração em promover mudanças, pois de nada adianta a implantação do gerenciamento de contratos, contratação de profissional gabaritado, investimento em treinamento, implantação de controles, se estas não forem colocadas em prática, se os pontos levantados não forem corrigidos ou ajustados. Lembramos que o gerenciamento eficiente aumenta o nível de confiança de clientes e fornecedores e que o investimento inicial é recuperado através da eficiência do serviço, eliminando o retrabalho.

Esta proposta visa à modernização da gestão pública buscando atender aos anseios da população quanto à qualidade dos serviços, bem como a correta e eficiente aplicação dos recursos. Onde Pereira (2010 p. 247) ressalta: “O atendimento das demandas da sociedade exige que o Estado se torne cada vez mais eficiente, eficaz e efetivo na prática de serviços públicos, com qualidade e menores custos a sociedade”. Seguindo esta linha de pensamento é que baseamos nossa proposta e reforçamos a necessidade de implantação da mesma.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, Jairo José. **Licitação: registro de preços no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta e indireta.** Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 35, 1 out. 1999. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/431>>. Acesso em: 11 abr. 2011.
- BITTENCOURT, Sidney. Licitação de Registro de Preços, Ed. Temas & Idéias Editora. Rio de Janeiro 2003.
- BRASIL, Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 – Licitações e Contratos Administrativos. 19 ed. São Paulo: Editora NDJ, 2008 p. 307.
- CELESTINO, Ayrton Gonçalves. Os bucovinos do Brasil – Curitiba: Torre de Papel, 2002 p. 642.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 p. 514.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo – 24. ed. – São Paulo: Atlas, 2011 p. 912.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Vantagens e Desvantagens de ser participante e carona. Informativo Semanal AJ& Jacoby Fernandes - Advogados Associados, Semana 20 p.1-2011.
- GUIMARÃES, Edgar; NIEBUHR, Joel de Menezes. Registro de Preços: Aspectos Práticos e Jurídicos. Belo Horizonte: Fórum, 2008 p.177.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 14ª Edição. São Paulo. Ed. Dialética, 2010 p.991.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Pregão (Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico) 5ª Edição revista e atualizada. São Paulo. Editora Dialética 2009 p.430
- PEREIRA, José Matias. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010 p.280.
- RIO NEGRO. Po2 – ATI Avaliação Temática Integrada do Plano Diretor Municipal de Rio Negro. 2005
- _____. Secretaria de Turismo e Cultura. Plano de Desenvolvimento Turístico de Rio Negro. 2006
- SANCHES, Cleuton de Oliveira. **A figura do "carona" no Sistema de Registro de Preços e o Tribunal de Contas paulista.** Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2177, 17 jun. 2009. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12990>>. Acesso em: 10 abr. 2011
- VALERIANO, Dalton L. Gerência em Projetos – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo . Ed. Makron Books, 2004 p.438.

http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_9855/artigo_sobre_sistema_de_registro_de_preco_-_srp (acesso em 18/04/2011)

<http://www.fnde.gov.br/index.php/adesao-a-registro-de-precos> (acesso em 29/04/11)

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> (acesso em 17/06/11)