

(X) Graduação () Pós-Graduação

**ANÁLISE DAS PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS QUE IMPACTAM NA
COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NOS PROCESSOS LICITATÓRIOS:
ESTUDO DE CASO EM DIVERSAS EMPRESAS DE UM GRUPO ECONÔMICO DO
SERTÃO DO PAJEÚ**

**Leonardo da Silva Tenório,
Instituto Federal do Sertão Pernambucano,
leonardotenorio3@gmail.com**

**Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior,
Instituto Federal da Bahia,
junior.cavalntte@yahoo.com**

**Herrisson Queiroz Neto,
Agência Nacional de Saúde,
queiroz.contabil@hotmail.com**

RESUMO

No segmento de compras governamentais, as empresas licitantes lidam com processos altamente burocrático, onde todas as fases são regidas por regras normativas que são ferramentas utilizadas pela administração pública para atingir um dos principais critérios, a escolha da empresa que tenha a melhor condição de atender uma eventual execução contratual. O objetivo geral é analisar as deficiências que impactam na competitividade de empresas privadas para vencerem as licitações públicas. A presente pesquisa é de caráter exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, foi realizado em um Grupo Econômico do segmento de Atacado, sediado no Sertão do Pajeú, no Interior de Pernambuco. A amostra foi composta por 14 funcionários que atuam no setor de Licitações. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, contendo 17 perguntas, que foi enviado *via Google Forms*, versando sobre aspectos de competitividade, fatores limitantes e descrição dos processos de compras organizacionais do grupo de empresas. Percebeu-se que a maioria das empresas que participam de licitações investe muito pouco em logística, por ser considerado um item de custo elevado, tanto na aquisição de veículos automotores quanto na manutenção dessa frota, inclusive por não conhecer os governos como clientes de grande potencial.

Palavras-chave: Grupo Econômico; Licitações; Pregão.

1 INTRODUÇÃO

No segmento de compras governamentais, as empresas enfrentam um mercado altamente burocrático e acirrado, com uma concorrência cada vez mais crescente e novas exigências governamentais, a cada dia. Muitas empresas vêm aderindo aos governos como clientes diferenciados, pois percebe-se que existe uma chance significativa no tocante a possibilidade de fechar contratos com os governos das três esferas pública, onde várias empresas vencem licitações com valores expressivos, ou seja, contratos que totalizam milhões de reais, nunca alcançados anteriormente com aqueles clientes antigos.

A administração pública para melhor desempenhar as atividades que lhes foram designadas, realiza, no seu dia-a-dia, obras, serviços, compras e contratações de bens e serviços. Estas compras e contratações obedecem a um processo administrativo, denominado licitação, que é o antecedente necessário para a materialização de um futuro contrato ou compra (SANTANA; SANTOS, 2011).

Para Dutra, Cunha e Binotto (2016) no processo de compras governamentais procura-se a otimização de recursos e a aquisição mais vantajosa. Neste cenário, a avaliação dos serviços de licitação fornece o suporte necessário ao gestor para a tomada de decisão. A licitação, procedimento administrativo voltado para a aquisição de serviços e bens pelo Estado, é um tema relevante para gestores públicos, fornecedores de serviços e bens e para a sociedade em geral (KRAMMES, 2013).

Os recursos orçamentário-financeiros, sejam públicos ou privados, são escassos e, por isso, em qualquer processo de licitação, que desemboque na efetiva contratação ou aquisição, incorre-se em custos explícitos e implícitos, estes últimos também chamados de custos alternativos ou de oportunidade (SILVA, 2008).

Segundo Niebuhr (2006, p. 43), “a eficiência em licitações públicas gira em torno de três aspectos fundamentais: preços, qualidade e celeridade”. Os preços relacionam-se diretamente com a economicidade (menor custo) ligando está à eficiência, a celeridade refere-se ao menor prazo possível entre a publicação do ato convocatório e o recebimento do objeto adquirido ou do serviço contratado e a qualidade, por seu turno, diz respeito a padrão de desempenho e, por isso, embute um fator de subjetividade (SILVA, 2008).

Para Santana e Santos (2011) o processo licitatório tem como objetivo básico a escolha da proposta mais vantajosa à Administração, que proporcione um tratamento igualitário aos proponentes que se habilitam ao certame licitatório.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), de maneira mais direta, ressalta nitidamente o intento do legislador no controle dos gastos públicos e na obtenção de economia.

Para Silva (2018) os recursos orçamentário-financeiros, sejam públicos ou privados, são escassos e, por isso, em qualquer processo de licitação, que desemboque na efetiva contratação ou aquisição, incorre-se em custos explícitos e implícitos, estes últimos também chamados de custos alternativos ou de oportunidade.

Nesse contexto, esse estudo se propõe a analisar as principais deficiências que impactam na competitividade das empresas nos processos licitatórios, especificamente em um grupo econômico do Sertão do Pajeú.

O estudo se justifica pela necessidade de apontar os pontos fracos que fazem com que essas empresas não vençam licitações públicas das quais elas já participaram, conseqüentemente, mostrar a importância das boas práticas para se vencer uma licitação pública, obtidas através de observações dos comportamentos e estratégias daquelas empresas vitoriosas nos mesmos certames.

Nesse contexto, a problemática desse estudo reside em investigar as deficiências para poder melhorá-la, ou seja, atuando de forma eficiente, conseqüentemente tornar uma empresa competitiva para concorrer as licitações públicas.

Ante o exposto, tem-se como objetivo geral analisar as deficiências que impactam na competitividade de uma empresa privada para vencer as licitações públicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LICITAÇÕES

É através de licitação que a administração direta e indireta poderá comprar bens e contratar obras e serviços para atender as manutenções dessas instituições bem como atender as necessidades da sociedade. É imprescindível o processo licitatório, pois ele tem a função de fazer com os órgãos da administração obtenham a proposta mais vantajosa, do mesmo modo, a escolha da empresa inidônea e habilitada para fechar contrato com a administração, sendo assim, tanto a administração quanto a sociedade é quem vai se beneficiar por ter firmado um contrato qualificado e de execução eficaz, evitando o desperdício de dinheiro público e combatendo qualquer ato de corrupção, mal este, que se alastra pelo Brasil nas últimas

décadas.

Todas essas respostas são encontradas no livro Tribunal de Contas da União (2010), contudo, é mostrado exemplos para cada uma pergunta supracitada. Veja a primeira – a administração pública necessita de manutenção de forma diária, semanal, mensal ou até mesmo anual, como aquisição de bens, prestação de serviços, locações de bens móveis e imóveis, execução de obras, inclusive alienações. Há casos que será dispensado de realizar uma licitação, como por exemplo: serviço de abastecimento d’água e energia, pois sabe-se que, geralmente apenas uma empresa presta esse serviço, dessa forma justifica a dispensa de licitação, conforme reza o artigo 24 da Lei de licitação nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Quadro 01 - Órgãos que Participam de Licitações: Administração Pública Direta e Indireta

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA	
DIRETA	União
	Estados
	Municípios
	Distrito Federal
INDIRETA	Fundos Especiais (exemplo: FUNDEF – Fundo de Desenvolvimento e Valorização do Ensino Fundamental, FNCA – Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente, etc).
	Autarquias (exemplo: Banco Central, Universidades Federais, CADE – Conselho Administrativo de Atividade Econômica, etc).
	Fundação Pública (exemplo: IBGE – Fundação Instituto de Estatística, FUNAI – Fundação Nacional de Índios, etc).
	Empresa Pública (exemplo: BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, ECT – Empresa de Correios e Telégrafos, CEF – Caixa Econômica Federal, etc).
	Sociedade de Economia Mista (exemplo: Banco do Brasil, CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina, SC Gás – Companhia de Gás de Santa Catarina, etc).

Fonte: Curso de Aperfeiçoamento em Gestão - Licitação e Contratos Administrativos - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac/SC (p. 6, 2016).

Antes de dar início ao processo licitatório, o administrador tem de fazer um planejamento prévio para obter o valor estimado, afim de realizar uma pesquisa de mercado, além de ter conhecimento se existe dotações previstas no orçamento para o pagamento futuro dessas despesas, do mesmo, verificar se as despesas estão em consonância com a lei de responsabilidade fiscal, portanto, a partir daí, poderá ser feita a escolha da modalidade de licitação, para então, o gestor juntamente com a equipe de licitação dar início ao processo. (TCU, 2010).

A equipe de licitação deverá ser formada de maneira permanente ou especial, em regra deve ser composta por no mínimo três membros, com a seguinte condição: dois deles devem ser do quadro permanente, ou seja “efetivo” bem como ter qualificação para o cargo, e, o

outro fica a critério da administração (art. 51 da lei 8.666/93).

Os membros da CPL auxiliam o pregoeiro em todas as fases da licitação, sendo que, cada um tem sua atribuição específica nos processos licitatórios. Quando a autoridade competente observa a necessidade de comprar algo ou de contratar algum tipo de serviço ou execução de obras, ela abre um procedimento licitatório, passando para a CPL devidamente autuado, protocolado e numerado. Essas normas estão estabelecidas no artigo 38 da LGL.

2.2 CONTABILIDADE PÚBLICA

A Federação Brasileira é constituída pela União, Estados e Municípios, onde ambos utilizam determinados sistemas de controle e gerenciamento de suas contas públicas, para que seu acesso se torne viável e eficaz no tocante ao registro de despesas, receitas, conciliações bancárias, movimentação patrimonial entre tantas outras atividades contábeis, conseqüentemente obter dados imprescindíveis para tomar decisões mais seguras, bem como fornecer acesso aos portais de transparências governamentais, como já é exigido por lei, previsto no art. 8º da lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

A contabilidade exerce vários papéis importantes para qualquer órgão público, quando se trata de registrar inúmeras atividades contábeis, como: orçamento anual, receita anual, informações patrimoniais (bens, direitos e obrigações) e o controle na execução orçamentária em atendimento a lei de responsabilidade fiscal – LRF, bem como outros dispositivos legais, conforme art. 52 da lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

O calendário contábil de um governo se inicia no ano anterior ao vigente, através da Lei Orçamentária Anual – LOA, aprovada pelo Poder Legislativo. Sendo assim, o profissional qualificado para implantar a LOA deve ter nível superior em Ciências Contábeis, habilitado pelo Conselho Regional de Contabilidade, inclusive tenha experiência comprovada no ramo de Contabilidade Pública, tendo também, apoio de uma equipe de Contabilidade qualificada.

A definição de Contabilidade Pública, segundo Bernardo (2014, p. 6) “a Contabilidade Pública é o ramo da Ciência Contábil que aplica, no processo gerador de informações, os princípios e as normas contábeis direcionados à gestão patrimonial de entidades públicas”

Com a implantação da LOA, toda e qualquer compra de bens materiais, prestação de serviço, construção, reforma, ampliação de patrimônio público passarão a ser registrados através de notas de empenhos por sistema de contabilidade pública, em observância com os artigos 8º, 9º e 10 da lei complementar 101/2000.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de caráter exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Para Gil (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de conhecimento claro. Gil (2006), complementa, ainda, que a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação); assume em geral a forma de levantamento.

Beuren et. al. (2003, p.80) define que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.”

Para Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intervenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

O presente estudo, foi realizado em um Grupo Econômico do segmento de Atacado, sediado no Sertão do Pajeú, no Interior de Pernambuco. A amostra foi composta por 14 funcionários que atuam no setor de Licitações. Para Gil (2006), a amostra é um subconjunto representativo da população, isto é, a parte do todo que servirá de base para seu estudo. Apresenta, portanto, as mesmas características da população da qual foi extraída.

Lakatos e Marconi (1991, p. 108) afirmam que “a amostra constitui uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário que foi elaborado pelo autor, inclusive teve a participação de alguns diretores e gerentes, contendo 17 perguntas, haja vista, foi realizado vários testes através de envios e retornos de respostas com a colaboração de diretores e gerentes, utilizando a ferramenta *Google Forms*, tendo início em 15 de junho, com término da apuração das respostas no dia 10 de julho de 2020, versando

sobre aspectos de competitividade, fatores limitantes e descrição dos processos de compras organizacionais do grupo de empresas.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Os dados foram tabulados no *Software Microsoft Excel Professional Plus 2016* e analisados em gráfico e tabelas que estão apresentados na próxima seção.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após seleção prévia dos respondentes, onde foram adotados alguns critérios para a escolha dos mesmos, com variados perfis dentro das empresas pertencentes ao maior grupo econômico do Sertão do Pajeú. Para conhecer melhor o perfil de cada um, foi feita a seguinte lista, como: nome, sexo, escolaridade, nome da empresa que trabalha, cargo que ocupa, tempo de atuação. No quadro 2 apresenta os nomes dos respondentes.

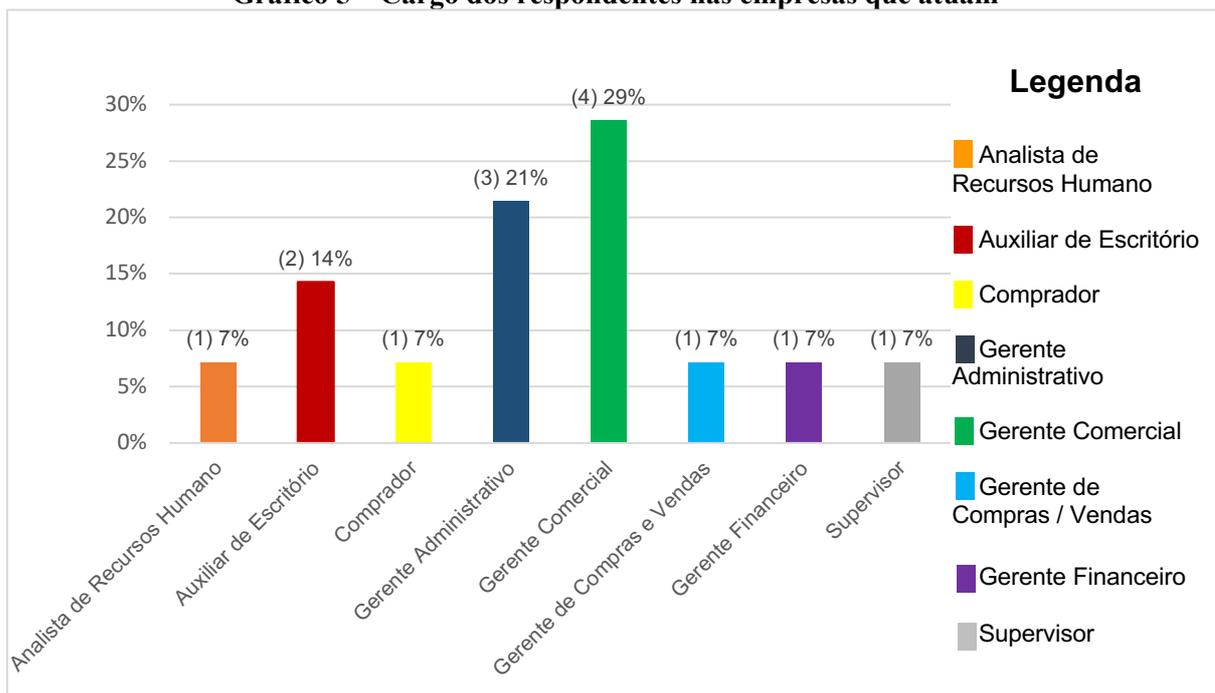
Quadro 2 - Nomes dos respondentes

ORDEM	NOME
1	Respondente 01 (R1)
2	Respondente 01 (R2)
3	Respondente 01 (R3)
4	Respondente 01 (R4)
5	Respondente 01 (R5)
6	Respondente 01 (R6)
7	Respondente 01 (R7)
8	Respondente 01 (R8)
9	Respondente 01 (R9)
10	Respondente 01 (R10)
11	Respondente 01 (R11)
12	Respondente 01 (R12)
13	Respondente 01 (R13)
14	Respondente 01 (R14)

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os nomes dos respondentes relacionados acima, são de pessoas que tem uma função diferenciada, ocupando os cargos mais importantes nas empresas do grupo em estudo.

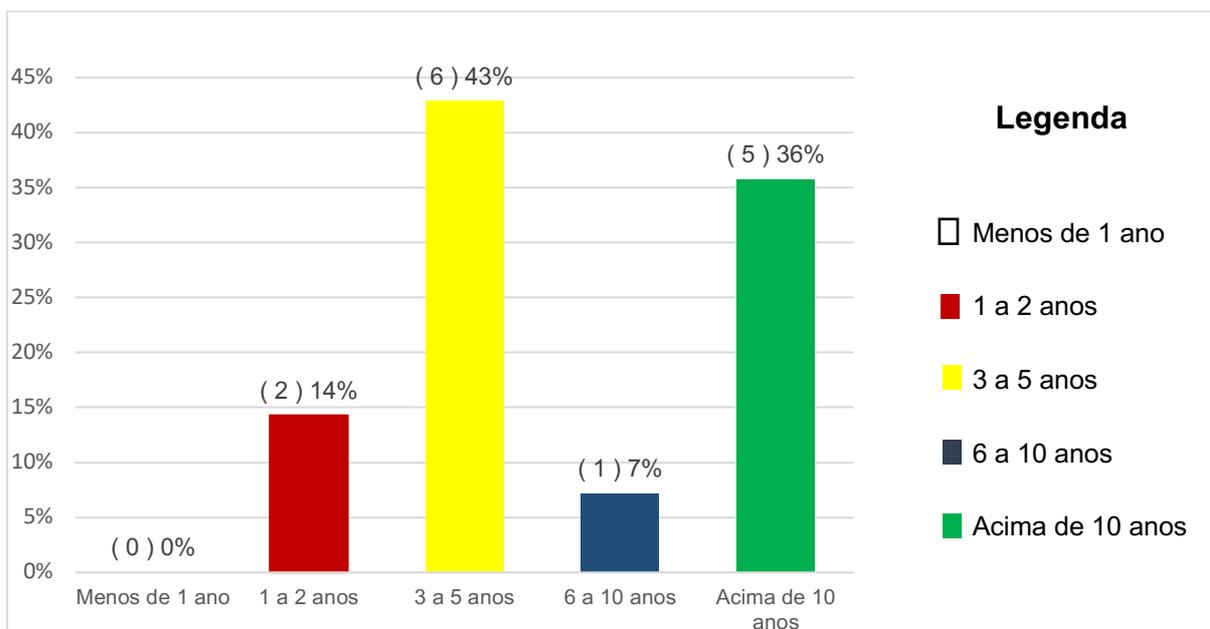
Gráfico 5 – Cargo dos respondentes nas empresas que atuam



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

No tocante ao tempo de serviço prestado de cada respondente nas empresas foi apontado no gráfico 6.

Gráfico 6 - Há quanto tempo exerce suas atividades na empresa?



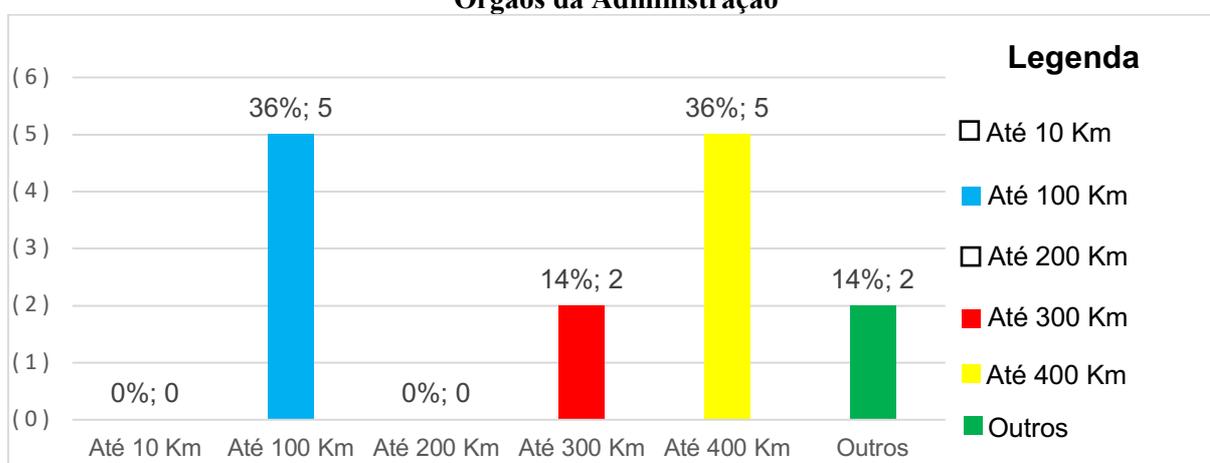
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Observando o gráfico acima, constata-se que o maior número de funcionários possui entre 3 a 5 anos de atuação, mostrando, portanto, 43% do total, expressando um nível

considerável de experiência à frente da empresa. Outra faixa com um grau que representa experiência está entre aqueles que tem acima de 10 anos, que representam um percentual de 36%. Na continuidade dessa lista, 7% atua entre 6 a 10 anos e 14% deles estão entre os que atual entre 1 a 2 anos. Vale lembrar, que, nenhum dos respondentes tem menos de 01 ano de atuação nessas empresas.

A seguir, o gráfico 7 apresenta os resultados, no tocante a localização geográfica que as empresas conseguem alcançar dentro do Estado de Pernambuco.

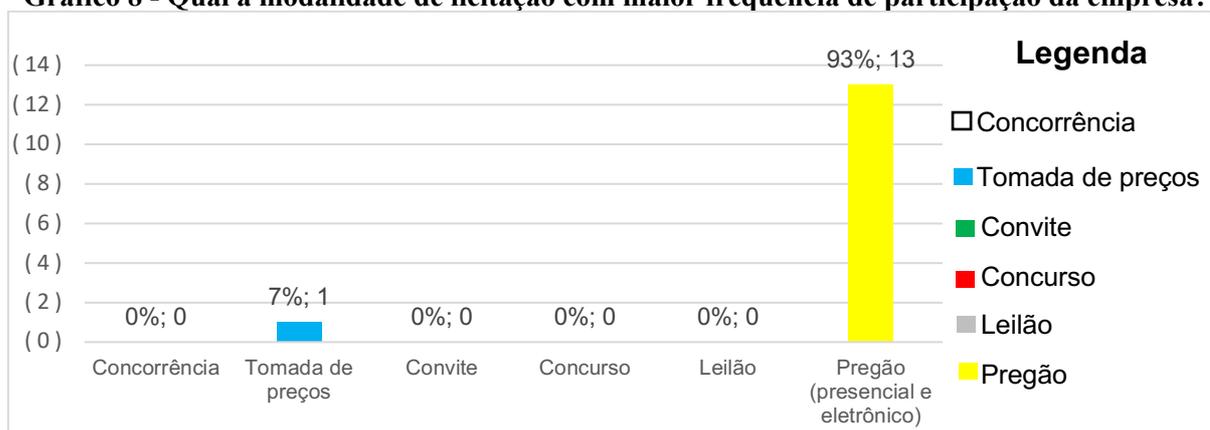
Gráfico 7 - Raio de alcance e/ou atuação da empresa no tocante a condição de atender aos Órgãos da Administração



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Verificando o gráfico 7, nota-se que dois grupos de respondentes declararam diferentes raio de alcance, para um é de até 100 Km e para o outro é de até 400 Km, totalizando 36% respectivamente, e, para 14% deles, suas empresas atenderia até 300 Km da sua sede. Para a opção “Outros” pelo menos 14% responderam que conseguem alcançar um raio acima de 400 Km ou até mesmo em todo o Estado de Pernambuco.

Gráfico 8 - Qual a modalidade de licitação com maior frequência de participação da empresa?

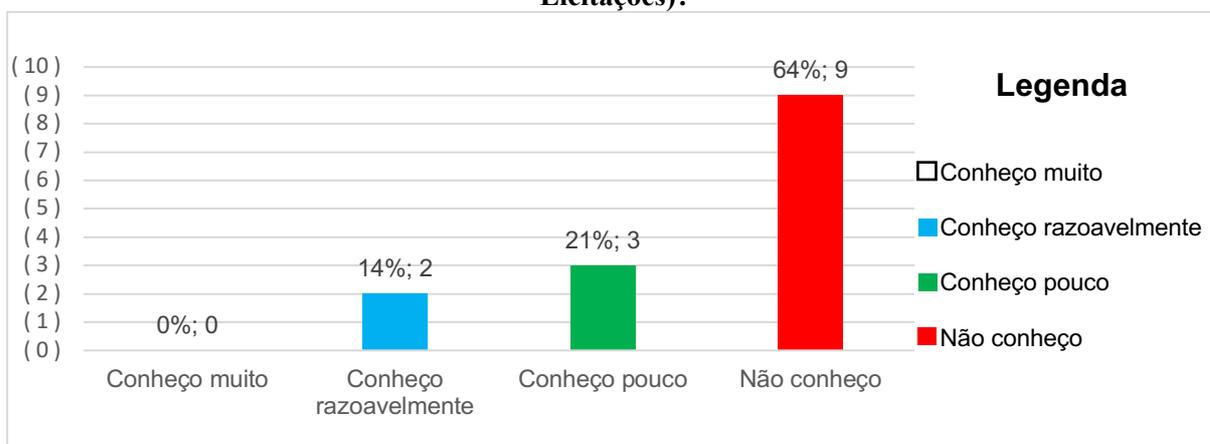


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Ficou evidenciado que a grande maioria dos respondentes, sendo 93%, apontaram que a modalidade de licitação mais utilizada pela administração pública nos tempos atuais é o pregão, tanto na forma presencial quanto na eletrônica. Outra modalidade informada foi a tomada de preços, 7% dos respondentes.

No que diz respeito ao conhecimento da lei geral de licitação 8.666/93, as informações apuradas estão evidenciadas no gráfico 9.

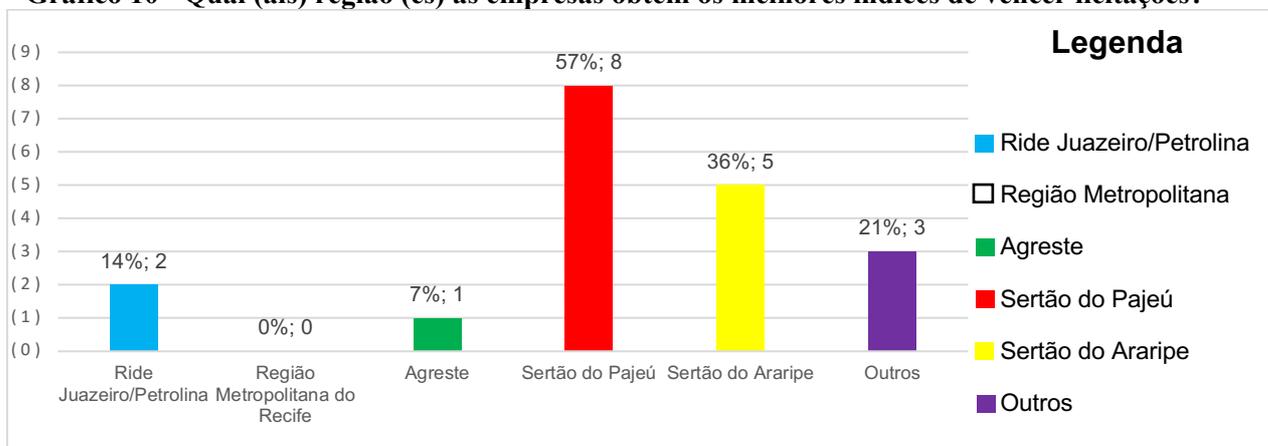
Gráfico 9 - Como você avalia o seu conhecimento da Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993 (Lei das Licitações)?



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O domínio com a lei citada acima ficou claro que a maioria não tem conhecimento da lei de licitação, totalizando 64% dentre esses. São 21% dos que dizem que conhecem pouco sobre a tal lei, enquanto 14% falaram que conhecem de maneira razoável.

Gráfico 10 - Qual (ais) região (es) as empresas obtêm os melhores índices de vencer licitações?



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A região com maiores chances dessas empresas vencerem licitações é a do Sertão do Pajeú, onde 57% dos respondentes afirmaram a cerca dessa região. Já 14% apontaram a região de Ride Juazeiro/Petrolina e 7% para a do Agreste. 21% foi destacado para “Outros”, pois, os respondentes dessa opção relataram segundo suas convicções, que, suas empresas tinham condições favoráveis de vencer em todo o estado de Pernambuco, por saber que o grupo econômico atua em todo o território estadual, dando uma boa condição de participação, e, que isso seria um grande diferencial para essas empresas que eles estão no comando geral.

No quadro a seguir, apresenta respostas acerca da Estrutura de TI e do Departamento de Licitação referente a realidade de cada empresa.

Quadro 5 – Resposta do item 13 – Qual é a atual estrutura de TI, bem como do Departamento/Setor de Licitação da empresa para participar, vencer e atender de maneira satisfatória uma eventual execução contratual?

R1	A empresa possui licença das principais plataformas de pregões eletrônicos do Brasil, disponibiliza de um sistema de automação de preços, computadores e equipamentos de informática de última geração, servidor próprio e profissionais de TI que atuam no tocante do atendimento e execução contratual das licitações participantes.
R2	1. Estrutura de TI: Licença para utilização das plataformas de licitação. (Compra Net.), Licitações - e, PE - Integrado; Toda estrutura de equipamentos de Informática de última geração, (Computadores, Roteadores, Copiadoras/Digitalizadores, entre outros); Servidor de Banco de Dados de grande porte, que integra várias empresas do Grupo Compare; Utilização de sistema de Automação Comercial para elaboração da proposta de preços, bem como, para fiz comerciais. 2. Departamento de licitação: Atualmente dispomos de um departamento de licitação que unifica todas as empresas do Grupo Compare, sediado no Compare Supermercado. Após ser analisado o objeto publicado em edital, esse departamento interage com a empresa qualificada para a participação da licitação.
R3	Setor de licitações
R4	Temos um suporte lógico.
R5	Todas as empresas contam com estrutura de TI, sim, no entanto não contamos com departamento de licitação localizados em cada uma das empresas, visto que dispomos de um departamento de prestação de serviço na Comercial Paraty matriz para atender as demandas relacionadas a esses processos.
R6	1. Do setor de TI: dispomos de computadores, sistema de automação comercial, assinaturas em diversas plataformas de pregões eletrônicos, entre outros. 2. Departamento de licitação: contamos com a central do Grupo Compare, que fica localizado no Compare Supermercado.
R7	Computadores de última geração, internet banda larga, sistema de automação comercial para elaboração de proposta de preço.
R8	Dispomos na sede da nossa empresa de internet Banda Larga, computadores em rede, roteadores, copiadora, scanner, sistemas de automação comercial integrado com a matriz e a filial. Temos credenciamento em diversas Plataformas de Pregões Eletrônicos, como: licitações-e, PE-Integrado, Comprasnet. Contamos também, com um analista de licitação sempre que pretendemos participar de pregões (eletrônicos e presenciais), para nos auxiliar em todas as etapas da licitação.
R9	Hoje a básica. Acredito que com a avanço da tecnologia tende a melhorar para obter melhores resultados e diminuição de custos durante a execução contratual.
R10	Computador, Internet, copiadora, smartphone e sistema ERP. Não dispomos de

	departamento de licitação, porem contamos o auxílio de um analista de licitação pertencente ao nosso grupo comercial - Grupo Compare.
R11	Dispõe de um setor de licitação, bem como de um setor comercial que dá suporte no tocante a preços de custos recebidos dos fornecedores. Acesso de internet banda larga, maquinário apropriado para execução dos serviços, suporte técnico do Departamento de TI, tendo de 10 horas por dia caso solicitado. Investimentos em plataforma de pregões eletrônicos (Compras Net, Licitações-e, entre outros).
R12	Departamento de Licitação com sistema de automação comercial, licenças nas principais plataformas do governo, internet banda larga, setor comercial, setor de precificação de preços, máquinas e equipamentos com periféricos.
R13	Computadores, internet, copiadora, sistema de automação comercial, entre outros. Não dispomos de departamento de licitação, quando precisamos participar de licitação recorremos ao setor que fica sediado no Compare Supermercado.
R14	Acesso a plataformas de pregoes eletrônicos, internet banda larga, sistema de automação para elaboração da proposta de preço.

Fonte: autor 2020.

Quadro 6 – Resposta do item 14 – Quais setores da empresa estão integrados / envolvidos com todas as etapas do processo licitatório?

R1	O setor de licitação, financeiro, faturamento, TI e transporte.
R2	Departamento de licitação, Diretoria, departamento comercial, departamento fiscal e jurídico, logística e departamento financeiro (setor de tesouraria, crédito e cobrança).
R3	O administrativo da HC bem como o setor de licitação
R4	Administrativo.
R5	Setor de licitação, setor de compras, setor administrativo, logística, departamento jurídico, setor financeiro, departamento de crédito e cobrança.
R6	Comercial, departamento de licitação, logística, financeiro.
R7	Setor comercial, administrativo, financeiro, jurídico e logístico
R8	Gerência, Departamento de Licitação (sede no Compare Supermercado), Comercial, Contábil, Jurídico, Logística própria, Financeiro (Crédito e Cobrança).
R9	Comercial, setor licitação, logística
R10	Administrativo, comercial, TI, setor de produção e setor de transporte, além do setor financeiro cobrança.
R11	Departamento de Licitações está integrado com: Setor Comercial, setor de manutenção de preços e ofertas, e setor de faturamento; por fim, a mercadoria é inspecionada pelo setor de conferência, vindo depois a ser entregue pelo setor de logística. Caso venha a ter algum atraso de pagamento ou coisa do tipo, o setor financeiro entre em ação para a resolução do mesmo.
R12	Departamento de licitação, Administrativo, Gerencial, Comercial, Financeiro, Contábil, Jurídico e Logística.
R13	O setor de TI, comercial, setor logística e cobrança.
R14	Compras, vendas, logística, financeiro

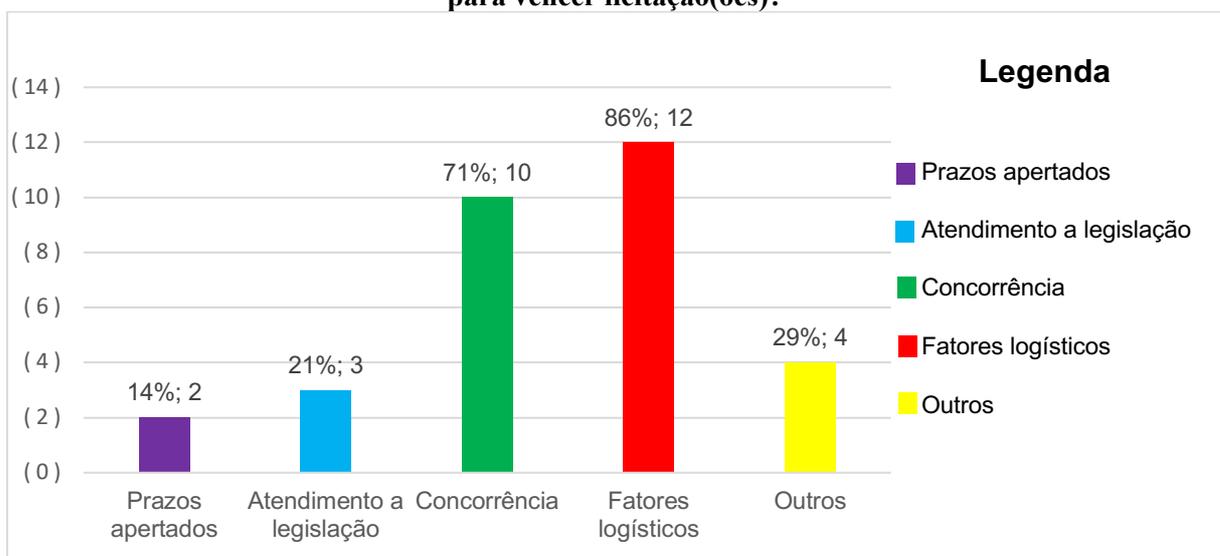
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Foi observado no quadro acima, que, a metade dos respondentes informaram que as empresas que eles os representavam disponibilizavam na estrutura de TI, como por exemplo: acesso a internet banda larga, assinaturas de plataformas de pregões eletrônicos, como por exemplo: Comprasnet (Governo Federal), PE-Integrado (Governo do Estado de Pernambuco) e Licitações-e (Banco do Brasil). Outra ferramenta que compõe a estrutura de TI é o sistema

de automação comercial, onde mais da metade dos entrevistados apontaram utilizar como ferramenta imprescindível no apoio da elaboração da proposta de preço, inclusive para pesquisas, como: estoque, histórico de movimentação de produto, etc.

Para o departamento/setor de licitação de cada empresa, a metade dos respondentes falaram que suas empresas contavam com a central de licitação do grupo citado no estudo, onde o mesmo está localizado no empreendimento.

Gráfico 11 - Na sua visão, qual (ais) a(s) principal(ais) dificuldade(s) que as empresas encontram para vencer licitação(ões)?



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Conforme a pergunta supracitada, o gráfico 11 demonstra acerca de eventuais dificuldades em vencer licitações, como pode ser visto no gráfico acima, todos os respondentes apontaram mais de uma opção, portanto, a de maior destaque foi sobre os fatores logísticos, onde representa 86% como o ponto principal no tocante a dificuldade vencer licitações. Outro item observado com uma menor relevância em relação ao fator anterior foi a concorrência, que alcançou 71% como resultado que dificulta dessas empresas vencerem licitações.

Vale ressaltar que, fatores como: prazos apertados e atendimento a legislação totalizaram 14% e 21% na opinião dos respondentes. Sendo assim, essas duas últimas opções não influenciam de maneira impactante para essas empresas vencerem os certames de seus interesses.

O quadro 6, mostra os custos operacionais mais relevantes de cada empresa, conforme seu perfil ou ramo de atuação.

Quadro 7 – Qual é o maior custo operacional em relação ao atendimento a execução contratual junto aos órgãos da administração de maneira eficaz?

R1	O do transporte, por falta de uma logística voltada somente as licitações.
R2	O fator logístico.
R3	Transporte dos produtos
R4	Logística / Transporte
R5	O maior custo acredito está na parte de logística, pois é preciso dispor de carro, motorista, ajudante do motorista para auxiliar na entrega da mercadoria e combustível.
R6	Logístico: diárias com motorista e ajudante, combustível.
R7	Logístico
R8	Despesas com a Logística: Pessoal - motorista, ajudante, conferente; e combustível.
R9	Setor logístico, pois envolve uma operação diferenciada.
R10	Maior custo: Por se tratar de um produto, de pouco tempo de validade não podendo ter grande estoque, faz com que não participemos de licitações nas cidades até 100 km. Outro fator, é o logístico.
R11	Setor logístico, pois dependendo do local de entrega e das condições, o mesmo custo operacional pode subir de acordo com as despesas não previstas, exemplo: diárias com motoristas e ajudantes, no tocante a horários de viagens devido a distância ao seu retorno.
R12	Logística
R13	Custo logístico.
R14	Fatores logístico

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O quadro acima deixou explícito que, por unanimidade, todos os respondentes apontaram que o maior custo operacional na execução contratual é com a logística. Ou seja, para as empresas atenderem órgãos públicos tanto na sede delas quanto fora, há uma despesa específica para atender esses clientes, que é a logística. Portanto, quanto mais distante da sede das empresas vencerem licitações o custo logístico será maior.

A seguir, o quadro 7 apresenta as respostas sobre as deficiências que impactam na competitividade nas licitações, ou seja, as particularidades que cada empresa enfrenta em cada certame que participa.

Quadro 8 – Na sua opinião, qual a principal deficiência que impacta na competitividade das empresas nos processos licitatórios?

R1	A falta de preço, de logística relacionado ao transporte de mercadorias e de pessoal somente para atender a execução e a execução contratual.
R2	Em relação as pequenas e grandes empresas a diferença da disparidade de custos em relação aos tributos, impactando diretamente no valor do produto licitado, com isso, impedindo uma concorrencial real. A lei complementar 147/2014 favorece as pequenas empresas em até 5% no valor superior obtido em relação as grandes empresas.
R3	Concorrência
R4	Curto espaço de tempo para adequação.
R5	A maior deficiência acredito está relacionado ao preço, pois em algumas situações é preciso competir com empresas que dispõe de um custo menor, e ainda podemos falar de logística, entendendo que para entregar a mercadoria é necessário fazer os ajustes corretos para garantir que essa seja realizada.
R6	Temos dificuldades na região metropolitana, devido a concorrência e preço baixo.
R7	Porte da empresa, pois a compare distribuidora não disponibiliza dos privilégios que as microempresas.

R8	<p>Temos dificuldades de concorrer nos Pregões Eletrônicos principalmente na Região Metropolitana de Recife - PE, pois há grandes empresas que dispõem de melhores condições por situarem em torno dessa região, condicionando nos preços baixos. Outro ponto importante em nosso desfavor, é a localização dos nossos fornecedores, pois a maioria está localizada também na região metropolitana, dessa forma, impacta nos nossos custos.</p> <p>Já tivemos algumas experiências de participarmos de alguns pregões nessa região, porém não obtivemos bons resultados, daí, analisamos que as empresas participantes, na sua grande maioria já participavam praticamente todos os anos dessas licitações, razão essa, para eles obtivessem êxitos nesses certames.</p>
R9	<p>Concorrência desleal. Exemplo: muitos colegas sabendo que não irão conseguir cumprir com os preços, ofertam lances bem abaixo do preço de mercado, influenciando no preço final e margem do concorrente.</p>
R10	<p>Com seus logístico: armazenamento e entrega.</p>
R11	<p>Devido a empresa ter um grande porte, e um grande poder de compra, temos dificuldades em vencer certas licitações devido a concorrência com as microempresas, pois as mesmas estão de acordo com a Lei. 123/2006, onde essa mesma Lei, as dá prioridade na questão de preços, de até 5% superior em relação as grandes empresas. Outra dificuldade seria quanto a questão de concorrer com empresas da região metropolitana do Recife-PE. Sendo que os produtos que muitas vezes são licitados, geralmente compramos de fornecedores que estão localizados nessa região, vindo a dificultar o nosso preço final.</p>
R12	<p>Trabalhamos com um mix de produtos com qualidade, e isso dificulta na formulação da proposta de preços, geralmente ficando atrás da concorrência, que opta em trabalhar com produtos de baixa qualidade.</p>
R13	<p>Preço e logística.</p>
R14	<p>Preços baixos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As respostas contidas no quadro acima apontam que a maioria dos respondentes indicaram o preço como a principal deficiência que impacta na competitividade, pois os preços praticados pelas empresas que eles representam não estavam tão baixos o suficiente para que pudessem participar de forma competitiva.

A metade dos respondentes também destacou que outro fator determinante como potencial deficiência que impacta na competitividade na participação dos processos licitatórios é a concorrência, onde, muitas vezes essas empresas não disputavam de forma igualitária, isso significa que, existem vários fatores que diminuem as chances de vencer e atender o contrato em boas condições, como por exemplo: participar de licitações bem distante da sede, onde sabe-se que o custo logístico é proporcional ao raio de distância da sua base, e, em regiões onde as cidades são mais próximas umas das outras, como é o caso da região metropolitana do Recife.

Por fim, outro fator em que foi repetido por alguns respondentes é o fator logístico, pois quanto mais distante o cliente estiver da sede, maior será o custo com transporte, sendo assim, torna-se um ponto que impacta na participação de licitações.

5 CONCLUSÕES

Diante dos estudos apresentados referentes as participações das empresas do grupo econômico em questão, tendo em vista a particularidade de cada uma delas, ficou evidenciado que as mesmas dispõem de todo conhecimento necessário para participar de licitações, porém, cada uma tem sua estrutura distinta das demais, ou seja, determinadas empresas tem alguns pontos fortes em relação a outras, como por exemplo: departamento logístico é um ponto forte, pois, ele é o principal elo entre a empresa e a administração.

Percebeu-se que a maioria das empresas que participam de licitações investe muito pouco em logística, por ser considerado um item de custo elevado, tanto na aquisição de veículos automotores quanto na manutenção dessa frota, inclusive por não conhecer os governos como clientes de grande potencial.

Verificou-se, ainda, que outro ponto crítico é a falta de interesse de participação em um número expressivo de licitação por essas empresas por não ter um setor que demande todas as etapas das licitações públicas, onde a maioria contam com um departamento central de licitação localizado no Supermercado Compare - matriz, e, na grande maioria das vezes essas empresas são provocadas para participarem de determinados pregões, onde, na ocasião, o núcleo que analisa todos os pregões vigentes e, ao concluir que tal objeto ofertado se adequa de forma estratégica a uma empresa com maiores chances de vencer e ter melhores condições de cumprir aquele contrato.

Procurou-se, através deste estudo, conhecer o funcionamento dessas empresas e, como encontra-se a estrutura em geral de cada uma delas, com objetivo de fazer uma análise das principais deficiências que impactam na competitividade das empresas nos processos licitatórios: estudo de caso em diversas empresas de um grupo econômico do Sertão do Pajeú, para obter-se uma melhor compreensão da realidade, para que cada uma possa melhorar os pontos fracos, e, conseqüentemente venham vencer licitações, bem como atender de maneira satisfatória esses clientes da administração direta e indireta.

O estudo foi significativo para as empresas pelo fato de analisar os fatores que impactam na competitividade de vencer licitações em torno da região que as empresas estão sediadas, que é o sertão pernambucano, inclusive em torno o estado de Pernambuco.

Sendo assim, ficou evidenciado inúmeros pontos que as empresas precisam melhorar para tornarem-se fortes e competitivas, como implantar um setor de licitação em cada empresa afim de tornar-se independente, e assim, traçar suas estratégias para vencer certames

de seus interesses.

Relevante ressaltar, também, outro ponto que é a exploração do setor comercial de maneira mais objetiva para atender as exigências editalícias, ou seja, buscar fornecedores que tenham o melhor preço de mercado, além disso, planejar uma precificação diferenciada em relação aos clientes tradicionais e, com isso, a empresa terá preços agressivos, com condições de ter maiores chances de brigar até o fim, na fase de lance, quando a licitação for na modalidade pregão.

A logística é considerada o grande obstáculo para as empresas em estudo, como sabe-se, algumas dessas empresas tiveram experiências atendendo vários órgãos da administração em várias regiões do estado de Pernambuco. Portanto, ficou evidenciado que, tem de ser tomada alguma providência com essa área, seja adquirindo uma frota de veículos ou terceirizando esse tipo de serviço para que deixe de ser um ponto fraco e, conseqüentemente essas empresas venham obter êxito nas suas execuções contratuais.

Por fim, as empresas atuando de forma sincronizada, ou seja, cada setor atuando de maneira eficaz, todos os setores dando feedback após cada fase realizada, como por exemplo: departamento de licitação comunicando-se com o departamento comercial, com o objetivo de obter o melhor produto para aquele certame. O comercial com o financeiro, para saber do aporte financeiro, para honrar os pagamentos futuros com os fornecedores. O departamento de execução contratual interagindo com o departamento logístico, no intuito de obter o melhor atendimento no tocante ao faturamento, separação e conferência dos produtos, efetuando a entrega dos mesmos, e por fim, finalizando com o feedback – empresa e órgãos da administração.

Como limitações do estudo, destacam-se o critério definido para a escolha das empresas que são peças centrais desse estudo foi pelo fato de terem participado de licitações anteriormente, porém, todas elas somente tinham participado na modalidade pregão presencial, e com pouquíssimas participações. Isso já reforça a falta de experiência das empresas como um todo no quesito a lidar com todas as etapas de um certame.

Percebeu-se que a maneira de selecionar funcionários que iriam responder o questionário no tocante “as principais deficiências que impactam na competitividade das empresas nos processos licitatórios” não foi feita de forma abrangente entre aqueles que exercem atividades do tipo: operacional, técnica, gestão e/ou administrativa, dessa forma, a maioria foi escolhido pelo perfil de gestor, ou seja, aqueles funcionários que estavam a frente das empresas, atuando como gerente.

O questionário aplicado foi algo novo para todos os respondentes, haja vista, eles não se sentiram à vontade por não terem intimidade com aquela ferramenta eletrônica, inclusive sentiram a falta daquela pessoa que estivesse sentado ao lado deles entrevistando-os, esclarecendo quaisquer dúvidas acerca de determinada pergunta.

Como sugestões para estudos futuros neste mesmo tema, destaco a importância de expandir uma amostragem maior de novos funcionários a escalões inferiores, do operacional ao de direção, aplicando outras técnicas ou questionários que promovam os resultados pretendidos.

Seria interessante implementar estudos longitudinais com diferentes escalões, com diversos níveis competitivos, selecionando quais os perfis para se alcançar o sucesso em vencer licitações nas diferentes empresas desse grupo em estudo. Pode-se ainda avaliar e complementar as sugestões e os relatos de todos os funcionários envolvidos numa eventual seleção, inclusive de áreas diferentes, como por exemplo, as de atividades operacionais, técnicas, gestão e tomada de decisão, que é o caso a direção.

Para finalizar, deve-se aprimorar um questionário quantitativo e qualitativo numa linguagem mais simples para o entendimento de todos os funcionários nos futuros estudos com essa temática, antes de elaborar o questionário, deve-se ouvi-los primeiramente para perceber os perfis individuais de cada funcionário ali envolvido, para compreender melhor suas habilidades, seus conhecimentos técnicos, seus pontos fortes e fracos, inclusive compreender como cada um se comporta emocionalmente, consequentemente poderá perceber o nível motivacional de cada um, para alcançar o sucesso nas licitações públicas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Andrei Aparecido de. **Teoria das finanças públicas**. Bacharelado em Administração Pública. Departamento de Ciências da Administração. UFSC, Florianópolis, 142p. 2015.

AMORIM. Victor Aguiar Jardim de. **Licitações e Contratos Administrativos: Teoria e Jurisprudência**. Brasília: Senado Federal, 2017.

BERNARDO, Fabiano Domingos. **Contabilidade Pública**. Florianópolis. IFSC: 2014.

BEUREN, Inse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - 1943. BRASIL.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e contrôles dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.**

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.** In: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.**

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.**

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.**

CALINO, José Hamilton Arins. **Gestão Logística no TFD – Tratamento Fora do Domicílio Secretaria da Saúde do Município de Mafra – SC.** 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/51924>. Acesso em: 06 dez. 2020.

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Finanças Públicas: Noções Básicas para os Municípios.** Volume 5, 136 p. Brasília, 2008.

CUNHA, Fernanda Aparecida; DUTRA, Ademar; BINOTTO, Micheline. Avaliação dos serviços de licitação para apoiar a gestão administrativa de órgão público municipal Government procurement services evaluation to support management of municipal public agency. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation**, v.4, n.1, Setembro/Dezembro – 2016.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Legislação Aplicada à Logística de Suprimentos Lei nº 8.666/93, pregão e registro de preços: Módulo 13: O Pregão.** 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/883>. Acesso em: 02 nov. 2018.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 220p. 2008.

HADDAD, Rosaura Conceição; MOTA, Francisco Glauber Lima. **Contabilidade pública.** Volume 01, Santa Catarina: UFSC, 2010.

KRAMMES, A. G. Gerenciamento do escopo em projetos originados por meio de licitação. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 3, p. 30-45, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. Ed. São

Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MTO Online. **Manual Técnico de Orçamento**. MTO Online. Edição 2020, 8ª versão, Brasília, 2020. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2020:version>. Acesso em: 29 mar. 2020.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. rev. atual. ampl. Curitiba: Zênite, 2006. p. 43-46.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, M. N. C.; SANTOS, C. S. D. Restrições da utilização da modalidade de licitação Pregão. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 2, art. 7, p. 250-267, 2011.

SENAC/SC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. **Curso de Aperfeiçoamento em Gestão: Licitação e Contratos Administrativos**. 2018. Disponível em: <https://www.ead.senac.br/cursos-livres/licitacao-e-contratos-administrativos/>. Acesso em: 13 set. 2018.

SILVA, Magno Antônio. O conceito de eficiência aplicado às licitações públicas: uma análise teórica à luz da economicidade. **Revista do TCU**. 113p, set/ dez, 2008.

TESOURO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 8ª edição. 2018. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em: 20 mar. 2020.

TRIBUNAL DE CONTA DA UNIÃO. **Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**. 4ª edição. Brasília: Senado Federal, 2010.