

OF. 23

Planejamento da Contratação de acordo com a Lei nº 14.133/21

Inst.: Arllington Campos



prof.arllington

Arllington Campos Sousa

Advogado; Doutor em Direito; Pós-graduado em Direito Público e Direito Empresarial; Graduado em Direito e Educação Física; Servidor Público Federal com larga experiência na área de Licitações e Contratos Administrativos, como Consultor Jurídico, Presidente de Comissões Especiais e Permanentes de Licitação, Membro de equipe do Pregão, Planejamento, Assessoria de Gestão; Ministra aulas, cursos e treinamentos na área de Direito Público; Ex-professor do curso de Pós-graduação em Direito Público da Esad; Ex-agente fazendário da PBH; Instrutor de escolas de governo, dentre outras parceiras; Autor do livro: Licitações e Contratos Administrativos passo a passo para Municípios (Incluindo o Pregão) – Teoria e Prática, editora Líder, além de artigos em revistas especializadas.

Conteúdo:

- ✓ Planejamento da Contratação
 - . *DFD / PCA*
 - . *ETP-Digital*
 - . *Gerenciamento de Riscos*
 - . *Termo de Referência (TR-Digital)*
- ✓ Estudo de casos e jurisprudência aplicada ao tema.

✓ Planejamento da Contratação

A maioria das
pessoas não planeja
fracassar, fracassa
por não planejar.

John L. Beckley

Planejar é preciso!



"O Planejamento não
diz respeito a
decisões futuras, mas
às implicações
futuras de decisões
no presente."
(Peter Drucker)

Planejamento

Decidimos **hoje** o que esperamos
que venha acontecer **amanhã!**



“Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em suposições. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los”.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A importância do planejamento na contratação pública

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica/1>. (Acesso em: 01/06/2020)

“O planejamento das aquisições de materiais e contratações de serviços é o marco inicial para realização de uma gestão efetiva dos recursos públicos, na qual a qualidade deste planejamento indicará a obtenção de uma boa ou má execução.”

ANDRADE, N. A. et al. Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005

“A nova visão de processo centraliza a ideia de que o planejamento consiste na etapa mais importante, porquanto todas as demais estarão condicionadas à descrição correta e adequada do que se pretende contratar. Do contrário, um planejamento inadequado acarreta incidentes indesejáveis, como aditamentos contratuais desnecessários, contratações emergenciais decorrentes de desídia ou má gestão, dentre outras práticas arbitrárias e lesivas ao dinheiro público.”

Claudia Lucio de Medeiros. Servidora do Ministério Público do Estado do Ceará. Lotada na CPL

<http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2018/05/04-A-Import%C3%A2ncia-do-Planejamento-nas-Contrata%C3%A7%C3%B5es-P%C3%BAblicas-Preven%C3%A7%C3%A3o-de-Falhas-e-Efetividade-nos-Resultados.pdf>

(Acessado em 01/06/2020)

PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO. ACÓRDÃO Nº 1046/2019 – TCU – Plenário.

9.6. determinar (...), que: 9.6.1. estabeleça, nas licitações envolvendo recursos federais, no prazo de 90 (noventa) dias, mecanismos de controle e rotinas de procedimentos atinentes ao: (...)

9.6.1.4. planejamento de contratações de serviços, com vistas a assegurar que os respectivos ***projetos básicos ou termos de referência sejam elaborados com base em estudos técnicos preliminares***, nos termos do art. 6º, inciso IX, da Lei 8.666/1993;

9.6.1.5. processo de fiscalização de execução contratual, para assegurar que o representante da Administração designado para acompanhamento e fiscalização da operacionalização de contratos anote em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução dos pactos custeados com recursos federais;

9.6.1.6. planejamento de compras, com vistas a assegurar que as unidades e as quantidades a serem adquiridas sejam definidas em função do consumo e utilização prováveis, com estimativa obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação (art. 15, § 7º, inc. II, da Lei 8.666/1993);

GOVERNANÇA DE AQUISIÇÕES. ACÓRDÃO Nº 1049/2019 – TCU – Plenário.

9.1.2.4. elabore processo de planejamento, a fim de permitir um controle centralizado de seu plano de aquisições, contemplando as seguintes fases:

9.1.2.4.1. produção, com a participação de representantes dos diversos setores da organização, de documento que materialize o plano de aquisições, contendo, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para aquisição, programa/ação suportado(a) pela aquisição, e objetivo(s) estratégico(s) apoiado(s) pela aquisição; aprovação do plano de aquisições pela mais alta autoridade da organização ou pelo comitê gestor de aquisições, quando este possuir função deliberativa;

9.1.2.4.2. divulgação do plano de aquisições na internet;

9.1.2.4.3. acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios;

9.1.2.5. capacite os gestores responsáveis pelas unidades de aquisições por meio de treinamento em governança e gestão das aquisições; e

9.1.2.6. na elaboração do termo de referência ou projeto básico, inclua modelo de gestão do contrato, listas de verificação para os aceites provisório e definitivo, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato;

Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário

9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada;

NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS - NLLCA (Lei ° 14.133/2021)

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os **princípios** da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro)**.

NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS - NLLCA (Lei ° 14.133/2021)

Art. 187. Os **Estados, o Distrito Federal e os Municípios** poderão aplicar os regulamentos editados pela União para execução desta Lei.

Art. 189. Aplica-se esta Lei às hipóteses previstas na legislação que façam referência expressa à **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**, à **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**, e aos arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Art. 190. O contrato cujo instrumento tenha sido assinado antes da entrada em vigor desta Lei continuará a ser regido de acordo com as regras previstas na legislação revogada.

O Planejamento da Contratação e a Fiscalização segundo as IN's 05/2017 e 94/2022

IN 05/2017 - MPDG (Gestor e auxiliares) – Aplicação segundo a IN 98/2022 (26/12/2022)

Art. 1º As contratações de serviços para a realização de tarefas executivas sob o regime de execução indireta, por órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, observarão, no que couber:

I - as fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato; (...)

Atenção com unidade de medida

Existência de Equipe de Planejamento, DFD e outros (Arts. 22, §1º e 21, I)

IN 94/2022 - ME (23/12/2022) - Gestor e auxiliares

Art. 8º As contratações de soluções de TIC deverão seguir as seguintes fases:

I - Planejamento da Contratação; II - Seleção do Fornecedor; e III - Gestão do Contrato.

Existência de Equipe de Planejamento, DFD* e outros (Arts. 9º e 10)

*Antigo DOD das contratações de TIC na IN 01/19

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 98, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2022

Estabelece regras e diretrizes para o procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 1º Fica **autorizada a aplicação da Instrução Normativa nº 5 de 26 de maio de 2017**, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, no que couber, para a realização dos processos de **licitação e de contratação direta de serviços de que dispõe a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**.



Art. 48 da Lei nº 14.133/2021 (Vedações)

Art. 48. Poderão ser objeto de execução por terceiros as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituam área de competência legal do órgão ou da entidade, vedado à Administração ou a seus agentes, na contratação do serviço terceirizado:

- I - indicar pessoas expressamente nominadas para executar direta ou indiretamente o objeto contratado;
- II - fixar salário inferior ao definido em lei ou em ato normativo a ser pago pelo contratado;
- III - estabelecer vínculo de subordinação com funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado;

IV - definir forma de pagamento mediante exclusivo reembolso dos salários pagos;

V - demandar a funcionário de empresa prestadora de serviço terceirizado a execução de tarefas fora do escopo do objeto da contratação;

VI - prever em edital exigências que constituam intervenção indevida da Administração na gestão interna do contratado.

Parágrafo único. Durante a vigência do contrato, é vedado ao contratado contratar cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, de dirigente do órgão ou entidade contratante ou de agente público que desempenhe função na licitação ou atue na fiscalização ou na gestão do contrato, devendo essa proibição constar expressamente do edital de licitação.

Fases do Procedimento da Contratação, conforme a IN 5/2017

Art. 19. As contratações de serviços de que tratam esta Instrução Normativa serão realizadas observando-se as seguintes fases:

I - Planejamento da Contratação;

II - Seleção do Fornecedor (inclui a elaboração do ato convocatório); e

III - Gestão do Contrato.

Parágrafo único. O nível de detalhamento de informações necessárias para instruir cada fase da contratação deverá considerar a análise de risco do objeto contratado.

As Fases da Contratação (IN 05/2017, Art. 19)

I. Planejamento da Contratação

O nível de detalhamento deve considerar a análise de risco do objeto (Parágrafo único).

II. Seleção do Fornecedor

Inclui a elaboração e publicação do ato convocatório.

III. Gestão do Contrato

Acompanhamento e fiscalização operacional.

O Planejamento é a fundação. As situações de dispensa ou inexigibilidade da licitação também exigem o cumprimento do Planejamento no que couber (Art. 20, § 1º). § 1º).

IN 05/2017 – MPDG

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

- I - Estudos Preliminares;
- II - Gerenciamento de Riscos; e
- III - Termo de Referência ou Projeto Básico.

§ 1º As situações que ensejam a **dispensa ou inexigibilidade da licitação** exigem o cumprimento das etapas do Planejamento da Contratação, no que couber.

§ 2º Salvo o Gerenciamento de Riscos relacionado à fase de Gestão do Contrato, **as etapas I e II do caput ficam dispensadas** quando se tratar de:

- a) contratações de serviços cujos valores se enquadram nos limites dos incisos I e II do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993; ou
- b) contratações previstas nos incisos IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 1993.

IN 5/2017

Art. 21. Os procedimentos iniciais do Planejamento da Contratação consistem nas seguintes atividades:

I - elaboração do documento para formalização da demanda pelo setor requisitante do serviço, conforme modelo do **Anexo II**, que contemple:

a) a justificativa da necessidade da contratação explicitando a opção pela terceirização dos serviços e considerando o Planejamento Estratégico, se for o caso;

NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS - NLLCA (Lei ° 14.133/2021)

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o **inciso VII do caput do art. 12 desta Lei**, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

- I - a descrição da necessidade da contratação fundamentada em estudo técnico preliminar que caracterize o interesse público envolvido;**
- II - a definição do objeto para o atendimento da necessidade, por meio de termo de referência, anteprojeto, projeto básico ou projeto executivo, conforme o caso;**
- III - a definição das condições de execução e pagamento, das garantias exigidas e ofertadas e das condições de recebimento;**
- IV - o orçamento estimado, com as composições dos preços utilizados para sua formação;**
- V - a elaboração do edital de licitação;**
- VI - a elaboração de minuta de contrato, quando necessária, que constará obrigatoriamente como anexo do edital de licitação;**
- (...)**
- X - a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual; (...)**

Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte:

VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar **plano de contratações anual**, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. (Regulamento)

§ 1º O plano de contratações anual de que trata o inciso VII do **caput** deste artigo deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos.

(Lei n.º 14.133/21)

PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL

(Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC)

Decreto do Plano Anual de Contratações – Decreto 10.947/2022

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm

CATÁLOGO ELETRÔNICO DE PADRONIZAÇÃO - CEP

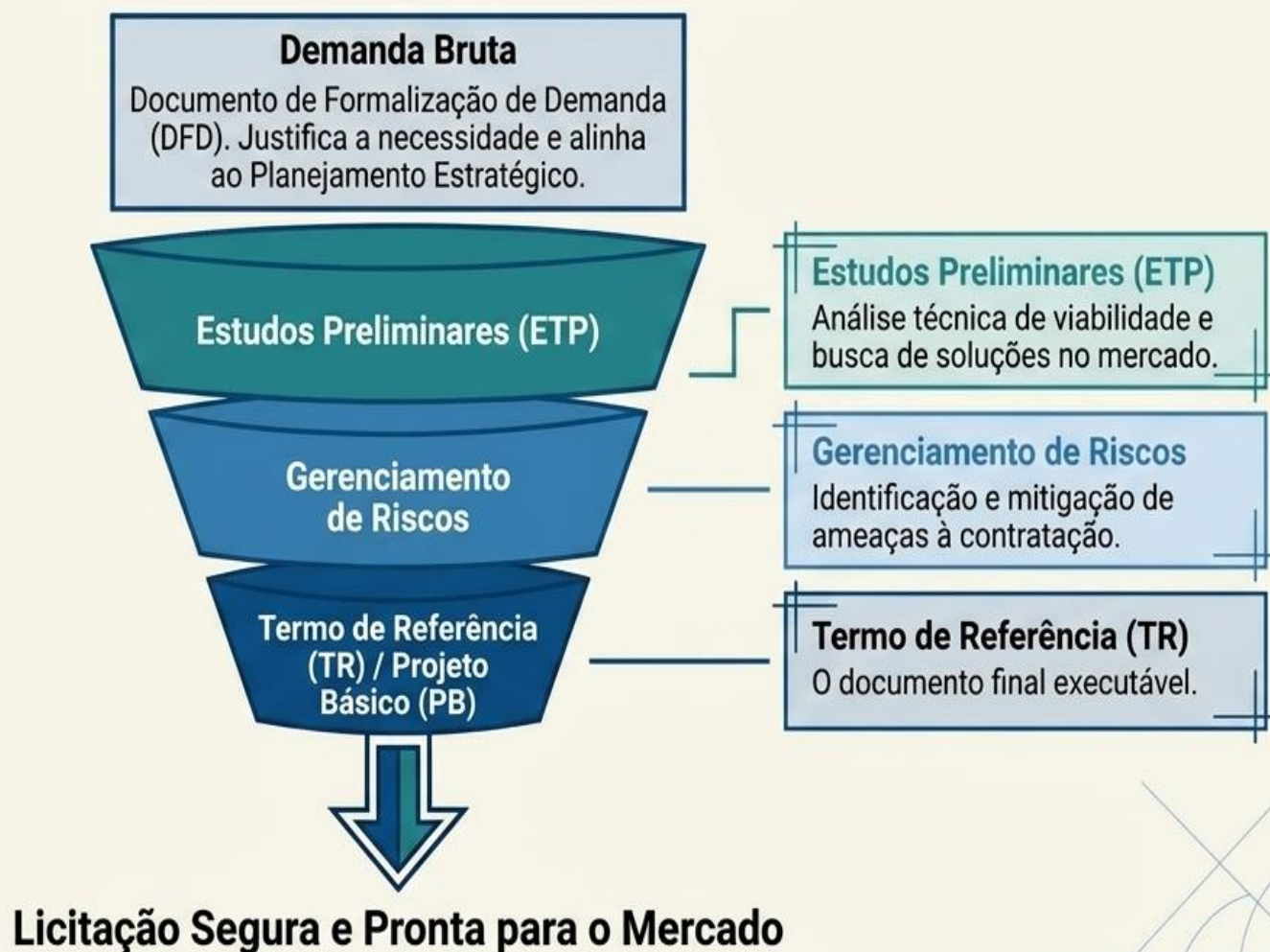
Portaria que institui o catálogo eletrônico de padronização – Portaria SEGES / 938/2022

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-938-de-2-de-fevereiro-de-2022-377800503>

PNCP - PORTAL NACIONAL DE COMPRAS PÚBLICAS (Sítio Eletrônico Oficial)

<https://www.gov.br/pncp/pt-br>

O Funil do Planejamento: Da Demanda ao Edital



NotebookLM

ETP - Digital

PLANEJAMENTO

ORÇAMENTO

GESTÃO

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

CONTABILIDADE

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE

O **Tribunal de Conta da União (TCU)**, em documento intitulado “Riscos e Controle nas Aquisições” (RCA), tem recomendado a utilização do DOD independentemente do tipo de aquisição que se pretende realizar, deixando assentado que a ausência de formalização da demanda gera alto risco de se levar a uma contratação que não atenda a uma necessidade da organização.

No âmbito do Tribunal de Contas da União é possível vislumbrar jurisprudência pacífica no sentido da obrigatoriedade dos estudos técnicos preliminares, seja para contratação de obras, serviços ou compras (Acórdão 3.215/2016 – Plenário; Acórdão 212/2017 – Plenário; Acórdão 681/2017 – Primeira Câmara; Acórdão 1.134/2017 – Segunda Câmara).

Fonte: Artigo pág. 38 a 51 – Estudos Técnicos Preliminares: O Calcanhar de Aquiles das Aquisições Públicas. Revista TCU. Edição 189. Maio/Agosto 2017.

IN 05/2017

(...)

d) a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação, observado o disposto no § 1º do art. 22.*

**§ 1º A equipe de Planejamento da Contratação é o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros.*

§ 2º Os integrantes da equipe de Planejamento da Contratação devem ter ciência expressa da indicação das suas respectivas atribuições antes de serem formalmente designados.

IN 05/2017

Art. 24. Com base no documento que formaliza a demanda, a equipe de Planejamento da Contratação deve realizar os Estudos Preliminares, conforme estabelecido em ato do Secretário de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **(Redação dada pela Instrução Normativa nº 49, de 2020)**

**NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
ADMINISTRATIVOS - NLLCA (Lei ° 14.133/2021)**

**Observar §1º do art. 18 (Elementos do ETP); e
Art. 9º da IN nº 58/2022**

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES Nº 58, DE 8 DE AGOSTO DE 2022

Art. 1º Esta Instrução Normativa dispõe sobre a **elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP** - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o **Sistema ETP digital**.

Art. 2º Os órgãos e entidades da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, quando executarem recursos da União decorrentes de transferências voluntárias, **deverão** observar as regras e os procedimentos de que dispõe esta Instrução Normativa.

Art. 3º Para fins do disposto nesta Instrução Normativa, considera-se:

I - Estudo Técnico Preliminar - ETP: documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação;

II - Sistema ETP Digital: ferramenta informatizada integrante da plataforma do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - Siasg, disponibilizada pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, para elaboração dos ETP pelos órgãos e entidades de que trata o art. 1º;

Entrou em vigor 1º de setembro de 2022.

A ESTIMATIVA DO VALOR DA CONTRATAÇÃO DEVE CONSTAR NO ETP (Art. 9º, VI da IN 58/2022 e Art. 18, §1º, VI da Lei nº 14.133/2021)

OBSERVAR O ART. 23 DA LEI 14.133/2021 e a IN 65/2021 – PESQUISA DE PREÇOS

Art. 23. (...)

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

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

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

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

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

V - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.

4ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da ABOP

Contratação Direta

(IN 65/2021 – PESQUISA DE PREÇOS)

Art. 7º Nas contratações diretas por inexigibilidade ou por dispensa de licitação, aplica-se o disposto no art. 5º.

§ 1º Quando não for possível estimar o valor do objeto na forma estabelecida no art. 5º, a justificativa de preços será dada **com base em valores de contratações de objetos idênticos, comercializados pela futura contratada**, por meio da apresentação de notas fiscais emitidas para outros contratantes, públicos ou privados, no período de até 1 (um) ano anterior à data da contratação pela Administração, ou por outro meio idôneo.

§ 2º Excepcionalmente, caso a futura contratada não tenha comercializado o objeto anteriormente, a justificativa de preço de que trata o parágrafo anterior poderá ser realizada com objetos semelhantes de mesma natureza, devendo apresentar especificações técnicas que demonstrem similaridade com o objeto pretendido.

§ 3º Fica vedada a contratação direta por inexigibilidade caso a justificativa de preços demonstre a possibilidade de competição.

§ 4º Na hipótese de dispensa de licitação com base nos incisos I e II do art. 75 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a estimativa de preços de que trata o **caput** podará ser realizada concomitantemente à seleção da proposta economicamente mais vantajosa.

§ 5º O procedimento do § 4º será realizado por meio de solicitação formal de cotações a fornecedores.

Contratação de itens de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (IN 65/2021 – PESQUISA DE PREÇOS)

Art. 8º Os preços de itens constantes nos Catálogos de Soluções de TIC com Condições Padronizadas, publicados pela Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, deverão ser utilizados como preço estimado, salvo se a pesquisa de preços realizada resultar em valor inferior.

Parágrafo único. As estimativas de preços constantes em modelos de contratação de soluções de TIC, publicados pela Secretaria de Governo Digital, poderão ser utilizadas como preço estimado.

Custos de Obras e Serviços de Engenharia no âmbito da Lei nº 14.133/2021

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

§ 2º No processo licitatório para contratação de obras e serviços de engenharia, conforme regulamento, o valor estimado, acrescido do percentual de Benefícios e Despesas Indiretas (BDI) de referência e dos Encargos Sociais (ES) cabíveis, será definido por meio da utilização de parâmetros na seguinte ordem:

- I - composição de custos unitários menores ou iguais à mediana do item correspondente do Sistema de Custos Referenciais de Obras (Sicro), para serviços e obras de infraestrutura de transportes, ou do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices de Construção Civil (Sinapi), para as demais obras e serviços de engenharia;
- II - utilização de dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de tabela de referência formalmente aprovada pelo Poder Executivo federal e de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenham a data e a hora de acesso;
- III - contratações similares feitas pela Administração Pública, em execução ou concluídas no período de 1 (um) ano anterior à data da pesquisa de preços, observado o índice de atualização de preços correspondente;
- IV - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.

IN SEGES/ME Nº 91, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2022 (Uso do Decreto nº 7.983/13)

JUSTIFICATIVA PARA O PARCELAMENTO OU NÃO DA SOLUÇÃO DEVE CONSTAR NO ETP

(Art. 9º, VII da IN 58/2022 e Art. 18, §1º, VII da Lei nº 14.133/2021)

SÚMULA Nº 247 - TCU

É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade.

MANUAL ETP-Digital

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-etp-digital-pdf/manual-etp-versao-2.pdf>

AMBIENTE DE TREINAMENTO - SISTEMA

<https://treinamento.comprasnet.gov.br>

AMBIENTE DE PRODUÇÃO - SISTEMA

<https://www.comprasnet.gov.br/seguro/loginportal.asp>

Gerenciamento de Riscos

CONTROLE

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

CONTABILIDADE

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

GESTÃO

ORÇAMENTO

GERENCIAMENTO

IN 05/2017

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

I - Estudos Preliminares;

II - Gerenciamento de Riscos; e
(...)

PLANEJAMENTO

ORÇAMENTO

GESTÃO

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

CONTABILIDADE

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19.

IN 05/2017

Anexo I

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo para identificar, avaliar, tratar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

MAPA DE RISCOS

Documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o procedimento de contratação e das ações para controle, prevenção e mitigação dos impactos.

Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento **Mapa de Riscos**.

§ 1º O Mapa de Riscos deve ser atualizado e juntado aos autos do processo de contratação, pelo menos:

- I - ao final da elaboração dos Estudos Preliminares;
- II - ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
- III - após a fase de Seleção do Fornecedor; e
- IV - após eventos relevantes, durante a gestão do contrato pelos servidores responsáveis pela fiscalização.

§ 2º Para elaboração do Mapa de Riscos poderá ser observado o **modelo constante do Anexo IV**.

MATRIZ DE RISCOS

Art. 6º (...)

XXVII - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato que possam causar impacto em seu equilíbrio econômico-financeiro e previsão de eventual necessidade de prolação de termo aditivo por ocasião de sua ocorrência;

Lei nº 14.133/2021

CONTROLE

4ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da ABOP

Art. 22. O edital poderá contemplar **matriz de alocação de riscos** entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo.

§ 1º A matriz de que trata o **caput** deste artigo deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.

§ 2º O contrato deverá refletir a alocação realizada pela matriz de riscos, especialmente quanto:

I - às hipóteses de alteração para o restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato nos casos em que o sinistro seja considerado na matriz de riscos como causa de **desequilíbrio não suportada pela parte que pretenda o restabelecimento**;

II - à possibilidade de resolução quando o sinistro majorar excessivamente ou impedir a continuidade da execução contratual;

III - à contratação de seguros obrigatórios previamente definidos no contrato, integrado o custo de contratação ao preço ofertado.

§ 3º Quando a contratação se referir a **obras e serviços de grande vulto** ou forem adotados os regimes de **contratação integrada e semi-integrada**, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.

§ 4º Nas **contratações integradas ou semi-integradas**, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pelo contratado deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

Lei nº 14.133/21

✓ Projeto Básico



Art. 6º, IX, Lei n.º 8.666/93;

Art. 2º, IV, Lei n.º 12.462/11

Art. 42, VIII, da Lei n.º 13.303/16

Art. 6º, XXV, da Lei n.º 14.133/2021 (NLLCA)*

Projeto Básico - Conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução.

✓ Termo de Referência

Art. 9º, § 2º, Decreto n.º 5.450/05

~~**Termo de Referência** – é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.~~

Revogado em 28/10/19 pelo Decreto nº 10.024/19

Termo de Referência - documento elaborado com base nos estudos técnicos preliminares, que deverá conter:

a) os elementos que embasam a avaliação do custo pela administração pública, a partir dos padrões de desempenho e qualidade estabelecidos e das condições de entrega do objeto, com as seguintes informações:

1. a definição do objeto contratual e dos métodos para a sua execução, vedadas especificações excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, que limitem ou frustrem a competição ou a realização do certame;

2. o valor estimado do objeto da licitação demonstrado em planilhas, de acordo com o preço de mercado; e

3. o cronograma físico-financeiro, se necessário;

b) o critério de aceitação do objeto;

c) os deveres do contratado e do contratante;

d) a relação dos documentos essenciais à verificação da qualificação técnica e econômico-financeira, se necessária;

e) os procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato ou da ata de registro de preços;

f) o prazo para execução do contrato; e

g) as sanções previstas de forma objetiva, suficiente e clara.

ABOP
Art. 6º, XXIII, Lei nº 14.133/2021 (NLLCA)

Termo de Referência: documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os seguintes parâmetros e elementos descritivos:

- a) definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação;
- b) fundamentação da contratação, que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes ou, quando não for possível divulgar esses estudos, no extrato das partes que não contiverem informações sigilosas;
- c) descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto;
- d) requisitos da contratação;
- e) modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento;
- f) modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade;
- g) critérios de medição e de pagamento;
- h) forma e critérios de seleção do fornecedor;
- i) estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado;
- j) adequação orçamentária;

Anexo I, XVIII, IN 05/2017

Projeto Básico ou Termo de Referência: documento que deverá conter os elementos técnicos capazes de propiciar a avaliação do custo, pela Administração, com a contratação e os elementos técnicos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço a ser contratado e orientar a execução e a fiscalização contratual.

Lei nº 14.133/2021 (NLLCA)

Art. 6º (...)

XXIII - termo de referência: documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os seguintes parâmetros e elementos descritivos: (...)

XXV - projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado para definir e dimensionar a obra ou o serviço, ou o complexo de obras ou de serviços objeto da licitação, (...)

XXVI - projeto executivo: conjunto de elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, com o detalhamento das soluções previstas no **projeto básico**, a identificação de serviços, de materiais e de equipamentos a serem incorporados à obra, bem como suas especificações técnicas, de acordo com as normas técnicas pertinentes;

TCU: Projeto Básico - nomenclatura

Nota: o TCU aceitou o detalhamento do serviço em documento que não tinha no preâmbulo a nomenclatura projeto básico, embora a rigor seja exigida pela Lei 8.666/93.

Decisão nº 420/1996 – Plenário

TRF/4ª Região: Projeto Básico – terminologia não essencial

(...) É pacífico o entendimento jurisprudencial no sentido de que o nome que se dá a determinado documento não o caracteriza nem o desvirtua, importando, isto sim, o seu conteúdo. Do exame dos elementos contidos no “Termo de Referência” conclui-se que, na verdade, trata-se de Projeto Básico, no qual foram detalhados, minuciosamente, as construções a serem executadas pelo cessionário, bem como os custos daí decorrentes.

AGA nº 1999904010133909/PR. DJ 01/09/99 – 3ª Turma

“O Projeto Básico, que deve ser como elemento fundamental para a realização de qualquer licitação (...), mas tem sido constantemente mal elaborado (...), o que é lamentável, por se tornar fonte de desvios e toda sorte de irregularidades que se tem notícia no Brasil”

TCU – Acórdão nº 77/02 - Plenário

TCU: Projeto Básico – deficientes – efeitos

“... a inexistência de projetos adequados tem sido a principal razão da série de obras paralisadas em nosso País, como também do grande número de contratos superfaturados com o que nos deparamos constantemente nos processos de fiscalização levados à efeito por esta Corte de Contas.

Acórdão nº 136/2004 – Plenário

Nos casos de dispensa e inexigibilidade de licitação é obrigatório a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico?

Lei n º 14.133/21 – NLLCA

Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos:

I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;

Observar:

INSTRUÇÃO NORMATIVA SEGES/ME Nº 67, DE 8 DE JULHO DE 2021

Dispensa Eletrônica – NLLCA

Quem será responsável pela elaboração!?

TCU – Acórdão 3516/2007 – 1ª Turma

11. Note-se que a Lei 8.666/93 não define que a responsabilidade pela pesquisa de preço e a consequente elaboração do orçamento incumbem ao responsável pela homologação do procedimento licitatório, à CPL ou ao pregoeiro. Aliás, de outro modo não poderia ser pois é inegável que não teriam condições de realizar esses trabalhos para grande parte dos objetos licitados. Cito a título de exemplo dessas dificuldades, e porque não dizer impossibilidades, a elaboração de projetos ou termos de referência e dos respectivos orçamentos para objetos, no mais das vezes, completamente díspares, tais como aquisição de soluções de TI, prestações de serviços de limpeza e vigilância, execução de obras complexas, bens permanentes e materiais de consumo dos mais diversos tipos.

12. No mais das vezes, os projetos básicos, os termos de referência, estimativas de preço são elaborados pelas respectivas unidades requisitantes do bem, serviço ou obra, ou por algum outro setor especializado e não necessariamente pela CPL, pregoeiro ou autoridade superior.

IN 05/2017 - MPDG

Art. 29.

(...)

§ 2º Cumpr ao **setor requisitante** a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, a quem caberá avaliar a pertinência de modificar ou não os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco, a depender da temporalidade da contratação, observado o disposto no art. 23*.

**Art. 23. O órgão ou entidade poderá definir de forma diversa a formação de equipe responsável pelo Planejamento das Contratações quando contemplarem área técnica específica em sua estrutura, observadas as disposições desta Seção, no que couber.*

Teremos ajuda na elaboração do Termo de Referência? (Histórico)

Decreto nº 3.555/00 - Anexo I

Art. 8º A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras:

III - a autoridade competente ou, por delegação de competência, o ordenador de despesa ou, ainda, o agente encarregado da compra no âmbito da Administração, deverá:

a) definir o objeto do certame e o seu valor estimado em planilhas, de forma clara, concisa e objetiva, de acordo com termo de referência elaborado pelo requisitante, em conjunto com a área de compras, obedecidas as especificações praticadas no mercado;

Observação:

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – NLLCA (Lei nº 14.133/21) não estabelece responsável pela elaboração do Termo de Referência, tampouco exige aprovação do documento por autoridade competente.

Contudo:

Art. 8º O TR será elaborado conjuntamente por servidores da área técnica e requisitante ou, quando houver, pela equipe de planejamento da contratação.

(IN SEGES/ME nº 81, de 25 de novembro de 2022)

Observação:

§ 5º O Termo de Referência, a critério da Área Requisitante da solução ou da Área de TIC, poderá ser disponibilizado em consulta ou audiência pública, a fim de avaliar a completude e a coerência da especificação dos requisitos, a adequação e a exequibilidade dos critérios de aceitação, conforme disposto no art. 21 da Lei nº 14.133, de 2021.

§ 6º O Termo de Referência será assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação e pela autoridade máxima da Área de TIC e aprovado pela autoridade competente.

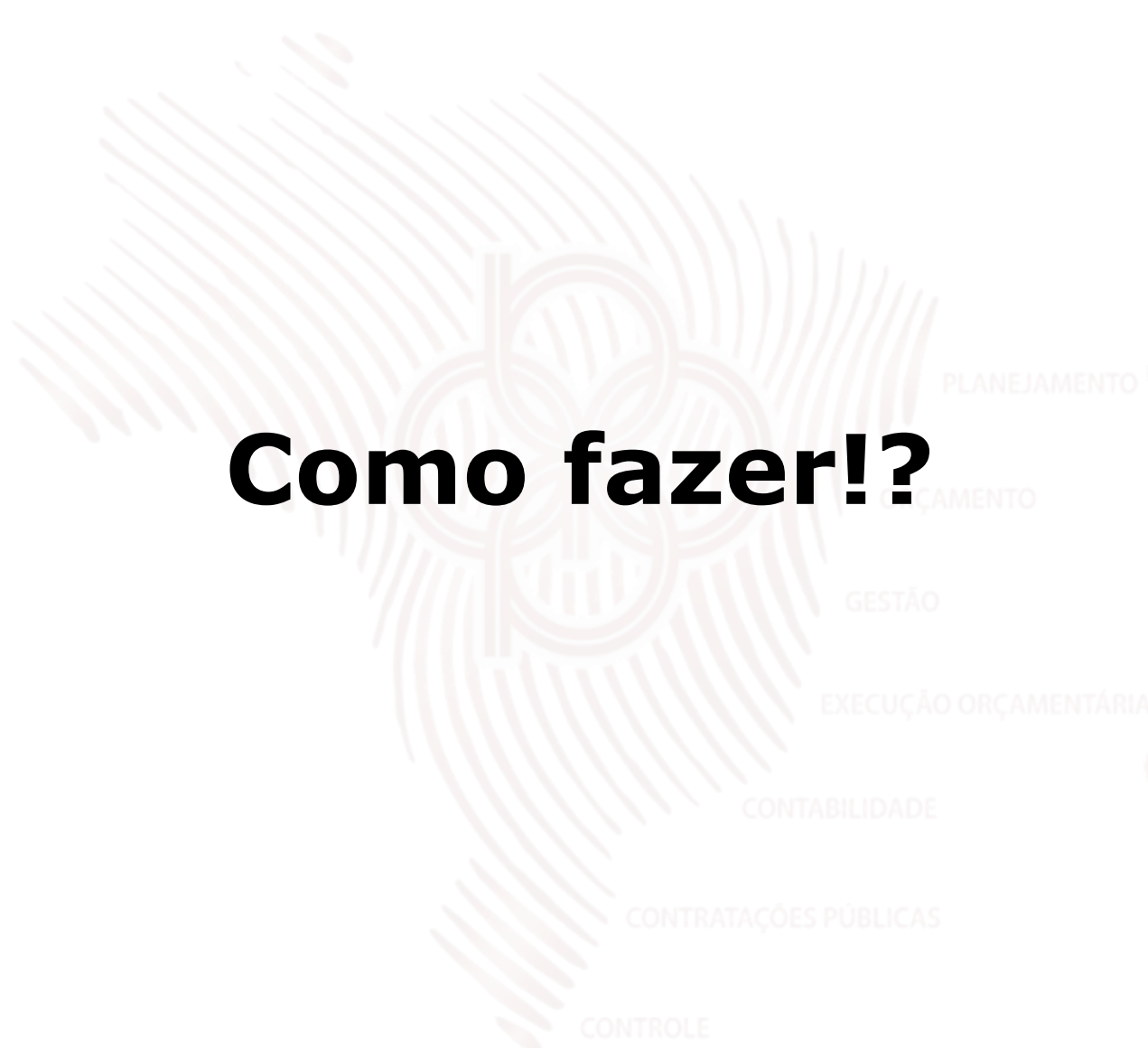
(IN SEGES/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022)

TCU - Acórdão nº 7184/2018 – 2ª Câmara

Responsabilidade. Licitação. Projeto Básico.
Aprovação. Solidariedade. Exceção.

A autoridade que aprova o Projeto Básico é solidariamente responsável pelos prejuízos advindos de deficiência no documento técnico, exceto se forem vícios ocultos, dificilmente perceptíveis, pois a aprovação não é ato meramente formal ou chancelatório, e sim ato de fiscalização por meio do qual a autoridade competente referenda os procedimentos adotados e o conteúdo elaborado.

Como fazer!?



TCU – Acórdão nº 827/2007 - Plenário

Abstenha-se de utilizar, ao elaborar o projeto básico especificações contidas em propostas apresentadas por empresa interessada, sob pena de possível caracterização de direcionamento da contratação, devendo preparar o mencionado projeto com base em suas reais necessidades, devidamente justificadas por estudos técnicos, conforme previsto no art. 6º, inciso IX, da Lei nº 8.666/1993.

IN 05/2017

Art. 28. O **Projeto Básico** ou **Termo de Referência** deverá ser elaborado a partir dos Estudos Preliminares, do Gerenciamento de Risco e conforme as diretrizes constantes do **Anexo V**, devendo ser encaminhado ao setor de licitações, de acordo com o prazo previsto no art. 27*.

**Art. 27. Concluídas as etapas relativas aos Estudos Preliminares e ao Gerenciamento de Riscos, os setores requisitantes deverão encaminhá-los, juntamente com o documento que formaliza a demanda, à autoridade competente do setor de licitações, que estabelecerá o prazo máximo para o envio do Projeto Básico ou Termo de Referência, conforme alínea “c” do inciso I, do art. 21.*

TR - Digital

PLANEJAMENTO

ORÇAMENTO

GESTÃO

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

CONTABILIDADE

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

CONTROLE

Lei nº 14.133/2021 – Art. 6º (...)

XXIII - termo de referência: documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os seguintes parâmetros e elementos descritivos:

- a)** definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação;
- b)** fundamentação da contratação, que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes ou, quando não for possível divulgar esses estudos, no extrato das partes que não contiverem informações sigilosas;
- c)** descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto;
- d)** requisitos da contratação;
- e)** modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento;
- f)** modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade;
- g)** critérios de medição e de pagamento;
- h)** forma e critérios de seleção do fornecedor;
- i)** estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado;
- j)** adequação orçamentária;

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 81, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2022

Objeto e âmbito de aplicação

Art. 1º Esta Instrução Normativa dispõe sobre a elaboração do Termo de Referência – TR, para a aquisição de bens e a contratação de serviços, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o **Sistema TR digital**.

Art. 2º Os órgãos e entidades da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, quando executarem recursos da União decorrentes de transferências voluntárias, **deverão** observar as regras e os procedimentos de que dispõe esta Instrução Normativa.

Art. 3º Para fins do disposto nesta Instrução Normativa, considera-se:

I - Termo de Referência - TR: documento necessário para a contratação de bens e serviços, que deve conter os parâmetros e elementos descritivos estabelecidos no art. 9º, sendo documento constitutivo da fase preparatória da instrução do processo de licitação; e

II - Sistema TR Digital: ferramenta informatizada integrante da plataforma do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - Siasg, disponibilizada pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, para elaboração dos TR pelos órgãos e entidades de que trata o art. 1º;

Entrou em vigor 1º de dezembro de 2022.

Sistema TR Digital

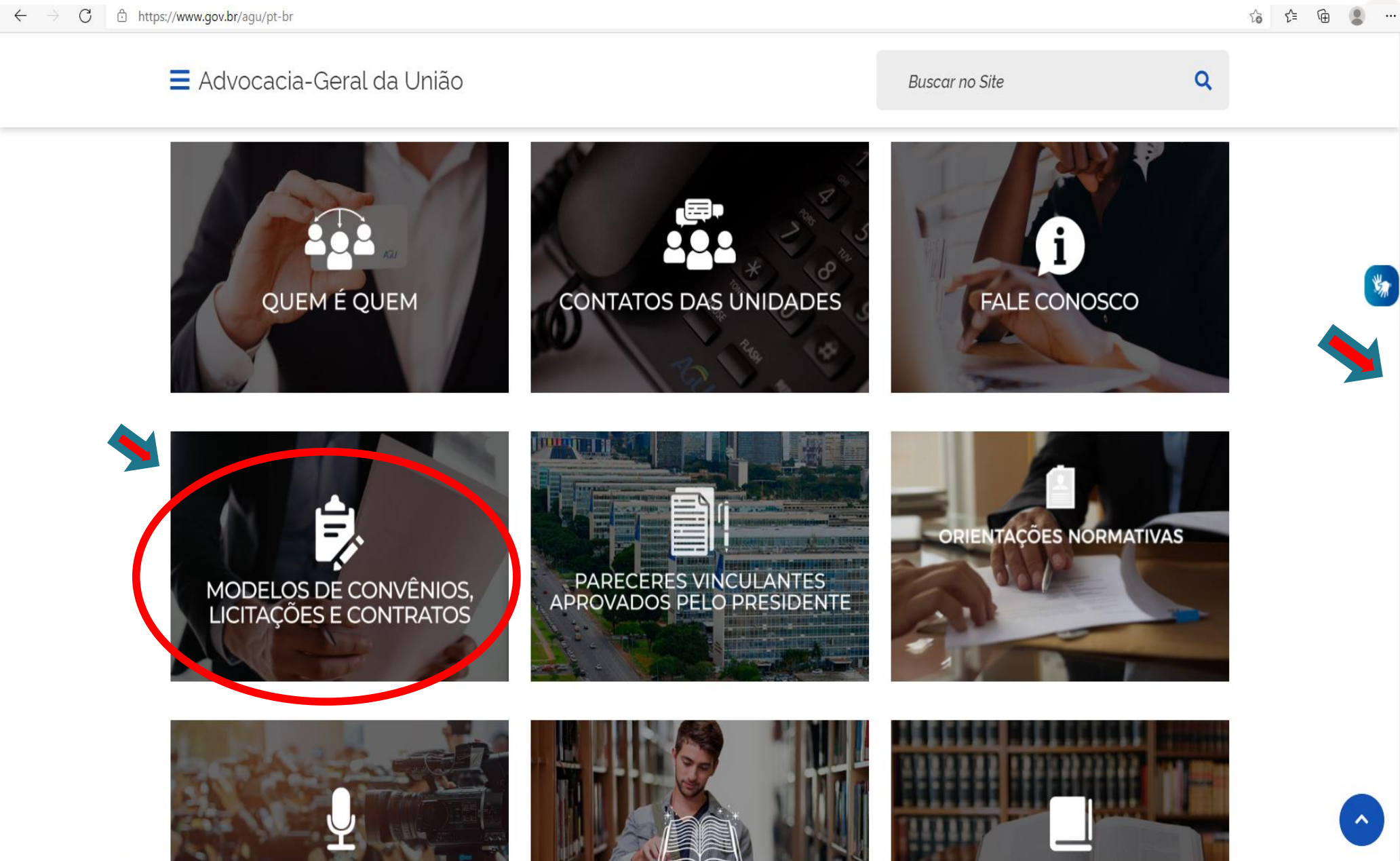
Art. 4º Os TR deverão ser elaborados no **Sistema TR Digital**, observados os procedimentos estabelecidos no manual técnico operacional que será publicado pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, disponível no endereço eletrônico www.gov.br/compras, para acesso ao sistema e operacionalização.

Parágrafo único. Em caso de não utilização do Sistema TR Digital pelos órgãos e entidades de que trata o art. 2º, a elaboração do TR deverá ocorrer em ferramenta informatizada própria, atendidas as regras e os procedimentos de que dispõe esta Instrução Normativa.

Art. 5º A Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia poderá ceder o uso do Sistema TR digital, por meio de termo de acesso, a órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, conforme disposto na Portaria nº 355, de 9 de agosto de 2019.

4ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da ABOP

MODELOS!
Consultar: www.gov.br/agu





Órgãos do Governo

Acesso à Informação

Legislação

Acessibilidade



Entrar com o gov.br



☰ Portal de Compras do Governo Federal

O que você procura?



Serviços recomendados para você



Serviços mais acessados do govbr



Serviços em destaque do govbr



Fornecedor



Agente Público



Cidadão



Legislação



Acesso ao Sistema



MODELOS PADRONIZADOS DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Parceria Seges/ME e AGU divulga os modelos de licitações e contratos à luz da Nova Lei de Licitações.

▶▶▶ CLIQUE AQUI

gov.br

Compras.gov.br AGU



Olá, como posso ajudar ?



Portal de Compras do Governo Federal

O que você procura? 🔍

Acesso à informação	Comunicados	Leis
Fornecedor	Consulta Detalhada	Decretos
Agente Público	Cursos e Capacitações	Portarias
Cidadão	Institucional	Instruções Normativas
Sistemas	Eventos	Orientações Normativas
Canais de Atendimento	Legislação	Resoluções
	Manuais	Portarias revogadas
	Noticias	Instruções Normativas revogadas
	Novidades	Legislação por Temas
	Perguntas Frequentes	Pregão Eletrônico
		Lei de Licitações e Contratos



x Portal de Compras do Governo Federal

O que você procura?



Acesso à informação



Cadernos de Logística



Fornecedor



Cadernos Técnicos e Valores



Agente Público



Limites

Cidadão



Central de Compras

Sistemas



Consulta Detalhada

Canais de Atendimento



Cursos e Capacitações

Diálogos em Logística Pública

gov.br

[Guia para adesão ao](#)[Compras.gov.br](#)

Legislação

Logística Pública Sustentável



Manuais

Orientações e Procedimentos



Orientações no combate à Covid-19

19

Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP

O que você procura?



Serviços recomendados para você



Serviços mais acessados do gov.br



Serviços em destaque do gov.br



gov.br

NOVA FORMA DE CADASTRO NO PNCP

Mais facilidade e rapidez no acompanhamento das solicitações.

Saiba mais!

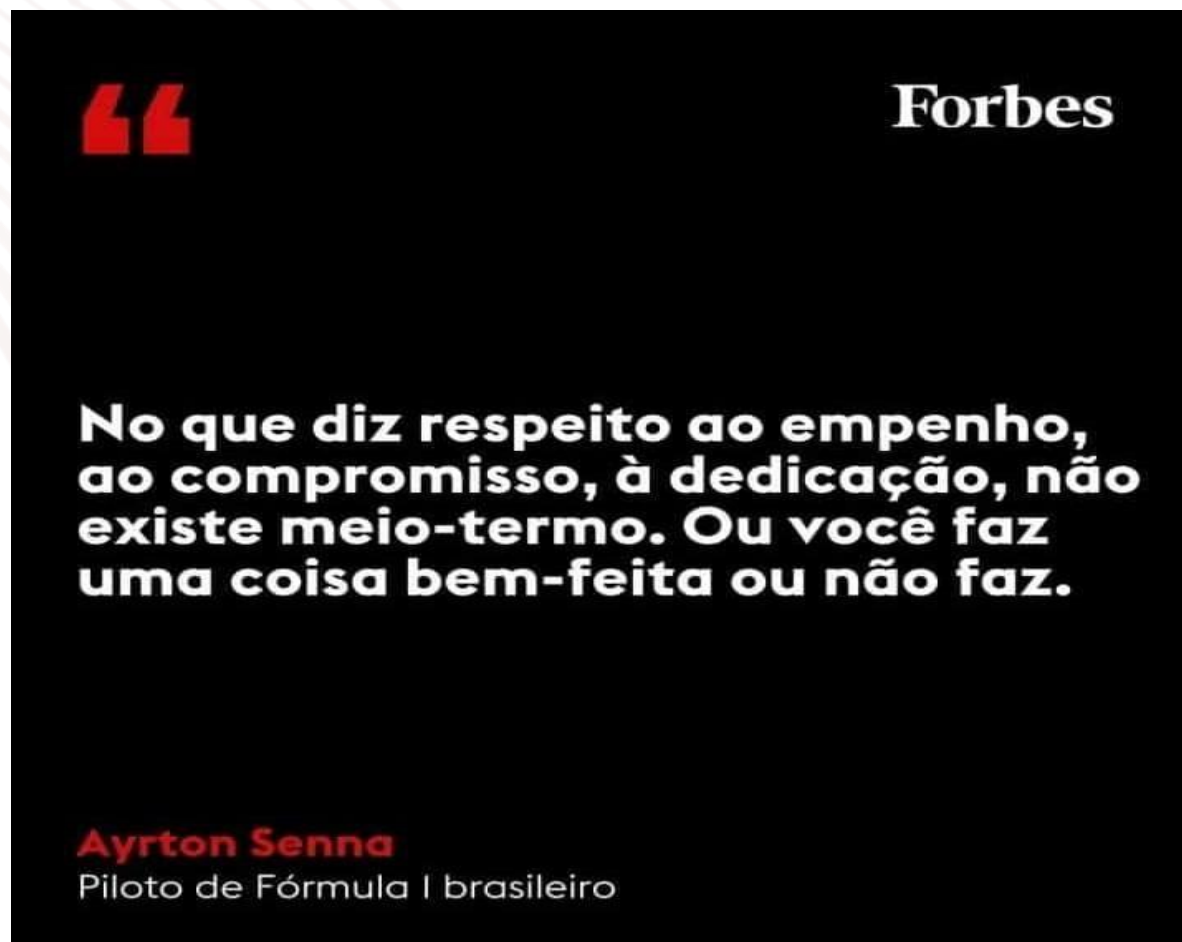
PORTAL NACIONAL DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS



O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) é o sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos pela Lei nº 14.133, de 2021.

Saiba mais.

4ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas da ABOP



CONTROLE

Slide 74

Obrigado e até a próxima!

Arllington Campos Sousa

E-mail: arllington@gmail.com

 **[prof.arllington](https://www.instagram.com/prof.arllington)**

