

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

**AVALIAÇÃO DA CELERIDADE DOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO, VIA
PREGÃO ELETRÔNICO, DE UMA EMPRESA PÚBLICA DE EQUIPAMENTOS
INDUSTRIAIS**

GABRIELLA DA SILVA GOMES

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**AVALIAÇÃO DA CELERIDADE DOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO,
VIA PREGÃO ELETRÔNICO, DE UMA EMPRESA PÚBLICA DE
EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS**

GABRIELLA DA SILVA GOMES

Sob a Orientação do Professor
Dr. Caio Peixoto Chain

Dissertação submetida como requisito
parcial para obtenção do grau de **Mestre**,
no Curso de Pós-Graduação em Gestão e
Estratégia da Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica/ RJ
Março de 2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G633a Gomes, Gabriella da Silva, 1996-
 Avaliação da celeridade dos processos de licitação,
 via pregão eletrônico, de uma Empresa Pública de
 Equipamentos Industriais / Gabriella da Silva Gomes.
 Rio de Janeiro, 2023.
 80 f.: il.

 Orientador: Caio Peixoto Chain.
 Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
 do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
 e Estratégia, 2023.

 1. Compras públicas. 2. Pregão eletrônico. 3. Prazo
 dos processos de licitação. I. Chain, Caio Peixoto,
 1987-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
 de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e
 Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de
Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.



TERMO N° 480 / 2023 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.028385/2023-05

Seropédica-RJ, 05 de maio de 2023.

GABRIELLA DA SILVA GOMES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 14/03/2023.

(Assinado digitalmente em 08/05/2023 15:12)
CAIO PEIXOTO CHAIN
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: 1258701

(Assinado digitalmente em 08/05/2023 10:44)
SAULO BARBARA DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)
Matrícula: 308451

(Assinado digitalmente em 05/05/2023 11:49)
PAULO RICARDO DA COSTA REIS
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 081.517.576-04

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **480**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **05/05/2023** e o código de verificação: **d7f1805dbd**

*Esforçai-vos, e Ele fortalecerá o vosso coração,
vós todos que esperais no SENHOR.*

Salmos 31:24

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sem Ele nada seria possível. Desde o início até o fim, sem Ele me capacitando e me ajudando a prosseguir, eu não teria chegado até aqui.

Agradeço a minha família, que me incentivou. Meus pais, que sempre valorizaram a educação e ensinaram que não há outro caminho. Aos meus irmãos amados, que nunca deixaram de estar ao meu lado e de me apoiar. Ao meu amor, por acreditar em mim até mais do que eu mesma.

Agradeço ao meu querido orientador, Prof. Caio, por me encorajar, me ensinar e ser fundamental para o meu crescimento profissional e pessoal.

A todos os professores, que de alguma maneira, me instruíram e me ajudaram durante o caminho.

Não poderia deixar de mencionar minha querida e unida turma! Vocês tornaram a jornada mais feliz, obrigada por cada troca e palavra de incentivo. Obrigada por estarem comigo, por trazerem leveza e muita alegria aos dias árduos.

Agradeço a empresa que me apresentou o mundo das licitações, me deu oportunidade, conhecimento e capacitação para seguir adiante. Cada um de vocês jamais será esquecido por mim. Aos meus parceiros da jornada profissional, juntos nós vamos mais longe.

A cada um que esteve ao meu lado durante essa trajetória, foi paciente e um ombro amigo. Meu muito obrigada!

RESUMO

GOMES, Gabriella da Silva. **Avaliação da celeridade dos processos de licitação, via pregão eletrônico, de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais.** 2023. 80 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2023.

Os processos de compras possuem um papel importante na gestão estratégica da cadeia de suprimentos das empresas e, no caso das organizações públicas, não é diferente. Quando se pensa na qualidade do gasto público, essa questão torna-se ainda mais relevante. Nesse contexto, destaca-se a celeridade dos processos de licitação, pois o tempo para efetiva conclusão do processo pode interferir negativamente em projetos da empresa, ocasionar aumento dos gastos e até mesmo impossibilitar o funcionamento normal das atividades prestadas por algum setor da organização. Diante disto, este estudo tem como objeto geral avaliar os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais, localizada no estado do Rio de Janeiro. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, cuja abordagem de pesquisa é classificada como mista. Os dados foram coletados através da análise documental dos processos de licitação, via pregão eletrônico, entre os anos de 2021 e 2022. Além do prazo de duração das etapas do processo, identificou-se os fatores que interferem no andamento dos processos investigados. Após a coleta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e da técnica de Análise de Conteúdo. O estudo contribuiu para a determinação do prazo atual de duração dos processos de licitação, via pregão eletrônico, da organização, pois constatou-se que o prazo do processo de licitação, considerando as fases interna e externa, tem duração de aproximadamente 91 dias em média. Ademais, os resultados indicam que o recebimento de impugnações e recursos, a ocorrência de falhas técnicas, falhas na pesquisa de mercado e na especificação, entre outros, são fatores que prolongam a duração do processo. Já o fator proatividade e colaboração dos agentes internos, por sua vez, contribui para o alcance da celeridade.

Palavras-chave: Compras públicas. Pregão eletrônico. Prazo dos processos de licitação.

ABSTRACT

GOMES, Gabriella da Silva. **Evaluation of the celerity of bidding processes, via electronic auction, of a Public Company of Industrial Equipment.** 2023. 80 p. Dissertation (Professional Master's in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2023.

Procurement processes play an important role in the strategic management of the supply chain of companies, and in the case of public organizations, it is no different. When thinking about the quality of public spending, this issue becomes even more relevant. In this context, the speed of the bidding process stands out, because the time for effective conclusion of the process can negatively interfere in the company's projects, cause an increase in expenses and even make it impossible for some sector of the organization to function normally. In view of this, the general purpose of this study is to evaluate the factors that interfere in the reach of the celerity of the purchase processes, via electronic bidding, of a Public Company of Industrial Equipment, located in the state of Rio de Janeiro. This is a study of an applied nature, whose research approach is classified as mixed. The data were collected through document analysis of the bidding processes, via electronic bidding, between the years 2021 and 2022. Besides the duration of the stages of the process, the factors that interfere in the progress of the investigated processes were identified. After collection, the data were analyzed using descriptive statistics and the Content Analysis technique. The study contributed to the determination of the current duration of the organization's bidding processes, via electronic bidding, because it was found that the bidding process, considering the internal and external phases, lasts approximately 91 days on average. Furthermore, the results indicate that the receipt of oppositions and appeals, the occurrence of technical flaws, flaws in the market research and in the specification, among others, are factors that prolong the duration of the process. The proactivity and collaboration of internal agents, on the other hand, contributes to the achievement of celerity.

Key words: Public procurement. Electronic bidding. Deadline for bidding processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Alterações trazidas pela Nova Licitação de Licitação	11
Figura 2 - Fases do processo de licitação	13
Figura 3 - Resumo do delineamento da pesquisa.....	21
Figura 4 - Método para a coleta de dados	24
Figura 5 - Diagrama de Ishikawa sobre os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de pregão eletrônico da EPEI	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição das modalidades de Licitação	11
Quadro 2 - Duração de fases dos processos de pregão eletrônico analisadas por Taufick (2017).....	18
Quadro 3 - Fatores que influenciam no alcance da celeridade dos processos de licitação	21
Quadro 4 - Etapas de investigação da duração do processo de licitação	25
Quadro 5 - Fatores que interferem na celeridade dos processos de licitação da EPEI.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Duração das etapas dos processos de licitação (dias corridos).....	33
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística descritiva.....	31
Tabela 2 - Duração da fase interna em relação ao prazo padrão (dias úteis).....	32
Tabela 3 - Comparação do prazo de duração dos processos de material e serviços (dias corridos).....	33

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

GGC	Gerência Geral de Compras
GCS	Gerência de Compras e Serviços
BANT	Base Aérea de Natal
COMPRASNET	Portal de Compras do Governo Federal
EPP	Empresas de pequeno porte
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
LGL	Lei Geral de Licitações
ME	Microempresas
PIB	Produto Interno Bruto
RCM	Requisição de material
RCS	Requisição de serviço
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
E-DOC	Sistema Eletrônico Interno de Tramitação de Documentos
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCU	Tribunal de Contas da União
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFV	Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Lócus da Pesquisa	2
1.2 Problema de Pesquisa	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificativas	5
1.4.1 Justificativa prática	5
1.4.2 Justificativa teórica	5
1.5 Delimitações	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 Compras Públicas e Princípios Legais	6
2.1.1 Licitações	8
2.1.2 Pregão eletrônico	12
2.2 Duração dos Processos de Pregão Eletrônico	15
2.3 Fatores que influenciam na celeridade	19
3 METODOLOGIA	21
3.1 Natureza do Estudo	22
3.2 Tipo de Abordagem	22
3.3 Objetivos de Pesquisa	22
3.4 Procedimentos de Pesquisa	23
3.5 Coleta de Dados	23
3.6 Análise dos Dados	27
3.7 Limitações do Método e da Pesquisa	29
4 RESULTADOS	30
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
7 REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	55
ANEXO A – PREGÕES ELETRÔNICOS CONCLUÍDOS ENTRE 2020 E 2021.	56
ANEXO B – PROCESSOS UTILIZADOS PARA COMPOSIÇÃO DO BANCO DE DADOS.	62
ANEXO C – PLANO DE AÇÃO.	67

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser uma poderosa ferramenta estratégica para as organizações na procura por inovações (WANKE, 2010). Nesse sentido, é importante ressaltar que a cadeia de suprimentos “[...] abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio de matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação” (BALLOU, 2009, p. 28).

Segundo Chopra e Meindl (2011), a cadeia de suprimentos integra todas as partes envolvidas, seja de forma direta ou indireta, no atendimento aos pedidos de clientes. Isso significa que quando determinado cliente efetua um pedido, todos os envolvidos fazem parte da cadeia, sejam os fornecedores de insumos, fabricantes, distribuidores, transportadoras ou clientes finais.

Já a gestão da cadeia de suprimentos, de acordo com Simchi-Lev, Kaminsky e Simchi-Lev (2009, p. 33), tem como objetivo “[...] a eficiência em termos de produção e de custos para todo o sistema”. Há diversos desafios envolvidos nessa gestão, como, por exemplo, “[...] o desenvolvimento de confiança e colaboração entre os parceiros e a identificação de melhores práticas que possam facilitar os processos, o alinhamento e a integração da cadeia” (GOHR; FAUSTINO, 2017, p. 34).

Nesse contexto, destacam-se as compras públicas e o seu papel estratégico dentro das organizações (BATISTA; MALDONADO, 2008; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011), já que a gestão de suprimentos é um dos meios em que os recursos orçamentários são aplicados, através das contratações de serviços e materiais inerentes aos objetivos da organização (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Uma parcela significativa de, aproximadamente, 10% do Produto Interno Bruto (PIB), da economia no Brasil é representada pelas compras públicas (MOURA, 2012). Nos países da América Latina e Caribe, em média, 17,4% dos gastos totais dos governos em 2017 corresponderam aos gastos com compras públicas, já no Brasil esse valor foi de 13,5% (OECD, 2020). Sendo assim, essa área tem ganhado destaque ao longo dos anos, principalmente quando a alocação da verba pública é colocada em pauta.

Entretanto, diante das pressões fiscais, restrições orçamentárias e exigências da sociedade, que, por sua vez, requer mais transparência nas ações governamentais (PINTO, 2020), é preciso investir no aprimoramento da gestão pública, inclusive na gestão dos

processos de compra. Desse modo, quanto melhor instruído for o processo, a partir da identificação da necessidade por parte do requisitante até o fim da execução contratual, mais chances de êxito. O êxito de melhor compra não se refere apenas ao fator de menor preço, mas é preciso considerar também os custos de transação envolvidos que por muitas vezes podem ser negligenciados pela Administração Pública (TADELIS, 2012; DE ARAUJO; DE JESUS, 2018).

Por isso, deve-se considerar que quando uma compra não atinge a finalidade esperada, seja a obtenção de maior qualidade, menor preço, tempestividade na entrega ou flexibilidade diante de alterações na demanda, há prejuízos que podem impactar diretamente nos objetivos estratégicos da organização, além de acarretar gastos acima do esperado, como ocorre em compras emergenciais.

Dentre os motivos que podem interferir no andamento de um processo de compra, tornando-o mais célere ou mais prolongado, podemos pensar em variados fatores, como a aquisição de materiais com grande quantidade de itens e as possíveis falhas provenientes de problemas técnicos ou equívocos ocorridos durante a pesquisa de mercado. Nesse sentido, o presente estudo foi direcionado para a área de licitações e contratos da Empresa Pública de Equipamentos Industriais (EPEI).

1.1 Lócus da Pesquisa

A Empresa Pública de Equipamentos Industriais (EPEI) é uma empresa pública, que fica localizada no estado do Rio de Janeiro e possui mais de quarenta anos de existência. No caso da EPEI, a fabricação de todos os produtos desenvolvidos pela organização depende da aquisição de materiais específicos do seu setor de atuação, além da contratação de serviços inerentes aos processos de certificação e ao próprio funcionamento da empresa. A Gerência de Compras e Serviços (GCS), que responde à Gerência Geral de Compras (GGC), é responsável pelos procedimentos licitatórios.

A requisição é recebida e o procedimento, desde a elaboração de edital, fase externa da licitação e emissão de contratos, é realizado pela gerência GCS. Além disso, há também a execução dos processos de contratação por dispensa ou inexigibilidade, emissão de ordens de compra oriundas de atas das licitações, elaboração de aditivos e aplicação de penalidades.

O processo de compras da EPEI é realizado através da emissão de um número de

requisição de material (RCM) ou de serviço (RCS). Após percorrer todas as alçadas de aprovações necessárias, a RC chega à Gerência Geral de Compras e, a partir desse momento até a assinatura do instrumento contratual, o processo é executado por esta Gerência em parceria com o setor requisitante, financeiro e a área jurídica.

Em relação aos processos de compra, o pregão, do tipo eletrônico, é uma das modalidades de licitação utilizadas pela empresa. Dados recentes, obtidos através de relatórios internos da organização, apontam que 176 procedimentos licitatórios foram concluídos entre os anos de 2020 e 2021 (Anexo A).

1.2 Problema de Pesquisa

Na organização estudada, o prazo de 36 dias úteis para a duração do processo de licitação foi instituído pela empresa desde 2017. Essa etapa compreende a fase interna da licitação, desde a data em que a requisição chega no setor de compras, na alçada da Gerência Geral de Compras, até o momento em que o edital é publicado. Entretanto, não foi possível identificar como se determinou tal prazo estipulado. Além de não haver estudos que apontem como se chegou nesse prazo, é importante avaliar se esse período corresponde ao prazo praticado ou se seria inviável de ser cumprido e quais seriam as possíveis dificuldades encontradas no andamento dos processos licitatórios.

No tocante às avaliações externas, o Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2021) emitiu um Levantamento de Governança e Gestão Públicas, através de um relatório individual de autoavaliação, no ano de 2021. Ao todo, 378 organizações públicas participaram do levantamento, inclusive a EPEI. No tocante à área de compras, alguns índices foram levantados. Para fins do estudo, serão abordados aspectos tratados pelo relatório do TCU (BRASIL, 2021) que possuem relação com o alcance da celeridade dos processos de compra, como os seguintes:

- a) 4321 – A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações: 29%
- b) 4322 – A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações: 35%
- c) 4323 – A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações: 0%
- d) 4331 – A organização executa processo de planejamento das contratações:

15%

- e) 4341 – A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações: 15%
- f) 4342 – A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores: 79%

Os índices da EPEI nesta análise demonstram que há espaço para potenciais melhorias que visem o aprimoramento da gestão das contratações.

Diante do exposto acima, notou-se a oportunidade de estudar a lacuna encontrada e analisar o andamento dos processos de licitação, via pregão eletrônico, realizados pela EPEI, conforme descrito no tópico da seção metodológica. Sendo assim, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa que irá direcionar o estudo: Como reduzir os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, da EPEI?

1.3 Objetivos

A fim de buscar solução para o problema de pesquisa, os objetivos propostos são descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, da EPEI.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar a duração atual dos processos de licitação;
- Analisar o lapso temporal entre as etapas do processo de licitação;
- Identificar os fatores que influenciam no andamento desses processos;
- Elaborar um plano de ação para o aumento da celeridade dos processos de licitação do setor de compras da EPEI.

1.4 Justificativas

Com o intuito de expor de forma clara a motivação para realizar essa pesquisa, a justificativa para o desenvolvido do estudo é apresentada a seguir.

1.4.1 Justificativa prática

A celeridade do processo de compras é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, a relevância prática traduz-se em analisar o prazo estabelecido como padrão para os processos de licitação e o prazo de fato praticado, com intuito de ajustar o possível descompasso entre eles. O objetivo, nesse caso, é propor uma meta factível.

A necessidade da pesquisa, por sua vez, é corroborada pela ausência de estudos que identifiquem os fatores que contribuem para o alcance da celeridade nos processos de compra em organizações públicas.

O estudo propôs soluções para as lacunas encontradas no andamento do processo de compras da EPEI, contribuindo para o alcance da celeridade dos processos de compra e subsidiar as decisões gerenciais pertinentes à realidade da organização com bases em dados empiricamente levantados.

Além disso, futuramente, o trabalho pode contribuir para outros entes públicos que utilizem o pregão como ferramenta metodológica de análise da celeridade e para a incorporação das práticas sugeridas com objetivo de melhorar a celeridade dos processos em outras instituições, considerando a realidade prática de cada organização.

1.4.2 Justificativa teórica

A justificativa teórica desta pesquisa consistiu em identificar e analisar os parâmetros já citados na literatura como sendo pontos críticos para o alcance da celeridade nos processos de compras públicas, tal como a ocorrência de problemas técnicos e falhas na pesquisa de mercado (RESENDE, 2012; ALMEIDA; SANO, 2018; GODINHO, 2019).

Nesse sentido, o estudo contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a área de licitações, especialmente dos processos de compra via pregão eletrônico, ao identificar prazos factíveis para a duração dos processos de pregão eletrônico da empresa e contribuir

para a compreensão da celeridade, ao verificar a presença de fatores que podem influenciar na duração dos processos.

1.5 Delimitações

Quanto à delimitação gráfica e temporal, trata-se de uma pesquisa realizada no setor de Compras da EPEI, empresa localizada no estado do Rio de Janeiro, através da análise da celeridade dos procedimentos licitatórios realizados entre agosto de 2021 e agosto de 2022. Atualmente, a equipe da Gerência Geral de Compras da empresa é composta por 23 colaboradores.

Optou-se por utilizar a abordagem mista, sendo o método quantitativo necessário para análise da celeridade e o método qualitativo para a identificação dos fatores que interferem no andamento do processo. Como base bibliográfica, serão utilizados estudos envolvendo o tema de compras públicas, celeridade do processo de compras e desempenho nas contratações.

É válido ressaltar que os resultados encontrados não devem ser generalizados, já que se trata de um estudo de caso único e pode gerar interpretações equivocadas caso a outra parte não considere a sua própria realidade ou necessidade diante do problema enfrentado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo foi baseado na leitura e discussão dos materiais bibliográficos. Foram utilizados livros, artigos, dissertações e outros documentos considerados relevantes ao tema proposto.

2.1 Compras Públicas e Princípios Legais

A administração pública, numa visão global, é considerada como “[...] todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2010, p. 65-66). Para atender as necessidades da população e das organizações públicas em geral, de forma direta ou indireta, é preciso que diversos tipos de contratações sejam efetuados, sejam de serviços especializados, obras

complexas ou aquisição de materiais comuns.

De acordo com Squeff (2014, p. 7), as compras públicas podem ser definidas como “[...] um processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor”. Uma das formas da Administração comprar é através dos processos de “licitação”, palavra esta cujo significado pode ser descrito como “[...] ato ou efeito de licitar, oferta de lances num leilão ou hasta pública” (FERREIRA, 1986, p. 125).

Existem princípios (BRASIL, 1988), definidos pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que devem ser seguidos pela Administração Pública. Eles visam conduzir e regular o padrão que todas as organizações administrativas dentro de seu escopo, bem como os seus agentes públicos, devem seguir para que os interesses públicos e os direitos dos cidadãos sejam respeitados, inclusive nos processos de licitação. Os cinco princípios são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

- a) Princípio da legalidade: Fundamentado no inciso II do artigo 5º da Constituição Federal, o princípio da legalidade determina que “[...] ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei” (BRASIL, 1988, II, art. 5). Sendo assim, todos devem obedecer, cumprir e colocar em prática o que foi determinado pelas leis (BANDEIRA DE MELLO, 2011).
- b) Princípio da impessoalidade: Visa o interesse e a satisfação do interesse público por parte da Administração Pública, sendo assim, vedada a promoção de agentes públicos às custas da Administração (ALEXANDRINO; PAULO, 2016).
- c) Princípio da moralidade: Esse princípio tem como objetivo afirmar “[...] que a supremacia subjacente ao direito público e ao direito administrativo não é a supremacia da autoridade pública, mas sim a do interesse público primário” (MARRARA, 2016, p. 107).
- d) Princípio da publicidade: De acordo com este princípio, os atos administrativos praticados devem ser divulgados (DI PIETRO, 2018). A partir disso, é possível compreender que “[...] o povo tem o direito de conhecer os atos praticados na administração pública, passo a passo, para o exercício do controle social, derivado do exercício do poder democrático” (PLATT NETO *et al.*, 2007, p. 78).
- e) Princípio da eficiência: De acordo com a definição do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2010, p. 13), o princípio da

eficiência “[...] não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto”.

De acordo com Almeida (2016), os princípios são mais uma ferramenta de auxílio para os processos de compras públicas, pois balizam a conduta dos gestores nos procedimentos referentes às aquisições realizadas pela Administração. Além dos princípios constitucionais que regem toda a Administração Pública, destacam-se, entre outros, o princípio da vinculação ao instrumento convocatório, o do julgamento objetivo, da celeridade e da competição como sendo específicos da licitação (BRASIL, 2010).

- f) Princípio da vinculação ao instrumento convocatório: Segundo este princípio, tanto a Administração quanto o licitante devem observar as condições estabelecidas no instrumento convocatório, não havendo possibilidade de se criar nada além do que previsto neste instrumento (BRASIL, 2010).
- g) Princípio do julgamento objetivo: Baseado neste princípio, o agente público deve observar os critérios que foram definidos no ato convocatório para que, a partir deles, execute o julgamento da documentação e proposta apresentada, não sendo permitido o uso de critérios de avaliação subjetivos (BRASIL, 2010).
- h) Princípio da celeridade: De acordo com o TCU (2010, p. 29), o princípio da celeridade “[...] busca simplificar procedimentos de rigorismos excessivos e de formalidades desnecessárias.” Atrelado à ideia de economicidade e eficiência, esse princípio tem o foco temporal, sendo assim, é necessário que o processo tenha andamento em prol do objetivo final no menor tempo possível (BONFIM, 2008).
- i) Princípio da competição: Visando obter a maior quantidade possível de competidores interessados no objeto da licitação, a Lei de Licitações impede exigências que de alguma maneira comprometam, limitem ou prejudiquem o aspecto competitivo do procedimento licitatório (BRASIL, 2010).

2.1.1 Licitações

A Lei n. 8.666 de 1993, que foi baseada no Decreto Lei nº 2.300 de 1986, é conhecida como a Lei Geral de Licitações (LGL). Ela estabelece normas para licitações e

contratos da Administração Pública. Através da licitação, de acordo com Meirelles (2016, p. 310), a Administração Pública “seleciona a proposta mais vantajosa para o contato de seu interesse, inclusive o da promoção do desenvolvimento econômico sustentável e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos”.

Existem algumas modalidades de licitação estipuladas pela Lei n. 8.666 de 1993, sendo denominadas como: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Já o pregão foi regulamentado pela Lei nº 10.520/2002 e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC) foi instituído pela Lei nº 12.462/2011. De acordo com Pontes e Xavier (2018, p. 64), o pregão “[...] segue inovações na legislação, permitindo maior suporte gerencial à Administração Pública no contexto das licitações”. Essa modalidade (pregão) promove a competitividade e torna as contratações mais ágeis (BRAGA *et al.*, 2008).

Em relação a escolha da modalidade, é preciso observar alguns aspectos, como a finalidade, os valores envolvidos e a complexidade do objeto, além do regimento legal envolvido em cada caso. Essa escolha, segundo Costa *et al.* (2020, p. 98), “[...] depende do tipo, das características e do vulto do objeto que será adquirido ou alienado”.

A partir da promulgação da LGL, em 1993, a legislação de licitações foi alterada e aprimorada em conformidade com os anseios da população e com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação. Tal medida resultou na implementação de muitas inovações na área (PINTO, 2020).

A Lei Geral de Licitações (Lei nº 8.666/93) implementou controles mais rígidos sobre as licitações diante de um cenário repleto de escândalos no governo Collor, notado por denúncias de corrupção por parte do Estado (FIUZA; MEDEIROS, 2013; PINTO, 2020). Essa lei também prevê a possibilidade da realização das contratações através dos processos de:

- a) Dispensa de licitação, quando “[...] o procedimento licitatório normal é impossível ou não viabiliza a contratação mais vantajosa frente aos objetivos do Estado e da sociedade” (PINTO, 2020, p. 63382), ou;
- b) Inexigibilidade, quando não houver viabilidade de competição de acordo com as condições previstas no artigo 25 da Lei nº 8.666/93.

Posterior à Lei Geral de Licitações, a Lei n.º 13.303/16 instituiu uma legislação

voltada para o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia e suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. No título II desta lei, encontram-se as normas sobre licitações e contratos, dispostas em três capítulos, aplicáveis às empresas públicas e sociedades de economia mista e respectivas subsidiárias e controladas (CALASANS JUNIOR, 2017).

Nesse contexto, é válido salientar que essa lei, como afirmado por Rabelo (2018, p. 222), determina um “[...] rol com condutas a serem observadas internamente às empresas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, incluindo na legislação brasileira a tendência mundial de adoção do instituto do *Compliance*”.

Em relação ao Sistema de Registro de Preços (SRP), atualmente regido pelo Decreto nº 7.892/2013, Medauar (2007, p. 188) afirma que através desse sistema “[...] os interessados em vender bens ao poder público indicam o valor de tais bens, válidos por certo período, e as quantidades que podem fornecer, se solicitadas”. Diante de algumas situações, é preferível que o SRP seja empregado nos casos em que a demanda for variável, quando existir a necessidade de contratações frequentes devido à característica inerente ao bem ou serviço, quando a entrega do objeto for feita em parcelas e quando for conveniente a contratação de serviços ou aquisição de bens por mais de um órgão (PINTO, 2020).

Recentemente publicada, a Lei n.º 14.133/2021, construída a partir do Projeto de Lei nº 1.292/1995, apresenta melhorias que visam suprir algumas lacunas presentes na Lei Geral de Licitações (Lei n.º 8.666/1993) e otimizar o trabalho, especialmente por parte dos pregoeiros, para que o processo de compra seja exercido com segurança jurídica e de forma mais eficiente e eficaz (SANTOS, 2020).

Com uma proposta inovadora, a nova lei, que unifica diversas normas até então vigentes, traz a modalidade do diálogo competitivo nos procedimentos licitatórios (PINTO, 2020). Ela substitui da Lei das Licitações (8.666/1993), a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC - Lei nº 12.462/11), mas ressalta-se que, no que se refere às licitações, a Lei das Estatais não foi revogada.

As alterações estão em vigor desde a data de publicação da Lei, mas por enquanto seu uso ainda é facultativo devido ao prazo de dois anos introduzido pela nova lei para que as instituições se enquadrem às novas exigências. Sendo assim, as organizações têm até o mês de abril de 2023 para se adaptarem. Exclui-se desse prazo os artigos que tratam dos crimes (artigos 89 a 108) relacionados aos processos de licitação estabelecidos pela Lei n.º 8666/1993, pois foram revogados na data de publicação da nova Lei. A Figura 1 apresenta

as alterações ocasionadas pela publicação da Lei nº 14.133/2021.



Figura 1. Alterações trazidas pela Nova Licitação de Licitação.

Fonte: Elaboração própria, com base nas Leis 8666/93, 10520/2002, 12462/2011 e 14133/2021 Brasil, (XXXVIII, XXXIX, XL, XLI, XLII do artigo 6 da 14.133) (2021).

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm Art. 28.

O Quadro 1 descreve as definições das diferentes modalidades de licitação estabelecidas pela Nova Lei de Licitações:

Quadro 1. Definição das modalidades de Licitação.

MODALIDADE	DEFINIÇÃO
Concorrência	É utilizada para a contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento pode ser feito por menor preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico ou maior desconto.
Concurso	Visa a escolha de trabalho técnico, científico ou artigo, cujo critério de julgamento se dá pela melhor técnica ou conteúdo artístico. Também é utilizada para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor.
Leilão	Modalidade utilizada para alienação de bens imóveis ou inservíveis ou que tenham sido legalmente apreendidos para quem ofertar o maior lance.
Pregão	É a modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto.

Diálogo competitivo	Utilizada para a contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados por meio de critérios objetivos, com intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos.
---------------------	---

Fonte: Elaboração própria, com base em Brasil (2021), (XXXVIII, XXXIX, XL, XLI, XLII do artigo 6 da 14.133) (2022). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

2.1.2 Pregão eletrônico

A licitação eletrônica é realizada por meio de um sistema *online*, o que permite ao governo, segundo Reis e Cabral (2018, p. 109): “[...] a comunicação e a interação à distância entre os agentes públicos responsáveis pela licitação e as organizações privadas interessadas em fornecer bens ou serviços para a administração pública”. Dessa forma, o processo se torna mais amplo e transparente.

No tocante aos tipos de sistemas que permitem a operacionalização das licitações no formato eletrônico, pode-se destacar o “Portal de Compras” do Governo Federal (COMPRASNET) e o “Licitações-e” do Banco do Brasil (BRAGA *et al.*, 2008; PINTO, 2020). Dessa maneira, a utilização desses tipos de plataformas contribui para que o processo de compra seja: “transparente, quebrando as barreiras geográficas e democratizando a participação” (BRAGA *et al.*, 2008, p. 12).

Nessa perspectiva, em 2019, o Decreto sobre o pregão eletrônico de nº 10.024/2019 determinou a sua utilização como sendo obrigatória para a Administração Pública Federal e para os Estados e Municípios que recebem recursos advindos de transferências voluntárias da União. Salienta-se, dentre algumas das mudanças trazidas por esse Decreto, a possibilidade de utilização do critério de maior desconto, a obrigatoriedade do uso do COMPRASNET e a adoção do sistema de cotação eletrônica para todos os casos de dispensa (PINTO, 2020).

O pregão eletrônico foi um meio de inserir os órgãos públicos no comércio digital (NÜSKE, *et al.*, 2017) e, além disso, é um benefício tecnológico para a Administração Pública. A sua utilização por parte do governo federal, segundo Oliveira (2007, p. 46), teve como finalidade: “[...] reduzir o tempo gasto para a contratação, incitar a competição entre os fornecedores, desburocratizar o processo aquisitivo, e obter um maior controle gerencial das despesas”.

Para que o pregão ocorra, é necessário determinar um agente para conduzir o certame. Nesse caso, a figura do pregoeiro é representada pelo servidor designado para a execução do pregão e esse: “[...] deve ter características especiais, visto que lhe foi dado o poder decisório e de negociação quando da sessão pública e no desenrolar do procedimento licitatório” (OLIVEIRA, 2007, p. 28).

Destarte, o pregão, como também a modalidade de concorrência, possui um procedimento específico composto por fases sequenciais, que devem ser seguidas pelos agentes públicos, conforme estabelecido pelo artigo 17 da Lei nº 14.133/2021.

A seguir, as fases do processo de licitação serão apresentadas, conforme a Figura 2:

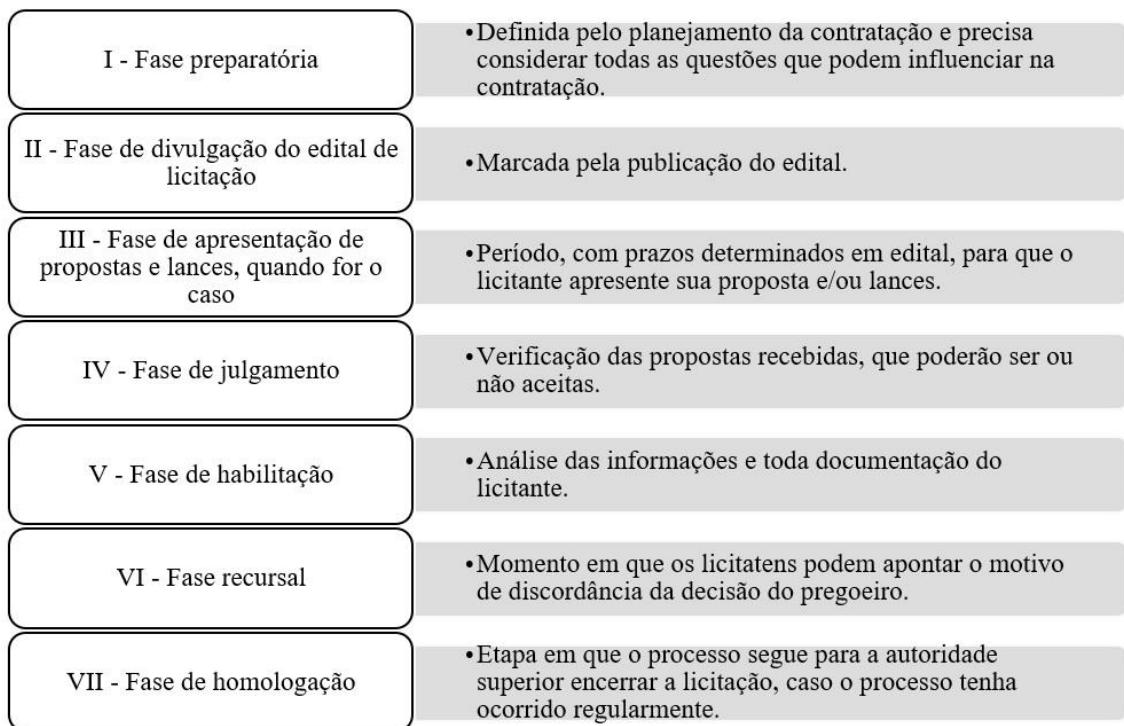


Figura 2. Fases do processo de licitação.

Fonte: Elaboração própria, com base no artigo 17 da Lei nº 14.133/2021 (2022).

Para fins operacionais, a licitação é dividida em fase interna e fase externa. Na primeira: “[...] os prazos da fase interna vão da abertura do processo administrativo com a emissão da requisição até a elaboração do edital” (GONÇALVES, 2012, p. 35). Já a segunda fase (externa), possui seu início marcado pela publicação do edital e é finalizada com a adjudicação e homologação do objetivo licitado (GONÇALVES, 2012).

Nesse contexto, de acordo com a Lei nº 14.133/2021, a fase preparatória (I), também chamada de fase interna, é caracterizada pelo planejamento da contratação e deve considerar as questões técnicas, de mercado e de gestão que podem influenciar na

contratação. Posteriormente, o processo de licitação deve ser analisado juridicamente pelo órgão de assessoramento jurídico da Administração, que irá elaborar um parecer jurídico.

Já na fase II, o edital da licitação é publicado, sendo necessário divulgar seu teor por completo bem como manter as informações e os anexos do ato convocatório atualizados. Em seguida, ocorre a fase de apresentação de propostas e lances (III). Nessa etapa, existem prazos mínimos, contados a partir da divulgação do edital, para que as propostas e lances sejam apresentados. No artigo 55 dessa Lei, há as especificações de cada prazo, de acordo com processos de aquisição de bens ou para os casos de contratações de serviços e obras.

Dando continuidade, há a fase de julgamento do processo (IV), na qual serão desclassificadas as propostas que: (a) possuírem algum tipo de vício insanável; (b) estiverem em desacordo com as especificações técnicas do edital; (c) possuírem valor acima do orçamento estimado ou forem inexequíveis; (d) não demonstrarem a sua exequibilidade, nos casos em que a Administração solicitar; (e) não estiverem de acordo com qualquer outra exigência do edital, de forma que as desconformidades sejam insanáveis (artigo 59 da nº Lei 14.133/2021).

Logo depois, na fase de habilitação (V), as informações e toda documentação necessárias para averiguar a capacidade do licitante de cumprir com o objeto da licitação devem ser analisadas. Por essa razão, toda documentação jurídica, técnica, econômico-financeira, fiscal, social e trabalhista precisam ser verificadas antes de prosseguir com a licitação (artigo 62 da Lei nº 14.133/2021).

Logo, após a verificação de habilitação, a fase recursal (VI) é iniciada. O artigo 165, inciso I, da Lei nº 14.133/2021 informa que os casos em que a aplicação do recurso é cabível. Após a habilitação da empresa vencedora, esse é o momento em que outras empresas podem apontar o motivo de discordância da decisão do pregoeiro.

Além dos recursos, é válido ressaltar que as impugnações podem prolongar a duração do processo, mas são importantes para evitar possíveis práticas de ilegalidade, dando oportunidade de sanar falhas que poderiam prejudicar ainda mais o andamento e a conclusão do certame. Dessa maneira, de acordo com o artigo 164 da Lei nº 14.133/2021: “[...] qualquer pessoa é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei ou para solicitar esclarecimento sobre os seus termos”. Assim, o pedido de impugnação deve ser protocolado em até três dias úteis antes da data de abertura do certame e, em contrapartida, a resposta da impugnação ou do pedido de esclarecimento

precisa ser respondida e divulgada em até três dias úteis, sendo esse prazo limitado ao último dia útil anterior à data de abertura do certame, em sítio eletrônico oficial.

Por fim, há a fase de homologação (VII). Nessa etapa, de acordo com o artigo 71 da Lei nº 14.133/2021, após o fim das fases de julgamento e habilitação, o processo de licitação segue para a autoridade superior que poderá: (a) adjudicar o objeto e homologar a licitação ou, havendo algum indício de irregularidade ou possíveis mudanças na necessidade da contratação, recorrer às seguintes alternativas: (i) ordenar que o processo retorne para que as irregularidades sejam sanadas; (ii) decidir pela revogação da licitação razão de conveniência e oportunidade; (iii) determinar que a licitação seja anulada quando houver alguma ilegalidade insanável.

Em relação aos processos licitatórios realizados pela EPEI, observou-se tanto a fase interna quanto a fase externa dos processos de pregão eletrônico. Nesse caso, a primeira fase é composta pelas etapas que compreendem a elaboração do edital, os ajustes feitos pelo setor requisitante, a etapa de análise jurídica e a publicação do edital. Já a segunda, fase externa, é formada pela etapa de acolhimento das propostas e pelo resultado da licitação.

2.2 Duração dos Processos de Pregão Eletrônico

Em relação ao tempo de duração dos processos de pregão eletrônico, ressalta-se que não há um prazo padrão estabelecido. Segundo Almeida (2016, p. 74), os prazos dessa modalidade licitatória: “[...] disponíveis em estudos especializados no tema não são uniformes, pois nem todos abordaram as fases internas e externas do pregão eletrônico”.

Alguns estudos, apesar das consideráveis diferenças em relação a duração dos processos, podem fornecer informações proveitosa para nortear outras pesquisas na área. Um deles é o trabalho de Carneiro e Pereira (2005), que analisa os resultados obtidos pelo governo de Minas Gerais através do uso do pregão entre os anos de 2002 e 2003.

De acordo com Carneiro e Pereira (2005), a agilidade na condução do processo não depende apenas da estrutura e organização do setor de compras. É preciso que os participantes colaborem, já que é comum que fornecedores apresentem recursos com intuito de obstruir ou dilatar o processo.

Já os processos de pregão realizados pelo Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães, vinculado à Fundação Oswaldo Cruz, os anos de 2003 a 2005, foram analisados por

Almeida (2006). Nesse contexto, constatou-se que o prazo da fase externa foi de, em média, 15 dias e algumas falhas – como a grande quantidade de itens, falta de conexão durante a realização do certame, planejamento da cotação inicial dos itens e prazo longo para o encerramento de forma aleatória da fase de lances – trazem a morosidade nesses processos.

O estudo de caso desenvolvido na Justiça Federal de 1º Grau do Rio Grande do Sul por Santana e Santos (2011) investigou os processos licitatórios da instituição a partir do ano financeiro de 2002 até o exercício de 2005. Através de um levantamento comparativo entre o tempo de processamento do processo licitatório e o desconto obtido, foi possível notar uma redução média de 60 dias no tempo de processamento e redução de, em média, 7,4% sobre os valores iniciais propostos quando o pregão foi usado, independentemente do bem ou serviço contratado.

Há ainda certa insegurança quanto ao uso do pregão em relação a qualidade do bem que será adquirido. Entretanto, através do estudo, ficou nítido que o: “[...] ponto fundamental é especificar corretamente os bens a serem licitados, e que, mesmo numa licitação do tipo técnica e preço, será a especificação do bem que garantirá sua qualidade” (SANTANA; SANTOS, 2007, p. 13). Sendo assim, a especificação detalhada e correta é o que garantirá a qualidade do produto, não o tipo de modalidade adotada.

Através da comparação dos prazos de duração da fase externa dos processos de compras feitas por tipos de modalidade, em 2006, realizados pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Faria (2009) detectou que, de acordo com a tendência nacional, o prazo do pregão foi menor que o prazo do convite. Enquanto a duração dessa fase no processo de pregão foi de, em média, 15 dias, nos processos de convite durou 23 dias e nos de concorrência chegou até aos dois meses de duração.

Já o estudo de caso realizado por Resende (2012) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) analisa os pregões eletrônicos no período de 2010 a 2011. Com o objetivo de verificar o funcionamento das compras eletrônicas, o autor relata alguns benefícios trazidos pelo uso do pregão, como a maior transparência dada aos processos de compra. Por outro lado, aborda também o elevado tempo gasto nos processos, além da chance de o produto não ser adquirido por falhas na descrição do item, ausência de fornecedores interessados em negociar ou ainda um preço estimado não compatível. Um exemplo dessa “pequena falha” (RESENDE; 2012, p. 91) pode ocasionar na necessidade de um novo processo e em mais tempo para que a compra efetivamente aconteça.

Nessa perspectiva, de acordo com Tadelis (2012), um dos fatores que interferem na condução do processo é a falta de interesse, por parte de fornecedores qualificados, em apresentar propostas para compor o processo considerando que outros concorrentes, com menor nível de qualificação, poderão ofertar preços mais baixos durante a competição.

Uma pesquisa sobre os processos de pregão eletrônico referente à compra de produtos alimentícios para atender ao Programa Nacional de Alimentação e ao Programa Segundo Tempo no Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) de 2007 a 2013 realizada por Castro (2014), aponta que, em média, o prazo para envio dos processos para a análise jurídica e a devolução do parecer é de 24 dias. Já o prazo entre a publicação do edital e a abertura de propostas para o pregão é de 17 dias.

Almeida (2016), por sua vez, analisou os principais fatores que afetam a execução das subfases do pregão eletrônico na Base Aérea de Natal (BANT), uma organização do Comando da Aeronáutica, no ano de 2014. O autor identificou a necessidade de uma participação mais ativa da equipe de compras e dos pregoeiros, responsáveis pela condução do pregão, no desenvolvimento de estratégias de aquisição da organização na qual atuam.

Dessa forma, de acordo com Almeida e Sano (2018, p. 103): “a 'falta de integração entre o setor requisitante e o de compras', a 'falta de integração entre o setor requisitante e o pregoeiro' e as 'falhas do banco de dados do Comprasnet'” são causas que influenciam no alcance da celeridade. Ainda de acordo com Almeida e Sano (2018), houve um aumento da celeridade dos processos de compras públicas com a implantação do pregão no geral, porém somente no tocante à fase externa do processo.

Um outro estudo, realizado por Godinho (2019), analisa os problemas de desempenho na gestão de estoque de peças de reposição de uma empresa pública na área de geração de energia e aponta o tempo de processamento da compra como um problema enfrentado pela organização. Uma das causas verificadas para que isso ocorra é a falta de planejamento da área requisitante e posterior divulgação para a gerência de aquisições da empresa; a revisão mensal do ressuprimento ser distinta do prazo de cada processo de compra; dificuldades com o site Comprasnet e a apresentação de cotações e especificações inapropriadas (GODINHO, 2019).

Já a pesquisa desenvolvida por Taufick (2020) analisou diversas licitações, cuja modalidade é pregão eletrônico, efetuadas entre 2012 e 2016, sob os atributos da celeridade e da economicidade com o objetivo de identificar quais são os fatores fundamentais para alcance da eficiência no pregão eletrônico. Para isso, os métodos de análise descritiva,

univariada e multivariada de dados foram utilizados para a realização da análise.

Dentre as variáveis utilizadas na pesquisa, apresentam-se aqueles referentes aos prazos analisados conforme Quadro 2.

Quadro 2. Duração de fases dos processos de pregão eletrônico analisadas por Taufick (2017).

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	PRAZO MÉDIO (EM DIAS)
“Celeridade”	É a contagem total do prazo iniciado com a autuação do processo até a data do primeiro empenho.	182,07
“Prazo_SEPNET_Solicitação”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data de autuação do processo até a data do cadastramento do mesmo no sistema ComprasNet.GO.	121,75
“Prazo_Solicitação_Pregão”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data do cadastramento no ComprasNet.GO até a data da realização do Pregão Eletrônico.	18,63
“Prazo_Solicitação_Empenho”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data do cadastramento no ComprasNet.GO até a data do primeiro empenho.	60,31
“Prazo_SEPNET_Pregão”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data de autuação do processo até a data de realização do Pregão Eletrônico.	140,39
“Prazo_Pregão_Empenho”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data de realização do certame até a data do primeiro empenho.	41,68

Fonte: adaptado de Taufick (2017).

De acordo com os resultados encontrados (TAUFICK, 2020), existe uma tendência estatística de maior celeridade em processos de pregões eletrônicos: (a) que tenham uma quantidade menor de itens por licitação, considerando o tempo necessário para adjudicação dos itens que interfere no tempo de conclusão do processo; (b) não sejam efetuados em período de ano eleitoral, pois esses períodos de eleição são passíveis de influências

políticas; (c) sejam realizados por entes da Administração Indireta, cuja autonomia da gestão administrativa e financeira é maior do que nos entes da Administração Pública Direta; (d) possuam menor vulto financeiro, confirmado uma relação existente entre o volume de recurso financeiro e a celeridade do processo; (e) tenham a natureza de despesa classificada como material de consumo ou serviço; (f) sejam exclusivos de micro empresas e empresas de pequeno porte, além de consequentemente vencidos por empresas desses portes (ALMEIDA; SANO, 2018; CUNHA; MARQUES; MEIRELLES, 2002; SILVA; NUNES; UCHÔA, 2017; TAUFICK, 2020).

Recentemente, após analisarem os processos de licitação realizados pela Prefeitura Municipal de Pelotas entre 2016 e 2017, Fernandez e Ribas (2021) sugerem que um maior tempo entre a data de lançamento do edital e a homologação do resultado nos processos de licitação por pregão podem contribuir para o aumento da concorrência. Apesar de haver casos em que a necessidade da compra é urgente, esse maior prazo poderia permitir uma maior divulgação do edital e quantidade maior de fornecedores participantes da disputa (FERNANDES; RIBAS, 2021).

Um dos focos do estudo realizado por Souza e Oliveira (2022), ao examinar o desempenho do processo de contratações de uma empresa de economia mista, foi a agilidade dos processos de compras. Através de entrevistas realizadas, notou-se que a ausência de planejamento, deficiências na elaboração de termos de referência e falta de padronização favorecem a morosidade do processo (SOUZA; OLIVEIRA, 2022).

Por sua vez, Gonçalves e Figueiredo (2023) buscaram identificar fatores que influenciam na maior duração dos processos de licitação. Constatou-se que a quantidade de itens, as contratações de serviços, a ocorrência de impugnações e recursos, os pregões eletrônicos para o tipo de contratação por sistema de registro de preços, a participação de fornecedores que foram vencedores de outros pregões anteriores e os pregões que já foram cancelados anteriormente corroboram para a dilatação do tempo de duração dos processos (GONÇALVES; FIGUEIREDO, 2023).

2.3 Fatores que influenciam na celeridade

A partir das pesquisas realizadas na literatura, foi possível identificar diversos estudos que abordam a temática e levantar fatores que podem influenciar positivamente, ou não, o alcance da celeridade dos processos de compra. Destaca-se, entretanto, que o

contexto da maioria das organizações investigadas não é similar a empresa foco desse estudo, a EPEI, pois essa é uma Empresa Pública e, portanto, segue o regramento legal da Lei nº 13.303/16.

Essa característica é bastante específica e deve ser considerada, entretanto, não há uma grande gama de estudos de organização semelhantes a essa. Sendo assim, a partir dos estudos realizados nas variadas organizações, os fatores considerados para fins da presente pesquisa são apresentados a seguir.

A elevada quantidade de itens (ALMEIDA, 2006; MOTA; FILHO, 2010; TAUFICK, 2020) é um dos fatores que podem ocasionar o maior prazo de duração de um processo de licitação. A pesquisa desenvolvida por Mota e Filho (2010) aponta que a celeridade é menor em processos que envolvem grande número de itens. Nesse sentido, pode-se refletir sobre a influência desse fator desde a fase de planejamento até a conclusão do processo, pois é preciso maior cautela para definição de especificações, elaboração de pesquisa de mercado e mapa de cotação, cadastramento dos itens no sistema de licitação e análise das propostas e documentos dos fornecedores.

Já as falhas na especificação dos itens podem contribuir para a ocorrência das falhas na pesquisa de mercado (SANTANA; SANTOS, 2007; ALMEIDA, 2006; RESENDE, 2012; GODINHO, 2019). Os dois tipos de falha podem ser considerados como fatores que acarretam o maior tempo de duração dos processos, uma vez que podem dificultar não só a obtenção de orçamentos precisos para a estimativa de preços como podem gerar questionamentos futuros que levem ao ajuste do instrumento convocatório após a sua publicação.

Ainda no que tange as dúvidas geradas por equívocos durante a fase interna de elaboração do processo de compra, destaca-se o recebimento de impugnações e recursos como fatores que promovem o aumento da duração dos processos (CARNEIRO; PEREIRA, 2005; SANTANA, 2009; JUSTEN FILHO, 2009). Quando o resultado desses questionamentos possui algum efeito que gere alteração sobre a formulação das propostas, é necessário que uma republicação seja feita, agendando uma nova data para realização do certame.

Além disso, é preciso considerar que alguns problemas técnicos inerentes ao próprio sistema utilizado para a realização das licitações podem ser um entrave para a realização da disputa (ALMEIDA; SANO, 2018; GODINHO, 2019). Isso porque as falhas nas plataformas podem impedir a abertura das salas da disputa ou ocasionar a queda do sistema

durante a realização de uma licitação. Por isso, problemas técnicos relacionados a outras condições externas, como a falta de conexão via internet durante um certame, podem dilatar o prazo de conclusão da fase externa (ALMEIDA, 2006).

O Quadro 3, a seguir, apresenta resumidamente quais são os fatores que reduzem o alcance da celeridade dos processos de compra por licitação, segundo alguns autores.

Quadro 3. Fatores que reduzem o alcance da celeridade dos processos de licitação.

Fatores	Autores	Efeito esperado
Grande quantidade de itens.	Almeida (2006); Mota e Filho (2010); Taufick (2020).	Diminui a celeridade.
Falhas na especificação.	Santana e Santos (2007); Resende (2012); Alexandre (2016); Godinho (2019).	Diminui a celeridade.
Falhas na pesquisa de mercado.	Almeida (2006); Resende (2012); Godinho (2019).	Diminui a celeridade.
Recebimento de impugnações e recursos.	Carneiro e Pereira (2005); Santana (2009); Justen Filho (2009).	Diminui a celeridade.
Problemas técnicos.	Almeida (2006); Almeida e Sano (2018); Godinho (2019).	Diminui a celeridade.

Fonte: Elaboração própria (2022).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa quanto ao tipo de abordagem da pesquisa, natureza, objetivos, procedimentos, técnica de coleta de dados, análise de dados e limitações do método conforme Figura 3.

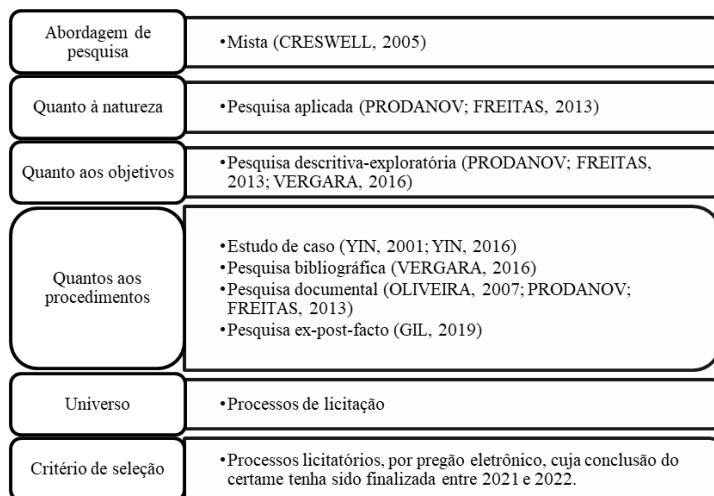


Figura 3. Resumo do delineamento da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2022).

3.1 Natureza do Estudo

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, pois visa contribuir para a resolução de problemas que interferem no andamento do processo, visando sua conclusão de forma mais célere. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos que possuam aplicação prática, ou seja, conhecimentos voltados para a solução de problemas específicos.

3.2 Tipo de Abordagem

Em relação à abordagem da pesquisa para o estudo de caso da organização, pretende-se utilizar a metodologia mista. Nesta abordagem, os dados quantitativos e qualitativos são coletados e analisados para a realização da pesquisa, o que fornece uma maior variedade de perspectivas do problema (CRESWELL; CRESWELL, 2005).

Cada abordagem possui limitações inerentes a sua metodologia. Por essa razão, pretende-se aplicar a metodologia mista, que proporciona a frequência, extensão e dimensão, oriundos do aspecto quantitativo, e a profundidade e compreensão fornecidos pelo método qualitativo conforme apontado por Creswell; Creswell (2005).

3.3 Objetivos de Pesquisa

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva exploratória. A pesquisa descritiva, de acordo com Vergara (2016), não possui obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve, mesmo que possa servir de base para explicá-los. A pesquisa exploratória, por sua vez, possibilita o estudo do tema sob vários aspectos e geralmente envolve o levantamento bibliográfico, a análise de exemplos que incitem a compreensão, além da realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência com problema de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa classifica-se como descritiva à medida que visa descrever a área de licitações da organização estudada e os fatores que interferem no andamento dos processos de pregão eletrônico realizados pela equipe de compras. A pesquisa exploratória caracteriza-se pela sua realização em áreas com um conhecimento limitado do tema, já que ainda não há estudos científicos na EPEI sobre este assunto.

3.4 Procedimentos de Pesquisa

Os procedimentos definidos para a realização da proposta de pesquisa aplicada são caracterizados pelo estudo de caso. Segundo Yin (2016), o estudo de caso investiga um fenômeno, ou seja, o caso de interesse em questão, considerando o seu contexto real. As pesquisas bibliográficas, documental, *ex-post-facto* também serão necessárias para a coleta dos dados.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados (VERGARA, 2016). Permite que a pesquisa esteja em contato direto com tudo que foi divulgado sobre algum determinado assunto, como publicações, livros, materiais cartográficos, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Já a pesquisa documental é utilizada para “[...] organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta” (PRODANOV; FREITAS, 2013). Esse tipo de pesquisa é feito a partir da busca de informações em documentos empresariais, financeiros, ofícios, correspondências, gravações, autobiografias, fotografias, reportagens de jornais e revistas, filmes, fotografias, entre outros (OLIVEIRA, 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quando a pesquisa analisa um fenômeno que já aconteceu, visando explicá-lo ou entendê-lo, trata-se da pesquisa *ex-post-facto*. Nesse tipo de investigação, o pesquisador não possui controle direto sobre as variáveis independentes, dado que suas manifestações já aconteceram ou porque elas não são intrinsecamente manipuláveis (GIL, 2019).

3.5 Coleta de Dados

O universo da pesquisa foi composto pelos processos de licitação da organização. A população será definida pelos procedimentos licitatórios, via pregão, realizados pela organização e as amostras foram determinadas pelo total de licitações, via pregão eletrônico, homologadas, cuja conclusão do certame tenha sido finalizada entre agosto de 2021 e agosto de 2022.

O pregão eletrônico foi escolhido devido sua representatividade, dado que é um procedimento majoritariamente utilizado pela organização. De acordo com o Manual de Contratações da empresa, o pregão, em seu formato eletrônico, deverá ser utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns. Para os objetos não classificados em bens ou serviços

comuns, deverá ser aplicado o modo de disputa aberto, o modo disputa fechado ou a combinação dos modos de disputa aberto e fechado, a depender de cada caso.

Em relação ao período escolhido, ressalta-se que se trata da obtenção de dados mais recentes. A implementação dos processos administrativos eletrônicos foi iniciada pela empresa em 2019. Sendo assim, após um período de adaptação, pode-se afirmar que os processos realizados atualmente pela empresa já são todos iniciados em meio eletrônico e não mais em pastas físicas, como era feito anteriormente. Além disso, outro ponto a ser considerado, é que a plataforma Licitações-e, que viabiliza a execução do pregão eletrônico, divulga os dados apenas pelo período de um ano, o que dificulta a obtenção de informações em período anterior ao coletado.

Os passos para a realização da pesquisa aplicada são apresentados na Figura 4.

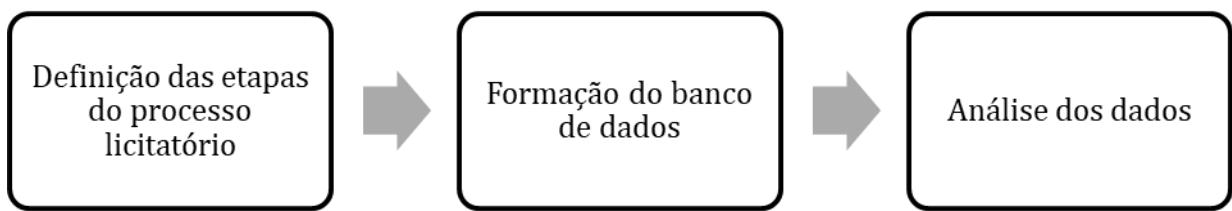


Figura 4. Método para a coleta de dados

Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme representado na Figura 4, inicialmente foi realizado o levantamento das etapas que serão investigadas no presente estudo. O prazo da organização determina um período de até 36 dias úteis para a publicação do edital, contados a partir da chegada da requisição pela Gerência Geral de Compras no sistema de gestão empresarial da empresa. Devido à impossibilidade de acesso ao sistema, já que é um programa autorizado somente para membros do quadro de funcionários da empresa, não foi possível identificar a data de entrada da requisição no setor de compras, mas os documentos de tramitação dos processos (chamados de despachos), via E-DOC (Sistema Eletrônico Interno de Tramitação de Documentos), foram disponibilizados. Por esse motivo, as etapas foram definidas de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4. Etapas de investigação da duração do processo de licitação.

Definição das etapas do processo de licitação						
Etapa	Descrição	Área	Data inicial	Fonte do dado	Data final	Fonte do dado
E1	Elaboração de edital	setor de Compras	Recebimento do processo pelo setor de compras para elaboração do edital, incluindo modelo de contrato e/ou ata de registro de preços, ou para realização de ajustes.	E-DOC	Envio do processo ao requisitante ou envio do processo ao setor jurídico.	E-DOC
E2	Ajustes da área requisitante	setor requisitante	Recebimento do processo para ajuste ou esclarecimento.	E-DOC	Envio para o setor que demandou o pedido de ajuste ou esclarecimento.	E-DOC
E3	Análise jurídica	setor jurídico	Recebimento do processo para análise do jurídico e emissão do parecer ou realização de alguma consulta.	E-DOC	Retorno do processo pelo setor jurídico para a área demandante.	E-DOC
E4	Publicação do edital	setor de Compras	Recebimento do processo para publicação do edital.	E-DOC	Primeira data de publicação do aviso de licitação no Diário Oficial (DOU)	Diário Oficial da União (DOU)
E5	Acolhimento de propostas	setor de Compras	Data inicial de recebimento de propostas.	Diário Oficial da União (DOU)	Data final de recebimento de propostas.	Diário Oficial da União (DOU)
E6	Resultado da licitação	setor de Compras	Data final de recebimento de propostas.	Diário Oficial da União (DOU)	Resultado da licitação.	Diário Oficial da União (DOU)

Fonte: Elaboração própria (2022).

Sobre a fonte de informações do Quadro 4, os documentos que possuem os registros (despachos) da tramitação dos processos eletrônicos, via E-DOC no caso da EPEI, foram solicitados para a instituição. Os demais dados podem ser consultados através de seus sítios eletrônicos¹.

Em seguida, para a composição do banco de dados os seguintes passos foram utilizados:

- a) Levantamento dos processos licitatórios no Licitações-e: com o fim de identificar as licitações, via pregão eletrônico, homologadas cuja conclusão do certame tenha ocorrido no período de 01 ano, entre 24 de agosto de 2021 até 25 de agosto de 2022, ou seja, doze meses a partir da data base de 25 agosto de 2022;
- b) Coleta de dados no Licitações-e: nº edital, objeto e modalidade;
- c) Seleção manual: classificar os tipos de objeto (material ou serviço);
- d) Coleta de dados no Diário Oficial da União (DOU): data inicial e final do recebimento de propostas, data do certame, resultado da licitação, data do resultado da licitação,
- e) Coleta de dados no site da Organização: identificar a quantidade de itens de cada licitação, através de consulta aos termos de referências dos editais referentes aos processos investigados.
- f) Levantamento de dados nos despachos dos processos (E-DOC) e Diário Oficial da União (DOU): contabilizar a duração das etapas, de acordo com a indicação do Quadro 4, e identificar os fatores que interferiram no andamento do processo de compra através de análise documental dos despachos do processo (tramitação) e informativos do Diário Oficial.

Inicialmente, o banco de dados contou com 67 (sessenta e sete) processos. Durante a coleta de dados no E-DOC, notou-se que, dentre estes processos, 1 (um) não tinha informações registradas durante sua tramitação, o que inviabilizou a contabilização de suas etapas. Além disso, observou-se que 10 desses processos eram provenientes de editais anteriores, cujo resultado não foi exitoso, e incluiu-se seus processos originários junto ao banco de dados. Ao final, foram contabilizados 76 processos licitatórios indicados no

¹ Para consultar a plataforma Licitações-e, basta acessar o link <<https://www.licitacoes-e.com.br/aop/>>. Já o Diário Oficial da União pode consultado no endereço <<https://www.in.gov.br/leiturajornal>>.

3.6 Análise dos Dados

O teste de normalidade foi aplicado com o objetivo de averiguar se o conjunto de dados é modelado para uma distribuição normal ou não. Em seguida, a estatística descritiva foi utilizada para o tratamento e análise dos dados. O teste de hipóteses é um teste estatístico que possibilita verificar se os dados amostrais apresentam evidências que confirmem ou não uma hipótese formulada (BUSSAB; MORETTIN, 2010).

Com objetivo de verificar o prazo entre o recebimento do processo para elaboração de edital, via E-DOC, até a publicação do edital e o prazo determinado pela empresa utilizou-se o teste de hipóteses (teste-t). Apesar do prazo padrão de 36 dias úteis instituído pela empresa ter seu marco inicial na chegada da requisição pela alçada da Gerência Geral de Compras, incluindo a etapa de diligenciamento, no sistema de gestão empresarial da empresa e não no registro de recebimento do processo no E-DOC, o teste foi feito desta forma pois acreditava-se que o resultado revelaria se o prazo estipulado está próximo ao determinado pela empresa ou se há indícios que precisa ser revisto.

Em relação ao quantitativo de itens presente na licitação possuir alguma relação com o prazo de duração dos processos, optou-se por aplicar o Teste de Correlação para averiguar esse quesito. Como exposto por Bussab e Morettin (2010, p. 76), “a quantificação do grau de associação entre duas variáveis é feita pelos chamados coeficientes de associação ou correlação”.

O software Gretl, versão 2021a, foi usado para efetuar o teste e o nível de significância estatística a ser perseguido foi de 95%. Esse programa possui um bom pacote econometrônico e, além de ser acessível por ter código aberto, é de simples manuseio (MIXON, 2010).

Para demonstrar as fases críticas, com maior tempo de duração, utilizou-se o Diagrama de Pareto. De acordo com Juran e Gryna (1993, p. 195), “[...] o princípio de Pareto nos diz que algumas destas [fases] terão um efeito maior na variação total. Outras terão um efeito, de alguma maneira, menor. A maioria terá um efeito muito pequeno”. Sendo uma das ferramentas da qualidade, o Gráfico de Pareto possibilita a concentração dos esforços na melhoria das áreas em que se pode obter os maiores ganhos através do gráfico de barras verticais, que evidencia a priorização de temas por meio da disposição

das informações de maneira clara e visual (WERKEMA, 1995; ARAUJO, 2010).

Adicionalmente, a Análise de Conteúdo, que consiste em um “conjunto de técnicas de análises das comunicações” (BARDIN, 2016, p. 37), foi utilizada para análise da tramitação interna (despachos) dos processos, bem como os registros encontrados nas publicações do Diário Oficial, com o intuito de averiguar as possíveis falhas decorrentes da elaboração do processo de contratação.

As fases da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), são organizadas em três etapas: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c)tratamento dos dados, inferência e interpretação. Partindo desse princípio, com o objetivo de facilitar a compreensão, as fases foram descritas conforme a seguir:

A fase da pré-análise é um “[...] período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2016, p. 125). Essa fase, ainda de acordo com Bardin (2016), tem a finalidade de selecionar quais documentos serão analisados, formular hipóteses e elaborar indicadores para fundamentar a interpretação final.

A fase de exploração do material consiste em “operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2016, p. 130). Por fim, a última fase é o tratamento dos dados, inferência e interpretação, onde os resultados brutos são tratados de modo que sejam válidos e significativos (BARDIN, 2016).

A pesquisa observou as atividades indicadas por Bardin (2016), de maneira a aplicar a análise de conteúdo. Inicialmente, a fase de pré-análise foi representada pela organização e avaliação dos dados obtidos a partir da leitura e análise dos documentos de tramitação interna (despachos) dos processos e nos registros das publicações do Diário Oficial da União, que resultaram em sua organização.

Em seguida, realizou-se a fase de exploração do material, com a aplicação sistemática das decisões tomadas. Essa fase foi marcada pelo esforço de sistematização de categorias de análise, tendo por base as categorias de fatores que influenciam a celeridade dos processos de licitação, como exposto na revisão bibliográfica acerca do tema. Sendo assim, os trechos retirados dos documentos foram analisados e comparados aos tipos de categorias levantadas com base na literatura, que são: grande quantidade de itens, falhas na especificação, falhas na pesquisa de mercado, recebimento de impugnações e recursos e

problemas técnicos. Para isso, utilizou-se as planilhas do programa Microsoft Excel® e o editor de texto do programa Microsoft Word®. Dessa forma, foi possível verificar a presença ou não dos fatores mencionados.

Por fim, ocorreu o tratamento dos dados, inferência e interpretação. Nessa fase, os resultados obtidos foram consolidados e sistematizados, sendo possível interpretar os resultados e verificar se houve ou não alguma nova descoberta.

Em seguida, o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, foi elaborado. Segundo Ishikawa (1993), esse Diagrama é uma ferramenta que permite a identificação de possíveis fatores ou causas que resultam em falhas ou variações nos processos, interferindo na qualidade.

Por fim, a partir dos resultados obtidos, um plano de ação foi elaborado com intuito de contribuir com melhorias para o processo de compras da empresa selecionada, principalmente no tocante a celeridade. Para isso, optou-se pela utilização da ferramenta 5W2H.

O termo, em inglês, corresponde as seguintes palavras: *what* (o que), *when* (quando), *why* (por que), *where* (onde), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). Essa técnica, de acordo com Oliveira (2012), é um instrumento proveitoso para a realização de variadas atividades, como por exemplo a investigação e o diagnóstico de problemas e a análise e melhoria de processos.

3.7 Limitações do Método e da Pesquisa

Dentre os objetivos para a construção de um estudo qualitativo de confiança e credibilidade citados na obra de Yin (2016), destaca-se o papel da metodicidade. A preocupação com a falta do rigor na metodologia, é um dos motivos para que o estudo de caso seja menos vislumbrado do que outros estudos de experimentos ou levantamentos (YIN, 2001). Por isso é primordial que o pesquisador seja metódico, pois isso “significa conferir um senso de completude a uma iniciativa de pesquisa, além de verificar os procedimentos e dados de um estudo” (YIN, 2016, p. 17).

Como alternativa para superar esse tipo de limitação, adotou-se a cautela e a diligência devida ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisadora realizou a análise dos dados encontrados sendo detalhista na descrição da metodologia do estudo, sendo cautelosa na coleta dos dados, mantendo o distanciamento necessário e sendo objetiva na

interpretação dos resultados.

Em relação à coleta de dados, uma possível limitação seriam os casos em que se identificasse alguma tramitação não registrada no andamento dos processos. Esperava-se que isto não interferisse na metodologia proposta, já que os processos analisados são processos eletrônicos, o que permite rastrear todo andamento, com as alças percorridas desde início ao desfecho da tramitação. Como foi observado, do total de processos, apenas um foi excluído por ausência de um dado necessário para a formação do banco de dados. Sendo assim, pode-se afirmar que os métodos foram adequadas e não comprometeram o andamento da pesquisa.

Por outro lado, uma limitação do estudo foi a não utilização de entrevistas. As entrevistas poderiam proporcionar maior amplitude a pesquisa a partir de outros dados qualitativos, já que os documentos não contemplam toda a realidade e a complexidade de um processo de compra. Devido ao tempo disponível para a conclusão do estudo, não foi possível aplicar esse método para coleta de dados, mas o seu uso é recomendado para futuros estudos que tenham o mesmo enfoque.

Em relação às limitações da abordagem de pesquisa, aplicou-se a metodologia mista para a realização do estudo. De acordo com Lincoln e Guba (2000), cada metodologia, quantitativa e qualitativa, nos permite visualizar um fragmento da realidade. Dentre os benefícios fornecidos pela utilização do método misto, pode-se destacar: maior solidez e rigor; dados mais “ricos” e variados; criatividade e indagações mais dinâmicas, entre outros (SAMPIERI *et al.*, 2013).

4 RESULTADOS

A amostra pesquisada é composta 76 processos de licitação, sendo todos estes considerados para a realização da pesquisa. Desse total, 41 processos, ou seja 54%, são classificados como sendo do tipo material. Os outros 35 processos, equivalente a 46% do total, referem-se aos processos de contratação de serviço. Desse total, 07 processos são originados de editais anteriores que foram fracassados, 02 desertos e 01 anulado. Além disso, identificou-se que em 25% da totalidade de processos, o equivalente a 19 processos, houve o adiamento do certame, sendo necessária a republicação do edital pelo menos uma vez.

A Tabela 1 possui as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo. Em

relação ao tempo, nota-se que a fase interna do processo de licitação, entre o recebimento do processo para elaboração de edital pelo E-DOC até a publicação do edital, tem duração de, em média, aproximadamente 48 dias úteis (64 dias corridos). Já o período contabilizado até o momento até o resultado da licitação, a partir dos processos analisados, é de aproximadamente 68 dias úteis (91 dias corridos) em média. Enquanto os processos cujo objeto é do tipo serviço possuem uma duração total de 56 dias úteis (76 dias corridos) em média, o tempo para conclusão dos processos para aquisição de material são de, em média, aproximadamente 77 dias úteis (105 dias corridos).

Tabela 1. Estatística Descritiva.

VARIÁVEL	MÉDIA	MEDIANA	D.P.	MÍN.	MÁX.
Fase interna					
E1_cor	24,0	15,5	25,3	1,0	122,0
E1_ut	17,8	12,0	18,5	1,0	88,0
E2_cor	15,6	5,0	30,1	0,0	167,0
E2_ut	11,6	4,0	21,6	0,0	119,0
E3_cor	17,6	15,0	11,0	0,0	49,0
E3_ut	12,9	11,5	7,9	0,0	35,0
E4_cor	6,7	3,0	16,5	1,0	125,0
E4_ut	5,2	3,0	11,7	1,0	89,0
Fase interna total					
E1aE4_cor	64,0	46,0	54,1	6,0	287,0
E1aE4_ut	47,6	34,0	39,4	6,0	209,0
Fase externa					
E5_cor	15,5	14,0	4,9	0,0	28,0
E5_ut	11,4	10,0	3,5	0,0	20,0
E6_cor	12,0	6,5	17,7	0,0	104,0
E6_ut	8,7	5,0	12,7	0,0	74,0
Fase externa total					
E5aE6_cor	27,5	22,0	18,8	0,0	118,0
E5aE6_ut	20,1	16,0	13,4	0,0	84,0
Duração total					
E1aE6_cor	91,5	69,5	55,9	24,0	291,0
E1aE6_ut	67,7	51,5	40,6	18,0	213,0

*Nota: os códigos utilizados referem-se a cada etapa (E1, E2, E3... E6) em dias corridos (“cor”) e em dias úteis (“ut”).

Fonte: Elaboração própria (2023).

A Tabela 2, a seguir, apresenta os resultados dos testes realizados com intuito de verificar se o prazo de 36 dias úteis está sendo atendido ou se está próximo do prazo estipulado. Contudo, deve-se lembrar das limitações de marco temporal, pois a fase interna nesse caso é delimitada a partir das datas de recebimento do processo para elaboração do edital registradas nos despachos (E-DOC).

Tabela 2. Duração da fase interna em relação ao prazo padrão (dias úteis).

Teste de normalidade

Teste de Jarque-Bera = p-valor 2,85312e-029

Aplicação de log

Teste de Jarque-Bera = p-valor 0,655347

Teste de hipóteses usando log para estabilizar a variância: comparação do prazo real (47,6 dias úteis = 3,59541) com o prazo padrão (36 dias úteis = 3,58352).

p-valor bicaudal = 0,8888

Fonte: Elaboração própria (2023).

A partir dos resultados encontrados no teste de normalidade, aplicou-se o log para estabilização da variância e obter respostas mais seguras. Em relação ao teste de hipóteses, o valor encontrado (p-valor = 0,8888) é $>0,05$, ou seja, aceita-se a hipótese. Sendo assim, é possível considerar que o prazo praticado está estatisticamente próximo ao padrão estabelecido, ou seja, há uma maior probabilidade de que os processos terão um prazo de duração de até 36 dias úteis do que estejam significativamente fora desse padrão.

Não se pode afirmar que o prazo está totalmente de acordo com o real praticado, pois é preciso considerar as limitações temporais uma vez que o período a partir da chegada da requisição na alçada do setor de compras via sistema de gestão empresarial da empresa não foi contabilizado. Contudo, pode-se considerar que o resultado encontrado apresenta indícios positivos sobre a duração do processo de contratação em relação ao prazo padrão,

com base no período investigado.

Com o objetivo de verificar o grau de relacionamento entre duas variáveis, sendo, nesse caso, a relação entre a quantidade de itens e a duração do processo (em dias corridos), realizou-se o teste de correlação. O resultado obtido, conforme exposto na Tabela 3, indica que a quantidade de itens tem correlação positiva fraca com a duração dos processos, considerando o nível de 90% de significância.

Tabela 3. Teste de correlação entre quantidade de itens e dias corridos.

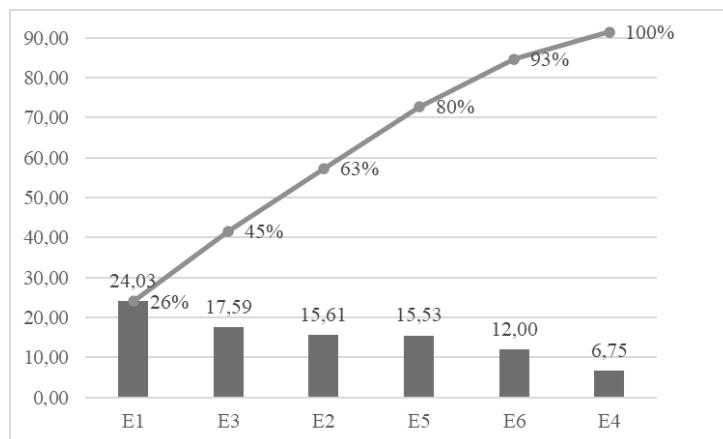
Correlação = 0,21149967

p-valor bicaudal 0,0666

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao aplicar o princípio de Pareto, conforme proposto na metodologia deste estudo, foi necessário equiparar os prazos médios das etapas analisadas de maneira proporcional de modo a ser possível verificar qual desses períodos somados representariam 80% da totalidade dos prazos. Ressalta-se que os prazos foram agrupados, sendo assim, os resultados obtidos representam a duração de cada etapa incluindo tanto os prazos dos processos de materiais quanto de serviços. Novamente, optou-se pela contabilização em dias corridos, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1. Duração das etapas dos processos de licitação (dias corridos).



Fonte: Elaboração própria (2023).

Com base no diagrama apresentado, identifica-se que as etapas E1 (elaboração de

editoral), E3 (análise jurídica), E2 (ajustes da área requisitante) e E5 (acolhimento de propostas) representam cerca de 80% do tempo consumido para a realização dos pregões eletrônicos da EPEI. Observando o gráfico, percebe-se como ele evidencia o princípio 20 (pouco triviais) x 80 (muito triviais) do Diagrama de Pareto. Logo, deve-se focar nessas quatro etapas no sentido de intensificar a dedicação em prol da solução das razões que interferem na falta de celeridades desses processos.

Em relação a análise de conteúdo realizada nos documentos dos processos, tanto na tramitação interna (despachos) dos processos quanto nas publicações encontradas no Diário Oficial, verificou-se a presença de quatro fatores que podem influenciar no alcance da celeridade foram identificados diante das informações obtidas, a saber: (a) falhas na especificação, (b) falhas na pesquisa de mercado, (c) recebimento de impugnações e recursos e (d) problemas técnicos. Além disso, através do teste que correlação, verificou-se a presença do fator (e) grande quantidade de itens.

Por outro lado, conforme exposto no Quadro 5, foi possível identificar novos fatores, não previstos anteriormente. Esses fatores formam nomeados como (f) ausência de documentação necessária ao processo, (g) ajustes do edital, (h) necessidade de ampliação da disputa e (i) proatividade e colaboração dos agentes internos.

Quadro 5. Fatores que interferem na celeridade dos processos de licitação da EPEI.

Fator	Efeito esperado	Resultado
Grande quantidade de itens	Diminui a celeridade	Confirmado
Falhas na especificação	Diminui a celeridade	Confirmado
Falhas na pesquisa de mercado	Diminui a celeridade	Confirmado
Recebimento de impugnações e recursos	Diminui a celeridade	Confirmado
Problemas técnicos	Diminui a celeridade	Confirmado
Ausência de documentação necessária ao processo	Diminui a celeridade	Confirmado
Ajustes do edital	Diminui a celeridade	Confirmado
Necessidade de ampliação da disputa	Diminui a celeridade	Confirmado
Proatividade e colaboração dos agentes internos	Aumenta a celeridade	Confirmado

Fonte: Elaboração própria (2023).

Diante das análises realizadas, foi possível elaborar um Diagrama de Ishikawa, conforme a Figura 5, que possibilite uma rápida visualização sobre os fatores (causas) que interferem no alcance da celeridade (efeito).

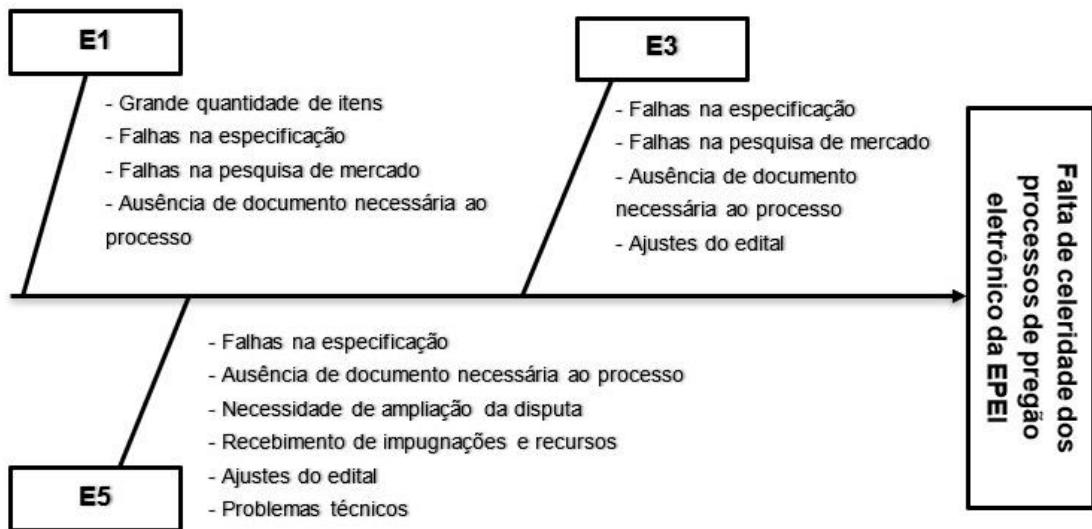


Figura 5. Diagrama de Ishikawa sobre os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de pregão eletrônico da EPEI.

Fonte: Elaboração própria (2023).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, ressalta-se que a comparação entre o prazo de duração dos processos com outras instituições torna-se difícil à medida que os estudos não abordam as fases de maneira uniforme (ALMEIDA, 2016), já que cada empresa segue uma triagem própria para a condução da fase interna dos processos.

Quanto aos resultados encontrados, observou-se a duração do processo de licitação desde a etapa “Elaboração de edital”, marcada pela elaboração de edital, incluindo minuta de contrato e/ou ata e a realização de ajustes por parte do Setor de Compras, até a etapa de “Publicação do edital” (E4) possui um período de, em média, 48 dias úteis (64 dias corridos) aproximadamente para ser concluída. Já o tempo total de duração do processo de compra, até a etapa de “Resultado da licitação”, é de, em média, 68 dias úteis (91 dias corridos) aproximadamente.

Em relação ao tipo de objeto a ser licitado, trabalhar com a distinção dos prazos obtidos para processos de material e serviço pode ser interessante para conduzir a etapa de

planejamento, ao indicar o tempo em que cada área pode previamente considerar para a nova contratação.

Sabendo que uma aquisição de material demora, em média, aproximadamente 105 dias corridos, os gestores estão cientes de que é preciso preparar-se com uma antecedência de mais de 3,5 meses no mínimo. Caso contrário, a chance da falta de material pode ser maior. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para as contratações de serviço, que demoram em média 76 dias corridos aproximadamente. Os fatores, que explicam os prazos observados, são relevantes à medida que estão próximos o contexto prático de outras realidades organizacionais e foram abordados a seguir.

A “Elaboração de edital” (E1) foi a etapa mais expressiva, possuindo um maior prazo de duração, como foi possível notar no gráfico 1. De 76 processos, verificou-se que em 58, 76% do total, foi necessário algum tipo de ajuste. Os trechos a seguir demonstram a ocorrência de falhas na pesquisa de mercado:

Trecho 1: “Consta, na justificativa para apenas dois orçamentos, que foram realizados contatos com três empresas ‘especializadas’ devido as características que dificultam o transporte (...). Só existem essas três empresas capacitadas para realizar este serviço? Caso sim, isso deve constar na justificativa. Caso não, a pesquisa deveria contar com, no mínimo, a tentativa de se obter mais propostas (...).”

Trecho 2: “(...) na proposta da empresa (...) constam dois preços unitários que estão divergentes do que consta no mapa de preço (...).”

Trecho 3: “Quanto às propostas apresentadas, além de não estarem acompanhadas da solicitação formal (...), foram emitidas a mais de 180 dias (...). Solicito instruir o processo com propostas atualizadas (...). Consta divergência entre o valor estimado da contratação apresentado na RC e o apresentado no Mapa de preço (...). Solicito a adequação (...).”

Trecho 4: “(...) restituo o processo para que sejam atualizadas as propostas e mapa de cotação para novo valor estimado (...).”

Além disso, as falhas na especificação puderam ser notadas nos seguintes trechos destacados a seguir:

Trecho 4: “(...) Aproveito para questionar a possibilidade de tornar mais clara a “especificação” dos itens (...).”

Trecho 5: “(...) verificar o possível conflito na descrição do objeto (...). Verificar a possibilidade de realizar a descrição do equipamento de forma técnica, evitando transcrição de texto publicitário (...).”

Trecho 6: “(...) favor incluir o prazo de recebimento do objeto no TR.”

Trecho 7: “(...) verificar se o prazo (...) para fabricação e entrega (...) é exequível (...).”

A presença de falhas na pesquisa de mercado pode ser identificada claramente ao se verificar o elevado número de processos em que é preciso solicitar ao requisitante que atualizem os preços, verifiquem a exequibilidade, ajustem o mapa de cotação ou reavaliem propostas tendo em vista a existência de divergência entre as informações apresentadas nos mesmos.

Os equívocos ocorridos na elaboração de pesquisa de mercado e nas especificações dos itens é confirmada pelos achados por Godinho (2019), ao verificar que os usuários internos apresentam orçamentos e especificações realizados de forma inadequada, o que interfere no tempo de processamento dos processos de compra (GODINHO, 2019).

Ainda sobre as falhas na especificação dos itens, não se pode pensar apenas nas imprecisões ou nos equívocos relacionados propriamente a especificação de caráter descriptivo técnico do objeto. Nesse caso, é válido refletir também sobre os casos em que há necessidade de retificação no termo de referência por parte da área requisite, como a necessidade de ajustes de cláusulas consideradas inadequadas, a ausência de prazos, ausência de justificativa para agrupamento por lote ou grupo, a presença de condições de pagamento conflitantes e divergência de quantidade dos itens e de outras informações. Esses são alguns dos exemplos que interferem na formulação do termo de referência e podem estender o prazo de duração do processo.

Esses fatores foram identificados na análise dos processos de compra ao se detectar a ocorrência de pedidos de retificações ao longo do andamento do processo entre setores, o que gera retrabalho e, consequentemente, maior morosidade na conclusão do processo. Os resultados corroboram com o que foi apontado por Alexandre (2016) ao afirmar que a ausência de cursos de capacitação em licitações interfere na eficiência do processo de compra, pois a área demandante dispõe de um conhecimento muitas vezes limitado, o que prejudica a elaboração de termos de referência com qualidade.

Ainda durante a etapa “Elaboração de edital” (E1), identificou-se a ausência de documentação necessária ao processo, que diz respeito a diferentes documentos, como

autorizações, mapa de preços, formulário de indicação de gestor e fiscal, estudo preliminar e matriz de riscos por exemplo, como pode ser observado a seguir:

Trecho 8: "(...) incluir autorização para locação (...)."

Trecho 9: "(...) seja anexada o extrato da reunião da diretoria (...)."

Trecho 10: "(...) incluir matriz de riscos do processo (...)."

Trecho 11: "Segue resultado da análise processual para atendimento. 1. Solicito instruir o processo com o Mapa Analítico de preços (...) 2. Solicito instruir o processo com o Formulário de indicação de Gestor e Fiscal do Contrato, assinado (...)."

Trecho 12: "(...) solicito inserir no presente processo os seguintes documentos: formalização de demanda; estudo preliminar (...)."

A ausência de documentação foi considerada um novo fator, tendo em vista que não foi previsto anteriormente. É um elemento é muito específico, considerando que, apesar dos documentos exigidos legalmente para a composição do processo, cada instituição tem sua forma de organização interna, diretrizes de como os documentos que compõe o processo devem ser elaborados e atribuição de responsabilidade.

No tocante a etapa de “Ajustes da área requisitante” (E2), notou-se que o tempo dispendido para a realização de ajustes no processo por parte da área requisitante, por sua vez, foi contabilizado em 16 dias corridos em média aproximadamente. Considerando que essa fase é marcada pela resposta aos questionamentos e solicitações recebidas durante a etapa de “Elaboração do edital”, verificou-se que esse fato ocorreu em 58 processos analisados.

Trecho 13: “o TR (Termo de Referência) (...) foi revisado e anexado ao processo.”

Trecho 14: “Incluídos novos anexos.”

Trecho 15: “Documentos inseridos em suas respectivas pastas.”

Durante a etapa de “Análise jurídica” (E3), constatou-se a presença dos fatores em 5 processos, aproximadamente 7% do total. Os fatores encontrados foram as falhas na pesquisa de mercado (trecho 16), falhas na especificação (trecho 17), ausência de documentação necessária ao processo (trecho 18) e ajustes do edital (trecho 19). Essas ocorrências, apontadas pela área jurídica, são apresentados abaixo:

Trecho 16: “(...) solicito anexar a pesquisa de mercado atualizada e alterar os documentos que contém o valor estimado da licitação (...).”

Trecho 17: “(...) solicito informar se tais contratos (...) envolvem obrigações futuras a serem cumpridas pelo contratado (...) ou se estarão presentes situações que ensejariam aumento considerável do risco de possível inadimplemento (...).”

Trecho 18: “(...) tendo em vista a nova pesquisa de mercado solicito encaminhar (...) [para] conhecimento da Reunião da Diretoria (...).”

Trecho 19: “(...) adequar a minuta do Edital para que conste a minuta de contrato no lugar de Ordem de Compra tendo em vista o valor vultoso apresentado nesta licitação, acrescentando-se inclusive a garantia contratual, sanções e demais cláusulas contratuais (...).”

Apesar da necessidade de adequação do instrumento convocatório ser comum durante a elaboração dos processos de licitação, o fator ajustes do edital foi incluído como uma nova categoria em relação aos fatores que influenciam na celeridade, já que não foi considerado previamente a partir da literatura estudada. Esse fator corresponde a necessidade de alterações do edital para que conste a minuta contratual ou outras modificações no instrumento convocatório, que aumentam o prazo de duração do processo.

Em relação ao prazo encontrado para a “Publicação do edital” (E4), de 7 dias corridos (5 dias úteis) em média aproximadamente, é valido mencionar que as republicações de edital, ocasionadas pela remarcação do certame, foram identificadas na etapa de “Acolhimento de propostas” (E5), ou seja, após a data da primeira publicação.

No que diz respeito a etapa de “Acolhimento de propostas” (E5), o prazo encontrado de aproximadamente 16 dias corridos (12 dias úteis) em média já inclui o período mínimo a ser disponibilizado para recebimento de propostas. Com isso, é relevante recordar que a própria legislação, por meio da Lei nº. 10.520/02, determina que deve haver o prazo mínimo de 08 (oito) dias úteis entre a publicação do edital e a data do certame. Além disso, é essencial considerar que qualquer modificação efetuada no instrumento convocatório, cujo conteúdo possa provocar alteração de propostas ou de documentação dos fornecedores, tem como exigência a republicação do edital considerando esse prazo mínimo.

Essas republicações do edital parecem estar dilatando esse período, que poderia ser mais curto. Constatou-se que esse procedimento foi adotado em 19 processos (25% do total) por diferentes motivos, como a necessidade de um maior tempo para resposta a questionamentos ou impugnações recebidas (trecho 20), necessidade de retificação na

especificação (trecho 21) ou no edital (trecho 22). Os fragmentos dos textos destacados são:

Trecho 20: “(...) a fim de se ter maior tempo para responder-se questionamentos, o presente certame fica adiado para ocorrer, conforme as seguintes datas (...).”

Trecho 21: “(...) tendo sido realizadas alterações, por errata, no Termo de Referência, fica a presente licitação adiada (...).”

Trecho 22: “(...) em virtude de ter sido alterado o intervalo mínimo entre lances, para a oferta de preços do pregão em tela, fica a licitação remarcada (...).”

Corroborando com os estudos anteriores, verificou-se que o recebimento de impugnações, questionamentos ou possíveis recursos provocaram a dilatação do tempo de duração do processo. As hipóteses confirmadas por Gonçalves e Figueiredo (2023), ao verificar que impugnações e recursos colaboram para o aumento da morosidade do processo, corroboram com o resultado encontrado. Ao analisar minuciosamente os processos, foi possível confirmar que isso aconteceu pelo menos 3 (três) vezes nos processos de pregão da EPEI, demonstrando que esse é um fator que efetivamente dificulta o alcance de uma maior celeridade

Além disso, notou-se a necessidade de remarcação da licitação devido a problemas técnicos (trecho 23), que inviabilizaram a realização da disputa, e mediante a necessidade de ampliação da disputa (trecho 24), sendo esta última considerada como um novo fator identificado. Alguns dos trechos que demonstram a presença dos fatores foram destacados a seguir:

Trecho 23: “(...) em virtude de um problema no acesso ao site [plataforma de licitação] (...).”

Trecho 24: “(...) com a finalidade de se ampliar a disputa, fica a presente licitação adiada (...).”

Apesar da utilização dos sistemas eletrônicos para a realização de aquisições e contratações ser uma das formas de redução de tempo das compras públicas (GONÇALVES; FIGUEIREDO, 2023), deve-se lembrar que os operadores desses meios estão vulneráveis aos episódios de falhas no sistema. Dessa forma, mesmo que a utilização do COMPRASNET seja útil para a realização de contratações, apresente um simples manuseio e tenha passado por melhorias, o sistema ainda precisa de aprimoramentos (ALMEIDA; SANO, 2018; GODINHO 2019). A necessidade de aprimoramentos também se aplica ao sistema Licitações-e, utilizado pela EPEI, pois foi constatada a ocorrência de

problemas técnicos no andamento dos processos, que levaram ao reagendamento do certame, ampliando o prazo de duração do processo.

A necessidade de ampliação da disputa, por sua vez, também contribui para o maior tempo de duração do processo uma vez que envolve a republicação do edital com divulgação de novo prazo para a realização do certamente. Conforme apontado por Gonçalves e Figueiredo (2023), os processos de pregões cancelados também favorecem o aumento da duração do processo.

Nessa perspectiva, apesar da republicação causada pelos reagendamentos de pregões com objetivo de ampliação da disputa aumentarem a duração do processo, essa estratégia pode ser uma solução proveitosa para o êxito da contratação, evitando licitações desertas, além de possibilitar uma maior chance de obtenção de economia à medida que pode estimular a competitividade ao proporcionar maior prazo para que os fornecedores cadastrarem suas propostas.

Por último, a etapa que consiste na determinação do “Resultado da licitação” (E6) envolve não só conhecimento técnico como também a integração e efetiva conexão entre os setores no que diz respeito a análise e aceitação de propostas e documentação dos fornecedores. À vista disso, o prazo encontrado para essa etapa na EPEI foi de aproximadamente 12 dias corridos (9 dias úteis) em média. Nessa etapa não se observou nenhuma comunicação formal quanto a presença dos fatores que poderiam influenciar na duração dos processos.

No que diz respeito a grande quantidade de itens, verificou-se que há uma correlação positiva, que confirma a presença desse fator. Apesar de ser uma correlação fraca (0,21), o resultado demonstra que há uma relação positiva entre a quantidade de itens e o tempo de duração do processo. Tal achado corrobora com os achados de Taufick (2020) e Gonçalves e Figueiredo (2023) ao apontarem que um maior quantitativo de itens contribui para o maior tempo de duração do processo (TAUFICK, 2020; GONÇALVES; FIGUEIREDO, 2023).

Um outro fator, chamado de proatividade e colaboração dos agentes internos, foi identificado nos processos de compra da EPEI e contribuiu para o alcance da celeridade. A proatividade e colaboração dos agentes internos diz respeito a participação da equipe de compras e o pregoeiro, e de outros setores, e envolve o acompanhamento próximo e preocupação com o processo.

Isso é fundamental para a agilidade na troca de informações, principalmente quando envolve a decisão do pregoeiro quanto a aceitação ou não de uma proposta recebida, quando não o mesmo não possui conhecimento técnico necessário ou suficiente para tal avaliação. Sendo assim, quanto maior a lentidão e falta de proatividade, mais lento pode ser o andamento do processo. Tal achado vai ao encontro da pesquisa de Almeida e Sano (2018), que revelou que a ausência de integração entre o setor requisitante, setor de compras e o pregoeiro é uma das causas que propiciam o maior prazo de duração dos processos.

Ao se observar detalhadamente os despachos registrados na tramitação dos processos, bem como os setores envolvidos, foi possível verificar a presença da participação ativa de funcionários do setor de compras em pelo menos 13 processos, representando 17% do total. Ao acompanhar a tramitação do processo e, antes mesmo de receber o parecer jurídico oficialmente de volta ao setor de Compras, esses colaboradores consultaram o documento de parecer anexado ao processo eletrônico eacionaram a área requisitante, para que esta atendesse as condicionantes. Isso pode ser observado nos seguintes trechos:

Trecho 25: “Favor atender condicionante do parecer nº 033 (...).”

Trecho 26: “Favor atender condicionantes “a” e “b” do ‘parecer nº: 058’ (...).”

Trecho 27: “(...) falta o TR [Termo de Referência] assinado para aprovação da licitação pelo Jurídico”.

Trecho 28: “Favor inserir as pesquisas de mercado em extensão que consigamos abrir, conforme solicitado no Parecer (...). Atendida essa demanda encaminharemos o edital para publicação de imediato.”

Sabe-se que a morosidade na comunicação contribui para o aumento dos prazos dos processos licitatórios. Nesse sentido, pode-se alertar não somente para a integração entre os setores, envolvendo colaboradores de diferentes áreas, mas também da comunicação entre funcionários do mesmo setor, que poderiam solicitar suporte em situações que precisam de maior auxílio para análise ou tomada de decisão. Diante disso, nota-se uma postura colaborativa e proativa, sendo vista como um resultado positivo, que demonstra o empenho no exercício da função laboral, e auxilia no alcance de uma maior celeridade.

Observando o gráfico de Pareto, nota-se que a etapa de “Elaboração do edital” (E1) é a principal etapa, sendo responsável pelo maior tempo dos processos. Em seguida, verifica-se a “Análise jurídica” (E3), posteriormente a etapa de “Ajustes da área requisitante” (E2) e, logo após, a fase de “Acolhimento das propostas” (E5). Se os esforços

forem concentrados nessas quatro etapas (E1, E3, E2 e E5) o período de duração das licitações, por pregão eletrônico, pode ser reduzido consideravelmente.

Em uma outra instituição, na BANT, de acordo com o estudo de Almeida e Sano (2018), identificou-se que as fases de Lances e adjudicação do objeto, Composição do PAG (Processo Administrativo de Gestão), Elaboração do edital e Análise jurídica consecutivamente, foram a causa de aproximadamente 80% do tempo de realização dos pregões eletrônicos.

Em comum entre os dois estudos, ao observar as principais fases reveladas pelo Diagrama de Pareto, nota-se a presença das etapas referentes a elaboração de edital e análise do processo pelo departamento jurídico, mesmo que em ordens diferentes. A fase de Lances e adjudicação do objeto (ALMEIDA; SANO, 2018) é marcada pela abertura do pregão e sua adjudicação, já essa etapa poderia ser considerada similar a E6, à medida que a E6 é definida pelo tempo entre a data final de recebimentos das propostas, consequentemente o dia da abertura do pregão, e o resultado no Diário Oficial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, pode-se afirmar que o objetivo geral da presente pesquisa foi cumprido, uma vez que foi possível avaliar os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, da Empresa Pública de Equipamentos Industriais.

A partir dos processos investigados, foi possível identificar que o prazo atual de duração do processo de licitação, via pregão eletrônico, possui em média aproximadamente 91 dias corridos (68 dias úteis). Em relação aos fatores que influenciam no alcance da celeridade dos processos de compra, foi possível identificar a ocorrência de “recebimento de impugnações e recursos”, “problemas técnicos”, “falhas na pesquisa de mercado”, “falhas na especificação” e “grande quantidade de itens” como favorecedores da morosidade nas contratações.

Além disso, foi possível verificar que outras causas para o prolongamento do tempo dos processos estão ligadas a “ausência de documentação necessária ao processo”, a demandas de “ajustes do edital” e a “necessidade de ampliação da disputa”. Já a presença de “proatividade e colaboração dos agentes internos” foi identificado como um novo fator que contribui para o alcance da celeridade.

Nesse sentido, o de plano de ação, mediante a utilização da ferramenta 5W2H, foi proposto no Anexo C com intuito de reduzir os fatores que interferem no alcance da celeridade dos processos de compra, via pregão eletrônico, da EPEI.

Ademais, como sugestões de aprofundamento para futuros estudos da celeridade na extensão do processo, considerando o início do processo compra até o fim da execução contratual, sugere-se que a relação entre a celeridade e novos aspectos sejam considerados, como a economia obtida, o histórico de sanção do fornecedor e a experiência dos colaboradores e fornecedores no setor público.

Contudo, o presente estudo proporcionou a identificação de prazos factíveis para a duração dos processos de pregão eletrônico da empresa. Além disso, contribuiu para compreensão do fenômeno e examinou o assunto a partir das comunicações formais contidas no processo, diferentemente dos estudos anteriores que tiveram como foco a utilização de entrevista ou documentos apenas de editais, atas e outros.

Futuramente, os resultados encontrados podem colaborar para estudos realizados por outras instituições públicas que utilizem o pregão eletrônico. Por fim, as ações propostas no plano de ação também podem ser utilizadas com objetivo de otimizar o processo de compras em outras organizações, desde que se considere o contexto próprio de cada organização.

7 REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, R. D. S. **Os fatores que Influenciam na Eficiência das Licitações por Meio do Pregão Eletrônico na UFPE.** 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em:<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/25057/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Rodrigo%20Danniel%20da%20Silva%20Alexandre.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado.** 24. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- ALMEIDA, A. A. M. **Função compras no setor público:** fatores preponderantes para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos da Base Aérea de Natal. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Fatores que influenciaram as condutas dos pregoeiros do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, p. 331-348, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/78501>. Acesso em: 28 nov. 2021.
- ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan./fev. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/YQ35TgSsFSq3J8RvVpNMjpB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2021.
- ALMEIDA, T. B. B. de. **Avaliação do sistema de pregão e sua adequação a uma instituição de pesquisa e ensino em ciência e tecnologia em saúde - CPqAM.** 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2006. Disponível em: <https://www.cpqam.fiocruz.br/bibpdf/2006almeida-tbb.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2021.
- AMARAL, R. M. *et al.* Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/9LFmM5drnMntkdcNTtBPDLS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 5 jan. 2022.
- ANDREWS, R.; BEYNON, M. J.; MCDERMOTT, A. M. Organizational capability in the public sector: a configurational approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 239-258, 2016. Disponível em: <https://orca.cardiff.ac.uk/72112/>. Acesso em: 24 nov. 2021.
- ARAÚJO, D. D. de. **Pregão presencial e eletrônico:** aprendendo na prática. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.
- ARAUJO, J. B. **Desenvolvimento de método de avaliação de desempenho de**

processos de manufatura considerando parâmetros de sustentabilidade. 2010. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-02032010-141958/pt-br.php>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BAJARI, P.; MCMILLAN, R.; TADELIS, S. Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. **The Journal of Law, Economics, & Organization**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 372-399, out. 2009. Disponível em: <https://academic.oup.com/jleo/article-abstract/25/2/372/874359>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2009.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros, 2011.

BARBOSA, P. R. Sistema de registro de preços - SRP. Curitiba: Negócios Públícos, 2008.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 08 jan. 2022.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/dyWWfBDcgZJvPDsHGknfbjp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2021.

BONELLI, F.; CABRAL, S. Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 22, n. 4, p. 487-509, jul./ago. 2018. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1284>. Acesso em: 18 nov. 2021.

BONFIM, E. M. Processo civil 1. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRAGA, A. L. *et al.* Pregão eletrônico: o novo aliado da administração pública para redução de custos e garantia da transparência–estudo de caso do Banco do Brasil, Região Sudeste e Distrito Federal. In: **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 11., 2008, São Paulo, SP. **Anais** [...]. São Paulo: FEA/USP, 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF:

Presidência da República, 1988. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para avaliação da gestão pública ciclo 2010**. Disponível em:
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 4 ed. rev., atual. Brasília: Secretaria de Controle Interno, 2010. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. Ministério Público Federal. Caso Lava Jato. **Resultados**. Brasília: MPF, 2017. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/resultados>. Acesso em: 17 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de governança e gestão públicas**: relatório individual de autoavaliação. Brasília, DF: Secex Administração/TCU, 2021.

BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Contract-management capacity in municipal and county governments. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 63, n. 2, p. 153-164, mar. /abr. 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/977587>. Acesso em: 24 nov. 2021.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. Estatística básica. In: BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017. 568 p.

CABRAL, S. Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: the enabling role of capabilities. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 54, n. 6, p. 823-853, set. 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12269>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CALASANS JUNIOR, J. **Licitação e contratação nas empresas estatais**: anotações críticas sobre a Lei n. 13.303, de 30 de julho de Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU 2016. 1. ed. Rio de Janeiro: Synergia, 2017.

CARNEIRO, R.; PEREIRA, A. V. Os impactos e os limites da implantação do pregão como nova modalidade de licitação: uma abordagem a partir da experiência do governo mineiro. In: Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2005. Disponível em:
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=TX6R19UAAAJ&citation_for_view=TX6R19UAAAJ:ULOm3_A8WrAC. Acesso em: 01 dez. 2021.

CASTRO, A. D. C. **Celeridade, economicidade e eficiência do pregão eletrônico aplicado a gêneros alimentícios**: um estudo sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Segundo Tempo (PST) do Centro Pedagógico da

Universidade Federal de Minas Gerais. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

CASTRO, F. de. **A corrupção no orçamento**: fraudes em licitações e contratos com o emprego de empresas inidôneas. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Orçamento Público) – Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União, Brasília, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

COELHO MOTTA, C. P. **Eficácia nas licitações e contratos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

COSTA, E. R.; CHAVES, L. D. P.; COSTA, A. L.; MAZZO, A. Sucesso e insucesso nas licitações da modalidade pregão: revisão scoping review. **Medicina** (Ribeirão Preto), [S. l.], v. 53, n. 1, p. 97-106, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/157217>. Acesso em: 04 jan. 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Mixed methods research: developments, debates, and dilemmas. In: CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research in organizations**: foundations and methods of inquiry. San Francisco: BK, 2005. p. 315-326.

CUNHA, M.; MARQUES, E.; MEIRELLES, F. (2002). Tecnologia de informação no setor público: estudo da percepção dos gestores do Executivo estadual. In: Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2002. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2005. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=s35_edQAAAAJ&pagesize=100&citation_for_view=s35_edQAAAAJ:isC4tDSrTZIC. Acesso em: 01 dez. 2021.

DE ARAUJO, P. M. C.; DE JESUS, R. G. Processo licitatório tipo menor preço e eficiência em compras públicas: um estudo de caso. **Revista Principia**, João Pessoa, v. 1, n. 41, p. 24-38, mai. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FARIA, E. R. de. **Performance, risk and functionality of the electronic bidding in the public sector**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2009.

FERNANDEZ, R. N.; RIBAS, T. G. Uma análise quantitativa do processo de concorrência em compras públicas dos pregões da Prefeitura Municipal de Pelotas. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 67-100, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4693. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4693>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FERRAZ, C.; FINAN, F. Exposing corrupt politicians: the effects of Brazil's publicly released audits on electoral outcomes. **The Quarterly journal of economics**, v. 123, n. 2,

p. 703-745, 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHER, G. *et al.* **Gestão da qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2. ed. São Paulo: Blucher, 2009. 240 p.

FIUZA, E. P. S.; MEDEIROS, B. A. **A reforma da Lei 8.666/93 e do arcabouço legal de compras públicas no Brasil: contribuições do Ipea à Consulta Pública do Senado**. Brasília: IPEA, 2013. (Nota técnica nº 8).

FIUZA, E. P. S. *et al.* **Revisão do arranjo das compras públicas a partir de um contexto de crise**. Brasília: IPEA, 2020. (Nota Técnica, n. 68). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10088>. Acesso em: 12 jan. 2022.

FIUZA, E. P. S. Licitação e governança de contratos: a visão dos economistas. In: SALGADO, L. H.; FIUZA, E. P. S. (orgs.). **Caderno Marcos Regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras?** Rio de Janeiro: Ipea, 2009.

GASPARINI, D. (coord.). **Pregão presencial e eletrônico**. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

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

GODINHO, C. V. **Desafios na gestão de estoques de peças de reposição em uma empresa pública de geração de energia**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2019. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/bitstream/jspui/5564/2/2019%20-%20Christina%20Viana%20Godinho.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

GOHR, C. F.; FAUSTINO, C. O. Gestão da qualidade na cadeia de suprimentos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 33-56, out./dez. 2017. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3220>. Acesso em: 25 nov. 2021.

GONÇALVES, M. de S. **Um estudo sobre os fatores determinantes dos prazos das compras e contratações públicas através de pregão eletrônico no âmbito da Fiocruz-BA**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2012.

GONÇALVES, M. de S.; FIGUEIREDO, P. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e85792, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.85792. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/85792>. Acesso em: 13 fev. 2023.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JACOBY FERNANDES, J. U. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e**

eletrônico. 4. ed. rev. atual e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

JURAN, J.M.; GRYNA, F.M. **Controle da qualidade:** métodos estatísticos clássicos aplicados à qualidade. v. 64, ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

JUSTEN FILHO, M. **Pregão:** comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. 5. ed. rev. e atual., de acordo com lei Federal nº 10.520 e os Decretos Federais nº 3.555/00 e 5450/05. São Paulo: Dialética, 2009.

KIM, S. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 245- 261, abr. 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3525699>. Acesso em: 19 fev. 2022

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINHO, Í. S.; DIAS, L. N. da S.; MATTOS, C. A. C. de. **Corrupção e ineficiência em licitações de governos locais e desenvolvimento humano:** novas reflexões. *Revista de Contabilidade e Organizações*, [S. l.], v. 11, n. 30, p. 57-70, 2017. DOI: 10.11606/rco.v11i30.134529. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/134529>. Acesso em: 17 ago. 2022.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

MAMAVI, O. *et al.* How does performance history impact supplier selection in public sector? **Industrial Management & Data Systems**, [S. l.], v. 115, n. 1, p. 107-128, 2015. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/2093332805?parentSessionId=5SKWIPPne%2Bb8WNSHKsQYKh154%2BVMXLGFmDRe7wyoKMM%3D>. Acesso em: 16 jan. 2022.

MARRARA, T. O conteúdo do princípio da moralidade: probidade, razoabilidade e cooperação. **Revista Digital de Direito Administrativo**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 104-120, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/108986/107560>. Acesso em: 18 nov. 2021.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno.** 11. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E, **Direito administrativo brasileiro.** 42. ed. atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.

MIXON, J. GRETL: an econometrics package for teaching and research. **Managerial Finance**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 71 -81, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074351011006856/full/html>.

Acesso em: 29 jan. 2022.

MOTTA, A. R. *et al.* **O combate ao desperdício no gasto público:** uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte americano e brasileiro. 2010. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2010.

MOURA, A. M. M. O papel das compras públicas sustentáveis na economia verde. **Revista Desafios do Desenvolvimento**, Brasília, DF, v. 9, n. 72, 2012. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2746:catid=28&Itemid=23. Acesso em: 11 nov. 2021.

MOTA, F. P. B.; RODRIGUES FILHO, J. E-procurement público Brasileiro: nem só de lances se faz um pregão. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35. Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/apb1101.pdf. Acesso em: 18 out. 2021.

NASCIMENTO, A. P.; SALVADOR, N. TELES, T. E. de O. **Um estudo empírico sobre a eficácia dos contratos de serviços continuados, licitados por meio de pregão: leilão reverso.** Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo – UEFS , 2007. Disponível em: http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/SEGET%20-20Antonio%20Paula.pdf. Acesso em: 02 out. 2021.

NÜSKE, M. A. *et al.* Os benefícios da utilização do pregão eletrônico como ferramenta de auxílio na administração pública. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 34, p.16-29, mar. 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p16.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão por Processos:** fundamentos, técnica e modelos de implementação, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Contratação pública. In: OECD. **Panorama das administrações públicas:** América Latina e Caribe 2020. Paris, 2020. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/13130fbbe-en/1/2/10/1/index.html?itemId=/content/publication/13130fbbe-en&_csp_=60f65068af6187afe8f6f808ab6605f3&itemIGO=oecd&itemContentType=book. Acesso em: 12 mar. 2022.

PINTO, V. R. R. Um breve histórico sobre inovações em compras e licitações públicas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 6, n. 8, p. 63378-63397, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/15862>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PLATT NETO, O. A. *et al.* Publicidade e transparência das contas públicas:

obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2007. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/320>. Acesso em: 13 nov. 2021.

PONTES, H. U. N.; XAVIER, A. R. O pregão como processo de compras no governo do Estado do Ceará. **Revista Expressão Católica**, Quixadá, v. 6, n. 2, p. 63-72, set. 2018. Disponível em: <http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/2187>. Acesso em: 11 dez. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, L. C. A. M. Compliance nas empresas estatais: aplicação da Lei 13.303/2016. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, 2018. Disponível em: <http://www.redap.com.br/index.php/redap/article/view/161>. Acesso em: 11 dez. 2021.

REIS, P. R. C.; CABRAL, S. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 107-125, 2018. Disponível em: file:///C:/Users/83348522900/Downloads/Reis_Cabral_2018_Para-Alem-dos-Precos-Contratad_48918.pdf. Acesso em: 18 nov. 2021.

RESENDE, H. M. de. **O processo eletrônico de compras públicas**: o pregão eletrônico como aliado na aquisição de bens e serviços. Belo Horizonte: FUMEC, 2012.

RODRIGUES, M. F.; OLIVEIRA, M. I. de. Revolução na gestão de compras do setor público: o sistema de registro de preços, o pregão e o Portal Comprasnet. In: Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG456.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2021.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27. 2003, Atibaia, SP. **Anais [...]**. Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12384. Acesso em: 28 fev. 2022.

SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, J. E. **Termo de referência**: valor estimado na licitação. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SANTANA, M. N. da C.; SANTOS, C. S. dos. Restrições da utilização da modalidade de licitação pregão. **Gestão & Planejamento - G&P**, Salvador, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/271>. Acesso em: 28 nov. 2021.

SANTANA, M. N. da C.; SANTOS, C. S. dos. Restrições da utilização da modalidade de licitação pregão. In: XXXI Encontro da ANPAD, 31., Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 set.

2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/APS-B1296.pdf. Acesso em 30 nov. 2021.

SANTOS, L. Nova Lei Geral de Licitações: propostas de melhorias. **Sollicita**, [S. l.], 2020. Disponível em: https://sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=17138&n=nova-lei-geral-de-licita%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 07 dez. 2021.

SILVA, A. R. A. da; NUNES, E. L.; UCHÔA, B. H. O papel das autarquias na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ed. 03, v. 1, n. 2, p 228-237, jun. 2017. Disponível em:
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/autarquias-administracao-publica>. Acesso em: 03 dez. 2021.

SILVA, E. de Q.; ROCHA, R. **Compras governamentais**: uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB. Monografia (Pós-Graduação) - Universidade de Brasília, DF, 2006. Disponível em:
https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1392/1/2006_RenanRocha_EudesSilva.pdf. Acesso em 03 dez. 2021.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. São Paulo: Bookman, 2009.

SOUZA, A.; OLIVEIRA, S. A Efetividade do processo de compras e a utilização de ferramentas e metodologias para o alcance dos objetivos estratégicos de uma Empresa que atua sob o regime jurídico de Sociedade De Economia Mista. **Percorso**, [S.l.], v. 1, n. 42, p. 251 - 272, dez. 2022. ISSN 2316-7521. Disponível em:
<<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percorso/article/view/6244>>. Acesso em: 14 fev. 2023. DOI:<http://dx.doi.org/10.21902/RevPercorso.2316-7521.v1i42.6244>.

SQUEFF, F. H. S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Brasília, DF: IPEA, 2014. (Texto para discussão).

TADELIS, S. Public procurement design: lessons from the private sector. **International Journal of Industrial Organization**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 297-302, 2012. Disponível em:
<https://ideas.repec.org/a/eee/indorg/v30y2012i3p297-302.html>. Acesso em: 28 fev. 2022.

TAUFICK, J. **Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

TAUFICK, J. Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 44. 2020. **ANAIIS [...]**. Maringá: ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg4NTE=. Acesso em: 14 mar. 2022.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>.

Acesso em: 30 fev. 2022.

TOLEDO, A. S.; ABREU JUNIOR., J. R. de. **A utilização da modalidade pregão eletrônico no processo de compras da Universidade Estadual de Montes Claros.** Montes Claros: Unimontes, 2010.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar./abr. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANNA, F. D. **Ferramenta contra o fracionamento ilegal de despesa:** união do Sistema de Registro de Preço (SRP) e a modalidade pregão. São Paulo: Scortecci, 2009.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 31-51, mar. 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 28 mar. 2022.

WANKE, P. E. **Logística para MBA em 12 lições.** São Paulo: Atlas, 2010.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. In: **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: UFMG, Fundação Christiano Ottoni, 1995. p. 384.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20060593>. Acesso em: 30 mar. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Acesso em: 30 fev. 2022.

ANEXOS

ANEXO A – PREGÕES ELETRÔNICOS CONCLUÍDOS ENTRE 2020 E 2021.

ANEXO B – PROCESSOS UTILIZADOS PARA COMPOSIÇÃO DO BANCO DE DADOS.

ANEXO C – PLANO DE AÇÃO.

ANEXO A – PREGÕES ELETRÔNICOS CONCLUÍDOS ENTRE 2020 E 2021.

MÊS	Nº PE	OBJETO	RESULTADO
JANEIRO - 2020	073/2019	MÁQUINAS PARA AMPLIAÇÃO DA LINHA DE PRODUÇÃO	FRACASSADA
	056/2019	MÁQUINAS DE TRATAMENTO TÉRMICO	HOMOLOGADA
FEVEREIRO - 2020	006/2020	SERVIÇO DE COLETA, TRANSPORTE E DESTINAÇÃO FINAL DE RESÍDUOS	HOMOLOGADA
	060/2019	MONTAGEM E DESMONTAGEM DE ANDAIMES	HOMOLOGADA
	057/2019	AQUISIÇÃO DE LÂMPADAS E REATORES	HOMOLOGADA
	069/2019	SERVIÇO DE MÃO DE OBRA TEMPORÁRIA	HOMOLOGADA
	062/2019	SERVIÇOS DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS	HOMOLOGADA
	008/2020	MODERNIZAÇÃO DO TORNO	HOMOLOGADA
	063/2019	MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES E REDE	HOMOLOGADA
MARÇO - 2020	004/2020	MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS LEVES E PESADOS	FRACASSADA
	072/2019	LOCAÇÃO DE VEÍCULO COM MOTORISTA	HOMOLOGADA
	002/2020	BRIGADA DE COMBATE A INCÊNDIO	HOMOLOGADA
	005/2020	AQUISIÇÃO DE INSUMOS PARA CONSTRUÇÃO CIVIL	HOMOLOGADA
ABRIL - 2020	096/2018	EPI EM COURO	HOMOLOGADA
	001/2020	INSUMOS DE MANUTENÇÃO PARA COBERTURA	HOMOLOGADA
	003/2020	MANUTENÇÃO DE DISJUNTORES	HOMOLOGADA
MAIO - 2020	009/2020	AQUISIÇÃO DE BROCAS	HOMOLOGADA
	018/2020	LOCAÇÃO DE RETROESCAVADEIRA	HOMOLOGADA
	015/2019	LOCAÇÃO DE CENTRAL PABX	HOMOLOGADA
	019/2020	GESTÃO DE MANUTENÇÃO DA FROTA PRÓPRIA	HOMOLOGADA
JUNHO - 2020	016/2020	MANUTENÇÃO DE EXTINTORES E MANGUEIRAS	HOMOLOGADA
	017/2020	CONTRATAÇÃO DE PJ PARA SERVIÇOS DE NUTRIÇÃO	HOMOLOGADA
	014/2020	SOFTWARE MICROSOFT SQL SERVER	HOMOLOGADA
	028/2020	AQUISIÇÃO DE ÁGUA MINERAL SEM GÁS	HOMOLOGADA
	023/2020	LICENÇAS DE USO DE SOFTWARE ANTIVÍRUS	HOMOLOGADA
	022/2020	AQUISIÇÃO DE BOTINAS DE SEGURANÇA	HOMOLOGADA
JULHO - 2020	013/2020	AQUISIÇÃO DE BRINDES CORPORATIVOS	HOMOLOGADA
	021/2020	SERVIÇO DE FRETAMENTO	HOMOLOGADA
	020/2020	CONTROLE DE SAÚDE OCUPACIONAL	HOMOLOGADA
AGOSTO - 2020	029/2020	EQUIPAMENTO DE SOLDAGEM E CORTE	HOMOLOGADA
	036/2020	AQUISIÇÃO DE INSUMOS (MOURÕES DE CONCRETO E ARAMES)	HOMOLOGADA

	032/2020	AQUISIÇÃO DE GUINDASTES GIRATÓRIOS	HOMOLOGADA
	039/2020	AQUISIÇÃO DE GÁS GLP	FRACASSADA
	027/2020	INSTALAÇÃO DE ENCODERS LINEARES	REVOGADA
SETEMBRO - 2020	035/2020	ALIMENTADORES DE ARAMES	HOMOLOGADA
	026/2020	AQUISIÇÃO DE LIMAS ROTATIVAS	HOMOLOGADA
	030/2020	FIREWALL CORPORATIVO	HOMOLOGADA
	037/2020	AQUISIÇÃO DE PAPEIS	HOMOLOGADA
	051/2020	AQUISIÇÃO DE GÁS GLP	HOMOLOGADA
OUTUBRO - 2020	047/2020	GASES DE USO INDUSTRIAL	HOMOLOGADA
	007/2020	LOCAÇÃO DE AMBULÂNCIA DE SUPORTE AVANÇADO	HOMOLOGADA
	043/2020	AQUISIÇÃO DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO	HOMOLOGADA
	048/2020	COMPRA DE ÓLEO DIESEL	DESERTA
	073/2020	AQUISIÇÃO DE BICOS	REVOGADA
NOVEMBRO - 2020	045/2020	INSTALAÇÃO DE ENCODERS LINEARES	HOMOLOGADA
	038/2020	LINK DEDICADO DE ACESSO À INTERNET	HOMOLOGADA
	053/2020	AQUISIÇÃO DE ÓLEO HIDRÁULICO	HOMOLOGADA
	055/2020	MANUTENÇÃO DE APARELHOS DE ARES-CONDICIONADOS	HOMOLOGADA
	042/2020	FORNECIMENTO DE OXIGÊNIO LÍQUIDO INDUSTRIAL	HOMOLOGADA
	058/2020	ALIMENTADOR DE ARAME PARA SOLDAGEM	HOMOLOGADA
	054/2020	COLETA DE RESÍDUOS	FRACASSADA
	059/2020	COMPRA DE ÓLEO DIESEL	DESERTA
	061/2020	REPARO DA MANDRILHADORA	FRACASSADA
	077/2020	GASES DE USO INDUSTRIAL	ANULADA
	052/2020	MÃO DE OBRA PARA PRODUÇÃO	HOMOLOGADA
	057/2020	EQUIPAMENTO DE SOLDAGEM E CORTE	HOMOLOGADA
	044/2020	MODERNIZAÇÃO DA PONTE ROLANTE	HOMOLOGADA
DEZEMBRO - 2020	073/2020	AQUISIÇÃO DE BICOS	HOMOLOGADA
	065/2020	FONTES INVERSORAS DE SOLDAGEM	HOMOLOGADA
	061/2020	REPARO DA MANDRILHADORA	HOMOLOGADA
	074/2020	AQUISIÇÃO DE BACKINGS CERÂMICOS	HOMOLOGADA
	082/2020	AQUISIÇÃO DE GASES DE USO INDUSTRIAL	HOMOLOGADA
	081/2020	COLETA DE RESÍDUOS	HOMOLOGADA
	066/2020	RECUPERAÇÃO E PINTURA DO GALPÃO	HOMOLOGADA
	078/2020	AQUISIÇÃO DE CARRETA AUTOPROPULIDA	ANULADA
	041/2020	COMPRA ANUAL DE ABRASIVOS	HOMOLOGADA

JANEIRO - 2021	067/2020	MATERIAIS PARA INFRAESTRUTURA DE REDES	HOMOLOGADA
	072/2020	AQUISIÇÃO DE SWITCHES	HOMOLOGADA
	070/2020	CONTROLE DE POMBOS	HOMOLOGADA
	085/2020	AQUISIÇÃO DE ÓLEOS	HOMOLOGADA
	091/2020	TRANSPORTE TERRESTRE	HOMOLOGADA
FEVEREIRO - 2021	088/2020	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE TI	HOMOLOGADA
	021/2021	AQUISIÇÃO DE ÓLEOS LUBRIFICANTES	REVOGADA
	076/2020	CONSUMÍVEIS	HOMOLOGADA
	064/2020	AQUISIÇÃO DE INSUMOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL	HOMOLOGADA
	050/2020	AQUISIÇÃO DE BRINDES	HOMOLOGADA
	079/2020	AMPLIAÇÃO DOS DATACENTERS	HOMOLOGADA
	002/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA PERFIS LAMINADOS	DESERTA
	005/2021	AQUISIÇÃO DE CHAPAS DE AÇO	FRACASSADA
	006/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA CORDOALHAS	FRACASSADA
	018/2021	SERVIÇOS DE SONORIZAÇÃO	HOMOLOGADA
	003/2021	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO	REVOGADA
	007/2021	CAIXAS DE MADEIRA E ITENS DE MADEIRA	HOMOLOGADA
MARÇO - 2021	084/2020	PRENSA HIDRÁULICA DE RECORTE	FRACASSADA
	023/2021	SEGURADO DOS VEÍCULOS DA FROTA	HOMOLOGADA
	015/2021	EQUIPAMENTOS TELEFÔNICOS IP	HOMOLOGADA
	009/2021	AQUISIÇÃO DE TELA ALAMBRADO	HOMOLOGADA
	013/2021	AQUISIÇÃO DE RESISTÊNCIAS ELÉTRICAS E UM ROLO DE FIO	HOMOLOGADA
	060/2020	MOTO GERADORES DIESEL ESTACIONÁRIO	HOMOLOGADA
	016/2021	MATERIAIS ELÉTRICOS DIVERSOS	HOMOLOGADA
	010/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ELÉTRICOS	REVOGADA
	026/2021	SERVIÇOS DE GALVANIZAÇÃO	FRACASSADA
	025/2021	PROCESSADORA AUTOMÁTICA DE FILMES	HOMOLOGADA
ABRIL - 2021	014/2021	EMPRESA ESPECIALIZADA NO FORNECIMENTO DE PABX IP	HOMOLOGADA
	017/2021	LINK DE INTERNET DEDICADO POR FIBRA ÓPTICA	HOMOLOGADA
	027/2021	FORNECIMENTO DE DUAS PRENSAS HIDRÁULICAS	HOMOLOGADA
	031/2021	FORNECIMENTO DE 01 UMA PRENSA HIDRÁULICA	HOMOLOGADA
	033/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ELÉTRICOS	HOMOLOGADA
	034/2021	SOLVENTES INDUSTRIAL E DE ACABAMENTO	FRACASSADA
	030/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA USO COMUM FABRIL	HOMOLOGADA
	032/2021	CHAPAS LAMINADAS	HOMOLOGADA

	024/2021	FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA	FRACASSADA
JUNHO - 2021	041/2021	INSUMOS DIVERSOS PARA ENSAIOS NÃO DESTRUTIVOS	DESERTA
	036/2021	AQUISIÇÃO DE PERFIS LAMINADOS DE DIVERSAS MEDIDAS	DESERTA
	043/2021	AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	DESERTA
	043/2021	AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	DESERTA
	036/2021	AQUISIÇÃO DE PERFIS LAMINADOS DE DIVERSAS MEDIDAS	DESERTA
	029/2021	CONSULTORIA PARA A ADEQUAÇÃO À LGPD	HOMOLOGADA
	063/2021	INSUMOS DIVERSOS PARA APLICAÇÃO	FRACASSADA
	057/2021	MÃO DE OBRA TEMPORÁRIA ASSOCIADA A OBRAS	HOMOLOGADA
JULHO - 2021	037/2021	AQUISIÇÃO DE CHAPAS DE AÇO	FRACASSADA
	056/2021	MANUTENÇÃO, RECARGA, E TESTES HIDROSTÁTICOS EM EXTINTORES E MANGUEIRAS	FRACASSADA
	058/2021	AQUISIÇÃO DE ÁGUA MINERAL SEM GÁS	HOMOLOGADA
	059/2021	AQUISIÇÃO DE GLP EM BOTIJÕES DE 20 QUILOS	HOMOLOGADA
	045/2021	BANHEIROS QUÍMICOS	DESERTA
	039/2021	SERVIÇOS CONTINUADOS DE PROFISSIONAIS DE PROTOCOLO	HOMOLOGADA
	042/2021	PUNÇÕES E MATRIZES	FRACASSADA
	004/2021	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO E CALÇOS	REVOGADA
	038/2021	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO E CALÇOS	REVOGADA
	061/2021	AQUISIÇÃO DE PERFIS LAMINADOS	DESERTA
AGOSTO - 2021	052/2021	LOCAÇÃO DE EMPILHADEIRA A COMBUSTÃO	DESERTA
	073/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ELÉTRICOS DIVERSOS	FRACASSADA
	049/2021	MONTAGEM E DESMONTAGEM DE ANDAIMES	HOMOLOGADA
	008/2021	SERVIÇOS ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA	FRACASSADA
	062/2021	TÉCNICO-PROFISSIONAL PARA ELABORAR PROJETO DE ARQUITETURA	HOMOLOGADA
	074/2021	AQUISIÇÃO DE SOLVENTES INDUSTRIAS E DE ACABAMENTO	HOMOLOGADA
	065/2021	AQUISIÇÃO DE MANTAS TÉRMICAS	FRACASSADA
	068/2021	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO E CALÇOS	HOMOLOGADA
	060/2021	LAUDO TÉCNICO - PLATAFORMA DO TUP	HOMOLOGADA
	079/2021	SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL GERAL	HOMOLOGADA

	078/2021	CHAPAS LAMINADAS DE DIVERSAS ESPESSURAS COMERCIAIS	FRACASSADA
	089/2021	SERVIÇOS DE AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	HOMOLOGADA
SETEMBRO - 2021	077/2021	AQUISIÇÃO DE CAPACETES DE SEGURANÇA E SEUS COMPONENTES	FRACASSADA
	069/2021	IMPRESSÃO CORPORATIVA EM GRANDES FORMATOS	HOMOLOGADA
	083/2021	CABOS DIFUSOR TRIPLO	FRACASSADA
	044/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE UNIFORMES	HOMOLOGADA
	054/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE TINTAS DE USO INDUSTRIAL	HOMOLOGADA
	040/2021	AQUISIÇÃO DE MATÉRIA PRIMA METÁLICA	HOMOLOGADA
	087/2021	MANUTENÇÃO DE ÁREAS VERDES	HOMOLOGADA
	092/2021	MANUTENÇÃO DE TRANSFORMADORES	HOMOLOGADA
	076/2021	SEGURO D&O	DESERTA
OUTUBRO - 2021	051/2021	AQUISIÇÃO DE LÂMPADAS E REATORES	HOMOLOGADA
	099/2021	LEVANTAMENTO DE BENS PATRIMONIAIS	HOMOLOGADA
	091/2021	MATERIAL PARA CONTENÇÃO DE VAZAMENTO DE ÓLEO	FRACASSADA
	101/2021	AQUISIÇÃO DE TINTAS INDUSTRIAS	FRACASSADA
	111/2021	MATERIAL PARA CONTENÇÃO DE VAZAMENTO DE ÓLEO	HOMOLOGADA
	106/2021	TRANSPORTE DE ESTRUTURAS METÁLICAS	HOMOLOGADA
	107/2021	AQUISIÇÃO DE TINTAS DE USO INDUSTRIAL	HOMOLOGADA
	113/2021	AQUISIÇÃO DE PISTOLA DE METALIZAÇÃO	FRACASSADA
	082/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE BICOS DE AQUECIMENTO	FRACASSADA
	115/2021	INSUMOS PARA ENSAIOS NÃO DESTRUTIVOS	DESERTA
NOVEMBRO - 2021	071/2021	MANUTENÇÃO CIVIL	HOMOLOGADA
	093/2021	AQUISIÇÃO DE ACESSÓRIOS PARA PISTOLAS DE SOLDAGEM	HOMOLOGADA
	110/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE CAPACETES	HOMOLOGADA
	080/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ELETRÔNICOS	HOMOLOGADA
	088/2021	AQUISIÇÃO DE CINTAS TUBULARES	HOMOLOGADA
	109/2021	SERVIÇO DE GALVANIZAÇÃO A FOGO	HOMOLOGADA
	105/2021	AQUISIÇÃO DE LUMINÁRIAS PORTÁTEIS	HOMOLOGADA

	097/2021	AQUISIÇÃO DE TUBOS SEM COSTURA	FRACASSADA
	114/2021	CHAPAS LAMINADAS DE MATERIAL	FRACASSADA
DEZEMBRO - 2021	120/2021	TRANSPORTE DE ANTEPARAS	HOMOLOGADA
	122/2021	FRETAMENTO DE VANS PARA SERVIDORES	HOMOLOGADA
	123/2021	LINK DE INTERNET EM REDUNDÂNCIA	HOMOLOGADA
	121/2021	GASES DE USO INDUSTRIAL EM SOLDAGEM E CORTE	HOMOLOGADA
	131/2021	AQUISIÇÃO DE PERFIS PARA CONSTRUÇÃO	HOMOLOGADA
	124/2021	AQUISIÇÃO DE 72 DISCOS RÍGIDOS	HOMOLOGADA
	116/2021	FORNECIMENTO DE ÓLEO DIESEL	DESERTA
	129/2021	FILMES RADIOGRÁFICOS	FRACASSADA
	125/2021	LOCAÇÃO DE TRÊS EMPILHADEIRAS	FRACASSADA
	118/2021	REGISTRO DE PREÇOS PARA AQUISIÇÃO DE PASTILHAS	HOMOLOGADA
	117/2021	TRANSPORTES PARA A GERÊNCIA DE COMPRAS	HOMOLOGADA
	126/2021	LÂMPADAS DE LED	HOMOLOGADA
	050/2021	LOCAÇÃO DE VAN	DESERTA
	050/2021	LOCAÇÃO DE VAN	FRACASSADA
	130/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAL ELÉTRICO	HOMOLOGADA

ANEXO B – PROCESSOS UTILIZADOS PARA COMPOSIÇÃO DO BANCO DE DADOS.

EDITAL	OBJETO	MODALIDADE	STATUS FINAL	VALOR ESTIMADO
064/2022	INVENTÁRIO FÍSICO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 166.633,33
047/2022	LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTO DE CLIMATIZAÇÃO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 556.529,25
039/2022	BICO DE AQUECIMENTO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 89.685,00
046/2022	INVESTIGAÇÃO E ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO AMBIENTAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 527.154,13
035/2022	GÁS GLP	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 172.800,00
041/2022	AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.530.681,17
042/2022	AGENCIMENTO DE VIAGENS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.703.981,35
038/2022	FONTES INVERSORAS DE SOLDAGEM	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 736.100,00
030/2022	COMBATE A EMERGÊNCIAS COM VAZAMENTO DE ÓLEO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.353.486,92
033/2022	TRANSPORTE TERRESTRE COM ESCOLTA ARMADA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 546.453,26
024/2022	RECUPERAÇÃO DE DOIS CILINDROS	PREGÃO	FRACASSADA	
032/2022	RECUPERAÇÃO DE DOIS CILINDROS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 113.326,14
023/2022	AQUISIÇÃO DE BARRA CHATA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 154.417,92
028/2022	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 182.293,13
025/2022	ÁGUA MINERAL SEM GÁS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 135.907,20
022/2022	ELEVADOR VERTICAL DE ACESSIBILIDADE	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 639.933,68
014/2022	GESTÃO DE FROTA DE COMBUSTÍVEIS E MANUTENÇÃO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 232.926,50

016/2022	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 68.898,24
081/2021	AQUISIÇÃO DE DOIS REBOCADORES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 697.800,00
010/2022	AQUISIÇÃO DE MÁQUINAS ELÉTRICAS PORTÁTEIS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 104.149,99
133/2021	CAPACITAÇÃO ERGONÔMICA ITINERANTE	PREGÃO	ANULADA	
020/2022	CAPACITAÇÃO ERGONÔMICA ITINERANTE	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 789.520,00
003/2022	SERVIÇOS DE TELEFONIA MÓVEL PESSOAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 409.099,20
006/2022	VENTILADORES E EXAUSTORES	PREGÃO	FRACASSADA	
019/2022	VENTILADORES E EXAUSTORES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 80.770,00
002/2022	SERVIÇO DE ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.841.154,84
007/2022	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE TRANSPORTE TERRESTRE	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 250.946,67
005/2022	AQUISIÇÃO DE MATERIAIS ELÉTRICOS DIVERSOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 247.114,92
128/2021	PNEUS E ACESSÓRIOS PARA USO NAS EMPILHADEIRAS	PREGÃO	DESERTA	
001/2022	PNEUS E ACESSÓRIOS PARA USO NAS EMPILHADEIRAS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 69.621,96
127/2021	PALETEIRA ELÉTRICA TRACIONÁRIA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 65.677,17
137/2021	AQUISIÇÃO DE FERRAMENTAS PARA USINAGEM	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 137.965,30
136/2021	MATERIAIS DIVERSOS PARA ESMERILHADEIRAS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 25.910,00
125/2021	LOCAÇÃO DE TRÊS EMPILHADEIRAS	PREGÃO	FRACASSADA	
141/2021	LOCAÇÃO DE TRÊS EMPILHADEIRAS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 405.000,00
139/2021	AQUISIÇÃO DE CABO DIFUSOR	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 35.267,00
130/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAL ELÉTRICO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.070.492,88

126/2021	AQUISIÇÃO DE LÂMPADAS DE LED	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 81.150,00
124/2021	AQUISIÇÃO DE 72 DISCOS RÍGIDOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 35.622,70
100/2021	AQUISIÇÃO DE BRINDES CORPORATIVOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 71.460,00
131/2021	AQUISIÇÃO DE PERFIS LAMINADOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.470.608,30
118/2021	AQUISIÇÃO DE PASTILHAS DE USINAGEM	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 120.575,00
121/2021	AQUISIÇÃO DE GASES DE USO INDUSTRIAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 447.675,00
123/2021	SERVIÇO DE LINK DEDICADO DE INTERNET	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 136.764,00
122/2021	SERVIÇO DE FRETEAMENTO DE VANS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 556.152,60
120/2021	SERVIÇO DE TRANSPORTE TERRESTRE PARA ENVIO DE COMPONENTES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 414.928,12
105/2021	AQUISIÇÃO DE LUMINÁRIAS PORTÁTEIS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 11.367,40
109/2021	SERVIÇO DE GALVANIZAÇÃO A FOGO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 2.317.351,50
088/2021	AQUISIÇÃO DE CINTAS TUBULARES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 166.414,43
080/2021	AQUISIÇÃO DE MATERIAL ELETROELETRÔNICO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 2.252.722,12
077/2021	AQUISIÇÃO DE CAPACETES DE SEGURANÇA E COMPONENTES	PREGÃO	FRACASSADA	
110/2021	AQUISIÇÃO DE CAPACETES DE SEGURANÇA E COMPONENTES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 164.528,50
054/2021	AQUISIÇÃO DE TINTAS DE USO INDUSTRIAL	PREGÃO	FRACASSADA	
107/2021	AQUISIÇÃO DE TINTAS DE USO INDUSTRIAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 179.235,35
093/2021	AQUISIÇÃO DE ACESSÓRIOS DE PISTOLAS DE SOLDAGEM	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 162.391,95

106/2021	SERVIÇO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE ESTRUTURAS METÁLICAS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.428.593,25
091/2021	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS	PREGÃO	FRACASSADA	
111/2021	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 28.437,94
099/2021	SERVIÇOS DE CONTROLE PATRIMONIAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 218.166,67
008/2021	MANUTENÇÃO DE TRANSFORMADORES	PREGÃO	FRACASSADA	
092/2021	MANUTENÇÃO DE TRANSFORMADORES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.257.747,00
087/2021	MANUTENÇÃO DE ÁREAS VERDES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 3.715.577,04
040/2021	AQUISIÇÃO DE MÁTERIA-PRIMA BASE	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 194.298,70
069/2021	SOLUÇÃO DE IMPRESSÃO CORPORATIVA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 277.101,18
054/2021	AQUISIÇÃO DE TINTAS DE USO INDUSTRIAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 34.850,88
044/2021	AQUISIÇÃO DE UNIFORMES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 246.285,50
060/2021	LAUDO TÉCNICO SOBRE O ESTADO DE CONSERVAÇÃO ESTRUTURAL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 67.600,00
079/2021	SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 43.200,00
043/2021	AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	PREGÃO	DESERTA	
089/2021	AGÊNCIA DE INSPEÇÃO AUTORIZADA	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 727.232,66
071/2021	SERVIÇO PREVENTIVO E CORRETIVO NAS INTALAÇÕES PREDIAIS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 2.679.065,62
068/2021	AQUISIÇÃO DE ELEMENTOS DE FIXAÇÃO E CALÇOS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 2.930.977,61
062/2021	PROJETO DE ARQUITETURA PARA REFORMAR BANHEIROS	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 100.328,12
074/2021	AQUISIÇÃO DE SOLVENTES INDUSTRIAL E DE ACABAMENTO	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 61.820,00

051/2021	AQUISIÇÃO DE LÂMPADAS E REATORES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 302.100,00
049/2021	MONTAGEM E DESMONTAGEM DE ANDAIMES	PREGÃO	HOMOLOGADA	R\$ 1.274.750,16
OBSERVAÇÃO - DATA BASE DA PESQUISA: 25 DE AGOSTO DE 2022				

ANEXO C – PLANO DE AÇÃO.

Os fatores alcançados em relação ao alcance da celeridade por meio da proposta do plano de ação estão descritos conforme a legenda a seguir:

Identificação dos fatores	Descrição dos fatores que influenciam na celeridade dos processos de licitação
1	Grande quantidade de itens
2	Falhas na especificação
3	Falhas na pesquisa de mercado
4	Recebimento de impugnações e recursos
5	Problemas técnicos
6	Ausência de documentação necessária ao processo
7	Ajustes do edital
8	Necessidade de ampliação da disputa
9	Proatividade e colaboração dos agentes internos

Por fim, o plano de ação é a apresentado a seguir:

Fatores relacionados	What	Why	Where	When	Who	How	How Much
	O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
	Ação	Resultado esperado	Local	Período	Setor responsável	Aplicação	Custos
2; 3; 4	Padronizar os itens de compra que comuns à atividade principal da empresa	Diminuição das falhas nas especificações dos objetos	Setor de Compras	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Compras	Através da elaboração de um catálogo	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
3; 6	Disponibilizar uma lista de verificação (check-list) voltada para composição do	Otimização da etapa de planejamento, diminuição das falhas e ausência de documentos obrigatórios ao processo	Setor de Compras	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Compras	Através da elaboração de uma lista de verificação	Tempo de trabalho do(s)

	processo para o setor requisitante						funcionário(s)
7	Elaborar modelos padrão de editais, conforme orientações do TCU	Diminuição da necessidade de ajustes no edital	Setor de Compras	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Compras	Através da elaboração de uma lista de verificação	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
2; 3	Oferecer um curso prático para a elaboração de pesquisas de mercado e termos de referência	Diminuição das falhas em pesquisas de mercado, estimativas próximas do preço de mercado, menor tempo dispendido em ajustes	Empresa	A ser definido	Empresa Contratada	Através da ministração de treinamentos	Financeiro
8	Criar um envio de aviso de licitação automático para os contatos disponíveis no banco de fornecedores da empresa	Alcance de maior número de participantes nos certames, diminuindo a chance de republicações por ausências de fornecedores e favorecendo o aumento da competitividade	Setor de Tecnologia da Informação	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Tecnologia da Informação	Através de programação do sistema	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
5	Solicitar manutenção periódica de equipamentos e acesso à internet	Menor chances de problemas técnicos	Setor de Tecnologia da Informação	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Tecnologia da Informação	Através de programação do sistema	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
9	Planejar um evento anual entre os setores com o foco nas contratações	Promoção do estreitamento das relações, troca de conhecimento e aumento da comunicação entre os setores	Empresa	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral de Comunicação e do Setor de Recursos Humanos	Através de programação do sistema	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
Em geral, para contribuir para o aumento da celeridade	Ministrar treinamentos sobre a importância da etapa de planejamento das compras para alta gestão	Reconhecimento da relevância do planejamento de contratações e percepção da necessidade de investimento em treinamentos	Empresa, com foco nos cargos de alta gestão	A ser definido	Empresa Contratada	Através da ministração de treinamentos	Financeiro
Em geral, para contribuir para o aumento da celeridade	Realizar o mapeamento do processo de compras	Otimização do processo de compra	Setores ligados aos processos de compras	A ser definido	Empresa Contratada	Através da realização do mapeamento otimizado do	Financeiro

						processo de compras	
Em geral, para contribuir para o aumento da celeridade	Atualizar o documento que estabelece o prazo de duração das etapas	Favorecimento de condições que auxiliem e direcionem o planejamento das compras, evitando compras emergenciais	Setor de Compras	A ser definido	Gerente Geral do Setor de Compras, com autorização da Diretoria	Através da elaboração de uma lista de verificação	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
Em geral, para contribuir para o aumento da celeridade	Disponibilizar uma lista de verificação (check-list) para utilização do pregoeiro nas licitações	Otimização da fase de avaliação de propostas e documentos da licitação	Setor de Compras	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Compras	Através da elaboração de uma lista de verificação	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)
Em geral, para contribuir para o aumento da celeridade	Utilizar indicadores para mensurar o desempenho dos processos de contratação	Para identificar, monitorar o desempenho do setor de compras, além de refletir sobre possíveis pontos de melhoria	Setor de Compras	A ser definido	Responsável designado pelo Gerente Geral do Setor de Compras	Através da elaboração de uma lista de verificação	Tempo de trabalho do(s) funcionário(s)

A sugestões apresentadas estão descritas no Quadro acima. Além dos pontos voltados para os fatores específicos, também foram incluídas propostas em relação ao desempenho geral do setor, visando a contratação de forma mais célere e eficiente.