

**MARTA CYBELE CARNEIRO**

**DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS NA PARTICIPAÇÃO EM  
LICITAÇÕES PÚBLICAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DE  
ENSINO SUPERIOR**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2017**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**MARTA CYBELE CARNEIRO**

**Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas  
empresas na participação em licitações públicas das  
universidades federais de ensino superior**

**Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado em  
Administração das Micro e Pequenas  
Empresas da Faculdade Campo Limpo  
Paulista para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da  
dissertação defendida pela aluna Marta Cybele  
Carneiro e orientada pelo Prof. Dr. Djair Picchiali**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2017**

## Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Carneiro, Marta Cybele

Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas na participação em licitações públicas das universidades federais de ensino superior/ Marta Cybele Carneiro. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiai.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) –  
Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Administração Pública. 2. Licitações.

3. Micro e Pequenas Empresas.

I. Picchiai, Djair.

II. Faculdade Campo Limpo Paulista.

III. Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas na participação em licitações públicas das universidades federais de ensino superior.

CDD-658.02

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela saúde, fé e perseverança que me tem dado para que eu possa seguir com esse árduo trabalho.

Aos meus pais, Terezinha Alves Carneiro (in memoriam) e Oswaldo Domingos Carneiro (in memoriam), por dedicarem suas vidas e, por muitas vezes, abdicarem de inúmeras coisas em prol da educação de seus filhos.

A todos que, através do reconhecimento ao meu estudo e profissão, têm desejado força e, sabendo dos meus desafios, me auxiliado nos momentos necessários.

Agradeço aos meus professores e colegas que me ajudaram a compreender melhor o momento e o contexto atual de estudo e trabalho.

Agradeço aos amigos conquistados durante o Programa, principalmente ao Marcelo Rodrigues de Vasconcellos, que me apoiou nos momentos mais difíceis me incentivando; a ele, minha gratidão.

Agradeço principalmente ao meu orientador, pela dedicação e sabedoria com que me orientou, por sua paciência e carisma me apoiando e me ajudando a superar desafios.

Finalmente, agradeço aos membros da banca, professores doutores Takeshy Tachizawa (FACCAMP) e Paulo Arvate (FGV).

## RESUMO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) vêm ganhando espaço no que diz respeito à parceria com os órgãos públicos. As aquisições de produtos e serviços por órgãos públicos têm significativa representatividade na economia. Estima-se que as compras públicas, nos diversos níveis do governo, movimentam cerca de 10% do Produto Interno Bruto – PIB (BIDERMAN et al., 2008). Levando em consideração que o governo é o maior comprador de produtos e serviços do país, as compras governamentais tornaram-se um fator importante para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, das economias locais. Para que as aquisições governamentais sejam um instrumento de desenvolvimento econômico e social, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, em seu artigo 47, enuncia que toda administração pública (direta e indireta) deve realizar licitações com benefícios às MPEs. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo verificar os desafios encontrados pelas MPEs para a participação nos processos de licitação, bem como as estratégias utilizadas para enfrentar esses desafios. Para se atingir o objetivo geral, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de estudo de caso, utilizando como instrumentos de pesquisa um roteiro de entrevista aplicado a 21 MPEs e microempreendedores individuais (MEIs). Além disso, foi realizado um estudo bibliográfico com o objetivo de conhecer e mapear o que há de publicações acerca da temática, bem como obter subsídios que auxiliem na consecução do objetivo proposto. Os resultados demonstraram que as MPEs e os MEIs utilizam como estratégia o menor preço para o fornecimento de bens e serviços em editais de licitação, sendo o principal desafio manter a prestação de serviço e o fornecimento de bens e mercadorias, mesmo com atraso nos pagamentos. Outro desafio encontrado foi a carência de informações nos editais, bem como o despreparo dos servidores dos órgãos em sanar dúvidas.

Palavras-chave: administração pública; licitações; micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Small and micro companies (SMCs) have been gaining space in issues related to public organs in Brazil. The acquisition of products and services by public organs currently has a significant representation in the country's economy. It is estimated that public shopping within the diverse levels of the government move about 10% of the Gross Domestic Product – GDP (BIDERMAN et al., 2008). Taking into consideration that the government is the greatest buyer of products and services of the country, governmental shopping has become an important factor for the development of companies and consequently of local economies. For the governmental acquisitions to become an instrument of social and economic development, Supplementary Law n. 123 of December 14, 2006, in its article 47, enunciates that every public administration (direct and indirect) should conduct biddings with benefits for SMCs. In this sense, this study had the objective of verifying the challenges found by SMCs to participate in the bidding processes, as well as the strategies used to face these challenges. In order to reach the main objective, a qualitative and exploratory research was conducted through a case study, using as research instruments an interview script applied to 21 SMCs and individual micro entrepreneurs (IMEs). Besides this, a bibliographic study with the objective of knowing and mapping existent publications related to the theme, as well as obtaining subsidies that help in the achievement of the objective proposed was also conducted. The results demonstrated that the SMCs and the IMEs used as a strategy the smallest price for the supplying of assets and services in bidding lists, the main challenge being the maintenance of services rendered and the supplying of assets and merchandise, even with the delay of payments. Another challenge found was the lack of information in the lists, as well as the lack of training of the employees of the organs to clear doubts.

Key-words: Public administration; Biddings; Small and micro companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quantidade de empresas e MPEs no Brasil em 2016.....	18
Figura 2 – Setores e número de MPEs ativas no território nacional em 2016.....	21
Figura 3 – Regime de tributação das MPEs .....	22
Figura 4 – Enquadramento da empresa .....	60
Figura 5 – Benefícios considerados mais importantes.....	62
Figura 6 – Nuvem de palavras originárias das subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 9 do Apêndice C .....	66
Figura 7 – Nuvem de palavras originárias das subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 11 do Apêndice C .....	67

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características de posicionamento competitivo .....	36
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características demográficas das empresas .....	60
Tabela 2 – Características sociodemográficas dos entrevistados .....	61
Tabela 3 – Conhecimento da Lei Complementar n. 123/2006 pelos entrevistados ....	62
Tabela 4 – Participação, desafios e estratégias em licitações .....	64
Tabela 5 – Palavras mais frequentes nas questões subjetivas da entrevista.....	65
Tabela 6 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 5 do Apêndice C.....	66
Tabela 7 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 9 do Apêndice C.....	67
Tabela 8 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 11 do Apêndice C.....	68
Tabela 9 – Associação entre respostas dadas em questões subjetivas quanto às dificuldades de participação em editais e as estratégias utilizadas para vencê-las.....	68
Tabela 10 – Associação entre respostas das questões subjetivas quanto às mensurações de desafios e estratégias para vencer processos .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>CGSN</b>	Comitê Gestor do Simples Nacional
<b>CNC</b>	Confederação Nacional do Comércio de Bens
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
<b>CRC</b>	Certificado de Registro Cadastral
<b>ICMS</b>	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
<b>IEs</b>	Instituições de Ensino
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>IN</b>	Instrução Normativa
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>MEIs</b>	Microempreendedores Individuais
<b>MPE</b>	Micro e Pequena Empresa
<b>MPEs</b>	Micro e Pequenas Empresas
<b>PBQP-H</b>	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PL</b>	Projeto de Lei
<b>PLC</b>	Projeto de Lei Complementar
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SIAC</b>	Sistema de Avaliação da Conformidade de Serviços e Obras da Construção Civil
<b>SIASG</b>	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
<b>SICAF</b>	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
<b>SISG</b>	Sistema de Serviços Gerais
<b>ST</b>	Substituição Tributária
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa .....	2
1.2 Situação-problema de pesquisa .....	3
1.3 Objetivos do estudo.....	3
1.3.1 Objetivo principal .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Delimitação do tema .....	4
1.5 Estrutura do estudo.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1 Licitação .....	6
2.1.1 Princípios da licitação .....	10
2.1.2 Modalidades de licitação.....	12
2.2 Microempresas e empresas de pequeno porte .....	14
2.2.1 Conceito.....	14
2.2.2 A lei geral das MPes.....	16
2.2.3 As licitações para MPes .....	19
2.2.4 Atuação das MPes nas instituições públicas de ensino.....	20
2.2.5 As barreiras enfrentadas pelas MPes na participação e na manutenção das licitações .....	22
2.2.6 O estatuto da MPes (Lei Complementar n. 123/2006) .....	23
2.2.7 Os tipos de MPes participantes das licitações públicas .....	24
2.2.8 Tecnologias da informação aplicadas às licitações .....	30
2.3 Estratégia .....	33
2.3.1 Estratégia organizacional das MPes .....	38
2.3.2 Estratégia empresarial ou estratégia de mercado .....	39
2.3.3 Estratégia e crescimento empresarial .....	39
2.4 Aspectos legais da terceirização de mão-de-obra.....	41
3 MÉTODO .....	48
3.1 Alegação do conhecimento .....	49
3.2 Técnica da pesquisa e estratégias de investigação .....	49
3.3 Classificação da pesquisa.....	50
3.4 Pesquisa bibliográfica .....	50
3.5 População e amostra da pesquisa .....	51
3.6 Instrumentos da pesquisa .....	51
3.7 Procedimentos da coleta de dados .....	52
3.7.1 A pesquisa bibliográfica.....	53
3.7.2 A pesquisa de campo.....	53
3.8 Tratamento e análise dos dados .....	54

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	55
4.1 Resultados do estudo bibliográfico .....	55
4.2 Características sociodemográficas das MPEs e dos MEIs .....	59
4.3 Características sociodemográficas dos entrevistados.....	61
4.4 Achados da pesquisa .....	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
5.1 Conclusões específicas .....	70
5.2 Sugestões para futuros trabalhos.....	72
REFERÊNCIAS .....	73
APÊNDICE A .....	85
APÊNDICE B.....	87
APÊNDICE C.....	89
APÊNDICE D .....	91

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões ligadas ao desempenho no setor público atinge várias áreas, dentre elas as compras públicas (CABRAL; REIS; SAMPAIO, 2015). De acordo com Arlbjorn e Freytag (2012), as compras governamentais representam uma fatia expressiva da economia de um país diante do poder de compra do setor público, de forma que a contratação de bens e serviços públicos é um meio importante usado para redistribuir recursos entre os agentes econômicos (MARION, 2007).

Embora os problemas das MPEs sejam basicamente os mesmos das de grande porte, as MPEs possuem padrões de respostas distintos de acordo com a realidade enfrentada (CABRAL; REIS; SAMPAIO, 2015).

No Brasil, devido ao grande potencial que as MPEs têm de geração de emprego e renda, também uma maneira de igualar a concorrência com as demais empresas, o governo implantou leis específicas para essas empresas, pois são reconhecidas por sua representatividade econômica. Esse segmento responde por 99,2% de todos os empreendimentos brasileiros, sendo responsável pela geração da maioria dos postos de trabalho formais e pela totalidade dos informais (SEBRAE, 2005). O governo é o maior comprador do país, pois necessita de materiais destinados à manutenção da máquina pública a fim de proporcionar o bem-estar social. Além disso, as compras governamentais tornaram-se um instrumento importante no desenvolvimento das empresas e das economias locais. Segundo o Portal Brasil (2015), a movimentação de aquisição de bens e serviços no primeiro trimestre de 2014 com contratações vinculadas às MPEs foi de R\$ 7,60 bilhões, sendo 13% maior que o mesmo período de 2013; ainda segundo o Portal Brasil (2015), no período de 1 de janeiro a 5 de julho de 2015, do total de R\$ 28,9 bilhões referentes aos gastos/investimentos pelo governo, 37,2% referem-se à participação das MPEs.

As licitações são formas de avaliar os produtos, os valores e as empresas a fim de garantir produtos e/ou serviços de boa qualidade com o menor preço. De maneira geral, nas compras e na contratação de serviços para manter a máquina pública, o governo compra e contrata serviços seguindo regras ditadas por leis. Assim, a licitação

é um processo formal no qual há competição entre os interessados cuja equipe de administração pública realiza convocações de empresas interessadas em prestação de serviço ou venda de produtos, mediante condições estabelecidas em ato próprio por meio de edital ou convite direto às empresas interessadas, as quais realizam apresentações de propostas para fornecimentos de bens e/ou serviços dentro das orientações e das condições já preestabelecidas no edital (CARVALHO FILHO, 2009). Nas licitações deve-se levar em consideração não só o menor preço, mas também as necessidades da administração, do Estado e da coletividade (DIAS, 2000).

Para que as aquisições governamentais sejam um instrumento de desenvolvimento econômico e social, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, preconiza em seu artigo 47 que toda administração pública (direta e indireta) deve realizar licitações com benefícios às MPEs.

Atualmente, apesar da existência de leis que beneficiam e/ou protegem as MPEs para a participação em processos licitatórios, são poucas que conhecem e participam desses processos (FREITAS, 2011).

Ante o exposto, questionou-se o que tem sido pesquisado sobre a participação das MPEs em licitações públicas para conhecer os resultados dos estudos que enfocam o referido tema. Nesse sentido, este estudo propõe verificar os desafios encontrados pelas MPEs para a participação nos processos de licitação, bem como as estratégias utilizadas para enfrentar esses desafios.

## **1.1 Justificativa**

A partir do exposto, justifica-se o tema, uma vez que são fundamentais o conhecimento e a conscientização a respeito dos complementos da lei de licitação, levantados pela Lei n. 123/2006, que apresenta os benefícios às MPEs e ao desenvolvimento econômico e social do país.

No entanto, existem diversas MPEs que desconhecem o processo licitatório, outras até sabem da existência de leis que as beneficiam e até têm interesse; no entanto, no atual cenário econômico de crises, somado ao desemprego, à redução nas

contratações e às burocracias ainda existentes, as MPEs acabam não enxergando essa alternativa de mercado ou sentindo algum tipo de receio na participação em licitações (DUTKEVICZ, 2013; FREITAS, 2011; TORRES; MAYER; LUNARDI, 2013).

Vale destacar que existe um alto índice de mortalidade entre as MPEs, sendo as políticas de incentivos fiscais ainda escassas para incentivá-las a competir com grandes empresas, pois existe também a demanda de cuidados, certificações, maquinários e mão-de-obra necessária para oferecer um serviço, principalmente quando precisa ter cuidado com o meio ambiente. Além disso, para se manter no mercado exigente – que necessita de mão-de-obra especializada –, o capital de giro ou o investimento pode ser alto demais e já comprometer a MPE desde o seu nascimento (ROSSATO, 2011).

Em busca de mercados cada vez mais competitivos, surge a oportunidade, por meio de processos licitatórios para as MPEs, de essas empresas encontrarem formas e critérios mais adequados para sobreviver no mercado, sendo necessário definir as estratégias para alcance de seus objetivos. A partir desses contextos, torna-se importante identificar quais são os desafios e conhecer as estratégias adotadas pelas MPEs para participar, ganhar e se manter nas contratações públicas federais.

## **1.2 Situação-problema de pesquisa**

O presente estudo procura responder o problema de pesquisa formulado a partir da seguinte questão: Quais os desafios e as estratégias das MPEs para a participação nos processos de licitações? Essa questão de pesquisa ainda se desdobra em dois níveis de análise: (i) quais os desafios encontrados pelas MPEs para a participação nos processos licitatórios; e (ii) quais as estratégias utilizadas pelas MPEs para superar esses desafios/problemas. Para tanto, foi feito um estudo em relação à participação das MPEs em licitações públicas.

## **1.3 Objetivos do estudo**

Para a análise do problema proposto, são considerados os objetivos principal e específicos descritos a seguir.

### **1.3.1 Objetivo principal**

Apesar dos incentivos, o número de MPEs que participa de processo licitatório é pequeno, várias MPEs desconhecem licitações ou sentem certo receio em participar desses processos licitatórios (TORRES; MAYER; LUNARDI, 2013). O objetivo principal deste estudo consiste em verificar quais os desafios encontrados pelas MPEs para a participação nos processos de licitação, bem como as estratégias utilizadas para enfrentar esses desafios.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para se chegar ao objetivo principal, os objetivos específicos deste estudo foram decompostos da seguinte maneira: (i) realizar um estudo bibliográfico sobre a temática licitação; (ii) aplicar roteiro de entrevista para identificar o grau de conhecimento das leis de licitação; (iii) aplicar roteiro de entrevista para identificar os desafios das MPEs nos processos de licitação; e (iv) realizar entrevistas com os gestores para verificar as estratégias utilizadas pelas MPEs nos processos licitatórios.

## **1.4 Delimitação do tema**

Este estudo trata da participação de MPEs e MEIs em processos licitatórios das universidades federais de ensino superior de São Paulo.

A abordagem desta pesquisa teve ênfase em verificar os desafios e as estratégias encontrados pelas MPEs e pelos MEIs na participação nesses processos licitatórios, sendo o tema assim delimitado: a) linha de pesquisa: Dinâmica das MPEs; b) área de concentração: Gestão das MPEs; c) assunto: processos licitatórios para MPEs de universidades públicas federais; d) porte da empresa: MPEs e MEIs; e) regiões das universidades: Grande São Paulo; e f) setor de atuação da MPE: comércio, indústria e serviço.

## **1.5 Estrutura do estudo**

Este estudo foi estruturado em cinco seções: a) contextualização da pesquisa (seção 1); b) referencial teórico (seção 2); c) método (seção 3); d) análise e discussão dos resultados (seção 4); e e) considerações finais (seção 5). A primeira seção – contextualização da pesquisa – mostra o problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos. A segunda seção – fundamentação teórica – demonstra quais os pontos mais importantes que subsidiam a pesquisa. A terceira seção – método – descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, as técnicas de pesquisa, bem como a estratégia de investigação. A quarta seção – análise e discussão dos resultados – demonstra as análises e os resultados da pesquisa. E a quinta e última seção – considerações finais – apresenta as considerações finais e algumas sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se conceitos, teorias, leis e pesquisas que ajudam a refletir sobre a temática abordada neste trabalho.

### 2.1 Licitação

A licitação pode ser definida como um *invitatio offerendum*, ou seja, um convite do poder público aos administradores para que façam suas propostas e tenham a chance de serem contratados para executar determinada prestação (MUKAI, 2008).

Para Meirelles (2008), refere-se ao procedimento administrativo mediante o qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Existe uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a administração e para os licitantes que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Mello (2009) define licitação como um procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental pretende alienar, adquirir ou locar bens; realizar obras ou serviços; outorgar concessões, permissões de obras, serviços de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente. Para isso, convoca os interessados para a apresentação de propostas a fim de selecionar os mais convenientes em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados.

Di Pietro (2009) conceitua como procedimento administrativo um ente público, no exercício da função administrativa, abrir a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato.

Nas definições anteriormente descritas, a licitação assume a forma de um procedimento administrativo, regido por princípios do direito administrativo, direcionado à escolha de eventual contratante, tendo como parâmetro a norma constitucional, disciplinada por lei específica que fornece condições para que o

administrador escolha a proposta mais vantajosa para a administração pública. O processo licitatório apresenta dois objetivos claros que são garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública (OLIVO, 2011).

A exigência do procedimento licitatório encontra guarida no Art. 37, inciso XXI, de nossa lei fundamental, que estabelece a obrigatoriedade para aquisição de serviços pelos órgãos públicos como: obras, serviços, compras e alienações, ressalvadas as exceções previstas em lei. Visando regulamentar esse inciso, foi editada a Lei n. 8.666/93, alterada posteriormente pelas Leis n. 8.883/94, 9.032/95 e 9.648/98. A Lei n. 8.666/93 estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos. Nesses termos, estados e municípios poderão ter suas leis específicas de licitação, desde que não conflitem com as normas gerais estatuídas pela União.

De acordo com a lição do jurista Cretella Júnior (1999, p. 214),

[...] licitação, no Direito Público brasileiro atual, a partir de 1967, tem o sentido preciso e técnico de procedimento administrativo preliminar complexo, a que recorre a Administração quando, desejando celebrar contrato com o particular, referente a compras, vendas, obras, trabalhos ou serviços, seleciona, entre várias propostas, a que melhor atende ao interesse público, baseando-se para tanto em critério objetivo, fixado de antemão, em edital, a que se deu ampla publicidade.

Por sua vez, Carlos Ari Sundfeld (1994, p. 15) entende licitação como

[...] procedimento administrativo destinado à escolha de pessoa a ser contratada pela Administração ou a ser beneficiada por ato administrativo singular, no qual são assegurados tanto o direito dos interessados à disputa como a seleção do beneficiário mais adequado ao interesse público.

Assim, a licitação nada mais é que um procedimento com uma sucessão de atos vinculados no qual a validade do último depende do anterior. Como proposta mais vantajosa, deve-se entender não só aquela que ofereça o menor preço, mas aquela que atenda ao edital em sua íntegra (preço, qualidade, prazo de pagamento, prazo de entrega etc.).

Conforme Rossato (2011), a licitação é o procedimento administrativo de aquisição de bens e serviços pelo ente público, por determinação legal e em razão do

reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos. Novas propostas de complementar a Lei n. 8.666/93 surgiram visando à incorporação de critérios ambientais, sociais e econômicos em todos os estágios do processo de licitação.

Para Biderman et al. (2008), a licitação pode ser identificada como um dos instrumentos econômicos de mudança de comportamento que se encontram à disposição da administração pública, podendo essa, dessa forma, ser indutora de boas práticas, tanto pelos consumidores quanto pelos produtores.

Assim, as preocupações com as questões ambientais aferem relevância e novas discussões surgem no âmbito legal sobre a licitação. A implantação da licitação sustentável é um exemplo da emergência do tema sobre as mais diversas atividades administrativas, públicas ou privadas.

Sobre licitações sustentáveis, de acordo com o entendimento doutrinário, nunca na história humana houve tanta preocupação com os efeitos colaterais da industrialização, da geração de tecnologia e de seus impactos sobre o planeta. Vemos efeitos naturais que extinguem populações inteiras, como, por exemplo, a explosão da usina de Chernobyl, o maremoto do Japão, os efeitos colaterais diretos do aumento da camada de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), o desmatamento e o degelo dos polos terrestres (REDESIST, 1997; SCHMID et al., 2007; RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Com efeito, esses três fatores, quais sejam: o degelo dos polos terrestres, o aumento do dióxido de carbono e o desmatamento, estão intimamente ligados às mudanças climáticas. Tais consequências são decorrentes da antiga falta de planejamento e da política de exploração do planeta. Assim, toda atividade econômica que contribua com a criação de lixo e, por conseguinte, aumenta algum dos fatores citados acaba por prejudicar o meio ambiente, fazendo com que o planeta entre em colapso.

Assim, tem-se a necessidade da implantação de conceitos e práticas sustentáveis que minimizem os impactos causados ao meio ambiente. A sustentabilidade busca a harmonização de objetivos socioambientais, conforme segue.

É a busca pela harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos, que foi inicialmente chamada de eco desenvolvimento e, posteriormente, desenvolvimento sustentável, elencando como os três objetivos da sustentabilidade: 1) preservação potencial da natureza para a produção de recursos renováveis; 2) limitação do uso de recursos não renováveis; e 3) respeito e realce para a capacidade de autodepuração dos sistemas naturais. (MENEGUZZI, 2011, p. 21).

Por sua vez, Ferreira (2011, p. 131) entende a sustentabilidade como uma satisfação comedida das necessidades dos indivíduos.

A sustentabilidade satisfaz as necessidades dos indivíduos, sem destruir os recursos que serão necessários no futuro. É baseado no reconhecimento de que, para manter o acesso aos recursos que tornam a nossa vida diária possível, devemos admitir os limites de tais recursos.

É importante incluir nesse contexto a conceituação proposta por Freitas (2012, p. 41), que, sob a égide jurídica, qualifica a sustentabilidade da seguinte forma:

Princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar.

Portanto, a licitação sustentável, por consequência, pode ser compreendida como as contratações no âmbito da administração pública que se pautam pelo consumo sustentável. Na lição de Meneguzzi (2011, p. 21):

Seria contratar (comprar, locar, tomar serviços...) [...] levando em conta que o governo é grande comprador e grande consumidor de recursos naturais, os quais não são perpétuos: acabam. Como o governo compra muito poderia estimular uma produção mais sustentável, em maior escala, além de dar o exemplo.

Dessa forma, tanto o consumo quanto a produção podem estar alicerçados por critérios de sustentabilidade; assim, a licitação sustentável aparece como uma ferramenta para integrar critérios sustentáveis nos processos de compra e contratação

da administração pública, visando reduzir impactos socioambientais, pois requer das empresas licitantes a preocupação com o ciclo de vida dos produtos que estão produzindo, desde a criação até o correto descarte dos resíduos finais.

### **2.1.1 Princípios da licitação**

O descumprimento dos princípios do procedimento licitatório leva à descaracterização, invalidando o resultado seletivo.

Os princípios que regem a licitação são procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital, julgamento objetivo, probidade administrativa e adjudicação compulsória, os quais são descritos a seguir.

a) **Procedimento formal:** impõe à administração a vinculação da licitação às prescrições legais que regem todos os seus atos e fases. Tais prescrições decorrem da própria lei, do regulamento, do caderno de obrigações e até do próprio edital ou convite. Não se deve confundir procedimento formal com 'formalismo', que se caracteriza por exigências inúteis e desnecessárias. Não se anula um procedimento diante de omissões ou irregularidades de caráter meramente formais que, por sua irrelevância, não causem prejuízo à administração ou aos licitantes. Como bem coloca Meirelles (1999, p. 22):

O princípio do procedimento formal, todavia, não significa que a Administração deve ser "formalista" a ponto de fazer exigências inúteis ou desnecessárias à licitação, como também não quer dizer que se deve anular o procedimento ou o julgamento, ou inabilitar licitantes, ou desclassificar proposta diante de simples omissões ou irregularidades na documentação ou na proposta, desde que tais omissões ou irregularidades sejam irrelevantes e não causem prejuízos à Administração ou aos concorrentes.

b) **Publicidade de seus atos:** abrange todos os atos do procedimento, inclusive a abertura dos envelopes da documentação e da proposta, que deve necessariamente ser feita em público. Devem ser publicados no órgão oficial todas as decisões dos órgãos julgadores e o contrato, ainda que resumidamente (Art. 3º, § 3º e Art. 43, § 1º).

c) **Igualdade entre os licitantes:** impede a discriminação entre os participantes do conclave, seja através de cláusulas (no edital ou convite) que favoreçam uns em detrimento de outros, seja mediante julgamento tendencioso que desigale os iguais e iguale os desiguais (Art. 3º, § 1º, da Lei n. 8.666/93).

d) **Sigilo na apresentação das propostas:** impede que um licitante proponente conheça o preço do outro. É decorrência do princípio de igualdade, na medida em que nenhum licitante pode se encontrar em posição vantajosa em relação ao outro. Então, torna-se necessário o sigilo, pois deve ser guardado relativamente a todas as propostas até a data designada para a abertura dos envelopes ou invólucros que as contenham. A abertura da documentação ou das propostas ou a revelação de seu conteúdo antecipadamente, além de propiciar a anulação da licitação, constituem também crime, previsto no Art. 94.

e) **Vinculação ao edital,** o edital é a 'lei interna da licitação', vinculando aos seus termos tanto os licitantes quanto a administração (Art. 41). Estabelecidas as regras do certame, nem licitante nem administração delas podem se afastar. Se, durante a licitação, a administração verificar a inviabilidade das regras estabelecidas no edital ou no convite, deverá invalidá-la. Entretanto, é possível corrigir o edital através de aditamento ou da expedição de um novo, ocorrendo, nessas duas hipóteses, sua republicação e a reabertura do prazo, desde que a alteração não afete a elaboração das propostas.

f) **Julgamento objetivo:** deve se apoiar em fatos concretos exigidos pela administração e confrontados com as propostas oferecidas pelos licitantes. Tal princípio visa afastar a discricionariedade na escolha das propostas, obrigando os julgadores a aterem-se ao critério prefixado pela administração, reduzindo e delimitando, dessa forma, a margem de valoração subjetiva.

g) **Proibição administrativa:** é um mandamento constitucional (Art. 37, § 4º) que pode levar à suspensão dos direitos políticos, à perda da função pública, à indisponibilidade dos bens e ao ressarcimento ao órgão de origem, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível. Vem também arrolada

como princípio específico da licitação no Art. 3º da Lei n. 8.666/93. Este princípio subordina a atuação do administrador aos padrões da moralidade administrativa.

h) **Adjudicação compulsória:** impede ao vencedor que a administração atribua o objeto da licitação a outro que não o proponente vencedor (Art.ºs 50 e 64). Assim, a adjudicação ao vencedor é obrigatória, salvo se esse desistir expressamente do contrato ou não o firmar no prazo determinado. A compulsoriedade veda também a abertura de nova licitação enquanto válida a adjudicação anterior. O direito do licitante vencedor restringe-se à adjudicação tão somente, e não ao contrato imediato, porque pode a administração, licitante, revogar ou anular o procedimento, ou ainda, adiar o contrato, caso ocorram motivos para essas condutas.

### **2.1.2 Modalidades de licitação**

São cinco as modalidades clássicas de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Foi inserida através da Medida Provisória n. 2.026/00 a modalidade licitatória do pregão, utilizável apenas pela União Federal. As cinco modalidades são descritas na sequência.

a) **Concorrência:** é a modalidade de licitação própria para contratos de grande valor em que se admite a participação de quaisquer interessados, cadastrados ou não, que satisfaçam a todas as condições estabelecidas no edital, convocados com a antecedência mínima prevista na lei, com ampla publicidade pelo órgão oficial e pela imprensa particular. É também obrigatória, independentemente de valor, nas compras ou alienações de bens imóveis e na concessão de direito real de uso. O prazo de publicação deverá ser de no mínimo 30 dias para concorrências de menor preço e de no mínimo 45 dias para concorrências de melhor técnica e técnica e preço.

b) **Tomada de preços:** é a licitação realizada entre interessados previamente cadastrados, observada a necessária habilitação, que devem ser convocados mediante aviso publicado na imprensa oficial e em jornal particular contendo as informações essenciais da licitação e o local em que pode ser obtido o edital. É a modalidade de licitação admissível nas contratações de obras, serviços e compras dentro dos limites de valor estabelecidos na lei. Registros cadastrais são assentamentos que se fazem nos

órgãos públicos para fins de qualificação dos interessados em contratar com a administração. A função do Certificado de Registro Cadastral (CRC) é substituir os documentos exigidos para a habilitação, conforme dispõe o Art. 32, § 2º. O prazo de publicação deverá ser de no mínimo 15 dias para tomadas de preços de menor preço e de mínimo 30 dias para tomadas de preços de melhor técnica e técnica e preços.

c) **Convite:** é a modalidade de licitação mais simples destinada às contratações de pequeno valor, consistindo na solicitação escrita de pelo menos três interessados do ramo para que apresentem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis (Art. 21, § 2º, IV). É admissível nas contratações de obras, serviços e compras dentro dos limites fixados pelo ato componente. O convite não exige publicação. Todavia, uma cópia do instrumento convocatório deve ser afixada em local próprio, estendendo-se automaticamente aos demais cadastros na mesma categoria, desde que manifestem seu interesse em até 24 horas antes da apresentação das propostas (Art. 22, § 3º). Via de regra, o convite dispensa a apresentação de documentos; entretanto, quando esses forem exigidos, deverão ser apresentados em envelope distinto do da proposta. O convite deve ser julgado pela comissão de julgamento das licitações, sendo admissível sua substituição por servidor formalmente designado para esse fim (Art. 51, § 1º).

d) **Concurso:** é a modalidade de licitação destinada à escolha de trabalho técnico ou artístico, predominantemente de criação intelectual, e de projetos. Normalmente, há a atribuição de prêmio aos classificados, mas a lei admite também a oferta de remuneração (Art. 22, § 4º). O concurso deve ser anunciado através de edital, com ampla divulgação, com prazo mínimo de 45 dias. O concurso se exaure com a classificação dos trabalhos e o pagamento dos prêmios, não conferindo qualquer direito ao contrato com a administração.

e) **Leilão:** é modalidade de licitação utilizável na venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados (Art. 22, § 5º e Art. 53), e, em casos especiais, também de imóveis (Art. 19, III).

Existem duas espécies de leilão: o comum (privativo de leiloeiro oficial) e o administrativo (instituído para venda de mercadorias apreendidas como contrabando ou abandonadas em alfândegas, armazéns ferroviários e repartições públicas em geral, observadas as normas regulamentadoras da administração interessada). A Lei n. 9.491/97, que reformulou o Programa Nacional de Desestatização (criado pela Lei n. 8.031/90), passou a admitir o leilão como forma de licitação em várias modalidades operacionais de privatização, entre elas a alienação de ações (inclusive de controle acionário); a alienação, o arrendamento, a locação, o comodato ou a cessão de bens e instalações; e a concessão, a permissão ou a autorização de serviços públicos. Todavia, é imprescindível que essa transferência de bens, ativos ou encargos para o setor privado seja aprovada pelo Conselho Nacional de Desestatização, que deverá indicar inclusive a modalidade operacional a ser aplicada (Art. 6º, II).

f) **Pregão**: é a mais nova modalidade de licitação, criada em 2002 pela Lei n. 10.520. O pregão pode ser presencial ou eletrônico. É uma das modalidades de licitação para a aquisição de serviços e bens comuns, sendo a concorrência pelo fornecimento feita em sessão pública, por meio de lances e propostas, e o vencedor aquele que apresentar o menor preço.

## **2.2 Microempresas e empresas de pequeno porte**

No Brasil, as MPEs são responsáveis pela geração da maioria dos empregos formais e pela totalidade dos informais; as MPEs respondem por 99,2% dos empreendimentos, assim são conhecidas por sua representatividade econômica (SEBRAE, 2005).

### **2.2.1 Conceito**

De acordo com Art. 3º da Lei Complementar n. 123/2006 (BRASIL, 2006a), entende-se por microempresas ou empresas de pequeno porte

[...] a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código

Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

“inciso I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”; e

“inciso II – no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)”.

Note-se que o artigo é taxativo quanto à caracterização de o enquadramento das pequenas empresas depender do faturamento anual, não podendo ultrapassar a receita de R\$ 3.600.000,00.

Segundo Lima (2010), após o neoliberalismo e a estabilidade da economia brasileira, o empreendedorismo passou a crescer nesses últimos anos. Com efeito, constatou-se um crescimento do número das MPEs, bem como uma maior organização, investimento tecnológico e abertura dos mercados, até então preenchidos apenas pelas empresas de grande porte.

Najberg, Puga e Oliveira (2000) definem MPEs de acordo com o número de empregados, indiferentemente do tipo de atividade da empresa, por isso, segundo os autores, são MPEs as empresas que empregam de 20 a 99 empregados, independentemente das funções.

Assim, foi fundamental para a economia o crescimento das MPEs e seu respectivo aumento de participação na economia, o que estimula a criação de leis para proporcionar o seu maior crescimento, não apenas em quantidade, mas com financiamento de tecnologias e de treinamento.

Atualmente, segundo dados do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, são cerca de 9 milhões de MPEs no país. Esse número representa mais da metade dos empregos formais gerados no Brasil. Assim, como geradoras de riqueza no comércio, são as principais influenciadoras no PIB em 2014: 53,4% do PIB brasileiro proveio desse setor (SEBRAE, 2010a).

No PIB da indústria, a participação das MPEs consistiu em 22,5%, aproximando-se essa marca das participações das médias empresas, que foi de aproximadamente

24,5% para o mesmo ano de 2014. Ao analisar o setor de serviços, aproximadamente mais de um terço da produção nacional provém dos pequenos negócios, chegando à marca de 36,3% em 2014 (SEBRAE, 2014b).

Assim, com tal crescimento foi visto que essas empresas ganham espaço nas negociações com órgãos públicos, pois são elas que suprem a mão-de-obra nos momentos de necessidade.

### **2.2.2 A lei geral das MPEs**

Tendo em vista a expansão das MPEs, apresentou-se a necessidade de sua regulamentação legal para garantir sua permanência no mercado. Instituída em 2006, a Lei Complementar n. 123/2006 visa regulamentar o disposto na Constituição brasileira, a qual prevê um tratamento diferenciado que venha favorecer as MPEs (FREITAS, 2011).

Essa lei foi concebida com ampla participação da sociedade civil, houve avaliação e aprovação de entidades empresariais, do Poder Legislativo e do Poder Executivo. Já atravessou quatro fases de alteração, buscando contribuir com o desenvolvimento e a competitividade das MPEs brasileiras. Nesse sentido, a referida lei tem como estratégia a geração de empregos, a melhor distribuição de renda, a promoção da inclusão social, a redução da informalidade e o fortalecimento da economia (FREITAS, 2011).

A Lei Complementar n. 128/2008 criou a figura do microempreendedor individual (MEI), que, por sua vez, se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60 mil. O MEI pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa (BRASIL, 2009a).

Ao longo dos últimos 30 anos, as MPEs e os MEIs vêm adquirindo uma importância crescente no país, pois é inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por essas empresas no setor de serviços e produtos (SEBRAE, 2014b).

Por meio da Lei Complementar n. 123/2006, foi instituído um regime tributário menor e específico para os pequenos negócios, com considerável redução da carga de

impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, sendo estabelecido o chamado Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. A Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e a desburocratização; as facilidades para o acesso ao mercado, ao crédito e à justiça; o estímulo à inovação e à exportação (CARVALHO FILHO, 2009).

Ademais, as alterações simplificam os procedimentos para inscrição das MPEs, instituindo entrada única de dados e uso de um único número de cadastro por meio do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Ainda houve a simplificação dos procedimentos para registro e baixa das MPEs em qualquer órgão dos três âmbitos de governo, independentemente de quitação de obrigações tributárias ou trabalhistas. Tais procedimentos minimizam problemas como o de MPEs que eram impossibilitadas de realizar comercializações fora do estado devido a recusas das secretarias estaduais. Além disso, as mudanças evitam a multiplicidade de cadastros e reduzem toda a burocracia necessária para efetuar essas inscrições (MORAES, 2010).

Ao analisar os benefícios dessa nova lei, pode-se citar a baixa da pessoa jurídica, pois não impede que posteriormente sejam cobrados dos sócios os tributos, as contribuições e as obrigações não pagas (Art. 9º, § 4º). Da mesma forma, exige-se a responsabilidade solidária dos sócios no caso de solicitação de baixa, conforme preceitua o Art. 9º, § 5º, da lei em questão (MORAES, 2010).

O maior benefício está na limitação da aplicação da substituição tributária (ST) do imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços (ICMS) para optantes do Simples Nacional, descrito nos Art.ºs 13 e 21-B. Tais artigos garantem a redução considerável à aplicação da ST, promovendo uma desoneração e o aumento da competitividade das MPEs.

O texto aprovado e encaminhado à sanção irá regulamentar a substituição tributária para as MPEs, com vistas a diminuir o impacto sobre esse setor produtivo. Os

estados e o Distrito Federal (DF) deverão observar o prazo mínimo de 60 dias, contados a partir do mês do fato gerador da obrigação tributária, para estabelecer a data de vencimento do imposto devido por ST, nas hipóteses em que a responsabilidade recair sobre operações ou prestações subsequentes, na forma regulamentada pelo Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) (SOUZA, 2011).

Segundo os dados apresentados em 2016 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens (CNC), constatam-se aproximadamente 15 milhões de MPEs ativas no território nacional, conforme destacado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Quantidade de empresas e MPEs no Brasil em 2016



Fonte: CNC (2016).

Em 2011, as MPEs representavam 44% dos empregos formais em serviços prestados e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio. Dessa forma, cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas; porém, mesmo com esses números, verifica-se que ainda há uma taxa alta de MPEs que não permanecem mais de três anos no mercado (FREITAS, 2011).

Para 71% das MPEs ativas, o bloco de políticas públicas atuais e a burocracia legal ainda são as maiores dificuldades no gerenciamento dessas empresas, seguidos de causas econômicas e conjunturais (FREITAS, 2011).

As recorrentes crises financeiras, o encolhimento de incentivos à abertura de empresa e de empréstimos e as altas taxas de juros, bem como a redução do consumo

devido às altas taxas de desemprego vêm acentuando o fechamento das MPEs nos últimos dois anos (SEBRAE, 2014b).

### 2.2.3 As licitações para MPEs

Preceitua a lei estadual n. 20.826, de 31 de julho de 2013, em seu capítulo sobre Acesso a Mercados:

Art. 13. Será conferido, nos termos deste Capítulo, tratamento diferenciado, simplificado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte nas compras realizadas pelo Estado, com os seguintes objetivos:

I – a promoção do desenvolvimento econômico e social para incrementar o investimento e o valor agregado da produção no Estado; II – a ampliação da eficiência das políticas públicas, aí compreendidas ações de melhoria do ambiente de negócios; III – o incentivo à inovação e à capacitação tecnológica; IV – o fomento ao desenvolvimento regional no Estado. (MINAS GERAIS, 2013).

Para ampliar a participação das MPEs nas licitações, os órgãos ou as entidades deverão estar atentos a dois preceitos fundamentais, quais sejam: estabelecer e divulgar o planejamento anual das aquisições públicas a serem realizadas e padronizar e divulgar as especificações dos bens e serviços contratados, de modo a orientar as MPEs para adequarem seus processos produtivos.

A lei complementar n. 123/2006, modificada pela lei complementar n. 147/2014, apresenta os benefícios que são concedidos aos pequenos negócios nas licitações públicas. Tais benefícios visam aumentar a competitividade dos pequenos negócios e alavancar o desenvolvimento econômico e social nos municípios, conforme segue. O **primeiro** benefício é a regulamentação fiscal tardia. Assim, a MPE terá o prazo de cinco dias úteis, cujo termo inicial corresponderá ao momento em que o proponente for declarado o vencedor do certame, para a regularização da documentação, do pagamento ou do parcelamento do débito e a emissão de eventuais certidões negativas ou positivas com efeito de certidão negativa.

O **segundo** benefício diz respeito ao lance de desempate. Portanto, em caso de empate, a MPE tem o direito de efetuar mais um lance para “cobrir” a oferta de outras empresas que não sejam pequenos negócios.

O **terceiro** diz respeito à licitação exclusiva em que a administração pública deverá realizar processo licitatório destinado exclusivamente à participação de MPE nos itens de contratação cujo valor seja de até R\$ 80 mil.

Já o **quarto** diz respeito à subcontratação. Esse benefício depende de algumas atitudes do gestor público, pois esse deve indicar a obrigatoriedade no edital. O gestor público não é obrigado a promover as subcontratações; entretanto, visando ao desenvolvimento dos pequenos negócios, a entidade pode exigir esse procedimento em seus editais.

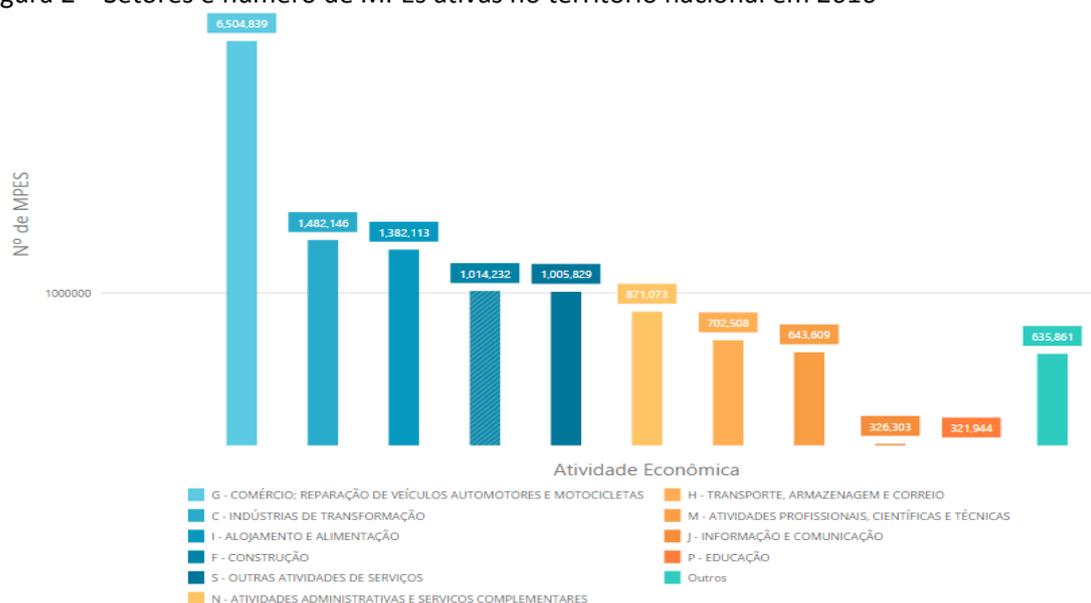
O **quinto** benefício trata da reserva de cota exclusiva para MPE, ou seja, a administração pública deverá estabelecer cota de até 25% do objeto para a contratação de MPEs.

Por fim, o **sexto**, como último benefício, diz respeito às compras locais e regionais. Criam-se as condições para um processo de desenvolvimento sustentável, pois a mesma comunidade que produz e vende para o mercado local ou regional também poderá consumir insumos e outros produtos do mesmo mercado.

#### **2.2.4 Atuação das MPEs nas instituições públicas de ensino**

As MPEs são responsáveis por até 27% do PIB brasileiro, aparecendo como as maiores empregadoras e fontes geradoras de serviços dentro de instituições de ensino (IE). Assim, movimentam até 38% de empréstimos e financiamentos bancários pelo território nacional (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Figura 2 – Setores e número de MPEs ativas no território nacional em 2016



Fonte: Empresômetro (CNC, 2016).

Segundo estudos, as MPEs estão dentro das IEs geralmente com serviços de organização de alojamentos, comércio, limpeza e setor alimentício. As empresas ganham espaço no mercado devido à falta de concursos públicos. No entanto, de outra sorte, encontram dificuldade na sua manutenção no mercado devido à falta de verbas repassadas a universidades (SEBRAE, 2014b).

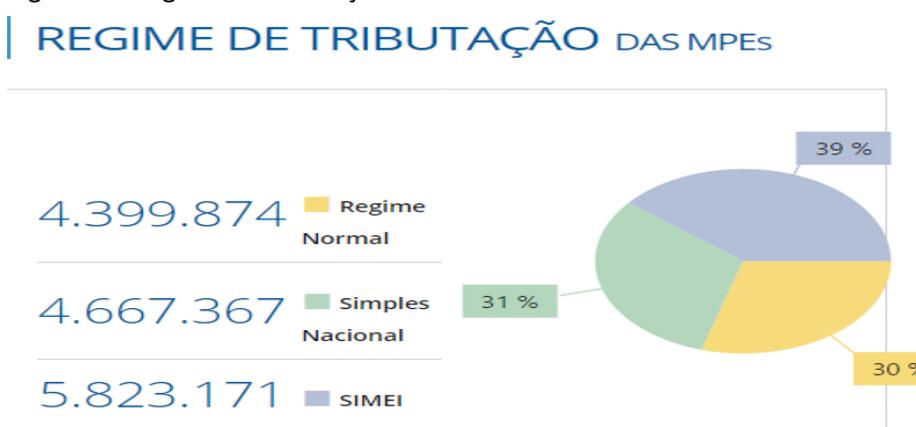
Kusyk e Lozano (2007) alertam que poucos estudos acadêmicos avaliam a ética e a responsabilidade social nas MPEs, principalmente nos serviços sustentáveis. Por outro lado, diversos trabalhos dão ênfase às grandes corporações. Com efeito, embora a responsabilidade social e a aplicação de teorias e valores sejam frequentemente associadas às grandes empresas, a influência das pequenas, quando consideradas em conjunto, mostra-se de grande valia. Estudos realizados para entender como as MPEs lidam com a responsabilidade social apontam que a competência interna e as pressões sociais e as de mercado são alguns fatores que afetam o comportamento das firmas (MORAES, 2009). Essas empresas possuem porte menor e, embora recebam alguns incentivos fiscais, no ato de cobrança possuem as mesmas responsabilidades das grandes empresas.

## 2.2.5 As barreiras enfrentadas pelas MPEs na participação e na manutenção das licitações

Dentre os citados obstáculos, destacam-se as dificuldades que o mercado de crédito impõe à sobrevivência das MPEs, especialmente no que diz respeito ao financiamento de capital de giro. Nesse sentido, Moore, Parahoo e Fleming (2010) alertam para a importância do estudo acerca do capital de giro, buscando recuperar todos os custos e as despesas (inclusive as financeiras) incorridos durante o ciclo operacional, bem como o lucro desejado na venda do produto ou na prestação de serviço.

Raupp (2002) complementa que necessário se faz estar atento à necessidade de inovações tecnológicas e organizacionais na gestão das pequenas empresas. Dessa forma, a preocupação com o ato de licitar deve estar presente sempre em empresas que trabalham com esse tipo de serviço, pois, quando MPEs buscam novos recursos para a sua empresa, encontram na burocracia grandes dificuldades, dentre elas, as altas taxas de juros.

Figura 3 – Regime de tributação das MPEs



Fonte: CNC (2016).

Os baixos lucros obtidos, muitas vezes fazem com que as MPEs não atendam totalmente às tributações. Assim, verifica-se que o micro e o pequeno empresário necessitam de tempo e dinheiro para custear todas as exigências de tributação. Porém, muitas vezes, o valor obtido em financiamentos não é suficiente para atender

aos gastos do serviço contratado, acarretando a falência do micro ou pequeno empresário (MORAES, 2010).

### **2.2.6 O estatuto da MPEs (Lei Complementar n. 123/2006)**

Ressalta-se que o novo estatuto da MPEs – a Lei Complementar n. 123/06 – passou a prever tratamento favorecido às MPEs nos campos previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, não recepcionado anteriormente pela Lei do Simples. No entanto, estudos baseados em tais incentivos no ano de 2015 verificaram um recorde na mortalidade de MPEs (SEBRAE, 2014b). Mesmo que o estatuto tenha por objetivo facilitar a constituição e o funcionamento de MPEs, assegurando o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social, verifica-se que há falhas e alta mortalidade de MPEs no Brasil, em especial, tratando-se de serviços sustentáveis em que a burocracia de reuso e o descarte de matérias sejam mais controlados (SEBRAE, 2014b).

Nos campos previdenciário e trabalhista, de apoio creditício e de desenvolvimento empresarial, a Lei Complementar n. 123/2006 prevê que o Poder Executivo deverá estabelecer mecanismos que facilitem o desenvolvimento das MPEs (MORAES, 2010).

Ainda, os autores relatam que a gerência das MPEs precisam se preocupar com o aprimoramento do setor de finanças. Caso a empresa não se preocupe com as questões financeiras cotidianas que envolvem a administração do fluxo de caixa, o acompanhamento do prazo para pagamento de compras e recebimento das vendas, o giro dos estoques, entre outros, seus planos em longo prazo podem não se concretizar. Uma administração inadequada do capital de giro pode resultar em graves problemas financeiros, podendo levar a empresa a uma situação de insolvência (KRAEMER, 2005).

Nesse sentido, para Ceretta (2004), a administração do capital de giro envolve dois aspectos fundamentais. Primeiramente, deve-se considerar o sincronismo entre entradas e saídas monetárias. Quanto mais previsíveis forem as entradas e as saídas de caixa, menor será a necessidade de capital de giro. O segundo aspecto se refere ao nível de atividade da empresa. Portanto, quanto maior o nível de atividade, ou seja, o

volume de vendas, maior a necessidade de capital de giro. À medida que o volume de vendas aumenta, é necessário um aumento correspondente em estoques, duplicatas a receber e caixa. No entanto, a sazonalidade dos negócios pode determinar variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo.

Segundo Crepaldi (2002), um sério problema encontrado no universo das MPEs brasileiras está na ausência de um controle apropriado de custos e, principalmente no caso das pequenas empresas, na dificuldade encontrada em identificar o produto que seja capaz de gerar lucros ou prejuízos, o que acarreta um excesso de mercadorias em estoque. Complementando, o autor adverte que a existência desses fatores e das mudanças que estão ocorrendo no mercado devido à globalização diminui as chances de uma empresa permanecer no mercado. Por fim, Raupp (2002) acrescenta que existem inegáveis discrepâncias quanto ao objetivo e ao real comprometimento de seus dirigentes com a ousadia de criar o novo, enxergar o que ainda ninguém viu e ter a capacidade de correr riscos.

### **2.2.7 Os tipos de MPEs participantes das licitações públicas**

O mundo das MPEs possui grande diversidade de padrões, os quais foram surgindo por uma necessidade de mercado, reproduzindo em altos números a representatividade dessas empresas na economia brasileira. Embora existam registros de iniciativas anteriores, a normalização internacional ganha força a partir do fim da Segunda Guerra Mundial com a criação da International Organization for Standardization (ISO), ou ainda, da Organização Internacional de Padronização. As normas internacionais ISO determinam padrões de produção para produtos e serviços. Para as empresas, elas são ferramentas estratégicas que reduzem os custos, minimizando desperdícios e erros e aumentando a produtividade. Em tese, elas ajudariam as empresas a acessarem novos mercados, nivelariam a competição para os países em desenvolvimento e estimulariam o livre e justo comércio global. Já para os consumidores, as normas de padronização ISO propiciariam a confiança de que os produtos produzidos conforme seus padrões sejam seguros, confiáveis e de boa qualidade. Assim, cada tipo de MPE tem seus certificados, os quais serão descritos a seguir.

### **2.2.7.1 As MPEs industriais**

Os governos e as empresas são os que mais compram no país, as indústrias possuem uma gama de produtos que são atrativos e, dependendo do volume a ser adquirido, podem ser mais atrativos que compras unitárias. As indústrias participam em até 10% das licitações existentes, possuem desde a revenda de produtos alimentícios à venda de aviões. Para que empresas possam participar do processo licitatório, são necessários mais que produtos de qualidade e bom preço. Desde 1993, é vista com bons olhos a presença de certificados que são dados como pontos bônus e que colocam a empresa à frente no processo licitatório. Selos como ISO 9000, ISO 14000 e ISO 16000 são vistos como certificados de excelência e segurança de que todo o ciclo de vida da empresa e seus produtos, assim como a sua finalidade agridem o menos possível o planeta. Existem ainda com boa expressão a indústria madeireira e a indústria de móveis e atividades relacionadas que apresentam tais certificados. As MPEs ligadas a licitações estão cada vez mais sendo cobradas por qualidade, sendo essas exigências realizadas através de certificados ISO 9000:2000. A expressão ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. ISO é uma organização não governamental fundada em 1947, em Genebra, e que hoje está presente em cerca de 189 países. Com o atestado de qualidade, MPEs ganham melhores condições de competitividade, possibilitando a abertura de novos mercados e a geração de mais negócios e participação em licitações. Para obter a certificação, as MPEs necessitam implementar melhorias em seus processos de gestão, com a orientação de consultores do Programa de Apoio à Implementação da ISO 9000 (Programa MPE:9000) na micro e pequena empresa, adotado pelo Sebrae.

Ainda em algumas licitações existe o MPE:2000, que é um programa de adequação do sistema de gestão das MPEs nas normas da ISO 9000:2000 desenvolvido e coordenado pelo Sebrae. Essa exigência é para que haja certificação sobre a qualidade dos produtos entregues. Antes de se candidatarem à certificação, as empresas participantes do Programa recebem consultorias coletivas e individualizadas que têm como objetivo promover a adequação aos pré-requisitos da ISO, com procedimentos escritos e registrados de como a empresa executa sua atividade

principal, garantindo a padronização e a garantia de qualidade e conformidade de seus produtos e serviços.

Quando uma empresa tem certificação ISO 9000, representa garantia de solidez, responsabilidade, credibilidade e facilidade nas relações comerciais, ou seja, nas licitações. Além disso, os produtos ou serviços dessa empresa podem ter maior segurança se comparados com os de empresas que não tenham certificação. A empresa torna-se também sustentável, pois toma medidas que não agredem o meio ambiente, sendo essas exigências já previstas dentro da certificação. Outro ponto é que os custos reduzem e, conseqüentemente, há uma melhora nos processos produtivos, além de que os empregados começam a integrar-se com os processos e contribuem com o desenvolvimento da empresa, o que tem justificado cada vez mais a solicitação dessas certificações, fazendo com que as empresas ganhem pontos técnicos nas avaliações para a licitação.

Para esse tipo de fornecedor, algumas licitações têm solicitado ainda a ISO 14000. A família de normas ISO 14000 trata de gerenciamento ambiental, indicando às empresas o que devem fazer para minimizar os impactos ambientais de suas atividades e melhorar continuamente seu desempenho ambiental (ISO 14001). A família contempla as seguintes normas:

a) ISO 14001: trata dos principais requisitos para as empresas identificarem, controlarem e monitorarem seus aspectos ambientais através de um sistema de gestão ambiental;

b) ISO 14004: complementa a ISO 14001 provendo diretrizes adicionais para a implantação de um sistema de gestão ambiental;

c) ISO 14031: guia para avaliação de desempenho ambiental;

d) ISO 14020: conjunto de normas que tratam de selos ambientais;

e) ISO 14040: conjunto de normas para conduzir análises de ciclo de vida de produtos e serviços;

f) ISO 14064: contabilização e verificação de emissões de gases de efeito estufa para suportar projetos de redução de emissões;

g) ISO 14065: complementa a ISO 14064 especificando os requisitos para certificar ou reconhecer instituições que farão validação ou verificação da norma ISO 14064 ou outras especificações importantes; e

h) ISO 14063: trata de comunicação ambiental por parte das empresas.

Além dessas, já existem outras normas em desenvolvimento:

a) ISO 14045: requisitos para análises de ecoeficiência;

b) ISO 14051: norma para Material Flow Cost Accounting (MFCA) ou, em tradução literal, contabilidade de custos dos fluxos de materiais, uma ferramenta de gerenciamento que busca maximizar a utilização de recursos, principalmente em manufatura e processos de distribuição;

c) ISO 14067: norma para pegada de carbono em produtos, tratando de requisitos para contabilização e comunicação de emissões de gases de efeito estufa associados a produtos;

d) ISO 14069: guia para as empresas calcularem a pegada de carbono em seus produtos, serviços e cadeia de fornecimento;

e) ISO 14005: guia para a implementação em fases de um sistema de gestão ambiental para facilitar sua adoção por pequenas e médias empresas;

f) ISO 14006: norma para “ecodesign”;

g) ISO 14033: diretrizes e exemplos para compilar e comunicar informações ambientais quantitativas; e

h) ISO 14066: requisitos para as empresas que farão a validação e a verificação de emissões de gases de efeito estufa.

A finalidade de usar esses certificados nas licitações é promover uma indústria mais limpa e estimular empresas que possuem negócios de menor impacto ambiental.

As certificações garantem que todo um ciclo de vida de produto, desde sua aquisição de materiais até sua destinação final, seja monitorado. São ferramentas desenvolvidas de forma a permitir seu uso conjunto do emprego de matérias-primas e energia, processos mais eficientes, redução de lixo e custo de descarte, e recursos renováveis, que são uma preocupação global, sendo saudável, se existe um preço competitivo, estimular tais empresas em licitação. Ao passar a privilegiar empresas certificadas, o Ministério Público está criando uma forma de incentivo às empresas verdes não só pelo impacto ambiental, mas garantindo qualidade por meio das certificações, que são uma forma de garantir processos e evoluir a qualidade de produtos e serviços para o estado. Porém, deve-se ressaltar que tais certificados não são uma exigência; caso a empresa participante da licitação possua o certificado, terá uma pontuação bônus por tal certificado diante das outras empresas não certificadas.

Além desses pontos, rotineiramente à certificação ISO 14000 estão associados esses benefícios econômicos, existem também os benefícios ambientais: a contribuição da família ISO 14000 para a sustentabilidade e o conceito do *Tripple Botton Line*. Além da ISO 14000, outras normas ISO relacionam-se ao conceito do *Tripple Bottom Line*: a ISO 26000, para responsabilidade social empresarial; a ISO 50001, para gerenciamento de energia, entre outras. O ramo industrial é um dos mais cobrados, pois durante anos essas empresas foram vistas como as vilãs, seja em desmatamento, poluição de águas, poluição do ar e solo. O estado também precisa beneficiar essas empresas com novas tecnologias para acelerar processos e controle e garantir qualidade. Devido a esses fatores, certificados têm sido cada vez mais bem vistos em licitações industriais.

#### **2.2.7.2 As MPEs comerciais**

Os setores de comércio e serviços são os que apresentam menor faturamento médio; existe uma ligeira vantagem para o comércio devido ao maior número de empresas no serviço público, como empresas comerciais de lanchonetes, cantinas, limpeza, entre outros, sendo esses serviços essenciais nas licitações. Assim, as MPEs comerciais possuem maior quantidade de produtos a oferecer, têm maior leque de informações a passar para clientes, assim como maior labilidade a oscilações de

mercado, o que reflete nos números de empresas cadastradas na receita federal, oscilando seu número ao longo dos anos. A busca de empresas de cunho sustentável vem sendo uma boa marca para a população; pesquisas já demonstram que produtos de empresas verdes são mais bem cotados pelos consumidores. Assim, a sustentabilidade como um atributo essencial da marca, um de seus valores, zelando pela excelência ambiental tanto em produtos quanto em processos, é importante para tornar os produtos competitivos no mercado e uma tendência muito forte entre empresas e governos. A sustentabilidade ainda não consta da missão e da lista de valores, mas esses itens estão sob revisão após forte reestruturação organizacional. O Código de Ética e Conduta, que serve como referência comportamental para todos os colaboradores da empresa, disponível para consulta no *website* da empresa, reúne princípios de sustentabilidade empresarial. A área da empresa responsável por desenvolver os projetos relacionados à sustentabilidade e buscar sempre a melhoria contínua está dentro da vice-presidência de operações. Já houve um comitê de sustentabilidade, mas, com a reestruturação da empresa, a área foi alocada dentro de operações, dado que seu maior escopo de atuação encontra-se nessa área. A alta administração da empresa é comprometida com o tema da sustentabilidade, o que ajuda muito na implementação e na evolução do SGA e de outras iniciativas relacionadas. Uma empresa de comércio que possui certificações ISO 9001 e ISO 14001 e um relatório anual de sustentabilidade elaborado com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) nível A de aplicação, garantindo certificações relacionadas à sustentabilidade, participou de licitações no Centro de Descarte e Reúso de Resíduos de Informática da Universidade de São Paulo (USP), colaborando com a sua experiência nos processos e na identificação de empresas recicladoras competentes, não somente em universidades, mas nas licitações em geral.

### **2.2.7.3 As MPEs de prestação de serviços**

O setor de serviços apresenta grande impacto na economia nacional, sendo responsável por até 20% das vagas de emprego e 5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Apresenta elevado grau de concentração no eixo Sul-Sudeste, na medida em que as 10 atividades mais recorrentes representam 59,6% do total das MPEs no setor.

Na construção civil, por exemplo, a certificação SIAC/PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat) é imprescindível para empresas que pretendem atuar em empreendimentos de grande porte ou participar de licitações de alguns órgãos públicos. As licitações buscam não somente empresas com preços competitivos, mas também qualidade de serviço. Esse é um setor que apresenta grande suporte as demais empresas estatais; nas licitações são as empresas que mais participam devido ao seu cunho de suporte, possuem alta representatividade em escolas, hospitais e universidades por contratos de prestação de serviços. Em escritórios administrativos tem sido muito exigido o selo de qualidade ISO 9001; o resultado dessa certificação é o aperfeiçoamento das práticas administrativas e operacionais da organização, a qualidade de serviço, sendo esses processos muitas vezes citados durante o edital ou pregão. Há uma mudança no ponto de vista das licitações e, por isso, proporcionar melhores serviços e atendimento de qualidade para os seus clientes também passa a fazer parte dos objetivos das empresas concorrentes. Segundo o Ministério Público – que possui a certificação ISO 9001/2000 –, é pautado um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral; as normas ISO orientam e monitoram os setores envolvidos na causa judicial para que esses estejam de acordo com procedimentos já aprovados que objetivam a satisfação do cliente. As licitações devem avaliar boas empresas atuantes no mercado e, caso essas certificações tragam benefícios sem carregar os custos, é muito bem-vindo o serviço qualificado, uma vez que se busca qualidade nos processos estatais. Tais métodos visam garantir processos de qualidade, que acabam por resultar em um atendimento, produto ou serviço melhorado em qualquer área em que sejam realizados.

### **2.2.8 Tecnologias da informação aplicadas às licitações**

A tecnologia da informação (TI) é uma ferramenta para viabilizar e otimizar o trabalho dentro da sociedade; utiliza-se da computação como um meio para produzir, transmitir, armazenar, aceder e empregar diversas ferramentas para selecionar informações. A TI pode abranger diversos campos, não está somente inserida na linguagem computacional, mas também nas corporações empresariais, utilizada no

tratamento de informações e números a fim de aplicar resultados para que se possa, a partir de dados importantes, realizar a chamada de decisão, a escolha da melhor decisão diante dos dados apresentados (BITTENCOURT, 2010).

A TI tem evoluído rápido com o desenvolvimento da tecnologia, viabilizando o trabalho das empresas e, buscando, assim soluções para redução de tempo em determinadas atividades, aumento de produção, melhorias nos processos de produção, redução de custos e até mesmo melhorias em licitações, mostrando-se assim de grande importância na sociedade. Na atualidade é praticamente impossível sobreviver no mundo moderno sem o advento de um computador e suas ferramentas, pois a informatização está em todos os locais e se transformou em norma.

As licitações acabaram evoluindo de acordo com a demanda. Atualmente, realizar cotações, seja de produtos ou empresas, criar planilhas, demonstrar dados e criar filtros se tornaram essenciais para a realização de negociações.

Desde a iniciação de programas para filtrar o melhor produto até a utilização de ferramentas e aplicativos para promover o melhor preço para determinados serviços, essa é uma forma que a TI encontrou de viabilizar os meios de trabalho. Com o advento de pregões e convites eletrônicos para licitações, a TI se tornou parte da gestão pública (BITTENCOURT, 2010).

O pregão eletrônico é uma modalidade licitatória utilizada pelo governo brasileiro para contratar bens e serviços, independentemente do valor estimado. Foi criado através da Lei Federal n. 10.520/2002, a chamada “Lei do Pregão”; a mesma lei ainda criou o chamado “pregão presencial”, a partir da qual os concorrentes são obrigados a comparecer à negociação. Gerenciada por um pregoeiro devidamente designado pelo órgão de administração pública licitante, a modalidade do pregão visou aumentar o número de concorrentes participantes e baratear o processo licitatório, visto que são menos processos para que haja inscrição de uma empresa em uma licitação. Esse processo ainda permite a ampliação da disputa licitatória, pois, através da internet, empresas de diversos estados podem participar de um processo licitatório, não sendo necessário ser um processo local, o que acaba dispensando a necessidade de presença local dos empresários. Essa evolução permite uma modalidade de

licitação ágil, transparente e que possibilita uma negociação eficaz, barateando o processo. Permite a simplificação de muitas etapas burocráticas que tornavam morosa a assinatura de um contrato com a administração pública. O pregão eletrônico proporcionou, em média, uma economia de R\$ 10 milhões para o governo federal em 2014; as aquisições realizadas por essa modalidade chegaram a R\$ 41,5 milhões, com uma economia estimada de 18% (BITTENCOURT, 2010).

Ainda com o auxílio da TI foram possíveis as licitações internacionais, a partir das quais, através de cadastro internacional de empresa, é possível realizar licitações na forma de concorrência ou tomada de preços. Com a distância dificilmente haveria essa possibilidade; hoje o Art. 23, § 3º, da Lei n. 8.666/1993 estabelece:

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País.

No que tange ainda à participação, o Art. 32, § 4º, da lei de licitações e contratos administrativos exige para a participação na licitação internacional que as empresas estrangeiras apresentem documentos equivalentes aos exigidos para a habilitação da licitação pública, sendo esses autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, como os casos de licitação de uso de empresas estrangeiras na busca de materiais e compra de aviões para o congresso nacional, jatos da força aérea etc. Sobre o edital de convocação, esse deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior, assim como atender às exigências dos órgãos competentes, além de possuir uma equipe especializada e com tecnologia de comunicação e qualidade para que seja realizado o serviço de acordo com os dados incluídos em licitação. Ressalta-se, ainda, que a TI e suas normas advindas de acordos, desenvolvimentos e protocolos devem ser aprovadas em convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional; e as normas e os procedimentos provenientes das entidades estrangeiras responsáveis pela liberação de recursos não

afastam a incidência da Lei n. 8.666/93 em caso de conflito com o princípio do julgamento objetivo.

Ainda foi introduzido nos últimos anos o cadastramento de fornecedores. O Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) foi inserido no ordenamento jurídico brasileiro pelo Decreto Federal n. 449, de 17 de fevereiro de 1992, que em seu Art. 3º instituiu o SICAF e disciplinou as informações mínimas constantes no cadastro, sendo uma forma de manter atualizados os dados. Porém, a doutrina majoritária era categórica em afirmar a ilegalidade da exigência de prévio cadastramento dos licitantes no SICAF, uma vez que considerava que tal prática resultava no cerceamento da competitividade das licitações, visto que o referido decreto foi editado antes da lei de licitações e contratos (Lei n. 8.666/93). A figura do SICAF desapareceu com a edição da indigitada lei, até que a Instrução Normativa MARE-GM n. 5, de 21 de julho de 1995, restabeleceu a sua aplicação, trazendo, inclusive, a obrigatoriedade de cadastramento dos fornecedores interessados em contratar com os órgãos/entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG) e com aqueles que optassem pela utilização do SICAF.

## **2.3 Estratégia**

A palavra “estratégia” vem do grego “*strategos*”, que significa a arte do general, podendo ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização é ou deseja ser. Essa estratégia tem sido muito utilizada no mercado, pois uma forma de vencer a concorrência e se permanecer ativa economicamente como empresa se dá através de estratégias (RAUPP, 2002).

Sabe-se que a participação das MPEs no desenvolvimento econômico do país se dá por meio de seus importantes papéis, colaborando com a capacidade de geração de novos empregos e a adoção de novas tecnologias, de forma a agregar valor econômico e social à empresa e à sociedade. No entanto, percebe-se que esse tipo de organização possui algumas características e peculiaridades em relação às grandes empresas

quanto à forma de gestão marcada pela diversidade da forma de produtividade, ao acesso a fontes de financiamento e recursos próprios para investimentos, à capacidade inovativa de produtos e serviços, ao desenvolvimento de recursos humanos e à participação e competitividade na demanda de mercado, pressupostos que levam seu posicionamento no mercado.

Essas empresas apresentam várias dificuldades quanto à sobrevivência e à competitividade no mercado (FALLER; ALMEIDA, 2014). Segundo Almeida (2010), essas empresas são ineficazes em seus processos de decisões estratégicas, por isso é tão importante a realização de um bom planejamento estratégico.

Nesse contexto, Capalonga, Diehl e Zanini (2014) dizem que a empresa que possui estratégias corretas terá maior vantagem competitiva diante das outras, em um ambiente em que a competitividade tem sido caracterizada pelo crescimento em intensidade e mudança no ambiente de negócios. Os mesmos autores alegam que a condução de uma gestão estratégica adequada deve ter como premissa o conhecimento, entre outras práticas, de qual a melhor estratégia a ser adotada pelas empresas a fim de obter o sucesso desejado junto à concorrência.

Diferentes abordagens caracterizam as escolas sobre estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Diehl e Gonçalo (2005) apontam que várias pesquisas foram realizadas com diferentes abordagens sobre estratégias, por exemplo, Shank e Govindarajan (1997) utilizaram a missão estratégica como abordagem; Fry, Steele e Saladin (1995) utilizaram a estratégia de manufatura, já Cunningham (1992) utilizou o modelo das cinco forças de Porter para posicionamento estratégico.

É importante ressaltar um aspecto sobre o conceito de estratégia: o seu significado pragmático, pois a estratégia não existe somente como uma proposta fundamentalmente teórica, mas é realizada na prática (DIEHL; GONÇALO, 2005).

Nesse sentido, é necessário que a estratégia a ser adotada pela organização vá além de discursos, documentos formais e declarações, podendo ser identificada na prática de quais caminhos a serem seguidos para alcançar os resultados esperados.

Segundo Capalonga, Diehl e Zanini (2014) e Mintzberg et al. (2001), dentre os muitos conceitos de estratégia, as linhas de definição seguidas por alguns autores são mais rígidas; outros percebem essa rigidez como um conjunto amplo de elementos à sua forma de formular esses conceitos, que norteia os objetivos da empresa em estratégias que irão envolver as formas de utilização de seus recursos internos para aproveitar oportunidades do ambiente externo.

A interpretação da complexidade de conceitos sobre estratégia pode ser um dos dificultadores para a sua aplicação nas empresas, exigindo estabelecer premissas básicas que possam facilitar a sua identificação (LORINO; TARONDEAU, 1998), tais como: a) a busca de objetivos de uma organização é traduzida pela estratégia, não é um acaso; b) a estratégia existe como ação em um ambiente, sendo ela pragmática; c) os resultados não podem ser previstos com certeza, pois a estratégia se baseia em teorias sobre a incerteza de um ambiente; d) as capacidades e os recursos são apoiados pelas estratégias e dependem de tempo; e) a estratégia tem como objetivo melhorar o desempenho da empresa, aproveitando as condições do ambiente.

Considerando o surgimento de novas abordagens para estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram e classificaram diversos pensamentos sobre a estratégia em 10 escolas: três escolas de natureza prescritiva, que tratam da estratégia como tentativas conscientemente deliberadas com alinhamento da organização com o seu ambiente, formulando a estratégia como processo que envolve o desenho conceitual (1) (escola de *design*), o planejamento formal (2) (escola do planejamento) e o planejamento competitivo (3) (escola do posicionamento). No segundo grupo estariam as seis escolas de natureza descritiva: (1) a escola empreendedora, que trata da formação da estratégia como processo visionário; (2) a escola cognitiva, que compreende a estratégia como processo mental; (3) a escola de aprendizagem, tendo a estratégia como resultado emergente de aprendizagem; (4) a escola política, a estratégia surge do conflito e da disputa de poder; (5) a escola cultural, que trata a estratégia como ideologia; e (6) a escola ambiental, a estratégia entendida como processo passivo. A última escola, chamada de configuração, procura delinear a sequência de estágios no processo de formação da estratégia de forma integrada (GIMENEZ et al., 1999).

Dessas abordagens, merecem destaque a escola do posicionamento ou posicionamento estratégico e as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), que traz a estratégia como a busca de uma vantagem sustentável e significativamente comparativa, com o diagnóstico das forças que afetam a competição em determinado segmento de mercado, bem como suas causas implícitas, tendo as organizações condições de identificar suas fraquezas e forças em relação ao segmento (CAPALONGA; DIEHL; ZANINI, 2014).

Porter (1980) defendeu que a rivalidade e a competição dos concorrentes a determinado segmento são consequência de cinco forças independentes da atuação dos concorrentes: 1) rivalidade entre as empresas existentes; 2) ameaças de novos entrantes; 3) ameaça de produtos substitutos; 4) poder de negociação dos compradores; e 5) poder de negociação dos fornecedores. Esse mesmo autor considera a existência de três formas de uma organização se destacar diante dos concorrentes ganhando vantagem em um setor e criando uma posição defensiva em longo prazo. Essas três formas são chamadas de abordagens estratégicas e baseadas em dois tipos de vantagens: custo e diferenciação (DIEHL; GONÇALO, 2005), que podem possuir um alvo restrito ou amplo, dando origem ao foco, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Características de posicionamento competitivo

	Estratégias Genéricas		
	Custo	Diferenciação	Enfoque
<b>Características</b>	Economia de escalas; curva de aprendizagem; rígido controle de custos; minimização de custos (P&D, força de vendas, publicidade); baixo custo de insumos; importância dos custos planejados; controle de custos de fabricação; uso do custo para apereçamento	Fidelidade à marca; serviço superior; rede de revendedores; projeto de produto; características de produtos; tecnologia de produto; disponibilidade de produto; flexibilidade de produto; importância dos custos de <i>marketing</i> ; importância aos orçamentos; importância do custo para apereçamento; análise de custo dos concorrentes	Atendimento a um segmento específico de mercado através de custo ou diferenciação

	<b>Estratégias Genéricas</b>		
	<b>Custo</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Enfoque</b>
<b>Características</b>	Economia de escalas; curva de aprendizagem; rígido controle de custos; minimização de custos (P&D, força de vendas, publicidade); baixo custo de insumos; importância dos custos planejados; controle de custos de fabricação; uso do custo para apuração	Fidelidade à marca; serviço superior; rede de revendedores; projeto de produto; características de produtos; tecnologia de produto; disponibilidade de produto; flexibilidade de produto; importância dos custos de <i>marketing</i> ; importância aos orçamentos; importância do custo para apuração; análise de custo dos concorrentes	Atendimento a um segmento específico de mercado através de custo ou diferenciação
<b>Foco da Gestão</b>	Processo	Produto	Processo/Produto
<b>Decisões de Marketing</b>	Foco no custo	Foco na dimensão (produto global, qualidade de serviços, entre outras)	Foco no nicho
<b>Indicadores</b>	Foco em controle de custos	Foco no controle da dimensão competitiva	Foco no controle do nicho
<b>Percepção dos Proprietários</b>	Foco em custo	Foco em alguma dimensão competitiva diferenciadora no mercado	Foco em um segmento específico de clientes

Fonte: Adaptado de: Diehl e Gonçalo (2005).

Em conformidade com o exposto anteriormente, segundo Porter (1991), a elaboração de estratégias fundamenta-se em relacionar uma empresa ao seu ambiente, identificando suas características estruturais básicas do segmento de mercado que irão determinar o conjunto de forças competitivas atuantes. Para que isso seja possível, Rojo e Couto (2008) afirmam que, para a organização perceber o mercado no qual está inserida como um ambiente de competição, se vê a necessidade de um planejamento estratégico, processo que, se associado a uma estratégia competitiva, se torna o meio apropriado para a empresa atingir seus objetivos finais, mantendo-se em um ambiente de competição estratégica.

### **2.3.1 Estratégia organizacional das MPEs**

Alguns estudos apontam na literatura que a estratégia nas pequenas empresas é influenciada pela interpelação empreendedora do comportamento individual do dirigente proprietário sobre o processo de formulação da estratégia (GIMENEZ, 2000), corroborando com a afirmação de Faller e Almeida (2014), quando dizem que o planejamento nas pequenas empresas permanece oculto apenas na mente de gestores, não sendo formalizado pela dificuldade no uso de ferramentas. Isso ocorre pois, segundo esses mesmos autores, essas empresas possuem como hábito evitar a análise do futuro, justificando-se com obstáculos na formação de estratégias devido as suas particularidades, tais como cultura, limitação de recursos, tamanho da empresa e estrutura, além de justificarem que planejar requer a manipulação de incertezas sobre as quais os proprietários não possuem poder de ação.

De acordo com Mazzarol e Reboud (2009), o uso de ferramentas e técnicas administrativas é pouco realizado nas pequenas empresas se realizada a formulação do processo estratégico. O fator essencial para o desempenho e a sobrevivência das empresas, inclusive das pequenas empresas, está pautado na gestão estratégica para que seja definida a contribuição gerada pelas empresas para a sociedade.

Rojo e Couto (2008) afirmam que as estratégias necessitam ser desenvolvidas para o alcance dos objetivos finais para que todas as metas sejam alcançadas, passando de práticas inconscientes para conscientes, observando todos os aspectos do processo, aproveitando o máximo de informação do ambiente e tendo a plena consciência dos recursos disponíveis que possam ser aproveitados para a execução das metas.

Nesse sentido, os mesmos autores concluem que a estratégia organizacional tem como finalidade tornar a organização centrada em um objetivo com metas a serem cumpridas, tornando-a mais competitiva no mercado ao utilizar suas variáveis cognitivas e habilidades organizacionais.

### **2.3.2 Estratégia empresarial ou estratégia de mercado**

Segundo estudiosos, estratégia de mercado ou estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que gerentes comerciais executam para atingir o melhor desempenho da empresa dentro de um contexto de mercado. A estratégia é um planejamento da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, principalmente, com a finalidade de promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (RAUPP, 2002).

A primeira análise sobre estratégia é que ela tem compromisso com a ação. Os executivos e os gerentes tomam decisões o tempo todo, o que presumivelmente os comprometerá a fazer alguma coisa, mas nem todas são decisões estratégicas (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Existem vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, sendo todos associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que, uma vez constatado onde está localizado, se decide aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento. Pelo termo “estratégico”, em geral, entendemos decisões que têm efeito abrangente e, por isso, são significativas na parte da organização à qual a estratégia se refere, deve definir a posição da organização relativamente a seu ambiente e aproximar a organização de seus objetivos de longo prazo. Para isso, planejamento e organização são necessários.

Logo, ao pensar em uma estratégia como ferramenta, é o padrão global de decisões de ações que posiciona a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da empresa. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e a meta de responsabilidade.

### **2.3.3 Estratégia e crescimento empresarial**

As empresas no mercado atual devem apresentar capacidades para se manter ativas e sobreviventes quanto à competitividade. Não é segredo que no Brasil a mortalidade das MPEs tem altas taxas e, por isso, para apresentar chances de sobrevivência, as empresas têm de ser flexíveis para responder rapidamente as

alterações competitivas e do mercado que aparecem ao longo de seu trabalho. Têm de aprender a se comparar com as rivais, chamado *benchmarking*, para obter maior eficiência, observar quais brechas deixam em aberto que ocasionam a queda de caixa e, assim, evoluir continuamente (PORTER, 2005). Têm de apresentar competências centrais para se manter à frente das seus rivais. Aprender a tomar posicionamento em tempos difíceis, considerado a alma da estratégia, é hoje rejeitado por ser demasiado estático diante das mutações dos mercados e das tecnologias.

De acordo com Porter (2005), as empresas podem facilmente copiar o posicionamento estratégico das rivais (PORTER, 2005). Logo, as vantagens competitivas são temporárias. Segundo Porter (2005), quando há um ambiente de mercado inóspito, a “estratégia é mais importante do que o crescimento”, devendo o foco de uma corporação nesse momento ser a estratégia; aprender a sobrepor o crescimento a ela é um erro que muitos executivos cometem, as empresas devem competir para ser únicas, e não para tentar ser as melhores. Por vezes, ter certa diferenciação no mercado em seu produto ou serviço é o que mantém a empresa viva, é o que fideliza o cliente ou o consumidor do serviço (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Em empresas de serviços, que são a essência da corporação, o mais importante nesse caso é personalizar a política de recursos humanos, a forma de seu serviço, e buscar adequá-la à estratégia. Nesse caso, por personalização de serviço, fideliza-se o cliente, assim se aplicam os ensinamentos de Porter, que quer dizer algo que o mercado pratica, mas que raramente as empresas praticam quando estão em crise. Isso ocorre porque modificar e estudar o cliente é mais difícil: estudar e modificar as políticas de gestão de pessoas que devem ser pensadas, customizar serviços de acordo com o perfil de cliente de mercado, buscar vocação, criar planejamento e, a partir dessas análises, definir uma estratégia da empresa ou de mercado. Para isso, a pessoa que detém o negócio ou gerência precisa ser uma estrategista, ou estudar o mercado, aprender a ler os sinais da empresa e do mercado para que saiba dividir com toda a corporação a estratégia correta. O ambiente complexo que atualmente envolve as organizações, em que mudanças ocorrem de forma ativa, imprevisível e em ritmo acelerado, eleva a diversidade de fatores internos e externos que interferem no

desempenho, criando necessidades permanentes de transformações às organizações a fim de se adaptarem ao mercado em busca do sucesso (OBADIA; VIDAL; MELO, 2007).

O aumento da competitividade favorece a busca por resultados mais expressivos, formando estratégias desde inovações em serviços, processos ou produtos até o desenvolvimento de parcerias com clientes, concorrentes e fornecedores com o objetivo de obter melhores condições de competitividade e negociação no mercado (AFF; ARAÚJO, 2013).

Para Miles e Snow (1978), a estratégia aborda as atitudes dos gerentes em relação às políticas e às ações dos gestores para definição e implementação das estratégias. Ainda segundo os autores, uma organização eficaz estabelece um processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, adequando sua estrutura de tarefas, relacionamentos, processos de tomada de decisão e controle.

Portanto, para identificação das estratégias, como ferramenta metodológica para a realização deste trabalho optou-se pelo conceito de estratégia empresarial ou de mercado, marcado pelos fatores estratégicos associados ao ambiente competitivo e às capacidades inerentes que afetam a participação e o desempenho das MPEs e dos MEIs em licitações públicas.

## **2.4 Aspectos legais da terceirização de mão-de-obra**

A terceirização da contratação de uma mão-de-obra é o processo em que uma empresa delega a contratação de funcionários a outra empresa prestadora de serviços; a terceirização também pode acontecer quando há a remuneração de funcionários por serviços prestados. Sobre esse tema, temos no Brasil a Súmula 331 do TST, de 27 de maio de 2011 (BRASIL, 2011), que trata da legalidade no contrato de prestação de serviço, informa em seu inciso I: “A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário” (BRASIL, 2011). O inciso III trata das limitações da terceirização:

III – Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.6.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta. (BRASIL, 2011).

Ainda sobre a Súmula 331, em seu inciso III, há uma relação entre a atividade terceirizada e o vínculo empregatício na qual, se desrespeitadas as hipóteses de terceirização citadas, existirá uma terceirização ilícita. Esse inciso limita a terceirização, não permitindo sua utilização nas atividades-fim do tomador, com exceção do trabalho temporário, descrito no inciso primeiro. Somente os serviços de vigilância, conservação e limpeza, que comumente são utilizados em atividades de apoio, e aqueles especializados ligados à atividade-meio são terceirizáveis.

A terceirização lícita é aquela em que se contrata uma empresa com maior especialização no serviço contratado, sendo essa responsável por aquilo que foi acordado, assim como pela supervisão direta de seus colaboradores nas execuções de suas tarefas. Seria aquela marcada principalmente pela intermediação de mão-de-obra, pela falta de “*know-how*” e recursos da terceirizada (CARELLI, 2014). É lícita quando o contratante a) não comete fraude na relação com o terceiro; b) não exerce a supervisão das atividades do seu contratado; c) não contrata com exclusividade, controlando, fiscalizando e determinando as ações do seu fornecedor de serviços; d) contrata empresas especializadas; e) avalia o desempenho e dá “*feedback*” ao seu parceiro; e f) não efetiva contratação para execução de serviços inerentes à atividade-fim da instituição/contratante (QUEIROZ, 1998, p. 39).

Para Queiroz (1998), a diferença entre terceirização lícita ou ilícita auxilia na descoberta de sua utilização de forma indevida, em que seus princípios de efetiva ferramenta gerencial são atacados. A terceirização, aquela realizada de forma legal, leva em consideração todos os aspectos operacionais e jurídicos, protege o trabalhador, sendo um processo realizado com planejamento.

De acordo com Souza (2005), são diversas as formas de se terceirizar utilizadas na organização, as quais demonstram sua importância e versatilidade nas estratégias empresariais. A terceirização é dividida em terceirização interna e externa. “[...] a empresa se serve de trabalhadores alheios, como se inserisse uma outra dentro de si”.

Para Souza (2005), a terceirização, de acordo com o tipo de atividade na qual a empresa está inserida, pode ser a) da atividade produtiva propriamente dita, quando a empresa que terceiriza deixa de produzir certos itens e passa a comprá-los de terceiros (fornecedores); b) de atividades e serviços de apoio à produção (atividade-meio), mediante a contratação de empresas que fornecem esse serviço; e c) de sublocação de mão-de-obra para ser empregada na atividade produtiva, por meio da contratação de uma “agenciadora” de mão-de-obra que aloca trabalhadores para trabalharem na atividade direta da contratante, mas com vínculo com a contratada.

Souza (2005) define a existência de quatro possibilidades de terceirização: a) ligadas à atividade-fim da empresa, como produção, distribuição, operação, vendas; b) não ligadas à atividade-fim da empresa, como publicidade, limpeza, manutenção, contabilidade, serviços jurídicos; c) de suporte à empresa, como treinamento, seleção, pesquisas; e d) de substituição de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária.

Um dos projetos mais discutidos referentes à terceirização envolve o Projeto de Lei (PL) n. 4.330 de 2004. Aprovado em abril de 2015 pela Câmara dos Deputados, atualmente tramita no Senado Federal, convertido como Projeto de Lei da Câmara – PLC 30 de 2015. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes (BRASIL, 2004).

De acordo Pessoa (2015), o PL cria mecanismos que dificultam a exploração dos trabalhadores e fraudes; com a sua aprovação, os empregados terceirizados estarão mais protegidos do que nos dias atuais. A regulação da terceirização no Brasil atualmente se baseia em uma construção jurisprudencial: a Súmula 331, de 27 de maio de 2011.

O deputado Sandro Mabel, autor do PL n. 4.330 de 2004, justifica: “No Brasil, a legislação foi verdadeiramente atropelada pela realidade. Ao tentar, de maneira míope, proteger os trabalhadores simplesmente ignorando a terceirização” (BRASIL, 2004).

Estudos apontam que os aspectos referentes ao PL n. 4.330 de 2004 mais evidenciados nos artigos científicos que tratam sobre o tema são aqueles ligados à limitação das atividades terceirizáveis, a especialização das empresas prestadoras de serviços e as responsabilidades das empresas envolvidas (RODRIGUES, 2016).

Tratado pelo Senado e aprovado pela Câmara como Projeto de Lei Complementar (PLC) n. 30, o antigo PL n. 4.330, em seu Art. 2º, ao definir terceirização, contratante e contratada, indica a necessidade de especialização das empresas prestadoras de serviços e a limitação da terceirização: a) terceirização: a transferência feita pela contratante da execução de parcela de qualquer de suas atividades à contratada para que esta a realize na forma prevista na lei; b) contratante: a pessoa jurídica que celebra contrato de prestação de serviços determinados, específicos e relacionados à parcela de qualquer de suas atividades com empresa especializada na prestação dos serviços contratados, nos locais determinados no contrato ou em seus aditivos; e c) contratada: as associações, as sociedades, as fundações e as empresas individuais que sejam especializadas e que prestem serviços determinados e específicos relacionados à parcela de qualquer atividade da contratante e que possuam qualificação técnica para a prestação do serviço contratado e capacidade econômica compatível com a sua execução (BRASIL, 2015b, p. 13).

No PLC 30, a fiscalização é dever da contratante, que deve observar mensalmente o cumprimento das obrigações previdenciárias e trabalhistas pela contratada aos seus colaboradores. O novo projeto regulamenta as atividades dos trabalhadores terceirizados, uma vez que estende a sua segurança jurídica. Assim, as empresas que contratam seus serviços, por exemplo, são obrigadas a fiscalizar se os direitos desses funcionários não estão sendo violados. Caso não cumpridas as obrigações, o contratante está autorizado a efetuar-las diretamente, descontando o valor relativo ao débito da fatura mensal da prestação de serviços da contratada. Para o pagamento direto, será utilizada a verba existente na garantia (BRASIL, 2015b).

O Art. 12 do PLC 30 determina tratamento igualitário aos colaboradores da contratada pela contratante:

Art. 12. São asseguradas aos empregados da contratada quando e enquanto os serviços forem executados nas dependências da contratante ou em local por ela designado as mesmas condições:

I – relativas a:

a) alimentação garantida aos empregados da contratante, quando oferecida em refeitórios;

b) direito de utilizar os serviços de transporte;

c) atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da contratante ou local por ela designado;

d) treinamento adequado, fornecido pela contratada, quando a atividade o exigir;

II – sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço. (BRASIL, 2015b, p. 18).

Ao terceirizar suas atividades, a administração pública busca eficiência, economicidade e agilidade, não se diferenciando da empresa privada, que, ao terceirizar, busca redução de custos e vantagem competitiva (ESPÍRITO SANTO, 2010). Na década de 1960 a intenção do Estado em se desencarregar de certas atividades foi demonstrada pelo Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, conforme seu Art. 10, § 7º:

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

[...]

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (BRASIL, 1967).

No Decreto n. 2.271, de 7 de junho de 1997, estão elencadas as atividades passíveis de terceirização no âmbito da administração pública federal:

Art. 1º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional poderão ser objeto de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade.

§ 1º As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta. (BRASIL, 1997).

Na terceirização de serviços pela administração, por exemplo, quando uma prestadora de serviço deve executar determinada tarefa e a administração é responsável pela gestão de sua mão-de-obra, a IN n. 02/08 exemplifica tal situação, indicando que a administração deve sempre se reportar ao representante da contratada, preposto, para diversas solicitações:

[...] devem ser evitadas ordens diretas da administração dirigidas aos terceirizados. As solicitações de serviços devem ser dirigidas ao preposto da empresa. Da mesma forma, eventuais reclamações ou cobranças relacionadas aos empregados terceirizados devem ser dirigidas ao preposto. (BRASIL, 2008).

O artigo n. 34 da IN n. 02/08, itens de I a VI, na fiscalização devem ser medidos pelo gestor os resultados alcançados em relação ao contratado, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada; os recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas; a adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida; a qualidade e a quantidade dos recursos materiais utilizados; a satisfação do público usuário; e o cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato (BRASIL, 2008). O inciso IV do mesmo artigo expõe a responsabilidade dos encargos sociais e trabalhistas devidos pelo contratado, os quais devem ter a atenção do gestor, pois o descumprimento total ou parcial das responsabilidades assumidas pela contratada, sobretudo quanto às obrigações aos encargos trabalhistas e sociais, poderá ter aplicação de sanções administrativas, previstas no instrumento convocatório e na legislação vigente, podendo culminar em rescisão contratual (BRASIL, 2008).

As empresas exploram os terceirizados se aproveitando de uma legislação deficitária. “O problema desse conceito é se ocupar muito com a relação entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, esquecendo os seus trabalhadores” (AMORIM, 2008, p. 6).

Segundo Souza (2005, p. 62), os meios de contratação da mão-de-obra podem se diferenciar em função das organizações empresariais e de suas estratégias, porém temos que levar em conta o fato de que toda pessoa contratada deve estar envolvida no ambiente de trabalho e na organização, compartilhando objetivos de crescimento mútuo e metas.

### 3 MÉTODO

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 83), método “[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando caminhos a serem seguidos, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Uma das bases estruturais para a elaboração do projeto de pesquisa, segundo Crotty (1998), entre outras, seria a teoria do conhecimento advindo do referencial teórico que instrui o estudo; a alegação do conhecimento que está por trás da metodologia das questões (pós-positivismo, construtivismo, pragmatismo e reivindicatória-participativa); a metodologia sob a estratégia de investigação ou o plano de ação que associa métodos a resultados (estudo de caso, etnografia, fenomenologia etc.); e métodos sob as técnicas ou os procedimentos de pesquisa para a coleta de dados (questionários, entrevistas, grupos focais etc.).

Nos estudos exploratórios e descritivos, os instrumentos mais comuns para a coleta de dados são o questionário e a entrevista (MARTINS, 2000).

Sendo esta pesquisa de natureza descritiva, realizou-se um roteiro para as entrevistas como forma de coleta de dados, que, de acordo com Gil (2008, p. 121), define como “[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas como propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

Assim, a estratégia de investigação ou metodologia aqui utilizada serão o estudo de caso, a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória de natureza qualitativa, tendo como finalidade proporcionar uma visão sobre licitação e identificar os desafios encontrados pelas MPEs para participação nos processos licitatórios das IFEs.

Nesta etapa descrevem-se, então, os aspectos que norteiam este estudo: a alegação do conhecimento, o tipo de pesquisa, estratégias de investigação, a classificação e procedimentos operacionais.

### **3.1 Alegação do conhecimento**

O processo de geração do conhecimento do estudo se deu por meio da alegação do conhecimento pelo pragmatismo, que, segundo Creswell (2010), se justifica devido à situação do problema de pesquisa estar direcionada à finalidade prática de verificar os desafios e as estratégias encontrados pelas MPEs e pelos MEIs para a participação em processos de licitação.

### **3.2 Técnica da pesquisa e estratégias de investigação**

Definida a alegação do conhecimento quanto à operacionalização em nível mais aplicado em sua técnica de pesquisa e estratégia de investigação, a técnica de pesquisa para este estudo foi de natureza qualitativa, que, conforme De Sordi (2013, p. 100), “[...] emprega técnicas interpretativas para análise e compreensão de fenômenos, de natureza subjetiva”. O próprio pesquisador coleta os dados, por meio de entrevista em seu ambiente natural, observando o comportamento do entrevistado.

Para Richardson (2012, p. 79-80), a pesquisa qualitativa “[...] busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos”. Portanto, o objeto do estudo é analisado em função dos resultados obtidos às respostas diante da perspectiva dos pesquisados e das significações apresentadas.

A estratégia de investigação aqui utilizada foi o estudo de caso, que é uma estratégia que comporta a utilização de vários métodos de coleta de dados. Yin (2010) comenta que essa estratégia de investigação de pesquisa busca examinar um fenômeno em seu contexto que poderá exercer grande impacto na qualidade da pesquisa e que contribui com a compreensão desses fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, preservando as características significativas dos eventos da vida real, tal como os processos organizacionais e administrativos.

### **3.3 Classificação da pesquisa**

Dependendo do assunto, do objetivo e dos meios em que ocorrerá o estudo, existem algumas possibilidades de classificação do tipo de pesquisa quanto aos fins e aos procedimentos técnicos.

Quanto aos fins ou objetivos, esta pesquisa é de natureza descritiva, que, de acordo com Gil (2010), consiste na descrição das características de determinada população ou fenômeno, quando se buscou verificar quais os desafios encontrados pelas MPEs para a participação nos processos licitatórios, bem como quais as estratégias utilizadas para enfrentá-los.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa tem caráter bibliográfico, quando utilizado material retirado de livros e artigos científicos; e documental, quando pesquisados documentos de órgãos públicos (GIL, 2010; VERGARA, 2014).

Para este estudo, foram consultados documentos oficiais disponíveis para acesso livre na internet ao público referentes aos dados das MPEs que participaram de licitações de IFEs, nesse caso, armazenados para consulta no SIASG.

A maior parte dos dados coletados tem origem no próprio local em que os fenômenos ocorreram (VERGARA, 2014). Uma parte dos dados levantados neste trabalho para responder a situação-problema de pesquisa foi coletada diretamente nas MPEs.

### **3.4 Pesquisa bibliográfica**

Para Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa bibliográfica compreende toda a bibliografia que, em algum momento, se tornou pública a respeito do tema em estudo, seja ela de qualquer tipo de estudo ou publicação. O objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o autor diante de tudo que já foi escrito.

Para o presente estudo, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica, com vistas a atender às necessidades de conhecer e mapear o que há de publicações acerca

da temática, bem como obter subsídios que auxiliem na consecução do objetivo proposto, conforme apresentado no Apêndice D.

### **3.5 População e amostra da pesquisa**

Para Vergara (2014), o universo da população é o conjunto de elementos, sejam eles pessoas, empresas ou produtos, que possuam características que serão objeto do estudo a ser realizado, sendo uma parte dessa população a amostra escolhida segundo algum critério.

Para esta pesquisa, o sujeito foi considerado a MPE, estudado por meio de uma amostra não probabilística por acessibilidade, que, segundo Martins (2000), seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles e longe de qualquer procedimento estatístico.

Dessa forma, o universo da população foi constituído por MPEs e MEIs que participaram de processo licitatório de instituições federais, considerando os segmentos de atuação comércio, serviço e indústria.

Foram convidadas a participarem da pesquisa 250 MPEs, incluindo os MEIs. As empresas pesquisadas estão localizadas, em sua maioria, na Grande São Paulo e fora do estado.

A intenção inicial era entrevistar 30 MPEs, incluindo os MEIs; no entanto, supostamente pela falta de interesse dessas empresas por estudos acadêmicos, obteve-se um total de 21 empresas, sendo 19 MPEs e 2 MEIs.

### **3.6 Instrumentos da pesquisa**

A pesquisadora utilizou entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas e fechadas a fim de que os respondentes informassem sua visão sobre o tema do estudo de forma espontânea.

Gil (2008, p. 112) classifica esse tipo de entrevista como entrevista por pautas, “[...] pois apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de

pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si”.

As compras públicas estão sendo cada vez mais fomentadas pelo governo, assim como o aproveitamento das MPEs e dos MEIs às leis específicas de acesso ao fornecimento a órgãos públicos.

O conhecimento de licitação, os desafios e as estratégias encontradas nos processos licitatórios foram usados como pautas para delineamento da pesquisa, de forma que os respondentes pudessem estar atentos às ações a serem tomadas nesse processo.

Nesse tipo de instrumento de pesquisa, o entrevistador faz poucas perguntas diretas, deixando que o entrevistado fale livremente; porém, quando esse se afasta delas, o pesquisador deve intervir de maneira sutil, preservando a espontaneidade do processo (GIL, 2008).

Segundo Yin (2001, p. 81), são necessárias algumas habilidades básicas do pesquisador: ter capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser bom ouvinte, não se enganando por preconceitos ou ideologias; ser adaptável e flexível, tendo a visão de uma situação como oportunidade, e não ameaça; ter noção do que está sendo pesquisado, mesmo que teoricamente; ter imparcialidade, ser sensível e atender a provas contraditórias.

Foram utilizados recursos da internet (*e-mail*) para captação da maior parte das respostas; algumas pessoas responderam nos próprios formulários, somando 18 empresas, outras duas foram entrevistadas presencialmente pela autora e uma foi entrevistada por telefone pela autora.

### **3.7 Procedimentos da coleta de dados**

Nos estudos descritivos, os instrumentos mais comuns para a coleta de dados são o questionário e a entrevista (MARTINS, 2000).

Sendo esta pesquisa de natureza descritiva, foram utilizados um questionário e um roteiro para as entrevistas como forma de coleta de dados, que, para Gil (2008, p. 121), consiste na

[...] técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

De acordo com o objetivo da pesquisa, a coleta de dados foi, então, realizada por meio de instrumentos antes descritos, tendo a pesquisadora realizado entrevistas semiestruturadas (Apêndices A a C), com perguntas abertas e fechadas pessoalmente, por telefone e por meio de contato eletrônico, com devolutivas por *e-mail*.

### **3.7.1 A pesquisa bibliográfica**

Ante o exposto, questionou-se o que tem sido pesquisado em relação à participação das MPEs sem licitações públicas e quais os resultados dos estudos que enfocam o referido tema. Para tanto, foi realizado um estudo bibliográfico sobre a temática, sendo caracterizada a produção científica encontrada com base nos anos, no local de publicação e na categorização dos temas.

Para a construção do estudo, considerou-se a análise de periódicos nacionais, dissertações e teses disponíveis em língua portuguesa, utilizando as palavras-chave “administração pública”, “licitações”, “MPEs”. Pesquisou-se nas bases de dados do portal da Capes. O período do estudo foi compreendido entre 2008 a 2016, sendo a coleta de dados realizada nos meses de julho e agosto de 2016.

### **3.7.2 A pesquisa de campo**

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo com 21 MPEs e MEIs por meio de aplicação de roteiro de pesquisa com os seus gestores. Esse método de seleção, segundo Vergara (2014), caracteriza-se por uma amostragem não probabilística por acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, e seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

### 3.8 Tratamento e análise dos dados

As entrevistas continham variáveis categóricas e campos cujas respostas eram subjetivas. Para as variáveis categóricas, foi feita uma descrição estatística exibindo a quantidade e a porcentagem em cada elemento. Para tal, os dados foram registrados em uma tabela de cálculo, o MS-Excel. Depois disso, os dados foram importados para um programa de análise estatística, o JMP/SAS versão 12.1.

O questionário que consta no Apêndice C contém três questões subjetivas. Essas questões foram analisadas segundo o conteúdo, de acordo com o que descreve Bardin (2009).

As questões subjetivas foram carregadas em um programa para análise de conteúdo, o NVivo 11. Foi feita uma pré-análise em que foram identificadas as palavras mais frequentes, excluindo as palavras consideradas irrelevantes para o conjunto de resultados (*stopwords*). Na análise, foram levantadas três categorias: dificuldade de participação; estratégias para vencer processos; e estratégias para mensurar desafios. E em cada uma dessas categorias foram descritas as subcategorias, exibidas no Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados.

Foram realizados testes de associação/comparação para questões subjetivas, por meio do teste exato de Fisher, sendo as análises exibidas no Capítulo 4.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados são apresentados em estudo bibliográfico; características sociodemográficas das MPEs e dos MEIs; características sociodemográficas dos entrevistados; e achados da pesquisa.

### **4.1 Resultados do estudo bibliográfico**

O estudo bibliográfico foi realizado para conhecer o que há de publicações acerca da temática, bem como obter subsídios que auxiliem no alcance do objetivo proposto. A busca resultou em 110 trabalhos entre artigos, teses e dissertações cujos temas estivessem relacionados às seguintes palavras-chaves: “administração pública”, “licitações”, “MPEs”.

A partir desses dados, optou-se por levantar os resumos dos estudos para atender aos objetivos deste trabalho, sendo selecionados 22 estudos. Os estudos excluídos não apresentavam relação com o objeto desta pesquisa.

Dentre os estudos obtidos, 63,6% de artigos foram publicados entre os anos de 2009 a 2015, 31,8% referem-se a dissertações e teses realizadas entre os anos de 2008 e 2015, 4,6% são capítulos de livro do ano de 2012.

Em relação ao tipo de estudo, a maioria apresentou metodologia de estudo exploratório e descritivo.

Dentre as conclusões apresentadas nos trabalhos levantados, há de se observar algumas com maior destaque: a atenção para atitudes simples com vistas a aumentar a eficiência e os resultados de licitações; o aumento na participação das MPEs, porém sem alterar o êxito nos certames públicos; as políticas públicas de fomento às MPEs que têm sido eficazes quanto ao seu propósito; o uso de licitação e contratação administrativa para introdução de políticas econômicas, sociais e ambientais; a lei de licitação que está desatualizada e, por isso, as instituições e o capital humano precisam ser revistos; a apresentação de um manual com informações e orientações para a contratação de serviços; o surgimento de grandes oportunidades de negócios para

empresas preparadas para os processos licitatórios; parcerias público–privadas que foram instituídas para suprir a insuficiência de recursos públicos para realizar grandes obras de prestação de serviços; o desconhecimento dos gestores públicos sobre a importância das MPEs na participação em processos de licitação e o despreparo dos empresários participantes de licitações; e a eficácia dos instrumentos licitatórios que não evita as práticas de conluio.

De acordo com Silva (2015), o desafio primário da pequena empresa seria sua definição, já que são muitas as possibilidades de classificação do porte empresarial, podendo envolver tanto características qualitativas quanto quantitativas. Segundo a autora, são utilizados critérios diferentes dependendo do órgão classificador e de seus objetivos.

De acordo com Fabre (2014), a compra pública é mais que um fim em si mesma, a licitação e a contratação administrativa são utilizadas como veículo de introdução de políticas econômicas, sociais e ambientais em diversos países e organismos internacionais. Constatou-se a relevância do poder de compra estatal como veículo para a concretização de objetivos sociais, econômicos e ambientais. Os recursos financeiros movimentados mediante licitações e contratações por meio de parcerias público–privadas são bastante expressivos e crescentes ao longo do tempo (CAMPOS, 2011).

Para França (2011), o surgimento das parcerias público–privadas é resultado da evolução histórica do próprio Estado, que, em razão da crescente demanda de serviços e utilidades, tornou imperativa a criação de mecanismos por meio dos quais celebra parcerias com a iniciativa privada para realizar obras de infraestrutura ou reestruturá-las em busca do bem-estar social, compartilhando uma parcela de riscos com o parceiro privado.

Nesse cenário Fiuza e Medeiros (2014) acrescentam que promover a eficiência da administração pública seria um dos maiores desafios da atualidade no Brasil, sem isso a carga tributária continuará onerando a economia e a sociedade, freando o crescimento e reforçando desigualdades sociais. Os cidadãos, por outro lado, não

poderão exercer seus direitos ou fazê-los respeitados, a corrupção não será efetivamente combatida, nem a ordem nem a justiça vigerão.

Nas análises de Brito (2014) e Castro et al. (2013) a influência da questão ambiental sobre o meio econômico no Brasil é cada vez mais perceptível e valorizada, estando em sintonia com países desenvolvidos. A partir de 2010, percebeu-se um avanço nas normas licitatórias que incluíram princípios que valorizam o meio ambiente e os aspectos sociais nas compras públicas. Para Rossato (2011), em seu estudo sobre compra pública sustentável nas instituições federais de ensino superior (IFEs), esse procedimento é ainda incipiente; observa que a modalidade de licitação mais praticada por essas instituições é o pregão eletrônico e aponta como fragilidade a dificuldade em pagar mais caro por um produto que agrida menos o meio ambiente.

No estudo da evolução dos processos licitatórios realizado por Teixeira, Penedo e Almeida (2012), bem como no estudo de Medeiros et al. (2014), ambos analisaram que os processos apresentam falhas ainda não corrigidas pelo legislador; tanto na lei de licitações como na lei do pregão, o legislador se preocupou em dar ênfase em gerar economia para os cofres públicos, porém se esqueceu de normalizar os padrões de qualidade para os serviços prestados e os produtos adquiridos por meio de licitação.

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), há uma subutilização de técnicas adequadas ao planejamento e à implementação de gestão estratégica, gestão de custos e utilização do processo virtual para minimizar custos operacionais das transações, alcançar as metas, reduzir os gastos e maximizar os serviços para a população.

Dutkevicz (2013) observou, em seu estudo sobre orientações para contratações de serviços pelas IFEs, que o pregão na forma eletrônica é o precursor da governança eletrônica em matéria de licitação e contratação pública, o qual realiza o procedimento licitatório a distância, em sessão pública, utilizando as tecnologias da informação e comunicação. Esse formato tem proporcionado celeridade processual, competitividade simplificada de exigências e transparência, possibilitando a participação de um maior número de interessados e o acesso amplo de diferentes

regiões. Observa-se a simplificação do procedimento licitatório, livre de riscos à segurança jurídica.

Na análise de Campos (2008), entretanto, a limitada eficácia dos instrumentos licitatórios relativos aos procedimentos de divulgação, julgamento e desclassificação não evita algumas práticas indesejáveis como as práticas de conluio nas aquisições do setor público, exceto no pregão eletrônico com muitos participantes, em que essas práticas são reduzidas.

Cabral, Reis e Sampaio (2015) verificaram, em estudo sobre determinantes de participação e sucesso de MPEs em compras públicas, que as mudanças relacionadas à nova regulamentação contribuíram significativamente com o aumento na participação de MPEs nos processos de licitações, porém não alteraram a probabilidade de êxito das empresas nos certames públicos, colocando em perspectiva a eficácia da legislação implantada. Observaram, ainda, que fatores estratégicos, associados ao ambiente competitivo, aos atributos transacionais e às capacidades inerentes aos participantes, influenciaram seu acesso e as chances de sucesso em compras públicas.

Nascimento (2015) salienta que, com a nova legislação vigente, o cenário das MPEs mudou, pois através das prerrogativas da lei essas empresas passaram a ser beneficiadas nas licitações do governo público federal, ressaltando-se assim a função social do governo com o estímulo ao empreendedorismo e a promoção do desenvolvimento de determinada região.

Delalibera, Lima e Turrione (2015) acrescentam que, devido a limitações internas e externas, muitas vezes as MPEs estão à margem da gestão de relacionamento com fornecedores e da correta gestão de compras; as principais limitações se concentram em problemas gerenciais, tecnológicos e aquelas relacionadas à cadeia de suprimentos.

Motta e Oliveira (2015) frisam ainda a importância das MPEs no desenvolvimento local e analisam os pontos em que o governo ajuda a promover a sobrevivência dessas empresas nos grandes mercados. Segundo os autores, o maior desafio dessas empresas é a falta de informação sobre o processo licitatório, desde a

divulgação até o levantamento da documentação necessária, sendo preciso capacitar essas empresas. A literatura tem destacado a importância da avaliação de desempenho das MPEs, propondo ferramentas e indicadores com o propósito de contribuir com o seu desenvolvimento (BORTOLUZZI et al., 2011).

Tupinamba et al. (2012), em estudo sobre estratégias e sucesso de MPEs, verificaram que a literatura acerca de empreendedorismo discute uma variedade de características empresariais que podem ser relevantes para o sucesso empresarial, como personalidade empresarial e comportamentos empresariais.

Pelo estudo bibliográfico realizado, observa-se que as principais informações e dados a respeito das contratações públicas estão disponíveis para acesso pela internet no portal de compras do governo federal com a finalidade de obter a aplicação eficiente dos recursos públicos e a transparência das informações. Entretanto, as MPEs devem seguir uma série de procedimentos burocráticos, compilar documentos, ter conhecimento da legislação que rege os contratos, saber utilizar a tecnologia de maneira adequada em todas as fases do processo licitatório, produzir e comercializar seus produtos e serviços e, além disso, utilizar estratégias para obter maior eficiência e saber colocá-las em prática.

## **4.2 Características sociodemográficas das MPEs e dos MEIs**

A análise dos dados quantitativos referentes às características sociodemográficas das MPEs, dos MEIs e dos entrevistados foi realizada a partir das informações solicitadas na entrevista. As variáveis tratadas permitiram uma breve e clara caracterização da amostra pesquisada, com referência ao tempo de atuação da empresa no mercado, ao setor de atuação, ao número de funcionários e ao enquadramento da empresa de acordo com a classificação do Sebrae, à posição ocupada na empresa, ao sexo, ao grau de escolaridade, à faixa etária e ao tempo de serviço na empresa.

A amostra utilizada no presente estudo contou com 21 respondentes e, para uma melhor visualização, a Tabela 1 apresenta as características demográficas das empresas.

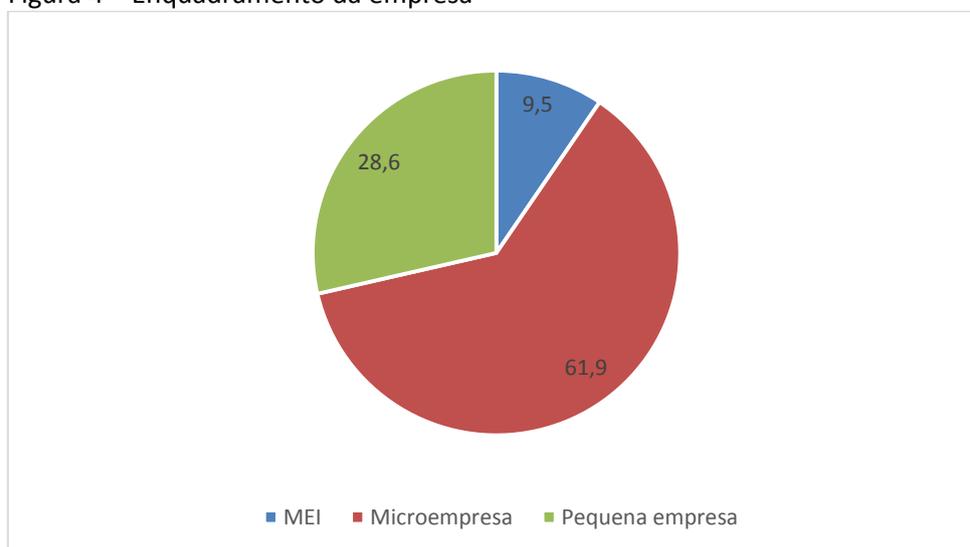
Tabela 1 – Características demográficas das empresas

	N	%
<b>Tempo de atuação no mercado</b>	21	100,00
1 a 10 anos	12	57,1
11 a 20 anos	6	28,6
21 a 30 anos	2	9,5
31 a 40 anos	1	4,8
<b>Setor de atuação</b>	21	100,0
Comércio	11	52,4
Indústria	1	4,8
Serviços	9	42,8
<b>Número de funcionários</b>	21	100,0
1 a 10	13	61,9
11 a 20	5	23,8
21 a 30	3	14,3
<b>Enquadramento da empresa</b>	21	100,0
MEI	2	9,5
Microempresa	13	61,9
Pequena empresa	6	28,6

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Quanto a essas características, os resultados apontaram que 57,1% das empresas possuem até 10 anos de atuação no mercado; 52,4% atuam no setor de comércio; 61,9% possuem no máximo 10 funcionários; e 61,9% se enquadram na classificação do Sebrae como microempresas, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 4 – Enquadramento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 4.3 Características sociodemográficas dos entrevistados

Em termos de características sociodemográficas dos entrevistados, os resultados demonstraram que 52,4% são donos do seu próprio negócio, sendo predominantemente homens (80,9%), com ensino superior (42,9%), estando na faixa etária entre 36 e 55 anos e com até 10 anos de serviço na empresa (61,9%), conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Características sociodemográficas dos entrevistados

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Posição ocupada na empresa</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>
Dono	11	52,4
Empregado	1	4,8
Gerente	2	9,5
Sócio	7	33,3
<b>Sexo</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>
Feminino	4	19,1
Masculino	17	80,9
<b>Grau de escolaridade</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>
Ensino Médio	3	14,3
Ensino Técnico	4	19,1
Ensino Superior	9	42,9
Pós-graduado	5	23,8
<b>Idade (anos)</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>
26 a 30	3	14,3
36 a 45	7	33,3
46 a 55	7	33,3
56 a 65	4	19,1
<b>Tempo de serviço na empresa</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>
1 a 10 anos	13	61,9
11 a 20 anos	5	23,8
21 a 30 anos	2	9,5
31 a 40 anos	1	4,8

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

### 4.4 Achados da pesquisa

Quando questionados sobre o conhecimento da Lei Complementar n. 123/2006 (Tabela 3), que versa sobre os benefícios nas licitações para as MPEs, 61,8% dos respondentes disseram conhecer pouco sobre sua disposição. E, quanto à forma de conhecimento dessa lei, 47,6% disseram conhecer a Lei por meio de leitura da lei geral das MPEs, além de textos disponíveis na internet.

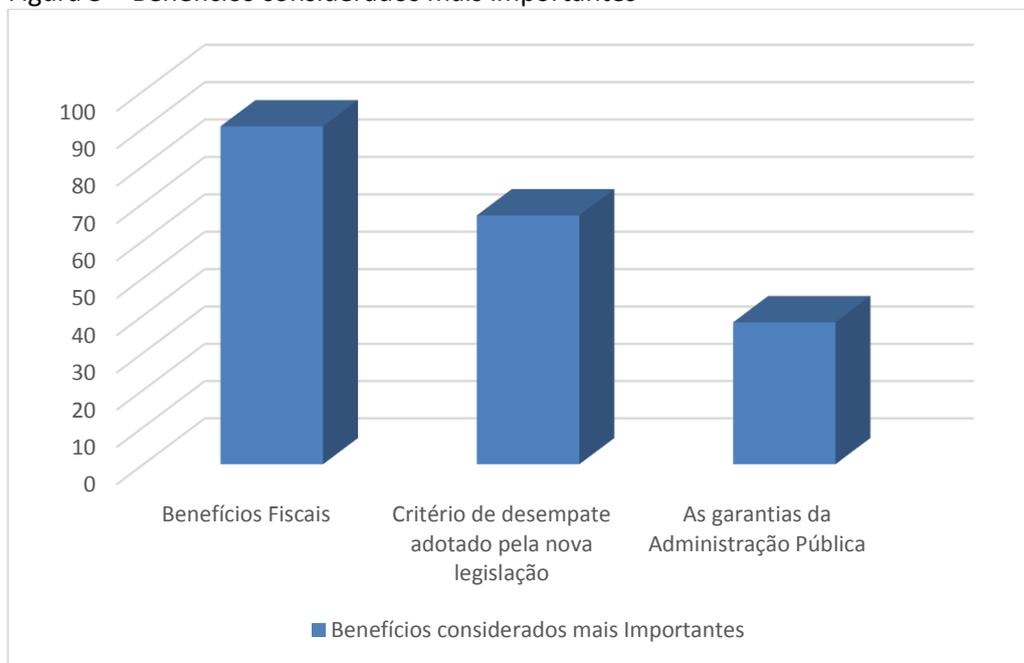
Outro ponto foi a queixa dos respondentes sobre a falta de assessoramento para a participação em editais de licitação (85,75%) e a falta de interesse dos órgãos de

apoio, como o SEBRAE ou alguma associação comercial, que estimulassem a sua participação (42,9%).

Interessante notar que 42,9% se interessaram mais na participação de novos editais de licitação com a vigência da Lei Complementar n. 123/2006, embora na mesma proporção os respondentes apontaram que não houve quaisquer mudanças na participação em processos licitatórios.

Dentre os benefícios mais importantes mencionados aos entrevistados, 90,5% dos respondentes veem os fiscais como mais importantes, seguidos dos critérios de desempate adotado pela Lei (66,7%) e das garantias da administração pública (38,1%). Os benefícios estão representados na figura a seguir.

Figura 5 – Benefícios considerados mais importantes



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Tabela 3 – Conhecimento da Lei Complementar n. 123/2006 pelos entrevistados

	N	%
<b>Grau de conhecimento sobre a lei geral das MPEs, que prevê benefícios de licitações às MPEs</b>	21	100,0
Bom	4	19,1
Pouco	13	61,8
Regular	4	19,1
<b>Forma do conhecimento da Lei</b>	21	100,0*
Internet	21	100,0
Leitura do conteúdo do código geral das MPEs	10	47,6

	<b>N</b>	<b>%</b>
Cursos	1	4,8
Palestras e seminários	2	9,5
<b>Quem busca informações e licitações e analisa editais</b>	<b>21</b>	<b>100,0*</b>
As decisões das empresas são centralizadas em mim	5	23,8
Falta alguém para assessorar a participação nas licitações	18	85,7
Eu faço, mas poderia passar para outra pessoa	1	4,8
Falta interesse dos órgãos de apoio em estimular a participação	9	42,9
<b>Houve alguma mudança após a vigência da Lei Complementar n. 123/2006</b>	<b>21</b>	<b>100,0*</b>
Sim, houve mudança porque passamos a concorrer em mais licitações	1	4,8
Sim, em apenas alguns aspectos, e estamos interessados em participar intensamente de processos licitatórios	9	42,9
Parcialmente	3	14,3
Não houve mudança alguma referente à participação em licitações	9	42,9
<b>Quais benefícios você considera mais importantes</b>	<b>21</b>	<b>100,0*</b>
Benefícios fiscais	19	90,5
O critério de desempate adotado pela nova legislação	14	66,7
As garantias de administração pública	8	38,1

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

\* Nota: Era possível assinalar mais de uma alternativa.

Quando analisados a participação, os desafios e as estratégias em licitações, os resultados da Tabela 4 apontaram que 42,9% dos respondentes conhecem a licitação pública de forma regular e que toda a amostra já participou da modalidade de licitação pública por meio de pregão.

Nota-se que 95,2% não tiveram dificuldades de conseguir os documentos solicitados para a participação no processo de licitação, enquanto apenas 4,8% tiveram dificuldade de conseguir o atestado de capacidade técnica.

Foi constatado que 71,4% não apresentaram outras dificuldades na participação das licitações; no entanto, embora com algumas dificuldades, toda a amostra já venceu algum processo licitatório. Dentre as amostras, 37,30% forneceram

serviços como limpeza, recepção, segurança, entre outros; 31,10% forneceram materiais (descartáveis, elétricos e de laboratório). Outro dado relevante é que, na amostra, 10% utilizaram os benefícios da lei para vencer as licitações.

Tabela 4 – Participação, desafios e estratégias em licitações

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Indique o grau de conhecimento de licitação pública</b>	21	100,00
Avançado	1	4,8
Bom	6	28,6
Pouco	5	23,8
Regular	9	42,9
<b>Sua empresa já participou de algum processo de licitação pública</b>	21	100,0
Sim	21	100,0
<b>Teve dificuldade de conseguir os documentos solicitados para participar da licitação</b>	21	100,0
Sim (atestado de capacidade técnica)	1	4,8
Não	20	95,2
<b>De qual modalidade de licitação a empresa participou</b>	21	100,0*
Pregão	21	100,0
Convite	1	4,8
Tomada de preço	1	4,8
Concorrência	6	28,6
<b>Constatou alguma dificuldade na participação das licitações</b>	21	100,0
Não	15	71,4
Sim	6	28,6
<b>Já venceu algum processo licitatório</b>	21	100,0
Sim	21	100,0
<b>Caso positivo, qual o produto fornecido</b>	16	76,2
Água mineral	1	6,2
Colchões	1	6,2
Materiais de laboratório	1	6,2
Materiais descartáveis	3	18,7
Materiais elétricos	1	6,2
Móveis de madeira	1	6,2
Produtos	1	6,2
Ração para cobaia	1	6,2
Serviço de limpeza	1	6,2
Serviço de recepção	1	6,2
Serviço de segurança	1	6,2
Serviços	3	18,7
<b>Utilizou os benefícios da lei para as MPes para vencer a licitação</b>	20	95,2
Não	18	90,0
Sim	2	10,0

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

\* Nota: Era possível assinalar mais de uma alternativa.

Na Tabela 5, as palavras mais frequentes resultantes das respostas às perguntas subjetivas do questionário de entrevista de avaliação sobre o conhecimento da Lei Complementar n. 123/2006 (Apêndice B) condizem com a resposta da pergunta 3 do questionário, em que os respondentes se queixam da **“falta de alguém ou algum órgão para os assessorar e os orientar na participação das licitações”**.

Tabela 5 – Palavras mais frequentes nas questões subjetivas da entrevista

Palavra	Quantidade	Porcentagem	Palavras similares
Participação	36	2,6%	participação
Falta	33	2,4%	falta
Licitações	29	2,1%	licitações
Internet	22	1,6%	internet
Órgão	34	2,4%	órgão, órgãos
Benefício	20	1,4%	benefício, benefícios
Empresas	19	1,4%	empresa, empresas
Fiscal	19	1,4%	fiscal
Pagamento	15	1,1%	pagamento, pagamentos
Critério	14	1,0%	critério
Desempate	14	1,0%	desempate
Processos	13	0,9%	processo, processos
Apoio	11	0,8%	apoio
Garantias	11	0,8%	garantia, garantias

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A Tabela 6 apresenta as maiores dificuldades encontradas pelos respondentes para a participação nos processos de licitação: os editais sem especificações técnicas do produto/serviço a ser contratado e os órgãos não saberem fazer pregões.

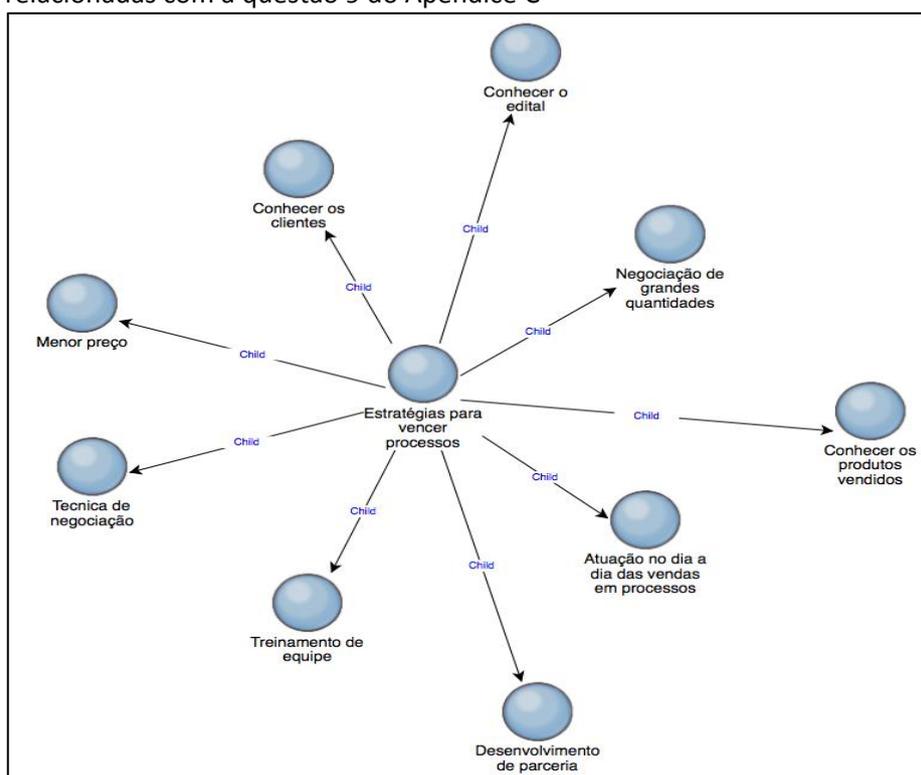
Tabela 6 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 5 do Apêndice C

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Quantidade de referências</b>
<b>Dificuldade de participação</b>	Conluio	2
	Edital sem especificações	3
	Falta de tecnologia	1
	Órgãos não sabem fazer pregões	3

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Quando realizada a análise qualitativa das palavras mais incidentes relacionadas com a questão 9 do Apêndice C sobre a participação, os desafios e as estratégias em licitações (representada na Figura 6 e na Tabela 7), verificou-se que a maioria (13) se utiliza do menor preço para fornecimento, seguida daqueles que conhecem o edital (6) como estratégias para vencer os desafios encontrados nos processos de licitação.

Figura 6 – Nuvem de palavras originárias das subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 9 do Apêndice C



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

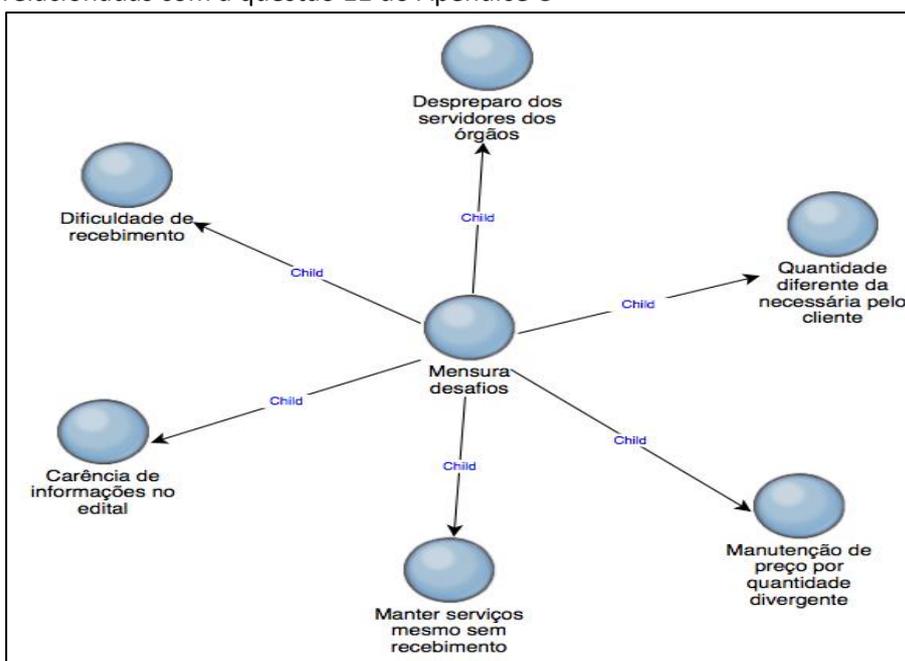
Tabela 7 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 9 do Apêndice C

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Quantidade de referências</b>
<b>Estratégias para vencer processos</b>	Atuação no dia a dia das vendas em processos	1
	Conhecer o edital	6
	Conhecer os clientes	1
	Conhecer os produtos vendidos	1
	Desenvolvimento de parceria	1
	Menor preço	13
	Negociação de grandes quantidades	1
	Técnica de negociação	1
	Treinamento de equipe	1

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A análise qualitativa das palavras mais frequentes relacionadas com a questão 11 do Apêndice C sobre a participação, os desafios e as estratégias em licitações (exibida na Figura 7 e na Tabela 8) demonstrou que os respondentes estão cientes das dificuldades de recebimento por parte dos órgãos públicos (8) e da carência de informações no edital (7); no entanto, ainda garantem manter os serviços mesmo sem recebimento (3).

Figura 7 – Nuvem de palavras originárias das subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 11 do Apêndice C



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Tabela 8 – Subcategorias e quantidade de referências relacionadas com a questão 11 do Apêndice C

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Quantidade de referências</b>
<b>Mensuração de desafios</b>	Carência de informações no edital	7
	Despreparo dos servidores dos órgãos	1
	Dificuldade de recebimento	8
	Manter serviços mesmo sem recebimento	3
	Manutenção de preço por quantidade divergente	1
	Quantidade diferente da necessária pelo cliente	1

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Foi avaliada a associação entre as respostas obtidas. Quando da ocorrência de associação, essa foi computada e os resultados descritos na sequência.

A associação estudada – apresentada na Tabela 9 – objetivou identificar se as dificuldades encontradas pelas empresas na participação em editais estão suplantadas em estratégias para vencer os processos licitatórios. Um teste exato de Fisher foi utilizado após a contagem de ocorrências de subcategorias nas respostas dadas. O teste indicou não existir associação entre as respostas ( $p > 0,05$ ), levando a entender que existe ainda uma necessidade de aprendizado das empresas entrevistadas sobre o desenvolvimento de estratégias para vencer processos licitatórios, considerando as dificuldades de participação.

Tabela 9 – Associação entre respostas dadas em questões subjetivas quanto às dificuldades de participação em editais e as estratégias utilizadas para vencê-las

		<b>Dificuldades de participação</b>		
		<b>Falhas em editais e pregões</b>	<b>Conluios</b>	<b>Total</b>
<b>Estratégias para vencer processos</b>	Menores preços	3	1	4
	Conhecer o edital	3	1	4
	Total	6	2	8

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O teste exato de Fisher para a Tabela 9 chegou a este resultado:  $2 \times 2$ ,  $p = 0,9999$ . Isso significa que não há associação entre as questões, considerando as categorias de respostas.

A Tabela 10 apresenta a associação entre as mensurações de desafios relatadas pelas empresas e as estratégias para vencer processos licitatórios. Novamente, após

análise de conteúdo, foi feita a contagem de ocorrência de subcategorias e utilizado o teste exato de Fisher. O resultado aponta a inexistência, por parte das empresas pesquisadas, de uma associação ( $p > 0,05$ ) entre as medições de desafios e as estratégias para vencer processos. Esse resultado indica a necessidade de essas empresas aprenderem a lidar com as mensurações de desafios e usar tal conhecimento para o desenho de estratégias com vistas a vencer processos licitatórios.

Tabela 10 – Associação entre respostas das questões subjetivas quanto às mensurações de desafios e estratégias para vencer processos

		Mensuração de desafios		Total
		Carência de informação do edital	Dificuldade de recebimento	
Estratégias para vencer processos	Menores Preços	4	6	10
	Conhecer o edital	3	2	5
		7	8	15

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O teste exato de Fisher para a Tabela 10 chegou a este resultado:  $2 \times 2$ ,  $p = 0,8531$ . Isso significa que não há associação entre as questões, considerando as categorias de respostas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta quinta seção descrevem-se os elementos principais que embasam a conclusão da pesquisa, bem como se apresentam recomendações para estudos futuros.

### **5.1 Conclusões específicas**

A situação-problema formulada por meio da questão de pesquisa – Quais os desafios e as estratégias de MPEs e MEIs para a participação nos processos de licitação – teve como objetivo verificar quais os desafios encontrados pelas MPEs e pelos MEIs para a participação nos processos de licitações, bem como quais as estratégias utilizadas para enfrentar esses desafios, percebidos quando coletados os dados nas entrevistas realizadas com as MPEs e os MEIs que participaram de processos de licitação das IFEs. Assim, os objetivos específicos foram traçados para responder a questão de pesquisa, sendo respondidos ao final da pesquisa.

Quanto ao objetivo específico em identificar o grau de conhecimento das leis de licitação pelos respondentes, constatou-se que a maioria pouco conhece as leis. É possível inferir que isso se deva à falta de divulgação das leis por parte dos órgãos que apoiam as MPEs e os MEIs e, ao mesmo tempo, à falta de procura desse público por esses órgãos apoiadores; a maior queixa das MPEs e dos MEIs diz respeito à falta de assessoramento desses órgãos na participação em editais de licitação.

Quanto a identificar os desafios das MPEs e dos MEIs nos processos de licitação, foi verificado que esses estão cientes das dificuldades de recebimento dos pagamentos dos serviços prestados por parte dos órgãos públicos e da carência de informações no edital; no entanto, ainda garantem manter os serviços mesmo sem recebimento.

Evidenciou-se que outro desafio encontrado pelas MPEs e pelos MEIs foi o levantamento da documentação necessária dentro do prazo exigido pelas licitações, assim como a superação da concorrência desigual evidenciada com a forma precária

de divulgação dos editais de convocação, o que contraria o Art. 3º, V, da Lei n. 8.666/93, visto que um dos princípios norteadores da licitação é a publicidade.

Entende-se um desequilíbrio entre o que é praticado nas IFEs e o que é exigido pela Lei, seja devido ao distanciamento das licitações da realidade dessas MPEs e MEIs, seja em virtude da veiculação em locais não visíveis a eles.

No último objetivo específico – verificar as estratégias utilizadas por MPEs e MEIs nos processos licitatórios –, notou-se que esse público se utiliza do menor preço para fornecimento de serviços ou produtos para poder participar desses processos, inferindo-se que essa estratégia condiz com a abordagem da estratégia empresarial ou de mercado, a qual consiste do conjunto de mudanças competitivas para atingir o melhor desempenho da empresa em um contexto de mercado.

Considera-se como ponto fundamental da estratégia a necessidade de capacitação dos empreendedores e dos colaboradores de MPEs, por meio de palestras e cursos, para tornarem-se aptos no entendimento à participação em licitações federais e aproveitarem os benefícios da lei.

Sugerem-se algumas atitudes que poderiam aumentar a eficácia na participação e nos resultados das licitações, tais como a) oferta de cursos de capacitação gratuitos ou de baixo custo, como o de “custos de formação de preço”, para que os empreendedores tenham uma melhor noção de um preço justo para a concorrência nas compras governamentais, não tenham prejuízos e cumpram suas obrigações legais; b) a própria capacitação de servidores para auxiliar as MPEs no mercado de compras públicas para que sejam eficazes quanto aos esclarecimentos de dúvidas dos participantes das licitações; e c) uma melhor divulgação dos editais de licitações das IFEs.

Na comparação dos resultados, apesar das dificuldades e dos desafios enfrentados por MPEs e MEIs, ou seja, apesar de faltarem especificações nos editais, do despreparo dos pregoeiros, da dificuldade de recebimentos dos serviços prestados aos órgãos (e ainda assim terem que manter os preços das licitações), a pesquisa demonstra que as MPEs e os MEIs ainda se interessam pelas participações nos

processos licitatórios e utilizam como estratégias para vencê-los o menor preço nos lances, bem como o conhecimento das especificações dos editais.

Finalmente, os resultados indicam que as empresas precisam desenvolver melhor as estratégias para vencer os processos licitatórios. Os dois estudos de associação (Tabelas 9 e 10) induzem a acreditar que as estratégias são montadas sem que a empresa tome ciência e que essas empresas se utilizam de outras experiências sem buscar unir os fragmentos de aprendizagem para compor melhores definições ou mesmo avaliar a eficácia de estratégias, considerando que o objetivo maior é vencer os processos licitatórios.

## **5.2 Sugestões para futuros trabalhos**

A lei de incentivos às MPEs – Lei Complementar n. 123/06 – não cuidou só de incentivos às MPEs, também permitiu criar diferentes condições para reverter os incentivos na promoção do desenvolvimento social e econômico.

A presente pesquisa evidenciou os desafios enfrentados por MPEs e MEIs para a participação em licitações das IFEs do estado de São Paulo; no entanto, sugerem-se o aumentar da amostra e um estudo aprofundado sobre o assunto em outros órgãos do governo (como também em outros estados) a fim de evidenciar os vários desafios enfrentados pelas empresas, como os atrasos e os contratemplos nos pagamentos pelos órgãos públicos.

## REFERÊNCIAS

AFF, C. C.; ARAÚJO, R. M. de. Móveis planejados: um estudo sobre a cadeia de fornecimento no contexto da inovação. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração*, Universidade Potiguar, p. 49-62, 2013.

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. [S.l.]: Atlas, 2010.

AMORIM, A. S. Terceirização e desidentidade sindical: uma (ou mais uma?) estratégia ideológica do capital. *Revista da Rede de Estudos do Trabalho – RET*, ano 1, n. 2, 2008.

ARLBJORN, J. S.; FREYTAG, P. V. Public Procurement vs Private Purchasing: Is There any Foundation for Comparing and Learning across the Sectors? *International Journal of Public Sector Management*, v. 25, n. 3, p. 203-220, 2012.

ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70 LDA, 2009.

BARRETO, L. O município contratando com a MPE. In: FERNANDES, J. U. J. *O governo contratando com as micro e pequenas empresas: o Estatuto da Micro e Pequena Empresa fomentando a economia do país*. Brasília: Sebrae, 2013.

BIDERMAN, R. et al. *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.

BITTENCOURT, S. *Pregão eletrônico*. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2010. 186 p.

BNDES. *Texto para discussão, 79*. Rio de Janeiro, maio 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/Td/Td-79.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/Td/Td-79.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/763>>. Acesso em: 1 out. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei n. 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)>. Acesso em: 23 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Federal n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078compilado.htm)>. Acesso em: 2 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 2.271, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 24 maio 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Federal n. 10.520, de 17 de julho de 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)>. Acesso em: 27 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei n. 4.330, de 2004. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=246979](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=246979)>. Acesso em: 6 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. Lei n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília, 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. *Licitações e contratos: orientações básicas*. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Interno, 2006b.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. Projeto de Lei n. 25, de 13 de fevereiro de 2007. Modifica a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, a fim de determinar a aplicação de critérios de sustentabilidade ambiental às licitações promovidas pelo Poder Público. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p\\_cod\\_mate=79911](http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=79911)>. Acesso em: 18 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução normativa n. 02, de 30 de abril de 2008. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-1>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Portal Tributário. *Microempreendedor Individual (MEI)*. Brasília, 2009a. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/mei.html>>. Acesso em: 6

mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei Federal n. 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC e dá outras providências. Brasília, 2009b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm)>. Acesso em: 6 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula 331, 27 de maio de 2011. Contrato de prestação de serviços. Legalidade. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html#SUM-331](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331)>. Acesso em: 1 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. *Relatório de avaliação por área de gestão n. 3: gastos do governo federal com terceirização de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial*. Brasília: Controladoria Geral da União, 2015a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2015/04/cgu-avalia-modelo-de-terceirizacao-do-poder-executivo-federal>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei da Câmara n. 30, de 2015. Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Brasília, 2015b. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/120928>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

BRITO, C. M. *Compras públicas sustentáveis no Brasil: a percepção dos gestores e as perspectivas do programa*. 2014. 146 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CABRAL, S.; REIS, P. R. C.; SAMPAIO, A. H. Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 477-491, 2015.

CAMPOS, A. G. *Licitações, contratos e mercado de trabalho no Brasil*. Brasília: Ipea, ago. 2011. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1528/1/TD\\_1568.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1528/1/TD_1568.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2016.

CAMPOS, F. As práticas de conluio nas licitações públicas à luz da Teoria dos Jogos. *Revista Análise Econômica*, Porto Alegre, ano 26, n. 50, p. 185-206, set. 2008.

CAPALONGA, G.; DIEHL, C. A.; ZANINI, F. A. M. Estratégias percebidas sob o foco da Teoria de Posicionamento Estratégico, da Visão baseada em Recursos, da Missão Estratégica e da Tipologia Organizacional: um estudo com empresas do Sul do Brasil. *BBR-Brazilian Business Review*, v. 11, n. 3, p. 29-55, 2014.

CAPES. Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

- CARELLI, R. C. *Terceirização como intermediação de mão-de-obra*. 2014. E-book.
- CARVALHO FILHO, J. dos S. *Manual de Direito Administrativo*. 23. ed. rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- CASTELO, S. L. Necessidade de capital de giro e os prazos de rotação. *Revista Científica Faculdade Lourenço Filho*, Universidade Estadual do Ceará, v. 3, n. 1, 2003.
- CASTRO, R. O. et al. Licitações públicas sustentáveis: um estudo em um ministério do Brasil. *Revista Ambiente Contábil*, Natal, RN: UFRN, v. 5, n. 2, p. 86-106, jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/4146/3383>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- CERETTA, P. S. Capital de giro: fontes de financiamento às micro, pequenas e médias empresas. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, ago. 2004, São Paulo, FEA-USP.
- CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviço e Turismo. *Estatísticas de MPE's no ano de 2016*. Atualização parcial do ano de 2016. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- CREPALDI, S. A. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CRETELLA JÚNIOR, J. *Licitações e contratos do Estado*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Das licitações públicas*. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.
- CROTTY, M. *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: Sage, 1998.
- CUNNINGHAM, G. M. Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 5, n. 2, p. 85-102, 1992.
- DELALIBERA, P. H. A.; LIMA, R. S.; TURRIONE, J. B. Pesquisa levantamento para análise do modelo de compras conjunta adotados em arranjos produtivos locais em Minas Gerais. *Production*, v. 25, n. 2, p. 391-402, abr./jun. 2015.
- DE SORDI, J. O. *Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DIAS, A. C. A. V. *Licitação e desenvolvimento sustentável: o cooperativismo como uma resposta à questão social*. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Análise de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro,

2000.

DIEHL, C. A.; GONÇALO, C. R. Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada aplicada em empresas de serviços. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2005, Florianópolis, SC.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTKEVICZ, I. C. *Manual de orientação aos gestores das instituições federais de ensino superior para contratação de serviços*. 2013. 238 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

ESPÍRITO SANTO, I. H. do. *Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial: o caso Secretaria da Fazenda de Pernambuco*. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

FABRE, F. M. B. M. *Função horizontal da licitação e da contratação administrativa*. 2014. 185 f. Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. de. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de Administração*, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FERNANDES, J. U. J. *Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico*. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

FERREIRA, M. A. S. de O. As licitações públicas e as novas leis de mudança climática e de resíduos sólidos. In: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). *Licitações e contratações públicas sustentáveis*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, v. 18, p. 117-146, 2009. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Dalson\\_Figueiredo2/publication/290157754\\_Desvendando\\_os\\_Misterios\\_do\\_Coeficiente\\_de\\_Correlacao\\_de\\_Pearson\\_r/links/5695032908ae820ff07492cb/Desvendando-os-Misterios-do-Coeficiente-de-Correlacao-de-Pearson-r.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dalson_Figueiredo2/publication/290157754_Desvendando_os_Misterios_do_Coeficiente_de_Correlacao_de_Pearson_r/links/5695032908ae820ff07492cb/Desvendando-os-Misterios-do-Coeficiente-de-Correlacao-de-Pearson-r.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2016.

FIUZA, E. P. S.; MEDEIROS, B. A. *A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações*. Rio de Janeiro: Ipea, ago. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3362/1/td\\_1990.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3362/1/td_1990.pdf)>. Acesso em: 5 jun. 2016.

FRANÇA, M. A. C. *Parcerias público-privada: repartição objetiva de riscos*. 2011. 170 p.

Tese (Doutorado em Direito do Estado) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

FREITAS, J. *Sustentabilidade: direito ao futuro*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

\_\_\_\_\_. *Sustentabilidade: direito ao futuro*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

FRY, T. D; STEELE, D. C; SALADIN, B. A. The Role of Management Accounting in the Development of a Manufacturing Strategy. *IJOPM*, v. 15, n. 12, 1995.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GONÇALVES, D. C. Capital de giro. In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 3 a 5 nov. 2009, Fortaleza, CE. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/925/925>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social: uma alavanca para sustentabilidade. *Revista Gestão Industrial*, Itajaí, SC, p. 1-15, 2005.

KUSYK, S. M.; LOZANO, J. M. Corporate Responsibility in Small and Mediumsized Enterprises SMS Social Performance: A Four-Cell Typology of Key Drivers and Barriers on Social Issues and Their Implications for Stakeholder Theory. *Corporate Governance, The International Journal of Business in Society*, v. 7, n. 4, 2007.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, J. C. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? *Sociologias*, v. 12, n. 25, p. 158-198, 2010.

LORINO, P.; TARONDEAU, J. C. De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janv./févr. 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, J. Are Bid Preferences Benign? The Effect of Small Business Subsidies in Highway Procurement Auctions. *Journal of Public Economics*, v. 91, n. 8, p. 1591-1624, 2007.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. [S.l.]: Atlas, 2000.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S. The Strategic Management Process. In: \_\_\_\_\_. *The Strategy of Small Firms: Strategic Management and Innovation in the Small Firm*. Cheltenham: Edward Elgar, 2009. p. 149-175.

MEDEIROS, F. S. B. et al. A qualidade dos produtos e serviços em licitações do tipo menor preço: um estudo do Rio Grande do Sul. *REGE*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 469-486, out./dez. 2014.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo brasileiro*. 24. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

\_\_\_\_\_. *Direito Administrativo brasileiro*. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELO, I. B. *Parceria público-privada no Brasil*. 2009. Disponível em: <<http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/isabella-bez-melo.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2016.

MENEGUZZI, R. M. Conceito de licitação sustentável. In: SANTOS, M. G.; BARKI, T. V. P. (Coord.). *Licitações e contratações públicas sustentáveis*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINAS GERAIS. Lei Estadual n. 20.826, de 31 de julho de 2013. Institui o Estatuto Mineiro da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e estabelece normas gerais relativas ao tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido assegurado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes do Estado, em conformidade com a Lei Complementar federal n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=20826&ano=2013>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MINTZBERG, H. Strategy Formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strategic Management*, v. 1968, p. 105-235, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, A.; PARAHOO, K.; FLEMING, P. Workplace Health Promotion within Small and Medium Sized Enterprises. *Health Education*, v. 110, n. 1, p. 61-76, 2010.

MORAES, G. A. *Normas regulamentadoras comentadas*. 7. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2009. v. 2/3.

\_\_\_\_\_. *Elementos do Sistema de Gestão de SMSQRS – Segurança, Meio Ambiente, Saúde Ocupacional, Qualidade e Responsabilidade Social*. 2. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. v. 2.

MOTTA, H. A.; OLIVEIRA, L. F. P. Compras e contratações públicas sustentáveis: desafios na participação de micro e pequenas empresas do Espírito Santo. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 13, n. 2, p. 203-215, 2015.

MUKAI, T. *Licitações e contratos públicos*. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

NAJBERG, S.; PUGA, F.; OLIVEIRA, P. Sobrevivência das firmas no Brasil. *Revista do BNDES*, v. 6, p. 35-42, 2000.

NAJBERG, X. et al. Criação e fechamento de firmas no Brasil. *Revista de Administração UERJ*, Rio de Janeiro, v. 12, p. 112-118, dez. 1997.

NASCIMENTO, S. W. O fomento as micro e pequenas empresas por meio de tratamento diferenciado nas licitações realizadas pelos governos. *Revista do CEPE*, Santa Cruz do Sul, n. 42, p. 25-41, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/5623/4497>>. Acesso em: 1 jun. 2016.

OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R.; MELO, P. F. F. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 1, p. 125-138, 2007.

OLIVO, L. C. C. *Licitações, contratos e convênios*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: Capes/UAB, 2011. 116 p.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. In: GARCIA, B. G. *Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PESSOA, V. A terceirização no Brasil: análise dos aspectos trabalhistas da PL 4330/2004. *Revista Direito UNIFACS*, n. 183, set. 2015.

PORTAL BRASIL. *Micro e pequenas empresas movimentam R\$ 10,78 bi nas compras públicas de 2015*. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/micro-e-pequenas-empresas-movimentam-r-10-78-bi-nas-compras-publicas-de-2015>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon and Schuster, 1980.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 409 p.

QUEIROZ, C. A. R. S. *Manual de terceirização*. São Paulo: STS, 1998.

QUIVY, R.; CHAMPENHOUDT, L. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAUPP, E. H. Estratégias de gestão com inovações tecnológicas e organizacionais para as pequenas e médias empresas. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, n. 109, p. 15-32, 2002.

REDESIST. Rede de pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa*. Tradução de Maria Claudia Oliveira Santos; revisão técnica de Heitor Jose Pereira. São Paulo: McGraw-Hill; Makron Books, 1990.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. *Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho*. São Paulo: Senac/SP, 2008.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, R. F. *O funcionário terceirizado: a gestão de pessoas no âmbito da MPE terceirizada. Um estudo de caso das contratadas pelo IFSP*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em:

<[http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/RodrigoFavoret.pdf](http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/RodrigoFavoret.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2017.

ROJO, C. A. *Planejamento estratégico*. Cascavel, PR: Assoeste, 2006.

ROJO, C. A.; COUTO, E. Diagnóstico estratégico como utilização integrada das 5 forças

de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura. *Revista TECAP*, ano 2, v. 2, n. 2, 2008.

ROSSATO, J. *Compras públicas sustentáveis: estudo nas instituições de ensino superior a partir das comissões permanentes de licitação*. 2011. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Studio Nobel; Fundap, 1993.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual n. 41.629, de 10 de março de 1997. Dispõe sobre proteção do meio ambiente e do consumidor relacionada ao uso do CFC, sobre medidas de capacitação tecnológica e sobre a vedação de aquisição pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual direta e indireta, de produtos ou equipamentos contendo substâncias que destroem a Camada de Ozônio – SDOs, controladas pelo Protocolo de Montreal, e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/171822/decreto-41629-97>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual n. 49.674, de 6 de junho de 2005. Estabelece procedimentos de controle ambiental para a utilização de produtos e subprodutos de madeira de origem nativa em obras e serviços de engenharia contratados pelo Estado de São Paulo e dá providências correlatas. *JusBrasil*, Governo do Estado de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/160909/decreto-49674-05>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

SCHMID, R. A. et al. Legislation and SMS Retailers: Compliance Costs and Consequences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 35, n. 4, p. 256-270, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Políticas Públicas: as micro e pequenas empresas e as compras governamentais*. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.cqgp.sp.gov.br/gt\\_licitacoes/publicacoes/compras\\_governamentais.pdf](http://www.cqgp.sp.gov.br/gt_licitacoes/publicacoes/compras_governamentais.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae, 2007.

\_\_\_\_\_. *Pequenos Negócios em Números*. São Paulo: Sebrae, 2010a. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. *Revista Proteção*, Rio de Janeiro: Sebrae, Série Estudos, n. 219, 2010b. 130 p.

\_\_\_\_\_. *Unidade de Gestão Estratégica – UGE*. Sebrae, 2014a.

\_\_\_\_\_. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Sebrae, 2014b. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SEBRAE; DIEESE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2009*. São Paulo: Sebrae, 2010. Disponível em: <[https://www.dieese.org.br/anuario/2010/Sebrae\\_completo2009.pdf](https://www.dieese.org.br/anuario/2010/Sebrae_completo2009.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, C. N. *Conte Comigo! Características da Consultoria Contábil aos Pequenos Negócios*. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SOUZA, L. L. C. de. *Decisões de terceirização e as práticas em gestão do fator humano: análise nas grandes indústrias cearenses de confecção*. 2005. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

SOUZA, M. N. Licitação sustentável: a administração pública em prol da sustentabilidade ambiental. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. XIV, n. 93, out. 2011. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10603](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10603)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

SUNDFELD, C. A. *Licitação e contrato administrativo*. São Paulo: Malheiros, 1994.

TEIXEIRA, J. C.; PENEDO, A. S. T.; ALMEIDA, R. A evolução do processo licitatório com ênfase nos conceitos de economia versus qualidade. *Nucleus*, v. 9, n. 2, out. 2012.

TORRES, N. B.; MAYER, L.; LUNARDI, P. R. S. *Programa Fornecer*. Brasília: Cosad, 2013.

TRIBUNAL REGIONAL 4ª REGIÃO. Portaria n. 145, de 12 de setembro de 2003. Disponível em: <<http://www.trf4.jus.br/trf4/memorial/paginas/institucional/p145.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

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

TUPINAMBA, A. R. et al. *Um estudo intercultural sobre estratégias, pessoas e sucesso*

*em PMEs brasileiras e alemãs. [S.l.: s.n.], 2012. v. 2.*

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 15. ed. [S.l.]: Atlas, 2014.

VIANA, M. T. *Para entender a terceirização*. São Paulo: LTr, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte da pesquisa que estou realizando com as Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte com o objetivo de levantar dados para saber se as leis que as beneficiam estão sendo suficientes para que as MPEs continuem participando dos processos licitatórios. Outro objetivo é saber como estão enfrentando o atual momento de crise financeira. Neste sentido gostaria de sua ajuda respondendo as presentes perguntas contidas neste questionário, garanto o total sigilo nas respostas.

Pede-se total sinceridade nas respostas, a fim de obter dados necessários para demonstrar possíveis necessidades de alteração nas leis que as beneficiam.

#### I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Posição ocupada na Empresa?

( ) Gestor ( ) Dono ( ) Sócio ( ) Gerente ( ) Empregado

3. Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino

4. Grau de Escolaridade:

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Técnico ( ) Superior ( ) Pós-graduado

5. Idade:

( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( ) 66-75

6. Tempo de serviço na Empresa (anos):

( ) 1-10 ( ) 11-20 ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50

**Sobre a Empresa:**

**2 – PERFIL DA EMPRESA**

1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

2. Tempo de atuação no mercado (anos):

1-10  11-20  21-30  31-40  41-50

3. Setor de atuação:

Indústria  Comércio  Serviços

4. Número de funcionários:

1-10  11-20  21-30  31-40  41-50

5. Como a Empresa se enquadra:

Microempresa  Pequena Empresa  MEI

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DA LEI COMPLEMENTAR N. 123/2006

1. Indique seu grau de conhecimento sobre o conteúdo da lei geral das MPes, que prevê benefícios a sua empresa em licitação.

- ( ) Nenhum
- ( ) Pouco
- ( ) Regular
- ( ) Bom
- ( ) Avançado

2. Informe a forma de conhecimento da Lei.

- ( ) Leitura do conteúdo do Código Geral das MPes
- ( ) Cursos
- ( ) Palestras/Seminários
- ( ) Internet
- ( ) Outros – Cite: \_\_\_\_\_

3. Quem busca informações de possíveis benefícios para sua empresa nas licitações e analisa editais para sua empresa nas licitações.

- ( ) As decisões de minha empresa são todas centralizadas em mim e por isso não disponho de tempo nem de funcionário para buscar tais fatos.
- ( ) Eu mesmo quem faço esses procedimentos, mas, se existisse alguém que soubesse fazer, terceirizava essa etapa.
- ( ) Falta alguém ou algum órgão para nos assessorar e orientar na participação das licitações.
- ( ) Falta interesse dos órgãos de apoio (ex.: Sebrae, Associação Comercial) em estimular a nossa participação neste mercado.
- ( ) Todas as alternativas estão corretas.

4. Em sua empresa houve alguma mudança após a vigência da Lei Complementar n. 123/2006 no que tange à participação em licitações?

(  ) Sim, houve mudanças porque passamos a concorrer em mais licitações, nos tornamos mais competitivos com as empresas pioneiras neste tipo de negócio.

(  ) Sim, em apenas alguns aspectos, e estamos interessados em participar intensamente de processos licitatórios.

(  ) Parcialmente, após a publicação ouvimos falar, todavia ainda manifestamos interesse em participar de licitações.

(  ) Não houve mudança alguma referente à participação em licitações.

5. Quais dos benefícios tratados na pesquisa você considera mais importantes para sua empresa?

a) (  ) O benefício fiscal.

b) (  ) O critério de desempate adotado pela nova legislação.

c) (  ) As garantias da Administração Pública.

d) (  ) Todas.

## APÊNDICE C

### ENTREVISTA SOBRE PARTICIPAÇÃO, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS EM LICITAÇÕES

1. Indique seu grau de conhecimento de Licitação Pública?

- Nenhum
- Pouco
- Regular
- Bom
- Avançado

2. Sua empresa já participou de algum processo de Licitação Pública?

- a)  Sim      b)  Não

3. Teve dificuldade de conseguir os documentos solicitados para participar da licitação?

- Sim, quais: \_\_\_\_\_
- Não

4. De qual modalidade de licitação você participou?

- Pregão                       Convite
- Tomada de preço    Concorrência

5. Constatou alguma dificuldade na participação?

- Sim, cite: \_\_\_\_\_
- Não

6. Já venceu algum processo licitatório?

- Sim
- Não, por quê? \_\_\_\_\_

7. Caso positivo, qual o produto foi fornecido?

Serviço     Produto

8. Utilizou os benefícios da lei para as MPEs para vencer a licitação?

Sim         Não

9. Mensurar as estratégias utilizadas para vencer o processo licitatório.

---

---

---

10. Sua empresa investe em treinamento para funcionários para participação de processos licitatórios?

Sim         Não

11. Mensurar os desafios encontrados na participação dos processos licitatórios.

---

---

---

## APÊNDICE D

### LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Procedência	Autor	Ano	Estudo	Objetivos	Tipo de Estudo	Conclusões
Capes	Silva C. N.	2015	Dissertação USP	Caracterizar o tipo de consultoria contábil necessária às PMEs	Qualitativo	O serviço de consultoria pode ser dividido em três categorias: ferramentas, treinamento e aconselhamento
Capes	Delalibera P. H. A., Lima R. S., Turrione J. B.	2015	Production v. 25, n. 2, p. 391-402, 2015	Avaliar modelos de compras conjuntas adotados pelos APLs em Minas Gerais	Qualitativo	As compras conjuntas adotadas pelos APLs são incipientes e não sistemáticas
Capes	Motta H. A., Oliveira L. F. P.	2015	Rev. Un. Vale do Rio Verde, v. 13, n. 2, p. 203-215	Identificar os desafios das MPEs na participação de compras e contratações públicas federais	Exploratório e descritivo	Elencaram-se atitudes simples para aumentar a eficiência e os resultados de licitações
Capes	Cabral S., Reis P. R. C., Sampaio A. H.	2015	R. Adm, v. 50, n. 4, p. 477-491	Analisar os condicionantes da participação e sucesso de MPE em compras públicas	Descritivo e quantitativo	Observou-se o aumento na participação das MPEs, porém não alterou o êxito nos certames públicos
Capes	Nascimento S. W.	2015	Cepe, v. 42, n. 1, p. 25-41	Analisar o efeito do tratamento diferenciado recebido pelas MPEs	Exploratória e bibliográfica	As políticas públicas de fomento às PMEs têm sido eficazes quanto ao seu propósito

Procedência	Autor	Ano	Estudo	Objetivos	Tipo de Estudo	Conclusões
Capes	Fabre F. M. B. M.	2014	Tese de doutorado USP	Analisar as funções da licitação e da contratação administrativa	Descritivo	Uso da licitação e da contratação administrativa para introdução de políticas econômicas, sociais e ambientais
Capes	Brito C. M.	2014	Dissertação UnB	Conhecer a percepção de gestores de compras sobre a implantação de compras públicas sustentáveis	Exploratório e descritivo	Os gestores percebem de forma positiva a implantação de compras públicas sustentáveis e apontam para um crescimento nos valores e nos percentuais
Capes	Medeiros F. S. B., Santos S. X., Denardim E. S., Abbade E. B.	2014	Rege, v. 21, n. 4, p. 469-486	Avaliar a qualidade de produtos e serviços adquiridos por licitação no Rio Grande do Sul	Descritivo	Os produtos apresentam qualidade inferior, os processos necessitam de procedimentos legais para a melhoria
Capes	Castro J. K., Freitas C. L., Cruz F.	2014	RMS, v. 4, n. 1, p. 31-51	Estudar as licitações sustentáveis na região Sul do Brasil	Descritivo tipo <i>survey</i>	Existem obstáculos para a adoção de políticas sustentáveis, pois requerem normas específicas e capacitação
Capes	Fiuza E. P. S., Medeiros B. A.	2014	IPEA ISSN 1415-4765	Propor inovações no âmbito das licitações, instituições	Texto para discussão	A Lei de Licitação está desatualizada, as instituições e o capital humano precisam ser revistos

Procedência	Autor	Ano	Estudo	Objetivos	Tipo de Estudo	Conclusões
Capes	Dutkevicz I. C.	2013	Dissertação UFSC	Apresentar aos gestores públicos orientações sobre os aspectos operacionais da contratação de serviços	Estudo de caso	Apresentação de um manual com informações e orientações para a contratação de serviços
Capes	Castro J. K., Gesser T., Flach L., Pfitscher E. P.	2013	Revista Ambiente Contábil, v. 5, n. 2, p. 86-106	Verificar as licitações públicas sustentáveis em um ministério do Brasil	Bibliográfica, descritiva	A maioria dos editais do órgão pesquisado está exigindo critérios sustentáveis para licitação de bens e serviços
Capes	Moreira A. C. R., Ferreira V. E.	2013	Revista Inicia, v. 13, n. 13, p. 8-14	Orientar as MPEs na participação de processos licitatórios públicos	Bibliográfica	Surgimento de grandes oportunidades de negócios para empresas preparadas para os processos licitatórios
Capes	Teixeira J. C., Penedo A. S. T., Almeida R.	2012	Núcleos, v. 9, n. 2, p. 335-350	Estudar a evolução do processo licitatório com ênfase na qualidade	Exploratória, qualitativa	Processo licitatório trouxe mais economia com perda da qualidade de produtos
Capes	Tupinamba A. R., Utsch A., Frese M., Rauch A.	2012	Conferência – Book of Proceedings ISBN 978 989 847225-0	Analisar estratégias, pessoas e sucesso em PME	Exploratório, descritivo	Os preditores de sucesso empresarial foram testados e comparados em diferentes culturas

Procedência	Autor	Ano	Estudo	Objetivos	Tipo de Estudo	Conclusões
Capes	Rossato J.	2011	Dissertação UFSC	Identificar nas Comissões Permanentes de Licitação a percepção sobre sustentabilidade ambiental	Exploratória, descritiva e qualitativa	Há grande necessidade de se conhecer a melhoria na licitação sustentável e sua aplicação
Capes	França M. A. C.	2011	Tese doutorado USP	Estudar as parcerias público-privadas e os riscos associados	Analítico e bibliográfico	Tais parcerias foram instituídas para suprir a insuficiência de recursos públicos para realizar grandes obras para a prestação de serviços eficientes e de qualidade
Capes	Bortoluzzi S. C., Ensslin S. R., Ensslin L., Valmorbida S. M. L.	2011	Rev. Eletr. Estrat. Neg., v. 4, n. 2, p. 202-222	Realizar um portfólio bibliográfico sobre avaliação de PME	Exploratório, descritivo	Foram analisados 41 artigos que compuseram o portfólio bibliográfico e o perfil das publicações
Capes	Tridapalli J. P., Fernandes E., Machado W. V.	2011	RAP, v. 45, n. 2, p. 401-433	Propor modelo de gestão da cadeia de suprimentos do setor público	Bibliográfica, exploratória	As empresas do setor público não estão utilizando técnicas adequadas ao planejamento de recursos
Capes	Campos A. G.	2011	IPEA ISSN 1415-4765	Avaliar a utilização das licitações para regular o mercado laboral	Texto para discussão	Os critérios propostos poderiam se tornar instrumentos para regulação do mercado laboral
Capes	Cerino P. J.	2009	Dissertação UFRGS	Analisar o desempenho das MPEs nas compras governamentais	Exploratória, descritiva	Desconhecimento dos gestores públicos sobre a importância das MPEs, o despreparo dos empresários participantes de licitações

Procedência	Autor	Ano	Estudo	Objetivos	Tipo de Estudo	Conclusões
Capes	Campos F.	2008	Revista Análise Econômica, v. 26, n. 50, p. 185-206	Analisar as regras dos procedimentos licitatórios no combate às práticas de conluio	Exploratória	A eficácia dos instrumentos licitatórios não evita as práticas de conluio

Fonte: Elaborado pela autora com base em: Capes (2016).