



Adriana Fonseca Lins

**Proposta para otimização de processos licitatórios na
Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Orientadora: Maria Ângela Campelo de Melo

Rio de Janeiro
Outubro de 2003



Adriana Fonseca Lins

**Proposta para otimização de processos licitatórios na
Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Industrial da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Maria Ângela Campelo de Melo

Orientadora

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Márcia Cristina Esteves Agostinho

Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio

Prof. Teresia Diana L. v. A. de Macedo Soares

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Ney Augusto Dumont

Coordenador(a) Setorial do Centro Técnico Científico – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 09 de outubro de 2003

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Adriana Fonseca Lins

Graduou-se em Engenharia Civil na PUC-Rio em 1982. Pós-graduada em Marketing de Serviços pela Fundação Getúlio Vargas, Pós-graduada em Regulação, Defesa da Concorrência e Concessões pela Fundação Getúlio Vargas. É Chefe do Departamento de Licitação da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU.

Ficha Catalográfica

Lins, Adriana Fonseca

Proposta para otimização de processos licitatórios na Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU / Adriana Fonseca Lins ; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Engenharia Industrial, 2003.

244 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial.

Inclui referências bibliográficas.

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Processos licitatórios. 3. Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU. 4. Lei Nacional de Licitações. 5. Otimização de processos. 6. Planejamento adaptativo. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658.5

Para minha mãe, meu marido e meus filhos,
pelo apoio, confiança e amor.

Agradecimentos

Agradeço

Primeiramente, à minha orientadora Prof^a. Maria Ângela.

Ao Prof. Marcus Vinicius Quintella Cury.

Aos amigos da CBTU, especialmente ao Edmilson Sá Leite pelas importantes contribuições, ao Roberto, ao Danilo e aos empregados do DELIC pela excelente participação.

Ao pessoal da secretaria da Engenharia Industrial.

Às minhas amigas que me incentivaram muito.

À minha sogra.

À minha mãe.

Ao meu filho Rafael e à minha filha Beatriz.

Ao Marcus.

Resumo

Lins, Adriana Fonseca. **Proposta para otimização de processos licitatórios na Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU**. Rio de Janeiro, 2003. 244p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com base em alguns conceitos de planejamento, que buscam utilizar recursos materiais e humanos de forma racional e eficiente, e na Lei Nacional das Licitações, Lei 8.666/93, que normatiza as contratações feitas pelas empresas públicas, este trabalho estuda os procedimentos adotados em um processo de licitação e apresenta uma proposta para otimizar esses processos e suas conseqüentes contratações. Discute-se a metodologia de planejamento adaptativo, o processo de Gestão de Conhecimento e a estratégia empresarial de aperfeiçoamento de processos de modo a compor uma base teórica para dar suporte ao projeto de melhoria de desempenho e otimização dos processos licitatórios. Este trabalho analisa também as condições de aplicação da Lei 8.666/93, os procedimentos que devem ser adotados para realização de licitações e descreve os processos licitatórios de contratação de serviços, obras e fornecimento de bens da Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU, regidos pelas diretrizes da Lei 8.666/93. A partir de uma análise crítica desses processos e da Lei Nacional de Licitações, apresenta-se uma proposta para otimização desses processos.

Palavras-chave

Processos Licitatórios; Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU; Lei Nacional de Licitações; Lei 8.666/93; otimização de processos; Planejamento Adaptativo

Abstract

Lins, Adriana Fonseca. **Proposition for Optimization of Bidding Processes in Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU**. Rio de Janeiro, 2003. 244p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Based in some planning concepts which take advantage of human and material resources rationally and efficiently as much as on Bidding Brazilian Law, which regulates the public contracts, this work studies the procedures used in bidding processes and presents a proposition to optimize then and their contracts.

This work also considers the adaptive planning methodology, the knowledge management process improvement, so that to compose a theoretical base to support the performance progress and optimization of bidding processes.

Finally, this work realizes a critical analysis of bidding national law and CBTU bidding processes presenting a optimization for such processes.

Keywords

Bidding Processes; Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU; Public Contracts; Lei 8.666/93; Bidding Brazilian Law; optimization of processes; Adaptative Planning.

Sumário

1 – Introdução	10
2 – Arcabouço para Análise	
2.1 – O Planejamento Adaptativo	14
2.2 – Gestão do Conhecimento	24
2.3 - Processos Empresariais	33
3 – Processos Licitatórios	
3.1 – A Licitação: Definições – Histórico – Objetivos	41
3.2 – A Lei Nacional das Licitações	44
3.2.1 – Modalidades da Licitação	50
3.2.2 – Fases da licitação	52
3.3 – O Projeto da Nova Lei	60
4 – A Companhia Brasileira de Trens Urbanos - CBTU	
4.1 –Histórico	65
4.2 – Missão o Objetivos	70
4.2.1 – Planejamento Estratégico	72
4.2.2 – As Unidades Administrativas da CBTU e suas características gerais	73
4.3– O Processo Licitatório na CBTU	78
5 – Conclusão: críticas e procedimentos propostos	
5.1 – Análise Crítica	90
5.2 – Mudanças Propostas	94
5.3 – Conclusão	99
6 - Referências bibliográficas	104

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo de Sete Etapas	22
Figura 2 – Estrutura das unidades Administrativas da CBTU até dezembro de 2002	74
Figura 3 – Estrutura das unidades Administrativas da CBTU até dezembro de 2002	74
Figura 4 – Organograma da CBTU	75
Figura 5 – Mapeamentos	98

Lista de quadros e tabelas

Quadro 1 – Características do Planejamento Adaptativo	20
Quadro 2 – Diferenças na mudança de enfoque cultural de uma organização	36
Quadro 3 – Pequeno histórico da lei de licitação	43
Quadro 4 – Estrutura da Lei 8.666/93	45
Quadro 5 – Relação entre Modalidades de Licitação/ Tipos de Licitação / Número de envelopes	56
Quadro 6 – Etapas e Anexos do processo licitatório	59
Quadro 7A – Características e situações de aplicação das espécies de procedimentos de contratação – Procedimentos licitatórios	62
Quadro 7B – Características e situações de aplicação das espécies de procedimentos de contratação – Procedimentos não licitatórios	63
Quadro 8 – Siglas da CBTU	76
Quadro 9 – Relação do Modelo de Sete Etapas com os problemas dos processos licitatórios da CBTU	91
Tabela 1 – Características do transporte urbano de passageiros nas Superintendências da CBTU	74