

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAIRO FERNANDO TAUFICK FRANÇA**

**FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE COMPRAS  
PÚBLICAS**

**GOIÂNIA – GO  
2017**

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR  
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES  
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico:     Dissertação     Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

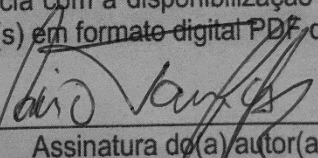
Nome completo do autor: Jairo Fernando Taufick França

Título do trabalho: FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS

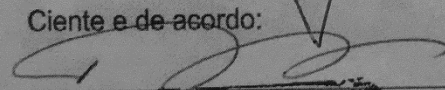
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF, da tese ou dissertação.

  
Assinatura do(a) autor(a)<sup>2</sup>

Ciente e de acordo:

  
Assinatura do(a) responsável  
Face/UnB  
Matricula 1034651<sup>2</sup>

Data: 06/12/2017

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

<sup>2</sup> A assinatura deve ser escaneada.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAIRO FERNANDO TAUFICK FRANÇA**

**FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE COMPRAS  
PÚBLICAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (PPGADM/FACE), da Universidade Federal de Goiás (UFG).

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes

**GOIÂNIA – GO  
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Taufick França, Jairo Fernando  
FATORES DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA NO PROCESSO  
DE COMPRAS PÚBLICAS [manuscrito] / Jairo Fernando Taufick  
França. - 2017.  
LXXXIII, 83 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências  
Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Goiânia, 2017.

Bibliografia.

Inclui tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Compras Públicas. 2. Licitação. 3. Pregão Eletrônico. 4.  
Eficiência. 5. Eficiência. I. Gomes, Ricardo Corrêa, orient. II. Título.

CDU 005



### ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Ao primeiro dia do mês de setembro de 2017, no horário de 14 horas e 30 minutos às 16 horas e 00 minutos, foi realizada, em sessão pública na sala 2110 da FACE, a defesa da dissertação *Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas*, de autoria do discente Jairo Fernando Taufick França, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal de Goiás. A Comissão Examinadora, constituída pelo Professor Doutor Ricardo Corrêa Gomes, Universidade de Brasília e membro do corpo de docentes permanentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM/UFG/Orientador/Presidente), pela Professora Doutora Estela Najberg, da Universidade Federal de Goiás (UFG/PPGADM/Membro Interno) e pela Professora Doutora Patricia Guarnieri dos Santos, da Universidade de Brasília e membro do corpo de docentes permanentes do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UnB/Membro Externo), emitiu o seguinte parecer:

Resultado Final:

Aprovado

Reprovado

Recomendações:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Eu, Ricardo Corrêa Gomes, orientador do discente, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

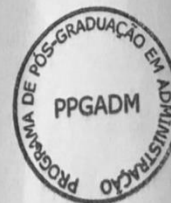
Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes (Orientador/PPGADM/Presidente)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Prof. Dra. Estela Najberg (PPGADM/UFG/Membro interno)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Prof. Dra. Patricia Guarnieri dos Santos (PPGA/UnB/Membro externo)



Dedico esse trabalho à minha mãe, Marilda Taufick Miguel, que nunca mediu esforços para investir em minha educação e possibilitou que mais esse degrau pudesse ser galgado.

## AGRADECIMENTOS

Preliminarmente agradeço a Deus pelo sopro da vida e pela incessante força motriz que me impulsiona a vivê-la intensamente.

Agradeço à minha mãe, Marilda Taufick Miguel, que com seu amor sem limites não deixou faltar altivez em minha criação e permitiu que eu vivesse esse momento.

Aos meus poucos e leais amigos, João Eduardo (“internacionalmente conhecido como John Eduard”) e Paula Cristina, que não me faltaram nos momentos mais difíceis da minha vida e me apoiaram nessa longa caminhada.

À minha namorada, Camila Valadares, que com seu jeito doce e amoroso não deixou faltar compreensão e incentivo para a consecução desse trabalho.

Ao meu orientador Professor Doutor Ricardo Corrêa Gomes que além do respeito e admiração consigno minha profunda gratidão por oportunizar que essa jornada acadêmica ocorresse sob os seus cuidados científicos.

Ao Coordenador do Programa Professor Doutor Vicente da Rocha Soares Ferreira pela atenção dedicada à mim e confiança depositada em meu trabalho.

Às Professoras Doutora Estela Najberg e Doutora Patrícia Guarnieri que integraram a banca de defesa e contribuíram com esse trabalho.

Aos professores do PPGADM-UFG que no exercício do “sacerdócio” de ensinar não mediram esforços para a consolidação desse curso de mestrado.

Aos funcionários PPGADM-UFG que prontamente muito colaboraram no atendimento das demandas administrativas.

Aos colegas de curso que compartilhamos alegrias, vitórias e angústias, mas que a cada uma de suas defesas de dissertação eu me sentia revigorado da certeza de que a vitória estava próxima.

Aos meus colegas de trabalho que sempre me apoiaram, incentivaram e entenderam minhas eventuais ausências para o desenvolvimento das minhas atividades discentes.

*“Comece fazendo o que é necessário, depois  
o que é possível, e de repente você estará  
fazendo o impossível”*

São Francisco de Assis

*“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez”*

Jean Cocteau



## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1 – Modalidades de Licitação da Lei de Licitações – Lei Nº. 8.666/93
- Quadro 2 – Tipos de Licitação – Lei Nº. 8.666/93
- Quadro 3 – Comparação, entre as modalidades, dos prazos mínimos após publicidade
- Quadro 4 – Compilação dos principais normativos vigentes do tema compras públicas
- Quadro 5 – Documentos necessários para o cadastramento e para a fase de habilitação
- Quadro 6 – Síntese de Referências na Literatura agrupadas por unidade de análise
- Quadro 7 – Unidades da Administração Direta e Indireta observadas nesta pesquisa
- Quadro 8 – Variáveis contínuas
- Quadro 9 – Variáveis categóricas

## **LISTA DE TABELAS E FIGURAS**

- Tabela 1 – Quantitativo de Pregão Eletrônico (PE) em relação às licitações realizadas
- Tabela 2 – Dados de médias e desvios padrão das variáveis contínuas
- Figura 1 – Distribuição dos Pregões Eletrônicos nas Administração Direta e Indireta
- Figura 2 – Distribuição do enquadramento do porte das empresas vencedoras
- Figura 3 – Distribuição da natureza de despesa da aquisição
- Figura 4 – Distribuição das licitações quanto ao tratamento favorecido às ME e EPP
- Figura 5 – Distribuição das licitações durante os anos do mandato eleitoral
- Figura 6 – Representação gráfica da Análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis do estudo
- Figura 7 – Representação gráfica da Análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis, categorizando as variáveis economicidade e celeridade em 5 medianas.

## RESUMO

A importância do tema Compras Governamentais decorre de imposição constitucional que obriga a Administração Pública a processar licitação pública para aquisição de bens e contratação de serviços no atendimento às demandas da sociedade, movimentando uma relevante fatia da economia, da ordem de 10% a 15% do PIB do Brasil. O processo de compras é imperioso para a consecução dos objetivos da Administração Pública, e somente com eficiência nesse processamento das aquisições e contratações é que se alcançaria a redução do dispêndio público e a satisfação dos *stakeholders*. O presente estudo, com a finalidade de contribuir para preencher lacuna na literatura científica, analisa os dados de 3.310 licitações realizadas pelo Estado de Goiás do ano de 2012 a 2016, na modalidade Pregão Eletrônico. Objetivou analisar os fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico sob os atributos Celeridade e Economicidade. Após análise descritiva, análise univariada como correlação de  $X^2$  e a correlação de *Pearson*, e análise multivariada como Análise de Correspondência Múltipla – MCA e Análise Hierárquica de *Cluster* – HCA, os resultados demonstram que são fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico os seguintes: a) da natureza de despesa, consumo ou permanente; b) quantidade de itens no processo; c) licitações exclusivas para microempresas – ME e empresas de pequeno porte – EPP; d) o porte da empresa vencedora da licitação, ME e EPP ou demais; e) a organização administrativa, Administração Direta ou Indireta; f) ano eleitoral municipal e estadual/federal; g) vulto da despesa pretendida. Este estudo contribui com preenchimento de parte da lacuna teórica sobre a análise multivariada dos fatores determinantes no desempenho dos processos de compras públicas.

**Palavras-chave:** Compras Públicas. Licitação. Pregão Eletrônico. Eficiência. Fatores Determinantes.

## ABSTRACT

The importance of Government Procurement comes from the constitutional imposition. This fact forces the Public Administration to process the public bidding for the purchase of goods and services to meet society demands. Thus, moving up a significant part of the economy, around 10% to 15% of the GDP in Brazil. The procurement process is imperative to the achievement of Public Administration objectives. It is important to emphasize that it will be possible to get the reduction of the public expenditure and the stakeholders satisfaction, only achieving efficiency on this process of purchasing and service contracting. In order to contribute to fill gaps in the scientific literature, this study analyses the data of 3.310 public biddings in Goiás State during 2012 to 2016, in the Electronic Procurement. The study aimed to identify the determinant factors of the efficiency of the Electronic Procurement, considering the analysis of Celerity and Economy. After the descriptive analysis, univariate analysis, such as the correlation of  $X^2$  and *Pearson* correlation, and multivariate analysis, such as the Multiple Correspondence Analysis – MCA and Hierarchical Cluster Analysis – HCA, the results showed that the determinant factors of the efficiency in Electronic Procurement are the following: a) nature of the expenditure, consumption or permanent; b) quantity of items in the process; c) biddings exclusively for micro enterprises – ME and small business – EPP; d) the size of the winning company in the bidding process, ME and EPP or any other; e) the administrative organization, direct and indirect public administration; f) municipal and state/federal election year; g) amount of the intended expenditure. This study contributes to fill in part of the theoretical gap on the multivariate analysis of the determinant factors in the performance of public procurement processes.

**Keywords:** Public Purchases. Bidding. Electronic Procurement. Efficiency. Determinant Factors

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Da Estrutura da Dissertação	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1.	Conceituação e Legislação das Compras Públicas	20
2.1.1.	Modalidades de Licitação	23
2.1.2.	Tipos de Licitação	25
2.2.	Da Modalidade Pregão	26
2.2.1.	Do Pregão Eletrônico	29
2.2.1.1.	Do Sistema Eletrônico de Compras do Estado de Goiás – ComprasNet.GO e do Fluxo Processual	33
2.3.	Da Eficiência	38
2.4.	Dos Fatores Determinantes de Desempenho	40
3.	MÉTODOS	45
3.1.	Delineamento da Pesquisa e Seleção da Amostra	45
3.2.	Método de Coleta dos Dados	46
3.3.	Tratamento e Análise dos Dados	47
3.3.1.	Pacote Estatístico	50
3.3.2.	Análise De Correlação Univariada	50
3.3.3.	Análise de Correspondência Múltipla – MCA	50
3.3.4.	Análise Hierárquica de Cluster – HCA	51
3.3.5.	Cálculo da MCA e HCA	51
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1.	Análise Descritiva	54
4.2.	Análise Univariada	59
4.3.	Análise Multivariada	59
4.3.1.	Primeira Análise Multivariada	59
4.3.2.	Segunda Análise Multivariada	64
5.	CONCLUSÃO	69
6.	REFERÊNCIAS	73

## 1. INTRODUÇÃO

A relevância do tema Compras Governamentais advém de preceito constitucional que imputa à Administração Pública, de todos os Poderes e Esferas, o dever de processar licitações públicas para aquisições de bens e contratações de serviço, conforme se depreende da leitura do inc. XXI do art. 37, da Carta Magna (BRASIL, 1988).

O processo licitatório para as compras e contratações públicas é entendido como “procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse” (MEIRELLES, 2009, p. 274), e que visa “afastar a arbitrariedade na seleção do contratante” (JUSTEN FILHO, 2008, p. 44) de modo a “propiciar a qualquer interessado participar da disputa pela contratação” (op. cit., p. 35).

Norteadas por princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, contidos no caput do art. 37, da CF/88, a Lei de Licitações, no caput do seu art. 3º, preconiza que a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, devendo ser processada à luz dos princípios da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Em decorrência dessa obrigação legal, através de processos aquisitivos, a Administração Pública, para consecução de seu objetivo primordial, atender as crescentes demandas da sociedade, movimenta uma fatia substancial da economia, da ordem de 10% a 15% do PIB do Brasil, nos diversos níveis de governo (BIDERMAN et al., 2008; SILVA e BARKI, 2012; MEDEIROS, 2014).

Excetuando a produção própria voltada ao seu uso, o Estado realiza suas despesas, sejam elas de custeio ou investimento, por meio de pagamentos aos seus fornecedores privados, desta feita, esses valores envolvidos nas licitações que as precedem representam enorme vulto de gastos públicos (ABRAMO et al., 2002).

Esse enorme vulto de recurso financeiro envolvido nesse procedimento administrativo faz do Poder Público o maior consumidor do País, conforme Ministério de

Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2007b), e o coloca numa posição privilegiada de consumidor de grande porte, capaz de auferir economia de escala que promove segurança e redução de riscos aos produtores, bem como alavanca suas margens de lucros.

Devido a sua permanente necessidade consumidora, a Administração Pública pode se posicionar como estabelecadora de demandas e lançar mão de suas compras públicas como ferramenta indutora de políticas públicas para desenvolver regiões, setores de negócio, fomentar a economia, a competição e a inovação de indústrias, bem como proporcionar o alcance aos padrões de qualidade desejáveis (MEDEIROS, 2014).

Como ilustração deste posicionamento proativo de fomentador de mercado, tendência mundial, a União Europeia, no ano de 2004, reconhecia documentalmente que as “compras governamentais poderiam ser utilizadas para prover mercados pioneiros” (EUROPEAN COMISSION, 2005, p.10). Nesta seara, o Governo Brasileiro adotou as compras governamentais como instrumento prioritário para impulsionar a economia no ano de 2008 (CRUZ e DANTAS, 2008).

Nesse processo de atendimento às demandas, impõem-se às empresas o desafio de atender aos requisitos estabelecidos frente aos bens e serviços ofertados, mas também se abre espaço para o surgimento de inovações nos processos produtivos dentro do contexto organizacional. De outro lado, imputa-se à Administração Pública o desafio de gerir os recursos disponíveis a fim de otimizar sua aplicação perseguindo eficiência, eficácia, efetividade e economicidade (COSTA, 2004).

Faz-se imperioso o processo de compras para a consecução dos objetivos de uma organização, e somente com a eficiência no processamento dessas aquisições e contratações é que se alcançaria a redução dos dispêndios públicos e a satisfação dos *stakeholders* (NUNES et al., 2007; DOS SANTOS, 2010).

Com vistas à melhoria da qualidade do serviço público em atenção à satisfação do usuário, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, inseriu o princípio da eficiência no rol dos princípios constitucionais da Administração Pública. Doravante, a eficiência tenha raízes na Administração da Qualidade Total, baseada na satisfação do cliente, quando observada pelo prisma do serviço público, o usuário final extrapola o conceito de cliente, pertence a uma

dimensão mais ativa de participação e responsabilização na formulação e implementação de políticas públicas, o cidadão (MENEZES, 2005).

Portanto, a eficiência na Administração Pública é permeada por aspectos políticos sem prescindir a ética e demais valores constitucionais, não se restringe ao foco puramente econômico tampouco corresponde à simples busca pela otimização dos resultados (MENEZES, 2005). Isso posto, promover a eficiência da Administração Pública é um dos maiores desafios da atualidade no Brasil.

O Estado, na provisão de bens e serviços à sociedade, vê sua eficiência compreendida em três principais dimensões: técnica, alocativa e distributiva. A primeira diz respeito à capacidade de consumir o mínimo de insumo dado um determinado nível de produção. A segunda dimensão preconiza que, atingida a eficiência técnica – a fronteira da possibilidade de produção –, a produção deve ser fruto da combinação de insumos de tal forma a minimizar os custos bem como diversificar a oferta de produtos que maximize a satisfação dos cidadãos (COELLI, 2005).

A terceira dimensão, distributiva, permite ao gestor tomador de decisão a ponderação das prioridades dos cidadãos levando em consideração o aspecto econômico de modo a satisfazer o princípio isonômico e equidade distributiva de acesso aos serviços públicos, como exemplos, educação, saúde, segurança e transporte (COELLI, 2005).

Trabalhos recentes, ao estudarem o gasto público, têm dado conta que as dimensões técnica e alocativa estão intimamente ligadas ao sucesso da eficiência administrativa dos órgãos públicos na aquisição de insumos para suas funções de produção. O gestor público, dificilmente, dispõe de recursos financeiros adequados para tomar decisões eficientes do ponto de vista da sociedade, dado o retorno à eficiência ser bastante difuso (MILGROM e ROBERTS, 1992; AFONSO, 2007).

Para contornar esse problema, a gestão brasileira tradicionalmente adota o deslocamento da eficiência técnica e alocativa para a atividade fim, controlando o fluxo de insumos, inclusive de pessoal, sem atentar à função de produção de bens e serviços públicos (MILGROM e ROBERTS, 1992). Com demasiado engessamento das atividades meio, fruto do excessivo rigor das normas infraconstitucionais, como por exemplo, o objeto deste trabalho, o processo de compras governamentais, gestores têm dificuldades de adquirir insumos essenciais

ao seu trabalho com qualidade e tempestividade. Por exemplo, o Brasil detém a maior exigência dos requisitos necessários para a etapa de habilitação de fornecedores para participar de um procedimento aquisitivo, numa ampla amostra de países (CARPINETI, PIGA e ZANZA, 2006).

No intuito de promover maior celeridade em suas aquisições e contratações, em 2002 foi promulgada a Lei do Pregão, estava aí disponibilizada para todo o país, nova modalidade licitatória. Já em 2005, a União regulamentou essa nova modalidade em sua forma eletrônica a fim de otimizar o processo aquisitivo nas vertentes ampliação da competitividade, redução de custos e transparência.

O uso da ferramenta eletrônica no processamento da licitação modalidade Pregão, denominada em Goiás como ComprasNet.GO, promove melhor interação entre os setores público e privado, permite maior acesso às informações, aumenta a transparência, reduz a corrupção e os custos (HOMBURG, 2004). Representa uma tentativa de tornar a gestão governamental mais acessível, eficiente e *accountable* (SAKOWICZ, 2004). A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE tem apontado que pesquisas recentes confirmam as mudanças promovidas nas compras públicas por meio do uso das novas tecnologias de informação e comunicação, tendo influência na aplicação de políticas e práticas de gestão (OCDE, 2007).

O processo aquisitivo é complexo e conta com o envolvimento de diversas áreas e entidades (BATISTA, 2008) da Organização Pública como departamento do solicitante, suprimentos e logística, orçamentário, financeiro, comissão de licitação e pregão, gestores de contratos, gabinetes do titular da Pasta e do Superintendente de Gestão Planejamento e Finanças, bem como Controladoria Geral do Estado, Tribunal de Contas do Estado e Procuradoria Geral do Estado.

Didaticamente o processo aquisitivo pode ser dividido em duas fases. A primeira é a fase interna, preparatória do certame, responsável pelo planejamento da contratação. Inicia-se com a instauração do processo administrativo e deve conter o Termo de Referência que consolida a demanda e as regras de fornecimento por meio de requisição do solicitante e dilata-se até a aprovação do edital pelo departamento jurídico (CARVALHO FILHO, 2009).

É na primeira fase que se encontra a maioria dos atos administrativos, sendo alguns: elaboração do termo de referência, consulta de preço ao mercado, confecção de peças



orçamentárias e financeiras, elaboração do edital, avaliação jurídica e autorização de superiores. A segunda, fase externa, inicia-se com a publicação do aviso de licitação e encerra-se com o pagamento da obrigação adimplida no certame (MEIRELLES, 2009). É nesta fase externa que se realiza a licitação, propriamente dita.

Essa complexidade processual decorrente do envolvimento plural de entidades públicas e agentes administrativos exige um modelo de gestão dinâmico e multidimensional, não fixado apenas na mensuração de resultados, mas com alinhamento das múltiplas dimensões de esforço, como processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e principalmente pessoas, para os resultados desejados (NEELY, 2007; BOYNE et al., 2006).

A economicidade e a celeridade são atributos da eficiência (GABARDO, 2017). Na mesma linha conceitual, Modesto (2001) leciona que um dos atributos que se confere ao princípio da eficiência é a economicidade, devendo esta ser entendida como um aspecto que a determina (GASTALDI, 2006). Tocante à celeridade, Gastaldi (2006) explica que a eficiência tem inclusive o sentido de produção no melhor tempo. O prazo dispensado para a realização de procedimento aquisitivo, por uma organização pública, guarda uma ligação direta com a explicação do conceito de eficiência entendido por Giacomoni (2007) como a capacidade de executar ações e prestar serviços utilizando, para isso, a menor quantidade dos recursos disponíveis. O tempo é um recurso disponível para a execução da aquisição de bens ou contratação de serviços, como outros recursos também são, por exemplo, recurso financeiro, humano e material.

A necessidade de um modelo de análise robusto que contemple, simultaneamente, a influência de múltiplas variáveis inseridas na pauta das compras governamentais contribui para a existência de uma lacuna teórica. Destacam-se autores que abordaram, isoladamente, a influência de algumas variáveis ora na celeridade, ora na economicidade no processo de compras públicas, como Cunha, Marques e Meirelles (2002), Afonso, Schuknecht e Tanzi (2005), Moon (2005), Almeida (2006), Silva e Rocha (2006), Coelho Mota (2008), Carvalho Filho (2009), Santana (2009), Bajari, McMillan e Tadelis (2011), Justen Filho (2009), Mota e Filho (2010), Gonçalves (2012), Fernandes (2015) e Silva, Nunes, Uchôa (2017).

Justifica-se o presente trabalho, sob a natureza teórica, pela contribuição na ampliação da base teórica e metodológica decorrente da ausência de estudos acerca da eficiência e de seus fatores determinantes no processamento dos Pregões Eletrônicos do Estado de Goiás. Embora

o *locus* da dissertação esteja centrado no Estado de Goiás, esse trabalho discute a eficiência das compras públicas para atendimento da demanda social podendo ser utilizado por outros entes federativos. Sob a natureza prática, podem ser apontadas justificativas como: a) a expectativa de reunir elementos que contribuam para o avanço da compreensão acerca das compras públicas do Estado de Goiás; e b) a perspectiva de que os resultados da investigação permitam ampliar o entendimento das características do processamento do Pregão Eletrônico e suas relações com a celeridade e economicidade.

Por conseguinte, o contexto da atual crise econômica e a restrição de recursos financeiros, dela decorrente, enaltecem o debate da crescente necessidade e exigência de um Estado mais eficiente no atendimento das demandas da sociedade, por meio dos gastos públicos. Corroborando nesse mesmo entendimento Afonso (2007) ao destacar a importância do estudo da eficiência entendida como um fator primordial para o desenvolvimento socioeconômico. Arvate e Biderman (2006) entendem que um estado austero e eficiente é aquele que gasta com eficiência em suas ações nas áreas mais necessárias. E por derradeiro, o Tribunal de Contas da União – TCU traz em seu Manual de Auditoria Operacional (2010) que a eficiência é uma das dimensões de análise para indicação de desempenho de uma organização pública.

Em face do exposto, o estudo analisa as aquisições e contratações públicas do Estado de Goiás, na modalidade Pregão em sua forma eletrônica, no período dos anos 2012 a 2016, toma a celeridade e a economicidade, respectivamente, como atributos temporal e financeiro da dimensão eficiência, e tem como cerne o problema da pesquisa: **quais os fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico?**

Inserido nessa pauta da Administração Pública, este estudo objetiva analisar os fatores determinantes da eficiência das compras públicas do Estado de Goiás, na modalidade Pregão em sua forma eletrônica, no período dos anos 2012 a 2016, tomando como atributos a celeridade e a economicidade.

Do objetivo geral decorrem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar na literatura de compras públicas, por meio de revisão narrativa, seus fatores determinantes no desempenho;
- Descrever o processamento aquisitivo do Pregão Eletrônico realizado pelo Estado de Goiás;

- Identificar variáveis que influenciam na celeridade e na economicidade do Pregão Eletrônico;
- Revelar estatisticamente a associação entre as variáveis estudadas.

Assim, esse trabalho nutre a expectativa de que a Administração Pública poderá, a partir dos resultados aqui apresentados, elaborar políticas públicas com intuito de aprimorar as práticas aquisitivas e, finalmente, alcançar resultados mais econômicos e mais céleres ao encontro da satisfação social.

### **1.1. Da Estrutura da Dissertação**

O presente estudo apresenta-se estruturado por este capítulo introdutório que abarca a relevância e os objetivos da pesquisa. Fica destinado ao capítulo 2 o referencial teórico com base acadêmica e a conceituação dos procedimentos administrativos aquisitivos com suas fundamentações legais. Reservado ao capítulo 3 está a metodologia empregada na pesquisa. No capítulo 4 serão apresentados e analisados os resultados encontrados. As considerações finais e limitações da pesquisa bem como as sugestões para trabalhos futuros se fazem presentes no capítulo 5.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo começa com uma breve descrição da evolução histórica da legislação acerca das compras públicas no Brasil que, a partir da contextualização e desenvolvimento dos principais conceitos relacionados ao tema, apresenta as modalidades licitatórias e os tipos de licitação, com especial detalhamento da modalidade Pregão, em sua forma eletrônica, objeto de análise desta pesquisa. Completam o alicerce conceitual, para a execução deste trabalho, os temas eficiência no setor público e fatores determinantes de desempenho das organizações públicas.

### 2.1. Conceituação e Legislação das Compras Públicas

A Administração Pública, na busca da consecução de sua multifária e complexa atividade voltada ao interesse público, carece de bens e serviços ofertados por terceiros que, por força do art. 37, XXI, da Constituição Federal, precisam ser precedidos de contratos oriundos de procedimento administrativo específico, a licitação.

A palavra licitação tem seu sentido etimológico na palavra *licitatio*, do *latim*, que significa ato de ofertar em leilão, deriva do verbo *licitari* que, por sua vez, significa “fazer preço sobre a coisa posta em leilão ou a venda em almoeda” (SILVA, 2004, p. 847). Partindo desse significado, licitação é o procedimento administrativo vinculado por meio do qual a Administração Pública seleciona a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados (CARVALHO FILHO, 2009), “que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório” (DI PIETRO, 2007, p.350), na “concreta aplicação do princípio da igualdade” (MELLO, 2009, p. 522).

A vantajosidade almejada consiste na “Administração assumir o dever de realizar a prestação menos onerosa e o particular se obrigar a realizar a melhor e mais completa prestação” (JUSTEN FILHO, 2008, p. 63), destaca-se que não basta apenas a seleção de uma proposta, pois é fundamental a avença do contrato (AMARAL, 1993).

Então, o procedimento administrativo para as compras públicas tem fim seletivo (CARVALHO FILHO, 2009) por constituir um “conjunto ordenado de documentos e atuações que servem de antecedente e fundamento à uma decisão administrativa, assim como às

providências necessárias para executá-la” (CUESTA, 1995, p. 249), “o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos” (MEIRELLES, 2009, p. 274).

Registra-se como evolução histórica os textos legais versando sobre compras públicas, desde o Brasil Império, o Decreto Nº. 2.296/1862, seguido do Decreto-Lei Nº. 4.536/1922, Decreto-Lei Nº. 200/1967, Lei Nº. 5.456/1968, Lei Nº. 6.946/1981, Decreto-Lei Nº. 2.300/1986, até a vigente Lei de Licitações e Contratações – Lei Nº. 8.666/1993 – promulgada para regulamentar o já citado impositivo constitucional de 1988.

As sucessivas redações legais corroboraram para o desenvolvimento de princípios norteadores das compras públicas que as tornaram ferramentas de implementação de políticas públicas para o desenvolvimento local/regional, fomento da agricultura familiar e de setores de negócio, fortalecimento das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), estímulo à economia, competição, inovação e promoção da sustentabilidade (DO COUTO, RIBEIRO, 2016; CALDAS, NONATO, 2013; CATANNI, FERRARINI, 2010; MARTINS, VAZ e CALDAS, 2010; WILLIS, 2010).

Esses princípios vão além daqueles básicos da licitação, em qualquer que seja sua modalidade, como procedimento formal, isonomia entre fornecedores, seleção de proposta mais vantajosa para a Administração, publicidade dos atos, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa (MEIRELLES, 2009).

A regra é licitar. Apesar da exigência de licitação prévia para a celebração de contrato administrativo, a própria legislação se encarregou de limitar essa presunção absoluta e de apresentar as excepcionalidades à regra. Então, antes de evoluir na apresentação das modalidades, conceitos, aplicabilidades, dispositivos legais e posteriormente para os critérios de julgamento das propostas, faz-se imperioso um adendo acerca dessas exceções trazidas pela legislação.

A Lei Nº. 8.666/93, em seu Art. 17, elenca os casos em que a licitação será dispensada. Por licitação dispensada se entende aquela situação em que a lei exige que não se faça procedimento licitatório (CARVALHO FILHO, 2009). O Tribunal de Contas da União – TCU, em plenário por meio do Acórdão Nº. 2837/2008, afirma que nos casos de licitação dispensada

não cabe ao administrador a decisão de licitar ou não, pois é a própria lei que diretamente determina a contratação direta.

Situação diversa se apresenta para os casos tratados no Art. 24 da Lei de Licitações, circunstância de que, em tese, o procedimento poderia ser realizado, mas que, pela particularidade de cada caso, decidiu o legislador não o tornar obrigatório (CARVALHO FILHO, 2009), conforme preconiza o caput desse artigo, licitação dispensável.

Os vinte e quatro incisos que compõem esse Art. 24 são taxativos quanto às hipóteses de dispensa de licitação, não podendo o administrador ampliá-los no exercício do caso concreto. “Os casos legais, portanto, são os únicos cuja dispensa de licitação o legislador considerou mais conveniente ao interesse público” (CARVALHO FILHO, 2009, p. 239). A contratação direta submete-se a um procedimento administrativo determinado destinado a assegurar a melhor contratação possível, garantindo o tratamento igualitário a todos os fornecedores interessados. A ausência de licitação não equivale a contratação informal, apenas “existem hipóteses em que a licitação formal seria impossível ou frustraria a realização adequada das funções estatais” (JUSTEN FILHO, 2008, p. 281).

Sistematizando as taxativas hipóteses de dispensa de licitação, sob a ótica do desequilíbrio na relação custo/benefícios, podem ser agrupadas, quase em sua totalidade, em quatro grupos: a) custo econômico da licitação: quando o custo econômico para a realização do procedimento licitatório suplantar o benefício dele extraído (incs. I e II); b) custo temporal da licitação: quando a demorar da contratação compromete a eficácia da mesma (incs. III, IV, XII e XVIII); c) ausência de potencialidade de benefício: quando da inexistência de benefício em potencial decorrente de licitação (incs. V, VII, VIII, XI, XVII, XXIII, XXVI e XXVIII); d) função extraeconômica da contratação: quando o fator norteador do Estado não é a vantagem econômica (incs. VI, IX, X, XIII, XV, XVI, XIX, XX, XXI, XXIV, XXV e XXVII). (JUSTEN FILHO, 2008).

Se o legislador se debruçou sobre os enumerativos casos de dispensa de licitação, não o fez para os casos em que a licitação é inexigível. A inexigibilidade de licitação, fórmula geral, deriva da inviabilidade de competição. “Essa fórmula não foi explicada nem esclarecida pela lei, que se restringiu a fornecer um elenco de exemplos daquilo que caracteriza inviabilidade de competição” (JUSTEN FILHO, 2008, p. 339). “Não se pode pretender melhor proposta quando apenas um é proprietário do bem desejado ou reconhecidamente capaz de atender às

exigências da Administração no que concerne à realização do objeto do contrato” (MEIRELLES, 2009, p. 246).

Abarcados no Art. 25 da Lei Nº 8.666/93, de forma meramente exemplificativos, estão os casos em que a competição é inviável, não sendo de se excluir outras situações que se enquadrem no conceito básico (CARVALHO FILHO, 2009). São exemplos legais de inviabilidade de competição: a) quando o objeto de aquisição só possa ser fornecido por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo (inc. I); b) contratação de serviços técnicos (inc. II); c) contratação de profissional de qualquer setor artístico (inc. III).

### **2.1.1. Modalidades de Licitação**

Em sendo procedimento formal para a realização das compras públicas, a licitação é composta por uma série ordenada de atos que variam segundo o objetivo a ser atingido. As formas em que esse procedimento de seleção se apresentam são chamadas de modalidades de licitação e “distinguem-se entre si pela variação quanto a complexidade de cada fase do processamento e pela variação quanto à destinação de cada uma das fases” (JUSTEN FILHO, 2008, p. 246), retratam a necessidade de adequar a disputa ao objeto a ser contratado.

A escolha da modalidade de licitação mais adequada ao objeto do processo é feita levando-se em consideração o valor estimativo da contratação, conforme define a Lei de Licitações, decorrente da natureza do objeto, obras e serviços de engenharia ou demais aquisições e contratações. Para a aquisição de bens e contratações de serviços a referida lei apresenta como opções a Concorrência, a Tomada de Preços e o Convite. Para a alienação, venda de bens, a Administração pode se valer do Leilão ou da Concorrência. Para uma apresentação sucinta e holística sobre o cabimento de cada modalidade de licitação foi elaborado o Quadro 1.

**Quadro 1 – Modalidades de Licitação da Lei de Licitações – Lei N°. 8.666/93**

<b>Modalidade</b>	<b>Descrição</b>
Concorrência – Art. 22, I	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. É utilizada para compra de bens imóveis, para concessões de direito real de uso, alienação de bens móveis ou imóveis e para compras e serviços, acima de R\$650.000,00 e R\$1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia. (Art. 22, §1º c/c Art. 23, I e II).
Tomada de Preços – Art. 22, II	É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. É utilizada para serviços e compras de materiais nos limites de até R\$ 650.000,00 e até R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia. (Art. 22, §2º c/c Art. 23, I e II).
Convite – Art. 22, III	É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas. Essa modalidade é utilizada para compras de pequeno valor (até R\$ 80.000,00 para compras e serviços e até R\$ 150.000,00 para obras e serviços de engenharia). As empresas fornecedoras, cadastradas ou não, são convidadas em um número mínimo de 03 (três) para participar do processo de licitação. (Art. 22, §3º c/c Art. 23, I e II).
Concurso – Art. 22, IV	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias. Essa modalidade é usada para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de regulamento próprios ressalvados os casos de inexigibilidade. (Art. 22, §4º).
Leilão – Art. 22, V	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou empenhados, ou para a alienação de bens imóveis (nos casos previstos no art. 19 da Lei Federal nº. 8.666/93), a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. Essa modalidade é utilizada para a venda de bens móveis ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação, efetuada em sessão presencial ou eletrônica. (Art. 22, §5º).

Fonte: Adaptado de Brasil (1993).

Pondera-se que, ulteriormente, foram criadas as modalidades de licitação Consulta e Pregão, ambas pela Lei Geral das Telecomunicações – Lei N°. 9.472/97 – em seu Art. 54, para



uso restrito à Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. A modalidade Consulta ficou reservada para a aquisição de bens e serviços não comuns e específicos de suas atividades finalísticas, excetuados também os serviços e obras de engenharia que continuaram regidos pela Lei de Licitações.

Já a modalidade Pregão, que será oportunamente tratada, de maneira pormenorizada, em seção específica, por ser objeto de estudo desta pesquisa, teve sua aplicabilidade voltada para os procedimentos administrativos com vistas a aquisição de bens e serviços comuns.

### 2.1.2. Tipos de Licitação

Enquanto modalidade de licitação é o rito do procedimento administrativo licitatório para se alcançar a proposta mais vantajosa para a Administração, os critérios de julgamento para eleger uma proposta como vitoriosa são tratados no Art. 45, §1º da Lei Nº. 8.666/93 como tipos de licitação. As quatro categorias em que se dividem os tipos de licitação devem ser aplicadas a todas as modalidades licitatórias, exceto ao concurso, pois neste “há uma estipulação prévia de prêmio ou remuneração e a participação, no certame, implica aceitação tácita pelo concorrente do prêmio oferecido” (ALEXANDRINO e PAULO, 2009, p. 579).

**Quadro 2 – Tipos de Licitação – Lei Nº. 8.666/93**

<b>Tipo de Licitação</b>	<b>Descrição</b>
Menor Preço – Art. 45, I	Este critério tem por finalidade selecionar a proposta mais vantajosa, apresentada, tendo por referencial o menor preço, para que a Administração Pública determine o licitante vencedor do certame, desde que este esteja de acordo com as especificações contidas no ato convocatório.
Melhor Técnica – Art. 45, II	É o tipo de licitação no qual será declarado vencedor o proponente que obter a maior pontuação técnica para a execução do objeto a ser contratado, reservado, em regra, para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos básicos e executivos, estudos técnicos e gerenciamento de engenharia consultiva.
Técnica e Preço – Art. 45, III	É o tipo de licitação no qual será declarado vencedor o proponente que obter a maior pontuação, resultante da conjugação de aspectos técnicos e de preço, para a execução do objeto a ser contratado, reservado, em regra, para serviços de natureza predominantemente intelectual.
Maior Lance ou Oferta – Art. 45, IV	É o tipo de licitação no qual será declarado vencedor o proponente que ofertar o maior preço para consecução do objeto a ser contratado, normalmente utilizado em caso de venda de bens pertencentes à administração pública.

Fonte: Adaptado de CADFOR (GOIÁS, 2012).

Para julgamento da proposta vencedora do certame licitatório os fornecedores concorrentes devem entregar dois envelopes, um contendo a documentação referente à habilitação e outro envelope contendo a proposta comercial. O escopo de julgamento e análise fica a cargo da comissão responsável pelo procedimento, Comissão Permanente de Licitação – CPL, podendo em casos específicos ser Comissão Especial de Licitação – CEL, com atuação restrita a determinado processo.

A CPL procederá a abertura dos envelopes que acontece, necessariamente, em duas fases, conforme preceitua o Art.43 da Lei de Licitações. Na primeira, ocorre a abertura dos envelopes referentes à habilitação, após o julgamento dos documentos nele contido profere-se a decisão de quais fornecedores estão habilitados para a segunda fase. Somente serão abertos, nesta segunda fase, os envelopes das propostas comerciais dos fornecedores habilitados na fase anterior. Os fornecedores concorrentes considerados inabilitados terão seus envelopes de propostas devolvidos lacrados (BRASIL, 1993).

## **2.2. Da Modalidade Pregão**

Como resposta aos sucessivos escândalos do governo Collor e dos “Anões do Orçamento”, surge a Lei de Licitações, Lei nº. 8.666/93 que, regendo as compras públicas, instituiu controles mais rígidos sobre as licitações. A ênfase desse instrumento legal se ateu aos procedimentos de formulação de editais, à contratação e ao objeto contratado. Restou-se demasiadamente presa ao formalismo e cumprimento de ritos, que por vezes não guardam correlação com a eficiência do processo produtivo do órgão público ou com o bem-estar do cidadão (FIUZA e MEDEIROS, 2014).

Apesar de relativa busca pela eficiência no campo normativo, o que se assistiu ao longo dos vinte e quatro anos de sua existência, foram sucessivos arremedos à Lei de Licitações, sendo alterada quase cem vezes, seja por outras Leis ou por Medidas Provisórias, perfazendo uma média aproximada de quatro alterações por ano (FERNANDES, 2015).

A experiência da ANATEL com as aquisições de bens e serviços comuns, por via da modalidade Pregão criada pela Lei Geral das Telecomunicações – Lei Nº. 9.472/97, revelou resultados mais céleres e com valores mais compatíveis com os praticados no mercado, se comparados com os resultados até então alcançados pelas demais modalidades de licitação da

Lei Nº. 8.666/93, tornando-se decisiva para que o modelo fosse estendido para além de seu domínio (MONTEIRO, 2010).

Em uma sequência de produções legislativas a modalidade Pregão teve sua aplicabilidade estendida às demais agências reguladoras da União pela Lei Nº. 9.986/00. No mesmo ano o Governo Federal editou a Medida Provisória Nº. 2.026/00 ampliando seu uso à toda Administração Pública Federal. Após ser reeditada 18 (dezoito) vezes, essa Medida Provisória foi convertida na Lei do Pregão – Lei Nº. 10.520/02, permitindo que os Estados membros pudessem fazer uso dessa nova modalidade licitatória (GASPARINI, 2009).

O Pregão representa o aperfeiçoamento do regime de licitações para a Administração pública. Esse “novo diploma legal tem como finalidade propiciar maior celeridade e eficiência no processo de seleção dos futuros contratados” (CARVALHO FILHO, 2009, p. 290). Pode ser conceituado “como o procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona fornecedor ou prestador de serviço, visando à execução de objeto comum no mercado” (FERNANDES, 2015, p. 409).

Operacionalmente funciona com a realização de uma sessão pública em que ocorre a disputa entre os fornecedores licitantes que, verbalmente, ofertam lances sucessivos e progressivamente menores, propiciando para a Administração aquisições menos dispendiosas (FERNANDES, 2015). Desenvolve-se como um leilão de modo reverso, no qual os licitantes apresentam suas propostas de preços e seguem por reduzi-las, sem limites para queda de valores. Vence o licitante que ofertar o menor preço para venda do bem ou realização do serviço.

A Lei do Pregão, no caput do seu Art. 1º, consignou o uso desta modalidade às “aquisições de bens e serviços comuns”. Assim entendidos como bens e serviços comuns, na redação do parágrafo único do retrocitado artigo, “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado”.

Meirelles (2009) entende que a característica que torna os bens e serviços em comuns é sua padronização, ou seja, a possibilidade de substituição de uns por outros, mantendo-se o mesmo padrão de qualidade e eficiência. Segundo Justen Filho (2009, p.37) “bem ou serviço comum é aquele que se encontra disponível a qualquer tempo num mercado próprio e cujas

características padronizadas são aptas a satisfazer as necessidades da Administração Pública”.

O Pregão apresenta particularidades em relação às demais modalidades de licitação. Sua grande inovação consiste na inversão entre as fases de habilitação e análise das propostas, desburocratizando os procedimentos da fase de habilitação. No Pregão Presencial se verifica apenas o envelope contendo os documentos referentes a habilitação do fornecedor licitante que tenha apresentado, por escrito, proposta comercial de menor preço, após a sessão de lances verbais. Essa modalidade admite unicamente o tipo de licitação de menor preço como critério de julgamento da proposta (CARVALHO FILHO, 2009; FERNANDES, 2015).

Outra particularidade é a ausência de limite ao valor do futuro contrato. “Não há qualquer restrição quanto ao vulto de recursos necessários ao pagamento do fornecedor, critério diametralmente oposto ao adotado para as modalidades da Lei de Licitação” (CARVALHO FILHO, 2009, p. 293). E, mais recentemente, o Pregão teve sua forma eletrônica regulamentada pelo Decreto Nº. 5.450/05, no âmbito da União.

A contagem dos prazos para apresentação das propostas – realizada em sessão única conjuntamente com a apresentação dos documentos da habilitação, para as demais modalidades da Lei de Licitações; e no dia da realização da sessão pública de lances, na modalidade Pregão – inicia-se a partir da data da publicação do aviso de licitação, ou seja, “excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o dia do vencimento”, conforme disposição do Art. 110 da Lei de Licitações que se aplica à modalidade Pregão por força do Art. 9º de sua Lei.

Cada modalidade guarda um prazo mínimo para apresentação das propostas, respeitados os tipos de licitação traduzidos das especificidades e complexidades dos bens a serem adquiridos ou dos serviços a serem contratados. E, nesse aspecto, observa-se novamente que a Lei do Pregão empenha esforços em produzir maior dinamismo nas compras públicas por meio desta modalidade, para tanto traz 8 (oito) dias úteis como decurso de prazo mínimo entre a data de divulgação do aviso de licitação e o dia de apresentação da proposta na sessão pública. No Quadro 3 é feito um paralelo entre as modalidades.

**Quadro 3 – Comparação, entre as modalidades, dos prazos mínimos após publicidade**

<b>Modalidade</b>	<b>Tipo de Licitação</b>	<b>Prazo</b>
Concorrência	Melhor Técnica ou Técnica e Preço	45 dias
	Demais casos	30 dias
Tomada de Preços	Melhor Técnica ou Técnica e Preço	30 dias
	Demais casos	15 dias
Convite	Qualquer caso	05 dias úteis
Concurso	Qualquer caso	45 dias
Leilão	Qualquer caso	15 dias
Pregão	Sempre Menor Preço	08 dias úteis

Fonte: Adaptado da Lei Nº. 8.666/93 e da Lei Nº. 10.520/02.

Oportuno consignar que apesar do comando legal exigir no mínimo 08 dias úteis – prazo mínimo para realização do Pregão após a publicação do aviso de licitação – no Estado de Goiás, por força de um Despacho “AG” exarado pela Procuradoria Geral do Estado – PGE, apenas a partir do 9º dia útil poderá ser realizado o Pregão.

### **2.2.1. Do Pregão Eletrônico**

Concernente ao objetivo de alcançar maior celeridade nas aquisições públicas, já inaugurado com a criação e implantação da modalidade de licitação Pregão, o Decreto nº 5.450/05 revoga o Decreto Nº. 3.697/00 e, ainda que adstrito ao âmbito da União, regulamenta o Pregão na sua forma eletrônica, usualmente conhecido por Pregão Eletrônico.

Importante destacar que o Pregão Eletrônico não se trata de nova modalidade licitatória diversa do Pregão. Trata-se de uma forma de realização desse procedimento na qual a sessão pública da disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns ocorre à distância, por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação que promovam comunicação pela internet e permita a interação entre os agentes públicos responsáveis pela realização da licitação e os fornecedores licitantes.

Nesse sentido Carvalho Filho (2009) aduz que o Pregão Eletrônico é o Pregão processado pela internet em um ambiente virtual. Corrobora nesse entendimento Vera Scarpinella (2003, p. 167) ao lecionar que “a forma eletrônica do Pregão não equivale a uma

nova e distinta modalidade licitatória. Trata-se da mesma modalidade licitatória criada e descrita na Lei nº 10.520/2002”.

O Decreto regulamentador da forma eletrônica consagrou inúmeras inovações que repercutiram positivamente no amadurecimento desse procedimento licitatório e definitivamente na sua consolidação como forma de licitação padrão na Administração Pública. Destacam-se a obrigatoriedade da adoção da modalidade Pregão para as aquisições de bens e serviços comuns (Art. 4º) e Pregão Eletrônico como a forma preferencial, salvo nos casos de comprovada inviabilidade, a ser justificada pela autoridade competente (Art. 4º, §1º).

Entretanto o uso do sistema eletrônico de compras públicas, ao modernizar a forma de gerenciar as aquisições dos insumos necessários à consecução das atividades da Administração Pública (PANAYIOTOU, GAYIALIS, TATSIPOULUS, 2003), transcende o objetivo da celeridade processual e abarca outros como: economicidade em escala, ampliação da concorrência entre fornecedores, redução dos preços de transação, menor corrupção, aumento da transparência, gestão estratégica de compras, melhoria do padrão das compras e maior eficiência na gestão governamental (HOMBURG, 2004; COULTHARD e CASTLEMAN, 2001).

Conceitualmente sistema eletrônico de compras pode ser definido como sistema de informação interorganizacional que permite troca de informações sobre preços e produtos entre compradores e fornecedores, por meio de seus mercados eletrônicos, de maneira rápida e com redução de custos, possibilitando melhoria da eficiência no processo de compras (HENRIKSEN et al., 2004; PANAYIOTOU et al., 2004).

O uso da tecnologia da informação criou alternativas para o Estado desempenhar suas funções (MORA, 2005) ao passo de se creditar ao governo eletrônico a ação reformista mais significativa da gestão pública brasileira (ABRUCIO, 2007). Essa nova forma de compras públicas desponta como uma das principais ferramentas do governo eletrônico do Estado de Goiás e sua importância pode ser observada em números, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Quantitativo de Pregão Eletrônico (PE) em relação às licitações realizadas**

	(I).	(II).	(III).	(IV).	(V).
Ano	Total de Procedimentos Aquisitivos	Dispensas e Inexigibilidades	Licitações Realizadas (I–II)	Pregão Eletrônico (PE)	PE em relação às licitações (IV/III)*100 (%)
<b>2012</b>	4.313	3.048	1.265	958	75,73
<b>2013</b>	4.622	3.005	1.617	1.169	72,29
<b>2014</b>	4.195	2.446	1.749	1.080	61,75
<b>2015</b>	2.997	1.912	1.085	692	63,78
<b>2016</b>	3.271	2.180	1.091	796	72,96
<b>Total</b>	19.398	12.591	6.807	4.695	68,97

Fonte: Portal da Transparência de Goiás (2017).

Excetuando-se do total de procedimentos aquisitivos do Estado os casos dispensados e inexigíveis de licitar, constata-se o quanto se faz imperiosa a modalidade Pregão, em sua forma eletrônica, para as aquisições e contratações governamentais de Goiás. É a modalidade mais expressiva em número de procedimentos licitatórios realizados. No período em análise dessa pesquisa, do ano 2012 ao ano 2016, o Pregão Eletrônico representa mais de dois terços de todas as licitações realizadas.

Em Goiás, o Decreto N.º. 6.759/08 instituiu o Sistema de Gestão de Aquisições e Contratações Governamentais que tinha a CENTRAC – Central de Aquisições e Contratações – como unidade central com a finalidade de normatizar, orientar tecnicamente, acompanhar e avaliar os procedimentos de aquisições, contratações e outros ajustes que implicassem execução orçamentário-financeira (Art. 3º).

Fruto do trabalho técnico dessa unidade, em parceria com diversas instituições representativas da sociedade civil organizada como a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB e o Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA, e com respaldo de órgãos do Estado como Ministério Público, Tribunal de Justiça, Tribunal de Contas, Procuradoria Geral do Estado e Controle Interno, foi elaborada e promulgada uma lei de licitações estadual, a Lei N.º. 16.920/10, que compilava as disposições da Lei geral de licitações e da Lei do Pregão.

Com a mudança de Governo após as eleições de 2010, foi promulgada a Lei N.º. 17.257/11, Lei da Reforma Administrativa, extinguiu a CENTRAC da organização administrativa da Secretaria da Fazenda – SEFAZ, e deslocou sua competência normativa, para

o Núcleo de Suprimentos, Logística e Frotas da Superintendência Executiva de Gestão nos quadros da Secretaria de Gestão e Planejamento – SEGPLAN. Posteriormente, também foi editada a Lei Nº. 17.317/11 que revogava na íntegra a Lei de licitações estadual.

Desde a criação dessa primeira unidade corporativa, no tema compras públicas, uma série de Leis, Decretos e Instruções Normativas foram exarados no intuito de adequar as práticas aquisitivas do Estado às regras gerais da União como, por exemplo, a obrigatoriedade do uso de um sistema de informação próprio para o processamento das aquisições, o ComprasNet.GO. O Quadro 4 apresenta uma consolidação dos principais normativos Federal e Estadual atinentes à matéria.

#### Quadro 4 – Compilação dos principais normativos vigentes do tema compras públicas

Competência Legislativa	Tipo de Documento	Descrição
<b>União</b>	Constituição Federal/88	Obrigatoriedade de licitar
	Lei Nº. 8.666/93	Lei Geral de Licitações
	Decreto Nº. 3.555/00	Regulamenta a modalidade de licitação denominada Pregão
	Lei Nº. 10.520/02	Lei do Pregão
	Decreto Nº. 5.450/05	Regulamenta o Pregão na forma eletrônica
	Lei Nº. 123/06	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte
	Lei Nº. 12.462/11	Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC
<b>Goiás</b>	Constituição Estadual/89	Obrigatoriedade de licitar
	Decreto Nº. 7.425/11	Institui o Sistema de Gestão de Suprimentos e Logística
	Decreto Nº. 7.437/11	Dispõe sobre o Sistema de Registro de Preços
	Decreto Nº. 7.466/11	Regulamenta o tratamento favorecido diferenciado e simplificado para as ME e EPP
	Decreto Nº. 7.468/11	Regulamenta a modalidade de licitação denominada Pregão
	Lei Nº. 17.928/12	Lei de Licitações do Estado de Goiás.
	Lei Complementar Nº. 117/15	Institui o Estatuto Goiano da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte
	Lei Nº. 18.364/14	Estabelece que os pagamentos a serem realizados pelo Poder Executivo aos seus fornecedores deverão ser efetivados por meio de crédito em conta corrente do favorecido em Instituição Bancária contratada para centralizar a sua movimentação financeira.
	Decreto Nº. 8.614/16	Regulamenta, no âmbito do Estado de Goiás, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na legislação nacional e estadual vigentes.

Como se pode observar da leitura do Quadro 4, nova Lei de licitações estadual foi elaborada e promulgada no final do ano de 2012, a Lei Nº. 17.928/12. Apesar de compilar, aos



moldes da primeira versão, as matérias ligadas à licitação, não produziu nenhuma novidade procedimental que pudesse agregar celeridade ou economicidade.

Também da leitura do retrocitado Quadro constata-se a presença de material legislativo até então não abordado nesse trabalho, são as Leis Complementares N.ºs. 123/06 e 117/15, respectivamente, Federal e Estadual, e do Decreto Estadual N.º. 7.466/11, que versam sobre tratamento diferenciado às Microempresas – ME e às Empresas de Pequeno Porte – EPP. Além do empate ficto, que não é novidade desde a Lei Complementar N.º. 123/06, uma atualização em sua redação, datada do ano de 2014, trouxe às ME e EPP a exclusividade de participação em licitações de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais).

Oportuna se faz a observação, neste quesito, da vanguarda normativa do Estado de Goiás que garantiu tal privilégio, às empresas enquadradas nessas categorias, desde o ano de 2012 quando atualizou o Decreto N.º. 7.466/11. Esse tratamento favorecido às ME e EPP é uma das unidades de análise dessa pesquisa.

#### **2.2.1.1. Do Sistema Eletrônico de Compras do Estado de Goiás – ComprasNet.GO e do Fluxo Processual**

O sistema eletrônico de compras do Estado de Goiás – ComprasNet.GO – ganha lugar de destaque nas compras governamentais a partir do ano de 2009, quando passa a ser de uso obrigatório, por força do Decreto N.º. 6.759/08 que instituiu o Sistema de Gestão de Aquisições e Contratações Governamentais e que tinha a CENTRAC – Central de Aquisições e Contratações – como unidade normativa e orientadora dos procedimentos de compras públicas.

Como natural que deveria ser, com o uso maciço da ferramenta ComprasNet.GO, dificuldades surgiram e foram paulatinamente enfrentadas com o desenvolvimento da mesma. Para se ter um controle gerencial de todo o processo aquisitivo, incluindo etapas orçamentárias e financeiras, foram providenciadas comunicações entre os diferentes sistemas eletrônicos dessas áreas. No campo orçamentário, a comunicação desenvolvida foi com o Sistema de Programação e Execução Orçamentária e Financeira – SIOFNet, e no campo financeiro foi desenvolvida a comunicação com o Sistema de Administração Financeira do Tesouro – AFT.

Ambas as “amarrações sistêmicas” são de suma importância para compilação de informações acessórias aos objetos a serem adquiridos pela Administração. Para saber qual o impacto que os gastos públicos têm na atividade econômica, as despesas públicas precisam ser reconhecidas quanto à sua Categoria Econômica – Despesas Correntes ou de Capital - e quanto à sua Natureza de Despesa – objeto da despesa é Permanente ou de Consumo (PALUDO, 2013).

Quando das etapas preparatórias do processo aquisitivo, as indicações orçamentária e financeira, peças processuais obrigatórias que compõem o fluxo processual, que será apresentado mais à frente, categorizam e codificam as despesas da seguinte maneira: Categoria Econômica – Despesas Correntes, código “3” e Despesas de Capital, código “4”; Natureza de Despesa – Objeto de Consumo, código “3” e Objeto Permanente “4” (PALUDO, 2013).

Então, quando o procedimento de compra é cadastrado pelo agente público no sistema ComprasNet.GO, a partir do número do processo gerado, pelo Sistema Eletrônico de Protocolo – SEPNet, no momento da autuação do mesmo no protocolo de cada órgão, a codificação orçamentária e financeira referente ao objeto da despesa pública é importada dos sistemas SIOFNet e AFT para o ComprasNet.GO. Essa categorização do objeto em consumo (código “3”) ou permanente (código “4”) é mais uma das unidades de análise deste trabalho de pesquisa.

Feita essa explanação das funcionalidades integradas dos sistemas de informação do Estado de Goiás é possível discorrer sobre o fluxo do processo de compras públicas que guarda obediência aos atos, sem prejuízo de outros, tidos como essenciais do Pregão, conforme redação do Art. 20 do Decreto Estadual Nº. 7.468/11 que regulamenta a modalidade.

O início processual da despesa pública, na modalidade Pregão, se dá com a identificação da demanda que se materializa na elaboração do Termo de Referência, documento capaz de reunir, principalmente, a justificativa para a aquisição ou contratação, a definição do objeto do certame de “forma precisa, concisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou realização do fornecimento ou da prestação dos serviços comuns”, e o valor estimado da licitação por meio “de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento, o prazo de execução do contrato”, conforme Art. 5º, incisos IV e V do supracitado Decreto Estadual do Pregão.

Na sequência dos atos preparatórios do Pregão serão elaboradas peças orçamentárias e financeiras com a indicação das respectivas rubricas que, em conformidade com a conveniência e oportunidade, tem autorização pelo Titular da Pasta para abertura da licitação. Por meio de portaria designam-se o pregoeiro e a equipe de apoio responsáveis pela confecção do edital e da minuta de contrato que serão objetos de parecer jurídico prévio à publicação do aviso de licitação, encerrando a fase interna do processo licitatório.

Respeitado prazo mínimo para apresentação das propostas após a publicação, o pregoeiro conduz a sessão pública que ocorre integralmente no ambiente virtual do ComprasNet.GO. A fase de lances do Pregão Eletrônico tem duas etapas, na primeira, o tempo de duração previsto em edital, é encerrada mediante aviso de fechamento iminente dos lances, emitido pelo sistema aos licitantes, conforme preconiza o Art. 13, XX do Decreto Estadual do Pregão.

A segunda etapa transcorre com a abertura de prazo de até 30 (trinta) minutos, aleatoriamente, determinado também pelo sistema eletrônico, findo o qual será automaticamente encerrada a recepção de lances. Alternativamente, para esta segunda etapa, o pregoeiro poderá adotar a metodologia de encerramento, mediante aviso de fechamento iminente dos lances, emitido pelo sistema aos licitantes, após o que transcorrerá o tempo de 1 (um) minuto, prorrogado sempre que houver novo lance, contado mais 1 (um) minuto a partir de cada lance, findo o qual será automaticamente encerrada a recepção de lances.

Essa metodologia conhecida como “1 + 1”, inovação normativa do Estado de Goiás no Art. 13, XXI, do Decreto do Pregão, permite maior competitividade e economicidade ao oportunizar o tempo de um minuto após o último lance para elaboração de novo lance e também evita que os fornecedores licitantes fiquem esperando o fechamento aleatório da sessão enquanto ainda poderiam melhorar suas ofertas.

Outra novidade normativa está contida no Art. 13, XXVIII, do referido Decreto, se ao final da sessão competitiva a oferta não for aceita ou se o licitante desatender às exigências habilitatórias, o pregoeiro deverá restabelecer a etapa competitiva de lances entre os licitantes. Esse ato de restabelecer a etapa competitiva de lances é chamado de “repregoamento” e evita uma prática danosa à economicidade do processo de compras, o “mergulho”, prática que

consiste em um dos fornecedores licitantes mergulhar no valor de sua oferta, inibindo a apresentação de outras ofertas melhores.

Doravante, esse iminente vencedor faz essa ação em conluio com outro fornecedor que está com as margens de lucro majoradas e com valor ofertado acima dos praticados no mercado. O intuito é ter o segundo colocado convocado para apresentação da documentação quando, na verdade, já se sabia que o primeiro colocado não seria habilitado nessa fase.

Encerrada a etapa competitiva o licitante detentor da melhor proposta encaminha ao pregoeiro a documentação relativa à fase de habilitação. Por oportuno, essa mesma documentação em outrora já fora apresentada à unidade do Cadastro Unificado de Fornecedores da Secretaria de Gestão e Planejamento – CADFOR. O fornecedor que tem interesse de ser licitante precisa efetuar um registro junto à essa unidade para que seja confeccionada uma chave de acesso ao sistema ComprasNet.GO. Como já comentado no capítulo introdutório, o Brasil detém a maior exigência dos requisitos necessários para a etapa de habilitação de fornecedores para participar de um procedimento aquisitivo, numa ampla amostra de países (CARPINETI, PIGA e ZANZA, 2006). Tamanha exigência pode ser verificada no Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5 – Documentos necessários para o cadastramento e para a fase de habilitação**

<b>Habilitação Jurídica</b>
Cédula de identidade e CPF dos sócios, administradores e do contrato social da empresa sócia, quando a empresa cadastrada for ME, EPP e MEI.
Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, e suas respectivas alterações (endereço, razão social, etc.), devidamente registrado na Junta Comercial.
Para as Microempresas (ME) ou Empresas de Pequeno Porte (EPP): Declaração ou Certidão expedida pela Junta Comercial comprovando a condição de ME ou EPP (conforme artigo 1º e 8º da Instrução Normativa nº 103 de 30/04/2007 do Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC).
Para os Micros Empreendedores Individuais (MEI): apresentação do registro comercial atendendo a Lei Complementar nº. 128, de 19 de dezembro de 2008.
<b>Regularidade Fiscal e Trabalhista</b>
Comprovante de inscrição do CNPJ.
Certidão Negativa de Débito relativo às contribuições sociais (INSS).
Certidão de Regularidade de Situação com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).
Prova de quitação com a Fazenda Estadual, apresentar Certidão Negativa de Tributos Estaduais, expedida pela Receita Estadual/GO.
Prova de regularidade com as Fazendas Públicas Estaduais do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei.
Prova de quitação com a Fazenda Municipal, apresentar Certidão Negativa de Tributos Mobiliários, expedida pela Secretaria de Finanças Municipal.
Prova de regularidade junto à Fazenda Nacional/Receita Federal, apresentar Certidão Conjunta Negativa de Débitos relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União.
Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas (CNDT)
<b>Qualificação Econômico-Financeira</b>
Termo de Abertura, balanço patrimonial, demonstrações contábeis, Termo de Encerramento do último exercício social, devidamente numerados na sequência e registrados na Junta Comercial, vedado a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, exceto para o Microempreendedor Individual.
Apresentar os cálculos justificados dos índices: Liquidez Geral, Liquidez Corrente e Solvência Geral, para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, exceto para o Microempreendedor Individual.
Certidões negativas de falência ou concordata expedidas pelos Cartórios Distribuidores da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida do domicílio da pessoa física.
Declaração, firmada pela Corregedoria de Justiça ou órgão judicial público competente do domicílio do licitante, (declaração relatando quantos Cartórios de Distribuição das ações de falência e concordata existe na comarca do licitante), exceto as empresas com domicílio no Estado de Goiás.
<b>Qualificação Técnica</b>
Registro ou inscrição na entidade profissional competente (CRA, CREA, CRF, outros), de acordo com o contrato social, estatuto social ou inscrição de MEI.
Atestados ou certidões de capacidade técnica, fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado (Comprovação de aptidão para desempenho de atividades pertinentes e compatíveis com o objeto que se deseja comercializar).
<b>Declaração de Menores</b>
Atestando que não possui em seu quadro, funcionário(s) menor(es) de 18 (dezoito) anos que exerça(m) trabalho noturno, perigoso ou insalubre, bem como não possui nenhum funcionário menor de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de 14 (catorze) anos, em atendimento aos princípios da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ao que dispõe o inciso XXXIII do Art. 7º da Constituição Federal, e em cumprimento ao inciso V do Artigo 27 da Lei nº. 8.666/93, assinado por um dos sócios, caso seja assinado pelo procurador, anexar procuração, cédula de identidade do procurador e reconhecimento de firma.

Fonte: Cartilha CADFOR (GOIÁS, 2012).

Documentação em conformidade ocorre a homologação do certame e o empenho da despesa pelo valor final da licitação deixando o contrato pronto para assinatura e fruição de seus efeitos após publicação oficial. A data do empenho dessa despesa decorrente de compra pública põe termo final na contagem de prazo processual à luz desta pesquisa, sendo outra unidade de análise da mesma.

### **2.3. Da Eficiência**

A Emenda Constitucional Nº. 19/98 acresceu o princípio da eficiência ao caput do Art. 37 da Constituição Federal – CF/88, que era tratado como “qualidade do serviço prestado” no projeto da referida Emenda. A inserção desse princípio apresenta o “descontentamento da sociedade diante de sua antiga impotência para lutar contra a deficiente prestação de tantos serviços públicos, que incontáveis prejuízos já causaram aos usuários” (CARVALHO FILHO, 2009, p. 28).

O núcleo do princípio é a busca pela produtividade e economicidade com a importante incumbência de reduzir desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional (MARINELA, 2016) à luz de conceitos modernos de administração gerencial – *public management*.

Ter uma máquina estatal mais eficiente significa reverter para a sociedade os recursos dos impostos dela arrecadados, para que se cumpra seu principal objetivo que é prover de bens e serviços públicos à população (FIUZA, MEDEIROS, 2014). Nesse sentido Hely Lopes Meirelles (2009) ensina que esse é o mais moderno princípio da função administrativa, exige resultados positivos na prestação do serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da sociedade.

Eficiência pode ser descrita pela relação entre o produto, que pode ser um bem ou um serviço resultado da produção física, e os insumos e recursos que serão utilizados para alcançar este nível de produto, ou seja, refere-se à produção utilizando o mínimo de recursos possíveis (GIACOMONI, 2007). O Tribunal de Contas da União – TCU em seu Manual de Auditoria Operacional (2010, p. 12) conceitua eficiência como “a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo”.

Neste ponto é salutar também conceituar o termo eficácia para não planar confusão entre os conceitos abordados nessa pesquisa. A eficácia é definida, no Manual de Auditoria Operacional do TCU (2010, p 12), como sendo “o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados”. Alinhado a esse conceito, Giacomoni (2007) entende eficácia como a medida em que a instituição cumpre com seus objetivos sem, necessariamente, considerar os recursos alocados para tal.

Retomando a abordagem conceitual da eficiência, Di Pietro (2007) apresenta duas interpretações: a primeira, ligada ao modo de atuação do agente público, e a segunda diretamente relacionada com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, guardando íntima relação com o procedimento administrativo, dada a necessidade de previsibilidade da atuação administrativa para otimizar o resultado social.

Os procedimentos administrativos são sensíveis à influência do princípio constitucional da eficiência, pois, quanto mais céleres e econômicos, mais acessíveis se tornam à população (CHICÓSKI, 2007). Comungam desse entendimento Niebuhr (2006) e Santana e Santos (2007) que mensuraram a eficiência da contratação baseando-se no tripé preço, qualidade e celeridade. Segundo eles, a administração deve contratar produto de alta qualidade, com preço compatível com o mercado e dentro do menor intervalo de tempo possível.

Celeridade e economicidade são atributos da dimensão eficiência (MODESTO, 2001; GASTALDI, 2006; GIACOMONI, 2007; GABARDO, 2017; MOREIRA, 2017). A modalidade licitatória Pregão, principalmente na sua forma eletrônica, apresenta-se com a finalidade de propiciar maior celeridade e economicidade no processo de compras públicas, trazendo mais “eficiência no processo de seleção de futuros contratados” (CARVALHO FILHO, 2009, p. 291).

Neef (2001) sugeriu que a redução dos custos de transação (economicidade) e a ordem mais rápida (celeridade) tornam a contratação eletrônica mais eficiente. A celeridade pode ser entendida como uma imposição aos atos processuais para que sejam praticados no mais curto espaço de tempo possível, de forma contínua e coordenada (MOREIRA, 2017), e do conceito de economicidade depreende “a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade” (TCU, 2010, p.11). Justen Filho (2008, p. 63) define economicidade como sendo “o resultado da comparação entre

encargos assumidos pelo Estado e direitos a ele atribuídos, em virtude da contratação administrativa”.

#### **2.4. Dos Fatores Determinantes de Desempenho**

A atual estrutura organizacional das instituições públicas é multifacetada e colaborativa, a liderança é compartilhada interna e externamente com poderosos *stakeholders* não estatais, visa a construção de interesse público de valores compartilhados com os cidadãos e em consonância com a legislação. (DENHARDT, DENHARDT, 2007; BRAGA, GOMES, 2016).

O presente panorama, denominado de *New Public Governance* (OSBORNE, 2006), é fruto de constante evolução das tecnologias administrativas propostas por Osborne e Gaebler (1992) como a gestão baseada em desempenho, incentivos de mercado e desregulamentação (KABOOLIAN, 1998). Essa Nova Governança Pública que tem como “atributo-chave a responsividade, conceito fortemente vinculado à efetividade governamental” apresenta como “princípios orientadores a *accountability*, a transparência e a participação” (BRAGA, GOMES, 2016, p. 488).

Em um cenário em que as decisões são tomadas de maneira integrada e procedimentalmente formais, a mensuração do desempenho de uma organização pública requer a avaliação de seus interesses, conhecimento dos atores internos e externos envolvidos e quais as suas necessidades (HRONEC, 1994; KAPLAN, NORTON, 2004). Para tanto, pode-se distinguir dois tipos diferentes de sistemas: um de planejamento das ações, utilizado nas estruturas funcionais impondo tomadas de decisão e ações em pontos específicos do tempo, e outro de controle de desempenho, que envolve o monitoramento dos resultados de determinada unidade (MINTZBERG, 2008).

Frente à complexidade da *accountability* da administração pública, as medidas de desempenho devem ser tratadas com cautela (BOLTON, 2003). Seu controle e monitoramento é de suma importância na verificação da implantação de seu plano estratégico permitindo avaliar se os objetivos traçados foram alcançados (KAPLAN, NORTON, 1992; TAPINOS, DYSON e MEADOWS, 2005).



Conhecer os fatores determinantes de desempenho de uma organização pública contribui diretamente para uma eficiente governança. Permite estabelecer o grau de evolução de seus processos, adequação da utilização de seus recursos financeiros e não financeiros, provê de conhecimento estratégico o momento da tomada de decisão para a produção de decisões mais coerentes com a orientação da instituição e que satisfaçam as expectativas da *accountability* e dos *stakeholders*. (NEELY, GREGORY e PLATTS, 1995; PECK et al., 2004; ALBERS, 2005; HODGE, GREVE, 2010).

Como já sabido, a Administração Pública na realização de suas atividades para atendimento das demandas sociais necessita que suas instituições realizem procedimento aquisitivo formal para contratar com particulares o fornecimento de bens e serviços. À busca de um desempenho ótimo, assim entendido como “aquele que é eficiente, eficaz e efetivo” (MARINI e MARTINS, 2010, p. 78), as instituições públicas necessitam de uma gestão eficiente desse processo aquisitivo para que seu fruto seja uma licitação eficaz, e que a entrega do bem ou serviço à sociedade goze de efetividade (JORGE, 2010).

Portanto, uma maneira de mensurar o alcance da eficiência administrativa pode ser a utilização dos gastos com bens e serviços (AFONSO, 2005). Ao analisar o tema em governos estaduais, Coggburn (2003) constatou que existe uma estreita associação entre o desempenho dessas instituições e as práticas de compras inovadoras reforçando a ideia da existência de uma íntima relação entre a capacidade de decisão e as consequências que a sociedade sofrerá pelas ações da Administração Pública (BRIGNALL e MODELL, 2000). Poucas questões são tão centrais para a disciplina e profissão da Administração Pública como a melhoria do serviço (BOYNE, 2003).

No estudo do processamento das compras públicas alguns pontos ganharam destaque e compõem o rol de unidades de análise dessa pesquisa para identificação dos fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico. São unidades de análise dos atributos celeridade e economicidade, no estudo da dimensão eficiência, as seguintes:

a) Natureza de Despesa

A classificação da despesa por categoria econômica e elementos é de aplicação obrigatória por força da Lei N. 4.302/64 que trata da matéria orçamentária. Por natureza de

despesa entende-se “agregador de elementos de despesa com as mesmas características quanto ao objeto do gasto” (PALUDO, 2013, p. 190). Então ao descrever os bens ou serviços a serem contratados, pela similaridade de características, serão agrupados e categorizados como “Código 3 – Consumo” ou “Código 4 – Permanente”.

Além das implicações orçamentárias e financeiras para adimplemento dessa obrigação, que ora serão pagas com recursos advindos de receitas correntes (código 3) ora serão pagas com recursos com advindo de receitas de capital (código 4), autores dão conta de que essas características do bem ou serviço guardam relação com o tempo processual e com a economicidade (ALMEIDA, 2006; SILVA e ROCHA, 2006; COELHO MOTA, 2008; SANTANA, 2009; BAJARI, MCMILLAN e TADELIS 2011, FERNANDES, 2015).

b) Quantidade de itens por licitação

A quantidade de itens na mesma requisição inicial pode influenciar, não tão somente, no tempo despendido nos atos preparatórios do Pregão, como no tempo dedicado à adjudicação dos itens pelo pregoeiro que precisa analisar as propostas comerciais de cada fornecedor para cada item. Nesse entendimento despontam Justen Filho (2009), Mota e Filho (2010), Gonçalves (2012).

c) Tratamento favorecido às ME e EPP

Com a finalidade de promover o fomento e desenvolvimento econômico das Microempresas – ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP, a legislação de compras públicas prevê tratamento favorecido às empresas que se encaixam nessas categorias (JUSTEN FILHO, 2009; CARVALHO FILHO, 2009). Afonso, Schuknecht e Tanzi (2005) ao analisarem a eficiência do setor público verificaram que as despesas públicas podem estar intimamente relacionadas com a regulamentação. Assim, essa unidade de análise busca identificar se a política pública de favorecimento às ME e EPP agrega valor nos atributos celeridade e economicidade da eficiência dos Pregões Eletrônicos.

d) Administração Direta e Indireta

A Administração Pública, em seu sentido subjetivo, tomada “como o conjunto de órgãos de que se vale o Estado para atingir os fins colimados” (CARVALHO FILHO, 2009)

pode exercer suas atividades de forma centralizada – Administração Direta, ou de forma descentralizada – Administração Indireta. Ao passo que a Administração Direta é composta de órgãos internos do Estado, a Administração Indireta se compõe de pessoas jurídicas, também denominadas entidades. Estes entes são criados por lei específica para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram melhor funcionamento na gestão administrativa e financeira, para tanto dispõem de maior autonomia nessas áreas para o desempenho das atividades públicas (SILVA, NUNES, UCHÔA, 2017). Por esta unidade de análise pretende-se descobrir se há relação com a celeridade e economicidade do Pregão Eletrônico.

e) Interferência política

A massa de dados que compõe o objeto de estudo dessa pesquisa registrou os Pregões Eletrônicos do ano de 2012 ao ano de 2016. Pelas regras eleitorais vigentes, a cada dois anos, nos anos pares, acontecem eleições para os governos municipais (2012 e 2016) alternando com as eleições para os governos estaduais e federal (2014). Cunha, Marques e Meirelles (2002) entendem que as organizações públicas estão mais sujeitas às interferências políticas. Assim, essa unidade de análise poderá gravar qual a relação de interferência do ano eleitoral na celeridade e economicidade das compras públicas da modalidade estudada.

f) Valor Solicitado

Cada procedimento aquisitivo tem seu valor estimado para contratação, o valor solicitado. Moon (2005) ao estudar governos estaduais observou que existe relação entre a quantidade de recursos e as práticas adotadas no atendimento das demandas. Essa unidade de análise buscar verificar se o volume de recurso disponibilizado ao procedimento aquisitivo guarda relação com a celeridade processual e economicidade nas aquisições.

A partir das revisões das legislações e da literatura acadêmica que considera o procedimento aquisitivo como um processo complexo e multifário, mas de suma relevância para a consecução da atividade fim da Administração Pública, foi elaborado o Quadro 6 que apresenta uma síntese das principais referências da literatura abordadas nesse capítulo.

**Quadro 6 – Síntese de Referências na Literatura agrupadas por unidade de análise**

<b>Unidades de análise</b>	<b>Principais Referências na Literatura</b>
Natureza de Despesa	Almeida (2006); Silva e Rocha (2006); Coelho Mota (2008); Santana (2009); Bajari, McMillan e Tadelis (2011); Fernandes (2015)
Quantidade de itens por licitação	Justen Filho (2009); Mota e Filho (2010); Gonçalves (2012)
Tratamento favorecido às ME e EPP	Justen Filho (2009); Carvalho Filho (2009); Afonso, Schuknecht e Tanzi (2005)
Administração Direta e Indireta	Silva, Nunes, Uchôa (2017); Carvalho filho (2009)
Interferência política	Cunha, Marques e Meirelles (2002)
Valor Solicitado	Moon (2005)

Fonte: Elaboração Própria.

Um dos grandes desafios para uma Administração Pública que almeja ser eficiente é a tempestividade no atendimento das demandas da sociedade com otimização do dispêndio público. E calcado nessas referências acadêmicas foi construído o presente modelo teórico de pesquisa fundamentado em seis unidades de análise e que, empiricamente analisadas, buscarão responder à pergunta da pesquisa: quais os fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico?

### 3. MÉTODOS

Em sintonia com a doutrina de Saunders et al. (2007), após a definição do tópico de estudo e sua revisão crítica da literatura, apresentam-se nessa seção o delineamento da pesquisa, a seleção da amostra, o método de coleta e a forma de tratamento e análise dos dados do processo investigado.

#### 3.1. Delineamento da Pesquisa e Seleção da Amostra

Preliminarmente definiu-se como objeto de estudo as aquisições e contratações públicas do Estado de Goiás, na modalidade Pregão em sua forma eletrônica, no período dos anos 2012 a 2016. A celeridade e economicidade foram adotadas, respectivamente, como atributos temporal e financeiro da dimensão eficiência. Desta feita, espera-se responder à pergunta: quais os fatores determinantes da eficiência do Pregão eletrônico?

Adotando a doutrina de Saunders et al. (2007) como norte para traçar o processo de investigação e a consecução do objetivo da pesquisa, esse trabalho é positivista, sob a ótica epistemológica, ao considerar os fatos observáveis e concretos do processo aquisitivo e, objetivista, do aspecto ontológico, ao alicerçar-se na verdade da realidade procedimental.

Na estrutura paradigmática de Burrell e Morgan (2008) esse trabalho é enquadrado como interpretativista ao perseguir a identificação dos fatores determinantes da eficiência nos processos aquisitivos. A abordagem é dedutiva ao valer-se da operacionalização dos conceitos para medir quantitativamente os procedimentos. A tipologia desse estudo é exploratória ao verificar os acontecimentos na busca por padrões, ideias ou hipóteses, e descritiva na medida em que identifica e obtém informações sobre as características do evento estudado (ROBSON, 2002; COLLIS e HUSSEY, 2005).

Ainda se caracteriza numa pesquisa documental com coleta de dados primários, “*cross-sectional*” pelo recorte temporal, e em estudo de caso por ser uma estratégia muito eficiente na procura por um profundo conhecimento do contexto no processo de investigação, adequado aos estudos exploratórios e descritivos (SAUNDERS et al. 2007; GIL, 2008; YIN, 2009). A análise dos dados é estatística quantitativa.

### 3.2. Método de Coleta dos Dados

Alguns marcos do procedimento aquisitivo Pregão Eletrônico, muito importantes para desenvolvimento da pesquisa, ocorrem em outros sistemas além do sistema ComprasNet.Go. Na ausência de ferramenta, disponível ao cidadão, capaz de compilar essas informações, foi solicitado à Superintendência Central de Tecnologia da Informação da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, unidade gestora dos sistemas corporativos do Estado, o banco de dados contendo as informações desejadas.

Os dados solicitados e obtidos foram: a) data de autuação do processo registrada no sistema SEPNet; b) data do cadastramento da solicitação de compra; c) valor solicitado no processo; d) data da ocorrência do Pregão Eletrônico; e) valor adjudicado ao final do certame; f) data do primeiro empenho após a adjudicação registrado no sistema SIOFNet; g) o enquadramento do porte da empresa vencedora (ME ou EPP); h) a informação se o Pregão Eletrônico era exclusivo para ME ou EPP (até R\$ 80.000,00); i) a natureza de despesa do objeto da licitação; j) nome do órgão comprador.

O recorte temporal referente aos anos de 2012 a 2016 foi motivado por uma confluência de fatores, a saber: a) somente em meados do ano de 2009 houve a obrigatoriedade do uso da ferramenta eletrônica ComprasNet.GO por todas as Secretarias de Estado, b) a partir de 2010 começa a integração entre os sistemas ComprasNet.GO e os sistemas AFT e SIOFNet, c) foi no final do ano de 2011 que se tornou obrigatório o tratamento favorecido às ME e EPP quanto à exclusividade de participação em procedimentos aquisitivos até o valor de R\$ 80.000,00; d) ainda no ano de 2011 foi que a integração entre os sistemas retrocitados efetivou-se para todos Pregões Eletrônicos.

Assim, para o período anterior ao ano de 2012 não é possível analisar o perfil da compra quanto ao critério orçamentário, bem de consumo (código 3) ou permanente (código 4). Para esse período também não é possível analisar o impacto do tratamento favorecido obrigatório às ME e EPP sobre os procedimentos aquisitivos. Outro delimitador foi a data do empenho, momento que se dá fim à contagem do prazo processual para esse estudo. Então, foram analisados somente os processos que já haviam sido empenhados. Esses dados foram organizados, com a aplicação dos filtros da pesquisa descritos anteriormente, por meio do *software* Excel – Office 365.

A partir das bases conceituais e do método de coleta dos dados retrocitados, postula-se que todas as licitações que compõem o objeto dessa pesquisa foram eficazes tendo em vista que foram finalizadas, seus resultados foram homologados e tiveram seus dispêndios empenhados. Em relação a qualidade do produto comprado ou do serviço contratado adota-se como ponto inicial de análise que todos estão dentro de padrões satisfatórios de qualidade, conforme preceitua a legislação como critério de aceitabilidade da proposta vencedora do certame.

### 3.3. Tratamento e Análise dos Dados

Compõem a massa de dados, objeto de estudo desse trabalho, após a organização dos dados coletados e aplicação dos filtros descritos, 3310 (três mil trezentos e dez) Pregões Eletrônicos da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Goiás, apresentadas nominalmente no Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7 – Unidades da Administração Direta e Indireta observadas nesta pesquisa (Continua)**

<b>Administração Indireta</b>	
<b>SIGLA</b>	<b>NOME</b>
UEG	Universidade Estadual de Goiás
AGECOM	Agência Goiana de Comunicação
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
JUCEG	Junta Comercial do Estado de Goiás
AGDR	Agência Goiana de Desenvolvimento Regional
AGR	Agência Goiana de Regulação, Controle e Fiscalização de Serviços Públicos
GOIÁS TURISMO	Agência Estadual de Turismo
IPASGO	Instituto de Assistência dos Servidores Públicos de Goiás
FAPEG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás
AGETOP	Agência Goiana de Transportes e Obras Públicas
GOIASPREV	Goiás Previdência
ABC	Agência Brasil Central

**Quadro 7 – Unidades da Administração Direta e Indireta observadas nesta pesquisa  
(Continuação)**

<b>Administração Direta</b>	
<b>SIGLA</b>	<b>NOME</b>
SECC	Secretaria de Estado da Casa Civil
PGE	Procuradoria Geral do Estado
SEGPLAN	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento
SIC	Secretaria de Indústria e Comércio
SECM	Secretaria de Estado da Casa Militar
SES	Secretaria de Estado da Saúde
SEAGRO	Secretaria de Agricultura, Pecuária e Irrigação
SEMIRA	Sec. de Est. Políticas para Mulheres e Promoção Igualdade Racial
CBMGO	Comando Geral do Corpo de Bombeiros Militar
SEGOV	Secretaria de Estado de Governo
SECIDADES	Secretaria das Cidades
SEINFRA	Secretaria de Estado de Infraestrutura
DEPEGO	Defensoria Pública do Estado de Goiás
SICAM	Secretaria de Estado de Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos
CGE	Controladoria Geral do Estado
SEMDIT	Secretaria de Estado da Mulher, do Desenvolvimento Social, da Igualdade Racial, dos Direitos Humanos e do Trabalho
SEDUCE	Secretaria de Estado de Educação, Cultura e Esporte
SSPAP	Secretaria de Estado de Segurança Pública e Administração Penitenciária
SECIMA	Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos
SED	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Científico e Tecnológico e de Agricultura, Pecuária e Irrigação
SECME	Secretaria de Estado de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Goiânia

Fonte: Banco de Dados ComprasNet.GO.

Dos dados coletados foram desenvolvidas as seguintes variáveis contínuas apresentadas no Quadro 8, a seguir:



**Quadro 8 – Variáveis contínuas**

<b>Variáveis Contínuas</b>	<b>Descrição</b>
“Economicidade”	É a diferença entre os valores solicitados e os valores adjudicados
“Valor_Solicitado”	É o valor estimado pela Administração para o procedimento aquisitivo
“Valor Adjudicado”	É o valor final resultado da licitação
“Celeridade”	É a contagem total do prazo iniciado com a autuação do processo até a data do primeiro empenho
“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
“Prazo_Solicitação_Pregão”;	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data cadastramento no ComprasNet.GO até data da realização do Pregão Eletrônico
“Prazo_Solicitação_Empenho”	É uma contagem de tempo parcial que compreende o prazo decorrido da data cadastramento no ComprasNet.GO até data do primeiro empenho
“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
“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
“Qtde Itens”	É a quantidade de itens licitados por Pregão Eletrônico

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Também, dos dados coletados foram elaboradas variáveis categóricas, do tipo *dummy* que assumem valores de 0 ou 1, conforme se verifica no Quadro 9, a seguir:

**Quadro 9 – Variáveis categóricas**

<b>Variáveis Categóricas</b>	<b>Descrição</b>
“Adm_Dir_Ind”	Valor 0 para Administração Direta Valor 1 para Administração Indireta
“Natureza da Despesa”	Valor 0 para Material de Consumo (Código 3) Valor 1 para Material Permanente (Código 4)
“Exclusivo_ME_EPP”	Valor 0 para licitações sem tratamento favorecido Valor 1 para licitações exclusivas para ME e EPP
“Empresa Vencedora”	Valor 0 para empresa vencedora dos demais portes Valor 1 para empresa vencedora enquadrada como ME e EPP
“Ano Eleitoral”	Valor 0 para ano não eleitoral Valor 1 para ano eleitoral

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Além das análises descritivas avaliando média e desvio padrão dos dados contínuos, da distribuição de frequência dos dados nominais, também foram realizadas análises univariada e multivariada de dados.

Na análise univariada de dados foram utilizadas a correlação de  $X^2$  e a correlação de *Pearson*. Para as análises multivariadas de dados uniu-se da Análise de Correspondência Múltipla – MCA e da Análise Hierárquica de *Cluster* – HCA, também denominada de Análise de Agrupamentos (EVERITT, DUNN, 2001).

### **3.3.1. Pacote Estatístico**

O programa estatístico utilizado foi o pacote *Système Portable d'Analyse* – SPAD, versão 7.4 (LEBART, MORINEAU, LAMBERT, 1994). Trata-se da versão profissional que é capaz de trabalhar com um número maior de indivíduos e variáveis, do fabricante *Coheris*, versão criada em 2010.

### **3.3.2. Análise De Correlação Univariada**

Estabelece o grau de influência que a variável dependente possui em relação as variáveis explicativas, avaliando dados de média, desvio padrão e variância de variáveis categóricas e contínuas categorizadas.

### **3.3.3. Análise de Correspondência Múltipla – MCA**

A concepção geral da MCA, entre outros aspectos, é a inclusão de variáveis categóricas, apropriadas para dados nominais, pois é capaz de transformar dados qualitativos em frequências de dados, ou seja, em dados quantitativos, podendo ser calculados pela HCA. Recebe o nome de MCA pelo fato de estudar a correspondência entre as variáveis e indivíduos – linhas e colunas. Este método permite a visualização gráfica das relações importantes de um grande conjunto de variáveis entre si – categóricas e contínuas categorizadas ou contínuas ilustrativas (CARVALHO, STRUCHINER, 1992).

A MCA parte de uma matriz de dados e converge para um gráfico que exhibe as linhas e as colunas da matriz como pontos de um espaço vetorial de dimensão menor que a original, de maneira a estabelecer relações entre linhas, colunas e, entre linhas e colunas, que possam ser

interpretáveis (GREENACRE, HASTIE, 1987; ABDI, VALENTIN, 2007; GREENACRE, 2007), também calcula os autovalores e determina o quantitativo de informações presentes em cada eixo do gráfico (ABDI; VALENTIN, 2007). Este quantitativo de informação representado por porcentagem de informação deve ser reavaliado para descontar a superestimação de codificação presentes em cada variável (GREENACRE, 2007).

### 3.3.4. Análise Hierárquica de Cluster – HCA

A HCA foi utilizada para estudar as similaridades das amostras com base na distribuição das variáveis. A técnica do vizinho mais próximo pelo Algoritmo de *Benzécri* (BENZÉCRI, 1979) foi aplicada para verificar esta similaridade e os agrupamentos hierárquicos serão formados de acordo com o Método de Variância Mínima de *Ward* (WARD JR, 1963).

A HCA busca agrupar as amostras em classes, baseando-se na similaridade dos indivíduos (“casos”). A representação gráfica obtida é chamada de dendograma, um gráfico bidimensional que representa o agrupamento dos indivíduos em *clusters* (GOWER, 1966; SHARAF, ILLMAN, KOWALSKI, 1986; BEEBE, PELL, SEASHOLTZ, 1998; BECKSTEAD, 2002, CORREIA, FERREIRA, 2007; KINGGENDORF et al., 2011).

### 3.3.5. Cálculo da MCA e HCA

A MCA possui três passos básicos: 1º passo – A matriz de dados é transformada em uma tabela de contribuição estatística de  $X^2$  de *Pearson*; 2º passo – De forma similar a Análise de Componentes Principais, realiza o cálculo de autovalores e autovetores; 3º passo – Posteriormente cria-se várias tabelas para construção de diagramas gráficos.

Os símbolos são caracterizados geralmente da seguinte forma: (1) Frequências absolutas são representadas pela  $f_{ij}$  e frequências relativa (probabilidades ou proporções) pelo  $p_{ij}$ . (2)  $p_{ij}$  é a frequência  $f_{ij}$  na célula  $ij$  dividido pelo somatório  $f_{++}$  dos  $f_{ij}$ 's de toda a tabela. A tabela contém frequências relativas  $p_{ij}$  chamados de Q, seu tamanho é  $r \times c$  (linhas x colunas).

- (3) O peso das linhas  $p_{i+}$  é igual a  $f_{i+}/f_{++}$  onde  $f_{i+}$  é o somatório dos valores dentro das linhas  $i$ .  
 (4) O peso das colunas  $p_{+j}$  é igual a  $f_{+j}/f_{++}$ , onde  $f_{+j}$  é o somatório dos valores das colunas  $j$ .

A transformação de dados ocorre da seguinte forma ( $f_{i,k}$ ): a) Cada frequência absoluta ( $f_{i,k}$ ) é transformada em probabilidade ( $p_{i,k}$ ) em frequência relativa, dividindo-se ( $f_{i,k}$ ) pelo total das frequências da tabela; b) Cada ( $p_{i,k}$ ) é transformada em probabilidade ( $q_{i,k}$ ), duplamente centrada pela linha e coluna correspondente segundo:

$$q_{i,k} = \frac{p_{i,k} - p_i \cdot p_k}{\sqrt{p_i \cdot p_k}} \quad (1)$$

$p_i$ : probabilidade marginal da linha  $i$ .

$p_k$ : probabilidade marginal da coluna  $k$ .

Cálculo da matriz de variância e covariância (V):

$$V_{m \text{ colunas}} = Q' \cdot Q \quad \text{ou} \quad \hat{V}_n \text{ linhas} = Q \cdot Q' \quad (2)$$

Cálculo dos autovalores e autovetores de V ( $\hat{V}$ ):

$$(V - \lambda I)U = O \quad (3)$$

Cálculo das coordenadas das linhas (F):

$$F = \bar{Q} \cdot U \quad (4)$$

$$\text{Onde } \bar{q}_{i,k} = \frac{p_{i,k}}{p_i \sqrt{p_k}}$$

Esta transformação objetiva manter a distância de  $X^2$  entre as linhas ou colunas da tabela de contingência, após a mudança dos eixos originais para os eixos fatoriais (GREENACRE, 2007).

Cálculo das coordenadas das colunas ( $\hat{F}$ ):

$$\hat{F} = \hat{Q}' \cdot \hat{U} \quad (5)$$

$$\text{Onde } \hat{U} = Q \cdot U = Q \cdot U \cdot \Omega^{\frac{1}{2}}$$

e  $\hat{Q}$ ' é a transposta dos elementos

$$\widehat{q}_{i,k} = \frac{p_{i,k}}{p_k \sqrt{p_i}}$$

Análise Hierárquico de *Clusters* (HCA) foi utilizada para estudar as similaridades das amostras com bases na distribuição das variáveis. A técnica do vizinho mais próximo foi aplicada para verificar esta similaridade (BECKSTEAD, 2002; METZ, 2006; GREENACRE, 2007). Os valores de  $p$  menores que 0,05 foram considerados significantes (GREENACRE, 2007).

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Esta seção é responsável pela apresentação e discussão dos dados da pesquisa. Para melhor disposição das informações eles se apresentarão divididos em três partes. A primeira conterà a Análise Descritiva dos dados. Na segunda será encontrada a Análise Univariada e na terceira parte estarão as Análises Multivariadas.

### 4.1. Análise Descritiva

Na Tabela 2, a seguir, são apresentadas as médias e os desvio padrão calculados para cada uma das variáveis contínuas “Economicidade”, “Qtde\_Itens”, “Prazo\_SEFPNET\_Solicitação”, “Prazo\_Solicitação\_Pregão”, “Prazo\_Solicitação\_Empenho”, “Valor Solicitado”, “Valor Adjudicado”, “Prazo\_SEPNET\_Pregão”, “Prazo\_Pregão\_Empenho” e “Celeridade”.

**Tabela 2 – Dados de médias e desvios padrão das variáveis contínuas**

Variáveis	Média	Desvio padrão
Economicidade	85191,40	585906,77
Qtde_Itens	11,01	24,18
Prazo_SEFPNET_Solicitação	121,75	104,79
Prazo_Solicitação_Pregão	18,63	12,16
Prazo_Solicitação_Empenho	60,31	55,57
Valor Solicitado	381250,23	2437053,13
Valor Adjudicado	296058,82	2089427,27
Prazo_SEPNET_Pregão	140,39	105,99
Prazo_Pregão_Empenho	41,68	53,08
Celeridade	182,07	125,72

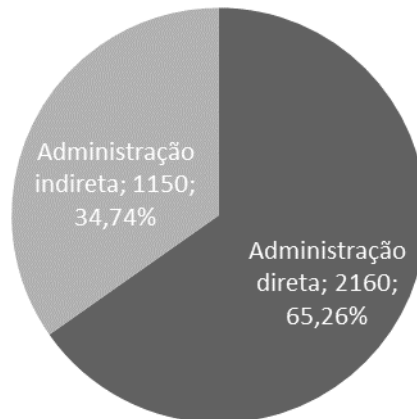
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

\* Prazos representados em dias; Valores representados em reais.

As variáveis categóricas tiveram suas frequências calculadas e foram avaliadas, conforme se observa a seguir:

a) Na análise quanto a organização administrativa, 65,26% dos Pregões Eletrônicos foram processados pela Administração Direta, enquanto a Administração Indireta foi responsável pelo processamento de 34,74%, conforme Figura 1.

**Figura 1 – Distribuição dos Pregões Eletrônicos nas Administração Direta e Indireta**

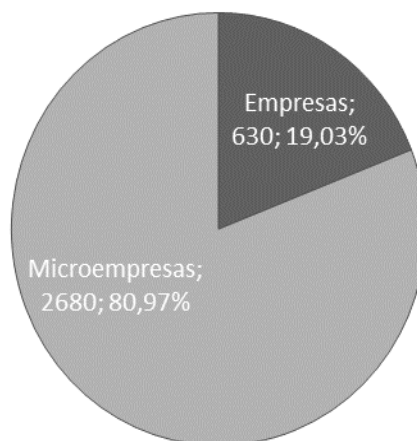


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Tal resultado pode ser explicado pela maior quantidade de órgãos pertencentes à Administração Direta em relação à quantidade de entes da Administração Indireta, na amostra estudada. Conforme pôde-se observar no Quadro 7, apresentado no capítulo anterior, 21 órgãos compõem a Administração Direta e apenas 12 integram a Administração Indireta – Lei Nº 18.746 – Lei da Reforma Administrativa de 2014.

b) Quanto ao enquadramento do porte da empresa vencedora do certame, verificou-se que 80,97% dos Pregões Eletrônicos estudados foram vencidos por empresas que se enquadram no porte de Microempresas – ME e Empresas de Pequeno Porte – EPP. As demais empresas vencedoras são responsáveis por vencer 19,03% desses procedimentos aquisitivos, conforme se observa na Figura 2.

**Figura 2 – Distribuição do enquadramento do porte das empresas vencedoras**

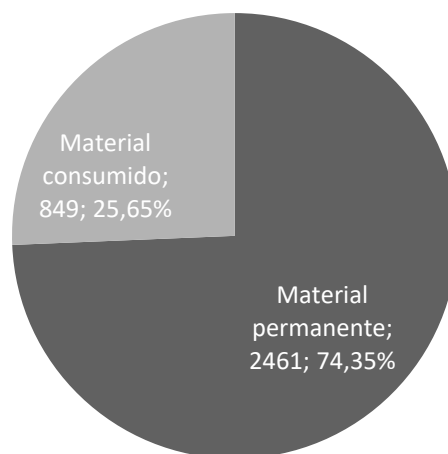


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Esses resultados são compatíveis com os valores observados no portal de compras do Governo Federal em que 89,54% dos Pregões Eletrônicos são vencidos por empresas enquadradas como Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte. Destarte às condições de benefício de que gozam essas empresas, como a ficção jurídica do “empate ficto” caracterizado quando sua proposta estiver acima, até o limite de 5%, do valor da proposta mais bem classificada apresentada por empresa que não seja ME ou EPP, garantindo o direito às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de cobrirem a oferta até então melhor classificada. Bem como as cotas reservadas de 25% em licitações cujos valores ultrapassem o teto da exclusividade, que será tratado mais à frente – Lei Nº. 17.928/12 e Lei Complementar Nº. 117/15 (FARIA et al., 2010; MALISCHESKI, 2013).

c) Quanto à natureza de despesa do objeto da licitação, 74,35% dos procedimentos aquisitivos versavam sobre material do tipo permanente (Código Orçamentário 4). Sendo as licitações de material de consumo ou serviços (Código Orçamentário 3) responsáveis por 25,65% do número de procedimentos, conforme Figura 3.

**Figura 3 – Distribuição da natureza de despesa da aquisição**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

O significativo volume de processos objetivando a aquisição de materiais de natureza de despesa permanente em relação ao quantitativo de processos aquisitivos para contratação de serviços e aquisição de bens de natureza de despesa de consumo pode ser explicado quando se

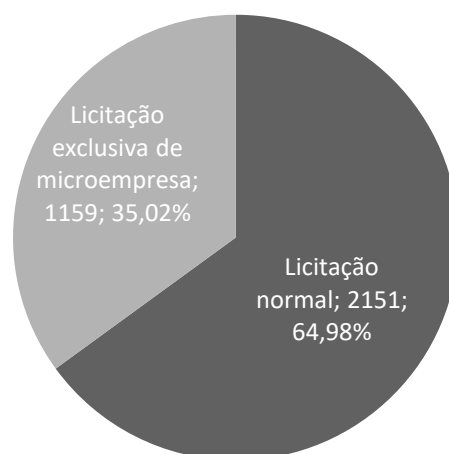


observa os vultos envolvidos em cada situação. Apesar do maior número de procedimentos, os materiais permanentes foram responsáveis por gastos da ordem de R\$ 221.610.841,70, enquanto os serviços e materiais de consumo respondem por R\$ 758.343.863,60. A legislação permite que os contratos de serviços continuados, como manutenção predial e máquinas, limpeza, segurança, copeiragem, impressão, fornecimento de água e alimentos, e tantos outros, podem ser prorrogados até o limite de 60 meses (CARVALHO FILHO, 2009). Então respondem por alto vulto contratual, mas reduzido número de procedimentos aquisitivos.

Em contrapartida, na etapa preparatória da licitação verifica-se uma carência de planejamento que contemple um horizonte de longo prazo para as compras públicas (BLUMENSCHHEIN, 2014). Associado ao cenário de produto de especificação de baixa complexidade, suficientemente padronizado, de ampla disponibilidade no mercado e de fácil aferição da qualidade, contribui para minoração dos ganhos das empresas em relacionamentos mais longos (FIUZA, 2008; TAYLOR, WIGGINS, 1997; McMILLAN, 1994) justificando o grande quantitativo de Pregões Eletrônicos de material de natureza permanente.

d) Sobre o tratamento favorecido às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, foi observado que 35,02% dos Pregões Eletrônicos foram exclusivos para as empresas que se enquadram nesse porte. As demais licitações de ampla concorrência, tidas como normais, foram responsáveis por 64,98% do quantitativo dos procedimentos, conforme Figura 4.

**Figura 4 – Distribuição das licitações quanto ao tratamento favorecido às ME e EPP**

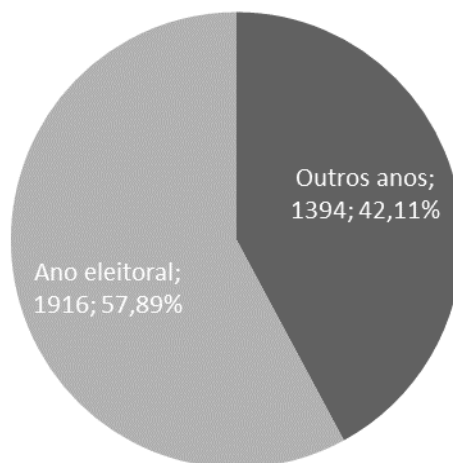


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Esse resultado reflete a política pública de tratamento privilegiado às ME e EPP que reservou participação exclusiva dessas empresas em certames de até R\$ 80.000,00 com intuito de promover o “desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica”, conforme redação da segunda parte do art. 47 da Lei Complementar Nº 123/06.

e) Quando observados pelo prisma do ano eleitoral, verificou-se que 57,89% dos Pregões Eletrônicos ocorreram em anos eleitorais. As demais licitações processadas em anos em que não tiveram eleições respondem por 42,11% do quantitativo dos procedimentos, conforme Figura 5.

**Figura 5 – Distribuição das licitações durante os anos do mandato eleitoral.**



*Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.*

Em anos eleitorais foi possível perceber um aumento do número de procedimentos licitatórios quando comparado com anos não eleitorais. Na amostra, o ano de 2016 foge um pouco do padrão, com diminuto quantitativo de Pregões Eletrônicos, porque para esse estudo foram abordadas licitações empenhadas, e como o lapso temporal no processamento das aquisições é deveras dilatado, até a presente data de coleta dos dados, muitos Pregões do ano de 2016 ainda não foram empenhados.

## 4.2. Análise Univariada

As variáveis foram submetidas a análise de  $X^2$  e a correlação de *Pearson* univariada. Verificou-se alta correlação entre o tipo de organização administrativa, variável “Adm\_Dir\_Ind” e o enquadramento do porte da empresa vencedora, variável “Empresa Vencedora” ( $p=0,016$ ); entre o tipo de organização administrativa, “Adm\_Dir\_Ind”, e a natureza da despesa do objeto da licitação, variável “Natureza da Despesa” ( $p=0,010$ ); entre o tipo de organização administrativa, “Adm\_Dir\_Ind”, e o tratamento favorecido às ME e EPP, variável “Exclusivo\_ME\_EPP” ( $p<0,0001$ ); entre o enquadramento do porte da empresa vencedora, variável “Empresa Vencedora” e variável “Natureza de Despesa” ( $p<0,0001$ ); e entre o enquadramento do porte da empresa vencedora, variável “Empresa Vencedora” e a variável “Exclusivo\_ME\_EPP”, ( $p<0,0001$ ).

## 4.3. Análise Multivariada

Foram realizadas duas análises multivariadas para os dados “Celeridade” e “Economicidade”. Na primeira análise os dados foram analisados como contínuos. Na segunda análise os dados foram categorizados.

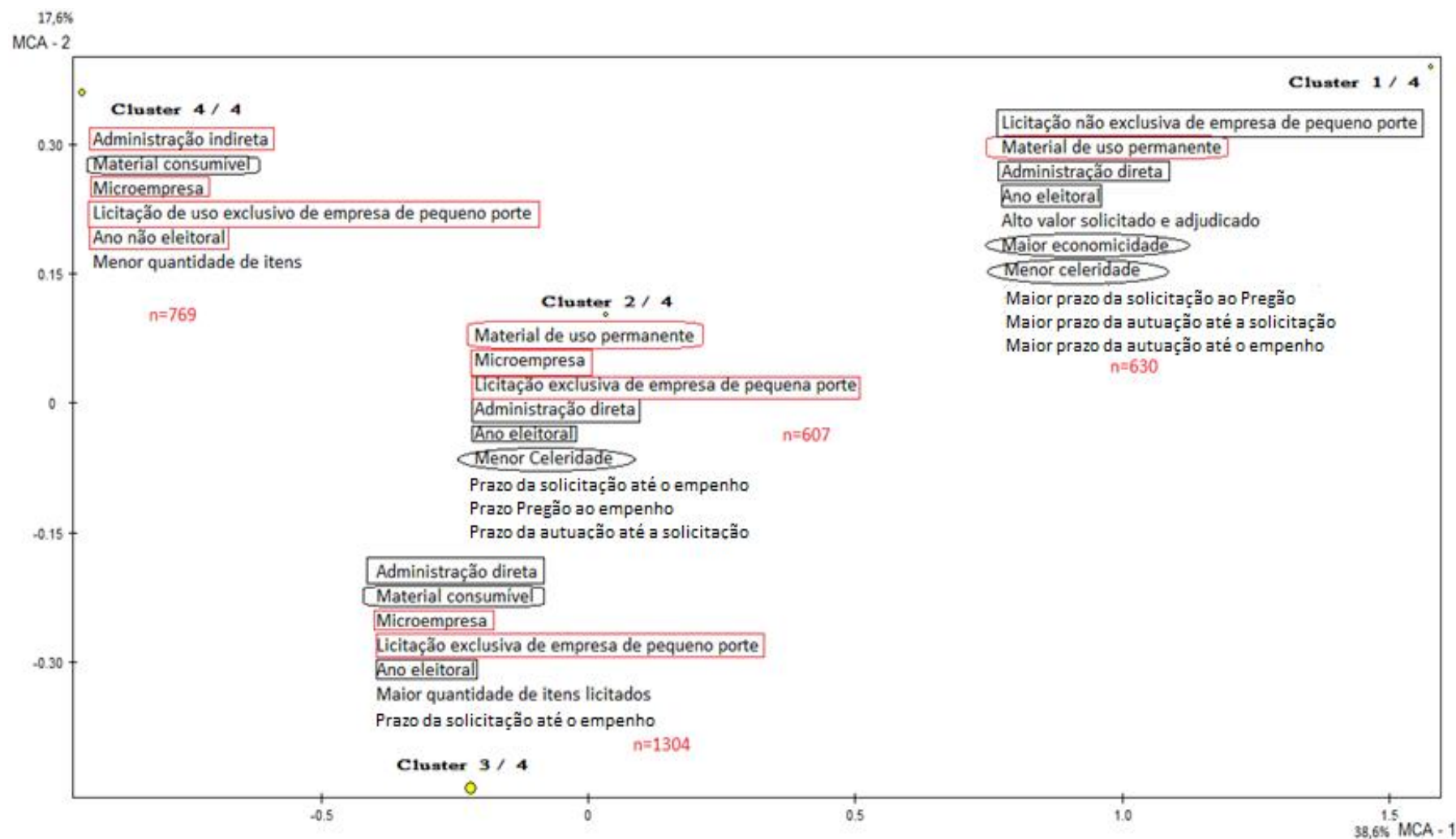
### 4.3.1. Primeira Análise Multivariada

Na Análise de Correspondência Múltipla obteve-se 56,2% de informação nos dois primeiros eixos fatoriais e 76,2% nos três primeiros eixos. No primeiro eixo fatorial ficaram separadas as licitações de empresas que comercializaram produtos de natureza permanente, para órgão de Administração Direta, principalmente em ano eleitoral, de forma mais econômica com as licitações de objetos de natureza de consumo ou serviços, exclusivas às ME e EPP, empresas vencedoras enquadradas como ME e EPP, para entes da Administração Indireta, principalmente em ano não eleitoral, conforme Figura 6.

Esses resultados refletem a tendência de que as licitações de material permanente se apresentem mais econômicas quando realizadas pela Administração Direta em anos eleitorais.

Outra tendência é que as licitações de material de consumo e serviços apresentem empresas vencedoras do porte ME ou EPP quando realizadas por entes da Administração Indireta em anos não eleitorais. Fica evidente a correlação entre o consumo de material permanente em ano eleitoral com impacto no aumento da “Economicidade” e redução da “Celeridade”.

Figura 6- Representação gráfica da Análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Marcação em preto: Empresas não enquadradas como ME ou EPP, ano eleitoral, Administração Direta, material de uso permanente, economicidade e celeridade.

Marcação em vermelho: Empresas enquadradas como ME ou EPP, ano não eleitoral, Administração Indireta, material de consumo.

A Análise Hierárquica de *Cluster* agrupou as licitações em 4 *clusters* ou agrupamentos. O primeiro *cluster* separou as licitações de maior valor solicitado ( $p < 0,0001$ ), maior valor adjudicado ( $p < 0,0001$ ), maior economicidade ( $p < 0,0001$ ), maior prazo do cadastramento da solicitação até o Pregão ( $p < 0,0001$ ), maior tempo entre o início e o final da licitação ( $p < 0,0001$ ), maior prazo desde a autuação do processo até a realização do Pregão ( $p < 0,0001$ ), maior prazo desde o cadastramento da solicitação até o primeiro empenho ( $p < 0,0001$ ), maior prazo do Pregão até o primeiro empenho ( $p < 0,0001$ ), para produtos de natureza de despesa permanente ( $p < 0,0001$ ), da Administração Direta ( $p = 0,009$ ) e no ano eleitoral ( $p = 0,009$ ).

Desse primeiro *cluster* é possível depreender que existe uma tendência de realização de licitação de maior vulto por órgãos da Administração Direta para aquisição de materiais de natureza permanente, em anos eleitorais e que resultem em contratações com empresas que não são ME ou EPP. Correlaciona-se com maior “Economicidade” e menor “Celeridade”. Esse fenômeno pode ser explicado pela melhor capacidade das empresas de maior porte em negociar grandes vultos. Para a teoria econômica, quanto maior o ativo da empresa, menor seu custo de produção, maior será o desconto nas licitações (BOWER, 1993; PEREIRA 2015). A própria Administração Pública exige “boa situação financeira da empresa” para contratação em licitações de valores mais expressivos, conforme Art. 31, Lei Nº. 8666/93.

Acresce-se a isso a maior burocracia própria dos órgãos Administração Direta que produzem um tempo médio maior do trâmite processual e reforça a ideia do “fôlego financeiro” mais condizente com as empresas de maior porte. “Quanto mais trâmites burocráticos e quanto maior a incerteza sobre a conclusão do processo de compra, maiores ficam sendo os custos das firmas participantes da licitação” (FIUZA, 2008, p. 241).

O segundo *cluster* isolou os Pregões Eletrônicos com maior contagem de prazo envolvido desde a autuação do processo até o empenho ( $p < 0,0001$ ), como também os prazos desde o cadastramento da solicitação até o empenho, do prazo do Pregão até o empenho, da autuação do processo até o cadastramento da solicitação ( $p < 0,0001$ ), materiais de natureza de despesa permanente ( $p < 0,0001$ ), de licitações exclusivas de ME e EPP ( $p < 0,0001$ ), de Administração Direta ( $p < 0,0001$ ) e no ano eleitoral ( $p < 0,0001$ ).

Nesse *cluster* foram significativas as presenças das variáveis que indicam a correlação dos Pregões exclusivos às ME e EPP, para aquisição de materiais de natureza permanente, realizados em anos eleitorais. Não foram significativas as variáveis que denotam o vulto da

licitação, como “Valor Solicitado” e “Valor Adjudicado”, nem poderiam ser, afinal faz-se presente a variável que representa o tratamento favorecido às ME e EPP por meio da exclusividade de participação nesses Pregões, que limitam o gasto à R\$ 80.000,00 por procedimento (Lei Complementar N°. 117/15). Doravante, novamente se apresenta a relação entre a variável referente à organização administrativa que leva à tendência de menor “Celeridade” nas licitações processadas por órgãos da Administração Direta.

O terceiro *cluster* agrupou as licitações com maior quantidade de itens ( $p < 0,0001$ ), com alto prazo do Pregão até o empenho ( $p < 0,0001$ ), alto prazo da solicitação até o empenho ( $p < 0,0001$ ), de órgão da Administração Direta ( $p < 0,0001$ ), de natureza de despesa de consumo ou serviços ( $p < 0,0001$ ), de empresas vencedoras do porte ME ou EPP ( $p < 0,0001$ ), em licitações exclusivas às ME e EPP ( $p < 0,0001$ ), no ano eleitoral ( $p < 0,0001$ ).

A variável “Qtde\_Itens” foi agrupada nesse terceiro *cluster*, demonstrando que para os dados dessa amostra, não há correlação significativa entre a quantidade de itens e a “Economicidade”. Apesar da variável “Celeridade” não compor este grupo, outras variáveis com denotação temporal como os prazos do Pregão até o empenho e da solicitação até empenho aparecem com altos valores, caracterizando uma correlação entre essas variáveis. A quantidade de itens na mesma requisição inicial pode influenciar, não tão somente, no tempo despendido nos atos preparatórios do Pregão, como no tempo dedicado à adjudicação dos itens pelo pregoeiro que precisa analisar as propostas comerciais de cada fornecedor para cada item (JUSTEN FILHO, 2009; MOTA e FILHO, 2010; GONÇALVES, 2012)

Mais uma vez foi possível observar a tendência de menor “Celeridade” para licitações processadas por órgão da Administração Direta e quando são exclusivas às ME e EPP, podendo ser justificada pela prerrogativa legal favorecida para essas empresas quanto ao prazo para regularização de débitos fiscais associada própria característica burocrática desse tipo de organização administrativa. Afonso, Schuknecht e Tanzi (2005) ao estudarem a eficiência do setor público constataram que as despesas públicas podem estar intimamente relacionadas com a regulamentação.

O quarto *cluster* separou as licitações da Administração Indireta ( $p < 0,0001$ ), de natureza de despesa de consumo ( $p < 0,0001$ ), de empresas vencedoras enquadradas como ME ou EPP ( $p < 0,0001$ ), em licitações de pequeno vulto ( $p < 0,0001$ ), em ano não eleitoral ( $p < 0,0001$ ) e com quantidade menor de itens ( $p < 0,0001$ ).

Corroborando com o entendimento dos *clusters* já analisados, a variável representante da quantidade de itens licitados não guarda correlação significativa com a “Economicidade”. Se mais de um item é oferecido no mesmo edital para o mesmo número de empresas concorrentes, “menor será a concorrência e menor será o desconto obtido pela Administração na licitação pois quanto mais lotes licitados, maior a oferta, conseqüentemente menores os descontos ofertados na licitação” (PEREIRA, 2015, P. 41). Por outro lado, “Qtde\_Itens” relaciona-se com licitações de baixo vulto que por sua vez relaciona-se com as licitações vencidas por ME ou EPP.

Tal cenário reforça a tendência de que a maior “Economicidade” é correlacionada com licitações de maior vulto e ligadas à melhor capacidade financeira das empresas de maior porte. Pode-se justificar essa maior participação das ME e EPP em licitações de menor vulto em detrimento das licitações de maior vulto e maior morosidade vencidas por empresas de maior porte, primeiro pelo crescimento das despesas da empresa fornecedora e conseqüente transferência dessas despesas para as propostas ofertadas, em decorrência da incerteza do êxito do processo aquisitivo; em segundo a dificuldade de acesso às linhas de crédito limitando seu capital de giro, o que pode reduzir o número de participantes em nível de competitividade nas licitações de valores mais expressivos (BLUMENSCHHEIN, 2014; LUCCI, 2004).

A ausência de flexibilidade contratual decorrente das regras obrigatórias estabelecidas na legislação limita o objetivo concorrencial da licitação e impõe à Administração Pública o ônus de uma “proposta que inclui todos os tipos de encargos suplementares devidos ao risco, potencialmente elevando o preço acima do que seria possível em condições normais de mercado” (BLUMENSCHHEIN, 2014, p. 15).

A ideia central que se estabelece na formatação das licitações é a assimetria informacional do processo de compra, como na teoria dos leilões. A Administração Pública desconhece os custos reais de produção dos fornecedores licitantes, afinal, se conhecesse não haveria a necessidade de promover um procedimento licitatório formal, bastaria contratar a empresa oferecendo o menor preço (BLUMENSCHHEIN, 2014).

#### **4.3.2. Segunda Análise Multivariada**

A segunda análise multivariada foi realizada categorizando os dados de



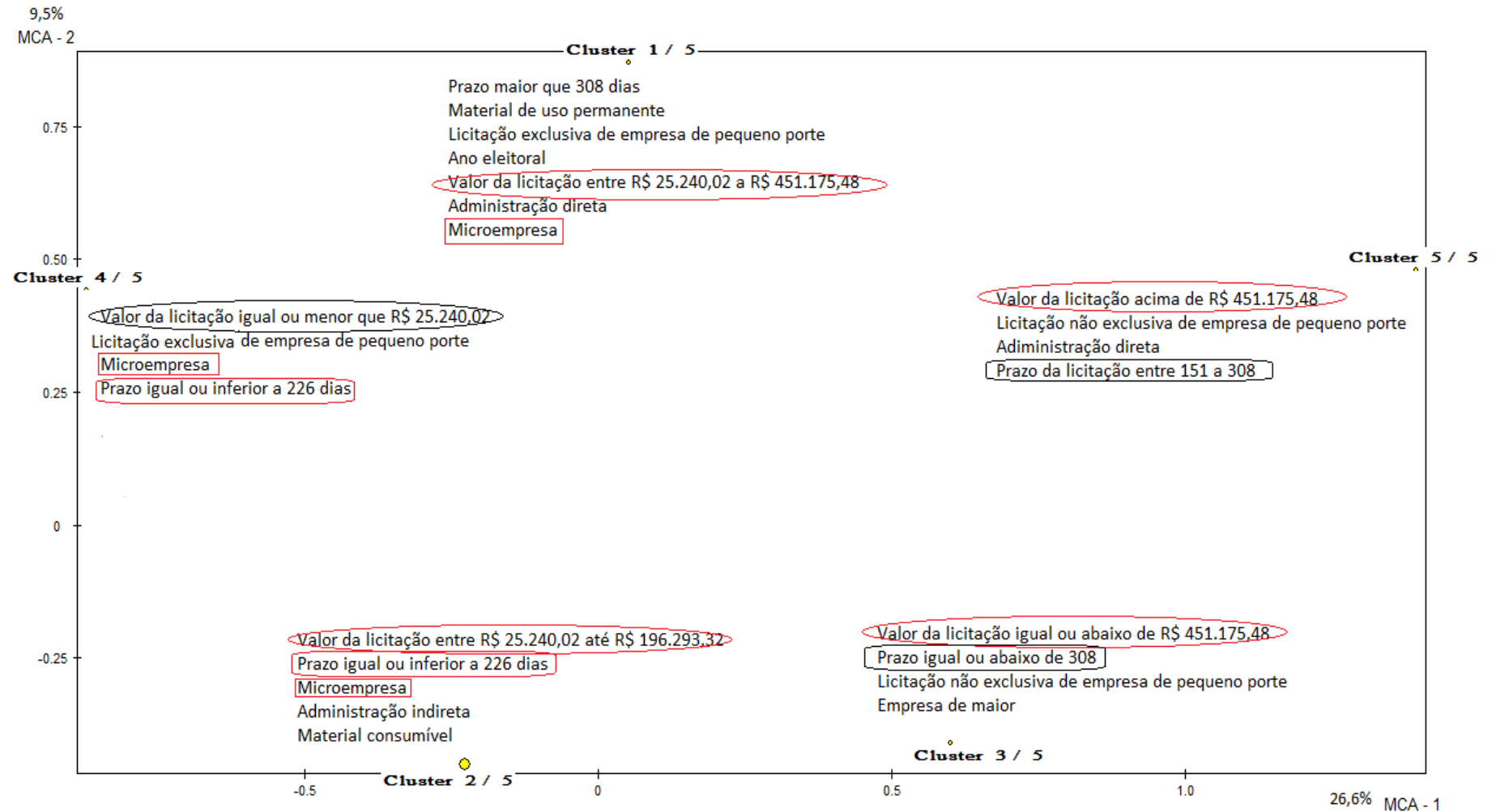
“Economicidade” e “Celeridade” através de 5 medianas dos dados. Na Análise de Correspondência Múltipla obteve-se 36,1% da informação nos dois primeiros eixos fatoriais e 43,1% da informação nos três primeiros eixos.

No primeiro eixo fatorial foi possível separar as licitações de maior valor, mais lentas e de empresas vencedoras não enquadradas como ME ou EPP das licitações de menor valor, mais rápidas e exclusivas de ME e EPP. Esse agrupamento das licitações de maior vulto financeiro com prazo de realização mais dilatado já foi observado e era uma resposta esperada, haja vista a maior complexidade de elaboração dos atos preparatórios do certame (JUSTEN FILHO, 2009; MOTA e FILHO, 2010; GONÇALVES, 2012), bem como a maior dificuldade de disponibilidade financeira para a conclusão do processamento. E como constatado anteriormente a correlação entre as empresas de porte maior e as licitações de grande vulto pode ser explicada pela teoria econômica que preconiza que quanto maior o ativo (ou menor o custo das empresas), maior é o desconto nas licitações pois empresas com menores custos conseguem ofertar maiores descontos nas licitações em um ambiente competitivo (BOWER, 1993; PEREIRA, 2015).

Ainda sobre esse primeiro eixo fatorial, foi observada a correlação entre as licitações exclusivas de ME e EPP e as de menor vulto com tendência a serem mais céleres demonstrando a simetria do resultado. Ao passo que o grande vulto da licitação pode ocasionar morosidade dos atos preparatórios do procedimento aquisitivo, o menor vulto tende a promover maior celeridade do mesmo com a redução da complexidade desses atos administrativos e da menor dificuldade de disponibilidade financeira (MALISCHESKI, 2013).

No segundo eixo fatorial foi possível separar as licitações que ocorreram no ano eleitoral com as licitações que não ocorreram no ano eleitoral. Observou-se que o dispêndio em anos eleitorais tende a ser mais elevado que nos anos não eleitorais. Também se faz presente a correlação significativa com a figura da Administração Direta quanto a organização administrativa, conforme a Figura 7.

**Figura 7 - Representação gráfica da Análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis, categorizando as variáveis economicidade e celeridade em 5 medianas.**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

Marcação em vermelho: Valores da licitação mais altos, prazo mais baixos, microempresa. Marcação em preto: Valores de licitações mais baixos, prazo mais altos.

Na Análise Hierárquica de *Cluster* agrupou as licitações em 5 *clusters*. O primeiro *cluster* foi significativo devido às licitações com tempo de duração maior que 308 dias ( $p < 0,0001$ ), de materiais de natureza de despesa permanente ( $p < 0,0001$ ), exclusivas às ME e EPP ( $p < 0,0001$ ), no ano eleitoral ( $p = 0,004$ ), com todos os valores ( $p = 0,008$ ) e Administração Direta ( $p = 0,049$ ).

A correlação significativa, apresentada por este *cluster*, entre o prazo dilatado para a realização dos Pregões e a exclusividade do certame às ME e EPP podem ser explicadas pelos demais favorecimentos que a Lei Complementar N°. 123/06 alude para essas empresas, como o prazo diferenciado para comprovação da regularidade fiscal na fase de habilitação. Fica assegurado o prazo de 5 (cinco) dias úteis, prorrogáveis por igual período, para a regularização da documentação, contados a partir da data em que foi a empresa declarada vencedora. Ainda na reflexão acerca da “Celeridade”, essa variável apresenta-se mitigada quando correlacionada com a variável da organização administrativa manifestada pela Administração Direta, que detém práticas administrativas carregadas de burocracia (FIUZA, 2008).

A novidade fica a cargo da correlação entre ano eleitoral e material de natureza permanente com a tendência de produzir licitações de maior vulto, conforme já se observou da análise do primeiro eixo fatorial. Uma hipótese de explicação para esse cenário seria a realização de licitações com fim eleitoral, utilização da máquina pública, para favorecimento de determinado grupo político. Como exemplo que ilustra esse resultado encontrado pode-se citar a aquisição de viaturas policiais, mesas e cadeiras escolares ou aquisição de equipamentos hospitalares, são áreas sensíveis e de forte apelo popular em ano eleitoral. Reforça esse raciocínio o trabalho de Cunha, Marques e Meirelles (2002) que entendem que as organizações públicas estão mais sujeitas às interferências políticas.

O segundo *cluster* separou as licitações com valores entre R\$ 25.240,02 e R\$ 196.293,32 ( $p < 0,0001$ ), com tempo de duração entre 72 a 150 dias ( $p < 0,0001$ ), com empresas vencedoras do porte de ME ou EPP ( $p < 0,0001$ ), da Administração Indireta ( $p < 0,0001$ ) e materiais de natureza de despesa de consumo ( $p < 0,0001$ ).

A discussão interessante que se promove acerca desse *cluster* é a reafirmação da correlação entre o vulto da licitação e seu prazo de processamento. Já foi observado e discutido anteriormente que licitações de grande vulto apresentam a tendência de serem mais morosas, devido a provável complexidade da rotina administrativa para a preparação do certame. Em

contraponto, Pregões de vulto menor tendem a apresentar rotinas processuais em menor prazo. E esse menor tempo gasto no processamento de uma licitação realizada por entes da Administração Indireta corrobora com a expectativa da criação das mesmas, melhor funcionamento na gestão administrativa e financeira, garantidas por sua maior autonomia nessas áreas para o desempenho das atividades públicas (SILVA, NUNES, UCHÔA, 2017).

O terceiro *cluster* isolou as licitações com valores entre R\$196,293,32 a R\$ 451.175,48 ( $p<0,0001$ ), com tempo de duração entre 151 a 308 dias ( $p<0,0001$ ) e vencidas por empresas não enquadradas como ME ou EPP ( $p<0,0001$ ). Já o quarto *cluster* separou as licitações com valores abaixo de R\$ 25.240,02 ( $p<0,0001$ ), de licitações exclusivas de microempresas ( $p<0,0001$ ) e com prazos inferiores a 226 dias ( $p<0,0001$ ).

O terceiro e quarto *clusters* são complementares na análise. O terceiro *cluster* apresenta a correlação entre maior vulto da licitação com o maior prazo de processamento enquanto o quarto *cluster* demonstra a tendência de licitações de menor vulto serem processadas em prazo mais curto. Soma-se a esse resultado a análise da literatura econômica ao apregoar que a licitação não é economicamente atraente quando os custos de transação são altos (McMILLAN, 1998; BAJARI; TADELIS, 2006), por isso a maior correlação com empresas de maior porte e as licitações de maior vulto.

O quinto *cluster* separou as licitações com valores superiores a R\$ 451.175,48 ( $p<0,0001$ ), com empresas vencedoras não enquadradas como ME ou EPP ( $p<0,0001$ ), licitações de ampla concorrência ( $p<0,0001$ ), da Administração Direta ( $p<0,0001$ ) e com prazo superior a 227 dias ( $p<0,0001$ ).

O resultado desse agrupamento pode ser explicado pela existência de maior burocracia na Administração Direta no processamento das licitações que afeta a “Celeridade” dos Pregões. O valor estimado da licitação apresenta correlação com o porte das empresas que se sagram vencedoras dessas licitações de ampla concorrência, conforme a retrocitada literatura econômica. Assim, os trâmites burocráticos aumentam a incerteza de êxito no processamento da licitação encarecendo os custos das empresas participantes (FIUZA, 2008).

## 5. CONCLUSÃO

Ao resgatar o objetivo geral da pesquisa que era identificar os fatores determinantes da eficiência dos Pregões Eletrônicos tomando como atributos a celeridade e a economicidade, informa-se que esse trabalho logrou êxito. Também foram exitosos, como objetivos específicos: a revisão sistemática da literatura acerca dos temas licitação e fatores determinantes para o desempenho; a descrição do processamento aquisitivo do Pregão Eletrônico realizado pelo Estado de Goiás; a identificação das variáveis que influenciam na celeridade e na economicidade do Pregão Eletrônico; e a revelação estatística das correlações entre as variáveis estudadas.

Desta feita, a pergunta problema cerne da pesquisa, “quais os fatores determinantes da eficiência do Pregão Eletrônico?”, foi respondida. A partir dos dados coletados foram desenvolvidas as variáveis contínuas e as variáveis categóricas apresentadas, respectivamente, nos Quadros 8 e 9, ambos inseridos no Capítulo 3 – Metodologia.

Da análise descritiva foi possível observar: a) a predominância do número de Pregões Eletrônicos realizados pela Administração Direta frente ao quantitativo realizado pela Administração Indireta, explicada pela composição da amostra, 21 órgãos integrantes da Administração Direta e 12 entes da Administração Indireta; b) as licitações foram majoritariamente vencidas por empresas enquadradas pelo porte como Microempresas – ME ou Empresas de Pequeno Porte – EPP, ainda que no cômputo geral as licitações exclusivas às ME e EPP representassem a minoria do quantitativo dos Pregões Eletrônicos, fruto das políticas públicas de tratamento favorecido para essas empresas; c) maior quantitativo de processos aquisitivos para material de natureza de despesa permanente em detrimento dos procedimentos para aquisição de material de natureza de consumo ou contratação de serviços, consequência da possibilidade legal de prorrogação dos contratos de fornecimento continuado que abarcam os bens de consumo e os serviços, outro aspecto a ser destacado é a falha de planejamento das compras governamentais sem definição de um horizonte de longo prazo; e d) a influência do ano eleitoral no aumento do quantitativo de Pregões Eletrônicos realizados.

Da análise univariada dos fatores observados, constatou-se alta correlação entre o tipo de organização administrativa e o enquadramento do porte da empresa vencedora, entre o tipo de organização administrativa e a natureza da despesa do objeto da licitação, entre o tipo de organização administrativa e o tratamento favorecido às Microempresas – ME e Empresas de

Pequeno Porte – EPP, e entre o enquadramento do porte da empresa vencedora e a natureza da despesa do objeto da licitação. Essas altas correlações robustecem as tendências estatísticas observadas nas análises multivariadas.

Após as duas análises multivariadas para os dados “Celeridade” e “Economicidade”, conclui-se que a tendência estatística de maior “Economicidade” é observada nos Pregões Eletrônicos quando os fatores analisados apresentam as seguintes características: a) natureza de despesa de material permanente; b) quantidade de itens por licitação não guardou correlação significativa; c) de ampla concorrência e vencidos por empresas de maior porte; d) processados por órgãos da Administração Direta; e) realizadas em ano eleitoral; e f) de maior vulto financeiro.

Conclui-se, também, que a tendência estatística de maior “Celeridade” é observada nos Pregões Eletrônicos em que os fatores analisados apresentam as seguintes características: a) natureza de despesa de material de consumo ou serviço; b) menor quantidade de itens por licitação; c) exclusivos de ME e EPP e conseqüentemente vencidos por empresas desses portes; d) processados por entes da Administração Indireta; e) realizados em ano não eleitoral; e f) de menor vulto financeiro.

Diante do exposto é possível concluir que, analisados pelos atributos “Celeridade” e “Economicidade”, são fatores determinantes na eficiência do Pregão Eletrônico, os seguintes: a) da natureza de despesa, consumo ou permanente; b) quantidade de itens por licitação; c) licitações exclusivas para microempresas – ME e empresas de pequeno porte – EPP; d) o porte da empresa vencedora da licitação, ME e EPP ou demais; e) a organização administrativa, Administração Direta ou Indireta; f) ano eleitoral municipal e estadual/federal; g) vulto da despesa pretendida.

Os resultados alcançados, apresentados e discutidos em consonância com outros trabalhos anteriores, conforme demonstrado no capítulo anterior, evidenciam a necessidade de melhorar o planejamento da Administração Pública evitando repetir procedimentos licitatórios para aquisição de bens permanentes. Também restou clara a necessidade da devida atenção à estratégia de elaboração do processo de compras ao que se refere quantitativo de itens por certame, haja vista a tendência estatística de licitações com grande quantidade de itens padecerem de maior morosidade. Outro ponto que merece abordagem é que os entes administrativos descentralizados apresentam a tendência estatística de serem mais céleres.

Importante se faz a reflexão e análise dos fatos atinentes a mitigação da burocracia e consequente melhoria de desempenho da instituição.

A política pública de fomento às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, no quesito acesso à negociação com o ente público, tem funcionado. Não só pelo quantitativo de procedimentos exclusivos a elas, mas também pelo quantitativo de certames não exclusivos que são vencidos por empresas desses portes. Doravante, o êxito concorrencial não se transmite, estatisticamente, em tendência de maior “Economicidade”. De bom tom seria uma revisão das práticas administrativas referentes ao adimplemento tempestivo das obrigações processuais para que essas empresas não sofressem com incremento desses custos indiretos que acabam sendo repassados ao valor final da negociação.

A correlação entre ano eleitoral e o expressivo quantitativo de licitações de material permanente carecem de uma abordagem investigativa específica. Estatisticamente esses procedimentos licitatórios apresentaram uma tendência de maior morosidade. Essa correlação pode suscitar um cenário de interferência política, em sua vil forma eleitoreira, na concessão ou não concessão de bens permanentes. Por isso a eventual procrastinação do processo em decorrência do lapso temporal da elaboração de alianças políticas, para determinada região ou área de impacto social.

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribuiu: a) com a sistematização da literatura nacional e internacional recente a respeito dos fatores relacionados ao desempenho do processo licitatório, especificamente nas compras eletrônicas, ao possibilitar uma visão objetiva da influência e interrelação desses fatores; b) com o esforço que tem sido feito na área acadêmica para alcançar a eficiência dos serviços públicos; e c) com preenchimento de parte da lacuna existente no debate sobre os fatores que exercem influência no desempenho dos processos de compras públicas.

Quanto às implicações práticas da pesquisa, entende-se como principais contribuições: a) o fornecimento de subsídios para a formulação de políticas públicas que venham a dinamizar o trâmite processual aquisitivo, reduzindo seus custos e tornando-o mais célere no socorro às necessidades da sociedade; e b) oportunizar a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho das compras públicas inserindo variáveis apontadas pela literatura e estudos empíricos.

Espera-se que as evidências estatísticas encontradas nesta pesquisa sobre aspectos que influenciam na eficiência, colaborem em algum nível com o processo de tomada de decisão na formulação e implementação de políticas públicas. Gestores Públicos da Administração Direta e Indireta poderão utilizar essas informações como critérios técnicos na elaboração de planejamento de longo prazo e alocação de recursos de forma a melhorar a eficiência da Administração Pública.

Dentre as limitações dessa pesquisa cita-se a ausência de um sistema estadual consolidado de armazenamento de informação referente à qualidade do produto entregue ou do serviço prestado impossibilitando, assim, que esse fator qualidade fosse estudado. Outra limitação refere-se à ausência de informação da qualificação dos servidores envolvidos nas etapas do processo aquisitivo, impossibilitando a análise desse fator. Existe uma instituição estadual – Escola de Governo Henrique Santillo – que promove cursos hodiernamente com essa finalidade, bem avaliados pelos servidores conforme se verifica em suas avaliações internas. Doravante, quando da coleta dos dados dessa pesquisa, um problema no *software* da Instituição impossibilitou o levantamento das informações discriminadas por quantitativo de servidores treinados por curso, por órgão e por ano.

Os resultados alcançados e as limitações apresentadas remetem à necessidade de realização de mais pesquisas para aprofundamento do conhecimento desse tema de suma relevância para a consecução eficiente das ações da Administração Pública. Por oportuno, sugere-se o desenvolvimento de estudos que possam analisar a grande concentração de licitações em anos eleitorais, bem como a elaboração de um modelo que estime a economia e o tempo gasto de um processo aquisitivo, e conseqüentemente possa ser elaborado um *score* da eficiência das compras públicas.



## 6. REFERÊNCIAS

- ABDI, H.; VALENTIN, D. Multiple correspondence analysis. **Encyclopedia of measurement and statistics**, p. 651-657, 2007.
- ABRAMO, C. W.; CAPOBIANCO, E.; NAVES, R. Áreas de vulnerabilidade. **Caminhos da transparência: transparência Brasil**, 2002.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública Edição especial comemorativa 1967- 2007. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- AFONSO, Antônio. A eficiência do Estado. In:BOUERI, Rogério; SABOYA, Maurício (Org.). Aspectos do Desenvolvimento Fiscal. Brasília, **IPEA**, 2007.
- AFONSO, Antonio; SCHUKNECHT, Ludger; TANZI, Vito. Public sector efficiency: an international comparison. **Public choice**, v. 123, n. 3, p. 321-347, 2005.
- ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. São Paulo: Método, 2009.
- ALMEIDA, Tatiana Behrsing Burlamaqui 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 do Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. Recife.
- AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. Dispensa da Licitação por Emergência, **Revista Trimestral de Direito Público** 1/186-191. São Paulo: Malheiros. 1993.
- ARVATE, Paulo e BIDERMAN, Ciro. Vantagens e Desvantagens da Intervenção do Governo na Economia. In: MENDES, Marcos (Org.). Gasto Público Eficiente: 91 propostas para o desenvolvimento do Brasil. Rio de Janeiro: **Topbooks**, Instituto Fernand Braudel, 2006.
- BAJARI, Patrick. MCMILLAN, Robert. TADELIS Steven. **Auctions Versus Negotiations in Procurement: An Empirical Analysis**. Downloaded from jleo.oxfordjournals.org at Indiana University Library on january 6, 2011, 372 – 399.
- BAJARI, P.; TADELIS, S. Incentives and award procedures: competitive tendering vs. negotiations in procurement. In: DIMITRI, N.; PIGA, G.; SPAGNOLO, G. (Ed.). **Handbook of procurement**. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2006.
- BANCO MUNDIAL. **Brazil: country procurement assessment report**. Washington: World Bank, 2004. (Report, n. 28446-BR).
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. 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**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008. Disponível em <

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/2223/o-papel-do-comprador-no-processo-de-compras-em-instituicoes-publicas-de-ciencia-e-tecnologia-em-saude--c-t-s->>. Acesso em: 05 jul. 2015.

BECKSTEAD, J. W. Using Hierarchical *Cluster* analysis in nursing research. **Western Journal of Nursing Research**, v. 24, n. 3, p. 307-3019, 2002.

BEEBE, K. R.; PELL, R. J.; SEASHOLTZ, M. B. **Chemometrics: a practical guide**. 1998.

BENZÉCRI, J. P. Pratique de l'analyse des données: Abdi, H. et al. Linguistique & lexicologie. **Dunod**, 1979. ISBN 2040107762.

BIDERMAN, R (Org.); BETIOL, L. (Org.); MACEDO, L. S. V. (Org.); MONZONI, M (Org.); MAZON, R (Org.). **Guia de Compras Públicas Sustentáveis - Uso do Poder de Compra do Governo para a Promoção do Desenvolvimento Sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. v. único. 151 p.

BLUMENSCHNEIN, Fernando. **Estratégias de Compras Governamentais no Brasil-Teoria dos Leilões e" Big Data"**. FGV Projetos, 2014.

BOYNE, George et al. Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management. Cambridge University Press, 2006.

BRAGA, Lamartine Vieira; GOMES, Ricardo Corrêa. Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e *accountability*. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)

BRASI. **Decreto nº. 2.296, de 14 de maio de 1862**. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>

BRASIL. **Decreto nº. 3.555, de 08 de agosto de 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)

BRASIL. **Decreto nº. 3.697, de 21 de dezembro de 2000**. Regulamenta o parágrafo único do art. 2º da Medida Provisória nº 2.026-7, de 23 de novembro de 2000, que trata do pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3697.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3697.htm)

BRASIL. **Decreto nº. 4.536, de 28 de janeiro de 1922**. Organiza o Código de Contabilidade da União. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/historicos/dpl/dpl4536.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/dpl4536.htm)

BRASIL. **Decreto nº. 5.450, de 31 de maio de 2005.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)

BRASIL. **Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)

BRASIL. **Decreto-Lei nº. 2300, de 21 de novembro de 1986.** Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm)

BRASIL. **Lei nº. 5.456, de 20 de junho de 1968.** Dispõe sobre a aplicação aos Estados e Municípios das normas relativas as licitações previstas no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L5456.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5456.htm)

BRASIL. **Lei nº. 6.946, de 17 de setembro de 1981.** Atualiza os limites de valor aplicáveis às diferentes modalidades de licitações, simplifica a organização de cadastros de licitantes e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6946.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6946.htm)

BRASIL. **Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Brasília, 21 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)

BRASIL. **Lei nº. 9.472, de 16 de julho de 1997.** Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)

BRASIL. **Lei nº. 9.986, de 18 de julho de 2000.** Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9986.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9986.htm)

BRASIL. **Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui o pregão. Brasília, 17 jul. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)

BRASIL. **Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)

BRASIL. **Lei nº. 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Brasília, 04 ago. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)

BRASIL. **Medida Provisória nº. 2.026, de 04 de maio de 2000.** Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/antigas/2026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas/2026.htm)

BRASIL. **Pontos críticos**. Brasília: MPOG, 2007b. Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal, contrato no 06/47-2825, Relatório Técnico 13.

BRASIL. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro. V.45, n. 2, p. 401, mar/abr 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122011000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000200006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 23 abr. 2015.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional**. Brasília; TCU, secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2010.

BRIGNALL, Stan; MODELL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management accounting research**, v. 11, n. 3, p. 281-306, 2000.

BOLTON, Mike. **Public sector performance measurement: delivering greater accountability**. Work Study. Vol. 52; nº 01, p.p. 20-24. 2003.

BOWER, A. Procurement Policy And Contracting Efficiency. **International Economic Review**, v. 34, p. 873-901, 1993.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Hants: Ashgate, 2008.

CALDAS, Eduardo de Lima; NONATO, Raquel Sobral. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.64, n.4, p.465-480, out./dez.2013. Disponível em <<http://www.producao.usp.br/handle/BDPI/45693>>. Acesso em: 22/07/2015.

CARPINETI, Laura; PIGA, Gustavo; ZANZA, Matteo. The variety of procurement practice: evidence from public procurement. In: DIMITRI, N.; PIGA, G.; SPAGNOLO, G. (Ed.). **Handbook of procurement**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CARVALHO, M. S.; STRUCHINER, C. J. Análise de correspondência: uma aplicação do método à avaliação de serviços de vacinação. **Cad Saúde Pública**, v. 8, n. 3, p. 287-301, 1992.

CATANNI, Antônio David e FERRARINI, Adriane Vieira. Participação, desenvolvimento local e política pública: estratégias articuladas para a superação da pobreza. **Revista Katái**, Florianópolis, v. 3, 2010.

CHICÓSKI, Davi. O princípio da eficiência e o procedimento administrativo. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 4, n. 18, p. 169-196, 2007.

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

COELLI, Timothy et al. **An introduction to efficiency and productivity analysis**. 2. ed. New York, Springer, 2005.

COGGBURN, Jerrell D. Exploring differences in the American states' procurement practices. **Journal of Public Procurement**, v. 3, n. 1, p. 3, 2003.

COLLIS, Jil; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREIA, P. R.; FERREIRA, M. M. Reconhecimento de padrões por métodos não supervisionados: explorando procedimentos quimiométricos para tratamento de dados analíticos. **Química Nova**, v. 30, n. 2, p. 481, 2007.

COSTA, M. C. Redução de custos nas compras governamentais: exemplos de economia dos Governos dos estados da Bahia e de São Paulo. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v. 14, n. 2, p. 375-383, 2004.

COULTHARD, Darryl; CASTLEMAN, Tanya. *Electronic Procurement in Government: more complicated than just good business*. The 9th European Conference on Information Systems, 2001.

CRUZ, V; DANTAS, I.(2008, Março). Política Industrial eleva compras públicas. Folha Online, Brasília, 30 de março de 2008. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u387205.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u387205.shtml). Acesso em: 21 de abril de 2016.

CUNHA, M. A.; MARQUES, E.; MEIRELLES, F. **Tecnologia de informação no setor público**: estudo da percepção dos gestores do Executivo estadual. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: Enanpad, 2002.

CUESTA, Rafael Entrana. *Curso de Derecho Administrativo*. Ed. Tecnos, Madri, 1995.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The new public service: serving, not steering*. Ed. Ampliada Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DO COUTO, Hugo Leonnardo Gomides; RIBEIRO, Francis Lee. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 331-343, 2016.

DOS SANTOS, Lucas Maia; RAMOS SILVEIRA, Suely de Fátima. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **RAP - Rio de Janeiro**, v. 44, n. 6, p. 1405-28, 2010.

EUROPEAN COMMISSION. (2005). Public procurement for research and innovation: Developing procurement practices favourable to R&D and innovation. Brussels.

EVERITT, B.; DUNN, G. Applied Multivariate Data Analysis. 2001. **Arnold, London**, 2001.

FARIA, Evandro Rodrigues de et al. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 44, n. 6, 2010.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. (Org.). **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. 6 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

FIUZA, Eduardo PS. Licitações e governança de contratos: a visão dos economistas. **Marcos regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras**, v. 2, p. 239-274, 2008.

FIUZA, Eduardo P. S.; MEDEIROS, Bernardo A. **A Agenda Perdida das Compras Públicas: Rumo a Reforma Abrangente da Lei de Licitações e do Arcabouço Institucional**. Rio de Janeiro. IPEA, 2014.

GABARDO, Emerson. Princípio da eficiência, O. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP**. Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/82/edicao-1/principio-da-eficiencia,-o>.

GASPARINI, Diógenes. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 2ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

GASTALDI, José Petrelli. **Elementos de economia política**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Constituição do Estado de Goiás**. Goiânia, 5 out. 1989. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/constituicoes/constituicao\\_1988.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/constituicoes/constituicao_1988.htm)

GOIÁS. **Como ser fornecedor do Governo do Estado de Goiás**. Goiânia, agosto, 2012.

GOIÁS. **Decreto nº. 6.759, de 22 de julho de 2008**. Institui o Sistema de Gestão de Aquisições e Contratações Governamentais no âmbito da administração direta do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/2008/decreto\\_6759.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/decretos/numerados/2008/decreto_6759.htm)

GOIÁS. **Decreto nº. 7.425, de 16 de agosto de 2011**. Institui o Sistema de Gestão de Suprimentos e Logística no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, regulamenta o Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado – CADFOR – e dá outras providências. Goiânia, 16 ago. 2011. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=8977](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=8977)

GOIÁS. **Decreto nº. 7.437, de 06 de setembro de 2011**. Dispõe sobre o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Goiânia, 06 set. 2011. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=9063](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=9063)

GOIÁS. **Decreto nº. 7.466, de 18 de outubro de 2011**. Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações de bens, prestação de serviços e execução de obras no âmbito da administração pública estadual direta e indireta. Goiânia, 18 out. 2011. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=9286](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=9286)

GOIÁS. **Decreto nº. 7.468, de 20 de outubro de 2011.** Aprova o regulamento da modalidade de licitação denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Estado de Goiás. Goiânia, 20 out. 2011. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=9317](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=9317)

GOIÁS. **Decreto nº. 8.614, de 28 de março de 2016.** Regulamenta, no âmbito do Estado de Goiás, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). Goiânia, 28 mar. 2016. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_decretos.php?id=15246](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=15246)

GOIÁS. **Lei nº. 16.920, de 08 de fevereiro de 2010.** Dispõe sobre licitações, contratos, convênios, outros ajustes e atos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações, locações e utilização de bens públicos por terceiros, no âmbito do Estado de Goiás, e dá outras providências. Disponível em [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2010/lei\\_16920.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2010/lei_16920.htm)

GOIÁS. **Lei nº. 17.257, de 25 de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2011/lei\\_17257.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2011/lei_17257.htm)

GOIÁS. **Lei nº. 17.317, de 09 de junho de 2011.** Revoga a Lei nº 16.920, de 08 de fevereiro de 2010, e dá outras providências. Disponível em [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina\\_leis.php?id=9965](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/pagina_leis.php?id=9965)

GOIÁS. **Lei nº. 17.928, de 27 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre normas suplementares de licitações e contratos pertinentes a obras, compras e serviços, bem como convênios, outros ajustes e demais atos administrativos negociais no âmbito do Estado de Goiás. Goiânia, 27 dez. 2012. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis\\_ordinarias/2012/lei\\_17928.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/2012/lei_17928.htm)

GOIÁS. **Lei nº. 18.364, de 10 de janeiro de 2014.** Altera a Lei nº. 14.063, de 26 de dezembro de 2001, e dá outras providências. Goiânia, 10 jan. 2014. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=11222](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=11222)

GOIÁS. **Lei Complementar nº. 117, de 05 de outubro de 2015.** Institui, no âmbito do Estado de Goiás, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Goiânia, 05 out. 2015. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=16928](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=16928)

GONÇALVES, Marivaldo de Sousa. **Um estudo sobre os fatores determinantes dos prazos das compras e contratações públicas através de pregão eletrônico no âmbito da Fiocruz - Ba.** Salvador, BA: BDTD/IBICT, 2012. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, 2012. Disponível em <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marivaldo\\_de\\_souza\\_goncalves.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/marivaldo_de_souza_goncalves.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2015.

GOWER, J. C. Some distance properties of latent root and vector methods used in multivariate analysis. **Biometrika**, v. 53, n. 3-4, p. 325-338, 1966.

GREENACRE, M. Correspondence Analysis in Practice. Second Edition, Chapman and Hall, 201-211, 2007.

GREENACRE, M.; HASTIE, T. The geometric interpretation of correspondence analysis. **Journal of the American Statistical Association**, v. 82, n. 398, p. 437-447, 1987.

HENRIKSEN, Helle Zinner; MAHNKE, Volker; HANSEN, Jens Meiland. Public e-procurement adoption: Economic and political rationality. In: **System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on**. IEEE, 2004. p. 9 pp.

HODGE, G. e GREVE, C. *Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game?*. **Australian Journal of Public Administration**. v. 63, no. 4, pp 8-22, 2010.

HOMBURG, Vincent. E-government and NPM: a perfect marriage?. In: **Proceedings of the 6th international conference on Electronic commerce**. ACM, 2004. p. 547-555.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JORGE, M. J.; AVELLAR, C. M.; MELO, L. C.; PIGATTO, J. A. M.; BATISTA, D. L. Indicadores de Efetividade em custo de atividades-meio no modelo de gestão para resultados: a experiência do Ipec/Fiocruz. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17778/indicadores-de-efetividade-em-custo-de-atividades-meio-no-modelo-de-gestao-para-resultados--a-experiencia-do-ipec-fiocruz>>. Acesso em: 05 jul. 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e contratos administrativos**. 12. ed. São Paulo: Dialética, 2008.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. *The balanced scorecard: measures that drive performance*. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, pp. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Mapas estratégicos: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KABOOLIAN, Linda. “*The new public management*”. **Public Administration Review**, v. 58, n. 3, p. 189-193, mai-jun. 1998.

KINGGENDORF, A. K.; GAUL, T. W.; WOLLWEBER, M. M. Hierarchical *Cluster Analysis* (HCA) of Microorganisms: An assessment of algorithms for resonance raman spectra. **Applied Spectroscopy**, v. 65, n. 2, p. 165-176, 2011.

LEBART, L.; MORINEAU, A.; LAMBERT, T. **SPAD. N: manual de referencia: versión 2.5: sistema compatible para el análisis de datos**. CISIA, 1994. ISBN 2906711276.

LUCCI, C. R. Custos de transação no ambiente portuário: uma aplicação da nova economia institucional para o porto de santos. **Anais. VII Semead**, São Paulo, 2004.

MALISCHESKI, Karyne; DE AZEVEDO, Beatriz Marcondes; ERDMANN, Rolf Hermann. Análise da efetividade do pregão eletrônico para aquisição de bens e serviços públicos. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 32, 2013.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 10 Ed. : Ed. Saraiva, 2016.



MARINI, Caio. MARTINS, Humberto. **Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília. Publix Editora. 2010.

MARTINS, R. D. A.; VAZ, J. C.; CALDAS, E. L. A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des)articulação de atores, instrumentos e território. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 559-90, maio/junho, 2010.

McMILLAN, J. Reorganizing vertical supply relationships. In: SIEBERT, H. (Ed.). **Trends in business organization**: do participation and cooperation increase competitiveness? Tübingen: Mohr, 1994.

McMILLAN, J. Competition in government procurement. San Diego: **University of California, Graduate School of International Relations and Pacific Studies**, 1998 (IR/PS Policy Report, 99-01).

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan et al. A qualidade dos produtos e serviços em licitações do tipo menor preço: um estudo em uma câmara de vereadores do Rio Grande do Sul. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 4, p. 491-508, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009

MENEZES, Joyceane Bezerra de. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle. **Pensar**. Fortaleza, v. 10, n. 10, p. 57-66, fev. 2005.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista Interesse Público, Salvador**, n. 2, 2001.

MOON, M. Jae; WELCH, Eric W. Same bed, different dreams? A comparative analysis of citizen and bureaucrat perspectives on e-government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 25, n. 3, p. 243-264, 2005.

MONTEIRO, Vera. **Licitação na Modalidade de Pregão**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MORA, Monica. **Governo Eletrônico e Aspectos Fiscais: a experiência brasileira**. Texto para discussão 1089, IPEA. Rio de Janeiro, 2005.

MOREIRA, Egon Bockamann. **Processo Administrativo**. 5 ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

MOTA, Flavio Perazzo Barbosa. FILHO, José Rodrigues. **E-Procurement Público Brasileiro: Nem só de lances se faz um pregão.** XXXIV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ. 25 a 29 jan. 2010.

NIEBUHR, Joel de Menezes. *Pregão presencial e eletrônico.* Curitiba: Zênite, 2006.

NEEF, D. (2001). **e-Procurement: From Strategy to Implementation.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

NEELY, A., GREGORY, M. e PLATTS, K. *Performance measurement system design - A literature review and research agenda.* **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 15, n. 4, pp. 80-116, 1995.

NEELY, Andy. *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice.* 2 ed. Cambridge University Press, 2007.

NUNES, Jacqueline; DE LIMA LUCENA, Rosivaldo; DA SILVA, Orlando Gomes. Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da Funasa–PB. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 58, n. 2, p. 227-243, 2007.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Orçamento Público e Administração Financeira e Orçamentária e LRF.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PECK, E.; SIX, P.; GLASBY, J. e SKELCHER, C. "Governance and Partnerships", **Journal of Integrated Care.** v. 12, n. 4, pp. 3-8, 2004.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Integrity in Public Procurement: good practice from A to Z.* **OECD Publishing.** France, 2007.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventing Government* Reading. **MM: Addison Wesley**, 1992.

OSBORNE, S. P. 2006. 'The new public governance?' *Public Management Review* 8(3): 377–87.

PANAYIOTOU, Nikolaos A.; GAYIALIS, Sotiris P.; TATSIPOULOS, Ilias P. An e-procurement system for governmental purchasing. **International journal of production economics**, v. 90, n. 1, p. 79-102, 2004.

PEREIRA, João Ricardo. **Relações entre doações de campanha, denúncias de corrupção e variação de preço nas licitações de obras públicas.** 2015.

ROBSON, C. (2002). **Real world research** (2nd Ed.). Oxford: Blackwell.

SAKOWICZ, Marcin. How Should e-Government Be Evaluated? Different Methodologies and Methods. **Occasional papers in public administration and public policy**, v.5, n.2, spring 2004.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão Presencial e Eletrônico: sistema de registro de preços; manual de implantação, operacionalização e controle.** 3ª ed., rev. e atual., nos termos do Estatuto das Microempresas (Lei Complementar nº 123/06). Belo Horizonte: Forum, 2009.

SANTANA, Magnólia Nunes da Costa Santana. SANTOS, Clezio Saldanha dos. Restrições da utilização da modalidade de licitação pregão. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro- RJ. 22 a 26 set. 2007.

SAUNDERS, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). **Research methods for business students.** 4th Ed. London: Prentice Hall.

SCARPINELLA, Vera. **Licitação na modalidade de pregão: Lei 10.520, de 17 de julho de 2002.** São Paulo: Malheiros, 2003.

SHARAF, M. A.; ILLMAN, D.; KOWALSKI, B. R. **Chemometrics.** 1986.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico.** 25ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

SILVA, Eudes de Queiroz; ROCHA, Renan Mendes. **Compras Governamentais: Uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB.** Brasília – DF, 2006. Monografia apresentada como requisito a obtenção do grau de especialista em Desenvolvimento Gerencial.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público.** 2012.

TAPINOS, E.; DYSON, R. G. e MEADOWS, M. *The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick.* **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, pp. 189-198, 2005.

TAYLOR, C. R.; WIGGINS, S. N. Competition or compensation: supplier incentives under the American and Japanese subcontracting systems. **American Economic Review**, v. 87, n. 4, p. 598-618, 1997.

WARD JR, J. H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. **Journal of the American statistical association**, v. 58, n. 301, p. 236-244, 1963.

WILLIS, K. Is all sustainable development sustainable? A cost-benefit analysis of some procurement projects. **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 12, n. 3, p. 311-331, 2010.

YIN, Robert K. (2009). **Case study research: design and methods.** Applied social Research Methods Series. 4th ed. Vol. 5, SAGE Publications.