

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

# **Os Fatores que Influenciam na Eficiência das Licitações por Meio do Pregão Eletrônico na UFPE**

**Aluno: Rodrigo Daniel da Silva Alexandre  
Orientador: Joséte Florêncio dos Santos**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

**Recife, 2016**

# Sumário

- 1. Apresentação**
- 2. Objetivos da Pesquisa**
- 3. Bases Teóricas utilizadas**
- 4. Resultados e Achados**
- 5. Conclusões**
- 6. Recomendações Gerenciais**

# 1. Apresentação

O presente relatório foi desenvolvido a partir da pesquisa científica de dissertação de Mestrado Profissional em Administração, realizada na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), intitulada “Os Fatores que Influenciam na Eficiência das Licitações por Meio do Pregão Eletrônico na UFPE”, defendida e aprovada em 29 de julho de 2016. A investigação foi realizada entre o período de julho de 2015 a julho de 2016, buscando em fontes primárias (documentos e websites) e fontes secundárias (questionários), observadas entre os meses de junho e julho de 2016, a resposta para a problemática central: “Quais os fatores que podem influenciar na eficiência da compra de equipamentos por meio do Pregão Eletrônico na UFPE?”.

Este, objetiva apresentar os resultados da pesquisa realizada de modo objetivo e sucinto para subsidiar a gestão da UFPE no processo de tomadas de decisão, bem como proporcionar uma contrapartida ao investimento financeiro e não financeiro empregado pela UFPE no autor da pesquisa.

O presente documento é composto pelos objetivos da pesquisa, as bases teóricas que fundamentaram o estudo, os principais resultados, a conclusão e as recomendações gerenciais.

## 2. Objetivos da pesquisa

O objetivo geral e os específicos foram desenvolvidos com o intuito de responder à pergunta de pesquisa.

### 2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral é compreender os fatores que podem influenciar na eficiência das licitações por meio de pregão eletrônico na UFPE, para os procedimentos ocorridos no período de 01 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2015, a partir da visão das coordenações setoriais de compras e dos demandantes destas compras.

### 2.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar na UFPE a existência de ações preventivas para eficiência de seus processos licitatórios.
- Identificar e analisar os fatores que podem influenciar no resultado dos processos de licitação por meio do Pregão Eletrônico, sob o ponto de vista das Coordenações Setoriais de Compras da UFPE;
- Verificar e analisar junto aos demandantes quais os fatores que podem influenciar na eficiência dos processos licitatórios via Pregão Eletrônico para aquisição de bens patrimoniáveis.

### 3. Bases teóricas utilizadas

Alguns elementos chaves fazem parte do processo de compra e devem ser bem desenvolvidos de modo a contribuir para uma compra eficiente, são eles: qualidade, quantidade, tempo, tomada de decisão sobre fonte de suprimentos, preço e negociação de compras (BAILY et al., 2000). Elementos de fundamental importância que devem estar presentes antes, durante e depois da aquisição do produto ou serviço, a fim de mensurar a eficiência do procedimento.

O quadro abaixo apresenta de forma sucinta cada um dos elementos apresentados:

Quadro 1: Elementos da compra e suas descrições

| <b>Elemento</b>                             | <b>Descrição</b>   |
|---|--|
| Qualidade                                   | Conjunto de características de um produto ou serviço relevantes que atendam às exigências apresentadas.  |
| Quantidade                                  | Está diretamente ligada à qualidade, pois deve atender de forma plena as necessidades do demandante, não ocorrendo compra insuficiente ou excessiva.   |
| Tempo                                       | As Instituições devem encontrar o “timing” apropriado entre a requisição, compra e efetiva entrega do item adquirido, isso pode refletir em vantagem competitiva para a Instituição, que pode atender o seu cliente (interno ou externo) de forma ágil e satisfatória. |
| Tomada de decisão sobre fonte de suprimento | Identificar os possíveis fornecedores e a partir disso desenvolver um bom relacionamento de forma a obter subsídios para tomada de decisão sobre qual seja a melhor fonte de suprimento das necessidades   |
| Preço                                       | Equivale ao valor que o fornecedor exige para poder vender seu produto.  |
| Negociação de compras                       | Negociação diz respeito à barganha, em que a diversidade de desejos é solucionada através da troca.  |

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Os elementos apresentados devem estar inseridos tanto no processo de compra de uma empresa do setor privado quanto de uma no setor público, pois ambas procuram obter o maior benefício possível em suas aquisições. Contudo, para fins deste trabalho foram considerados os elementos Qualidade, Tempo e Preço como principais a serem verificados, já que os demais estão de certo modo relacionados diretamente a eles.

## 4. Resultados e achados

Na busca para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, através de análise documental, foi possível identificar que a Universidade desenvolve algumas ações em busca de garantir a eficiência dos seus processos de compra. Como por exemplo a criação das Gerências de Finanças e Compras em 2013 e que estão vinculadas nos Centros às Coordenações de Infraestrutura, Finanças e Compras. Entre as atividades exercidas por estas gerências de compras estão, o planejamento das aquisições de materiais permanentes e de consumo e definindo as especificações, auxílio na cotação de preços para composição dos preços de referência, manter atualizados o cadastro único de fornecedores e catálogo de materiais, além de intermediar a relação entre os demandantes e a PROGEST (SANTOS, 2014).

A PROGEST também tem tomado algumas ações neste sentido, exemplo disso são algumas recomendações e orientações como o Ofício Circular nº 01/2014, que em 2014 delimitou como deveria ocorrer o processo da coleta de demandas do referido ano e que serviu de base para os anos seguintes. Também a Orientação nº 002/2014 que foi distribuída junto aos setores da Universidade e que está disponível na página virtual desta Pró-Reitoria, onde objetivou oferecer informações a respeito da elaboração dos Termos de Referência de acordo com orientações do TCU.

Através da pesquisa, percebe-se a falta de cursos realizados dentro da UFPE a respeito de licitações. Esse é um fator que pode interferir na eficiência das compras, já que o demandante como personagem importante que é na elaboração das especificações, muitas vezes possui conhecimento limitado a respeito dos procedimentos. Além das coordenações que também precisam estar capacitadas para que possam contribuir com o demandante no sentido de produzir Termos de Referência com qualidade.

A partir da aplicação de dois questionários, o primeiro junto às coordenações setoriais de compras e o segundo Junto aos demandantes das compras de equipamentos pela UFPE através do Pregão Eletrônico no período de **2012 a 2015**, foi possível ao pesquisador identificar quais os fatores que podem influenciar na eficiência das compras da Universidade.

O primeiro questionário aplicado junto aos membros das coordenações setoriais de compras da UFPE, teve o intuito de responder ao segundo objetivo específico da pesquisa, pois buscou identificar fatores sob o ponto de vista deste grupo, que podem influenciar na eficiência através do pregão eletrônico na UFPE.

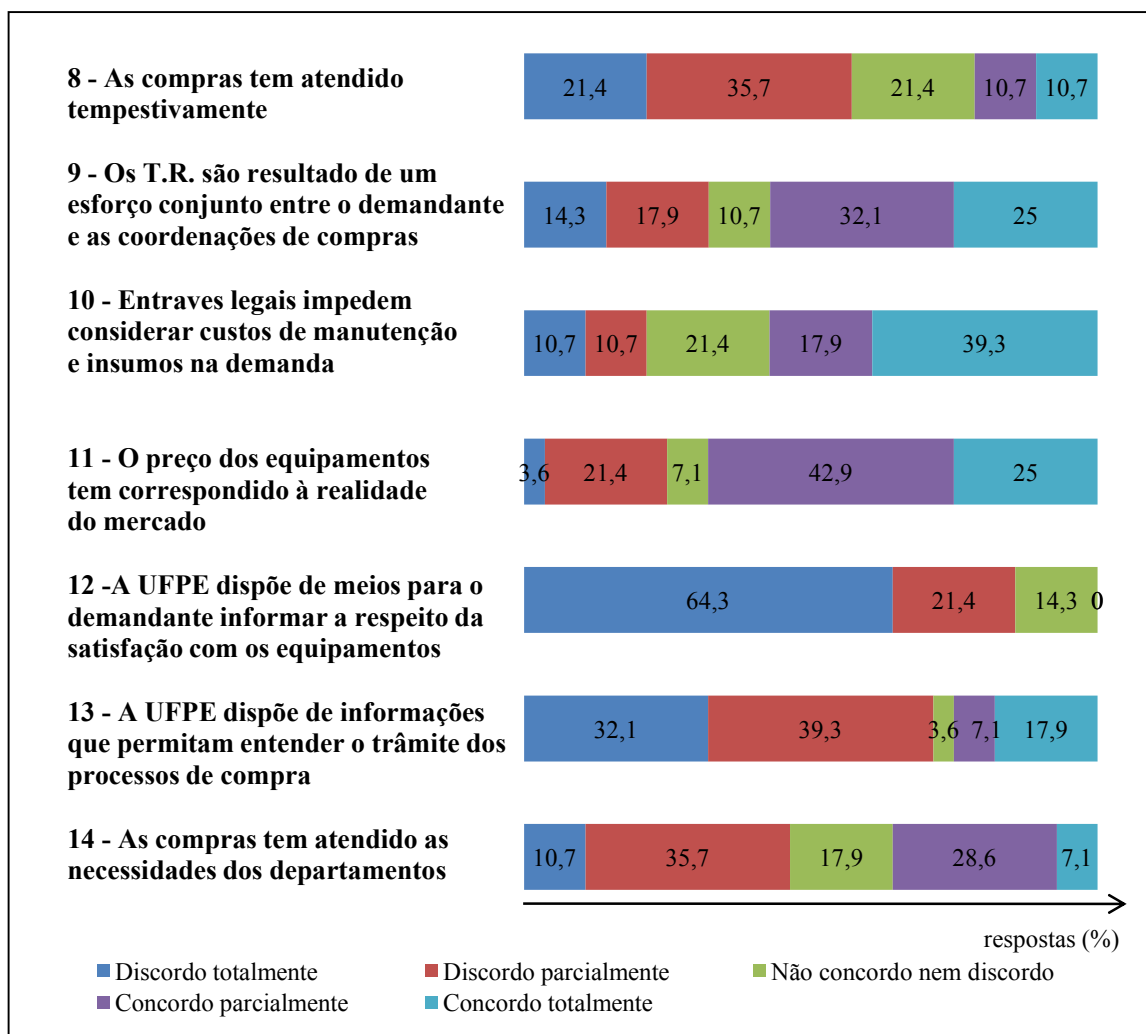
A Figura 1 exibe a primeira metade das questões específicas do questionário das coordenações. Percebe-se que a maioria questões tiveram respostas com concordância. Com destaque para a questão 4 que apresentou mais de 57% das respostas com concordância parcial de que os equipamentos adquiridos normalmente correspondem com os solicitados. E a que apresentou maior discordância tanto parcial como total foi a questão 3, que afirmava que os demandantes fornecem as especificações claras e suficientes a respeito dos equipamentos para composição dos Termos de Referência.



**Figura 1:** Respostas das coordenações setoriais de compras (questões 1 a 7)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Nos dados ilustrados na Figura 2, é possível visualizar a segunda metade das questões específicas do questionário das coordenações, em que a questão 12 apresentou maior percentual de discordância total, com mais de 64%, em relação à Universidade dispor de meios para que o demandante informe a respeito da satisfação com os equipamentos adquiridos após o atendimento do pedido. Já a questão 11 apresentou a maior concordância em, aproximadamente 68% em relação à afirmação do preço dos equipamentos adquiridos ter correspondido com os preços praticados pelo mercado.



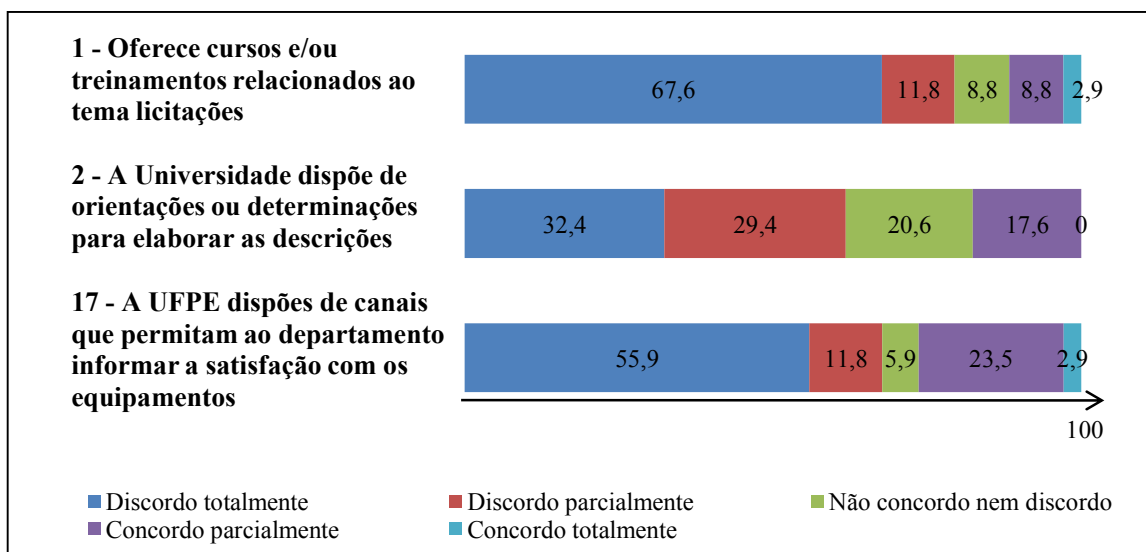
**Figura 2:** Respostas das coordenações setoriais de compras (8 a 14)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Já em relação ao questionário junto aos demandantes de compras de equipamentos realizadas no período de 01 de janeiro de 2012 a 31 de dezembro de 2015, objetivou-se responder ao terceiro objetivo específico, pois buscou identificar fatores sob o ponto de vista deste grupo que podem influenciar na eficiência das compras de equipamentos através do pregão eletrônico na UFPE.

Destaca-se a importância deste grupo para a pesquisa, já que os mesmos são os principais interessados nas compras realizadas pela Universidade, e podem oferecer informações a respeito da satisfação com as compras realizadas no período delimitado para a pesquisa.

Observando as informações na Figura 3, percebe-se que em todas as questões relativas aos aspectos gerais das compras na UFPE, a resposta predominante dos demandantes foi de discordância com o que foi perguntado. A questão 1 apresentou o maior percentual de discordância total, um pouco mais de 67% em relação à afirmativa de que a UFPE oferece cursos e/ou capacitações relacionados ao tema licitações.



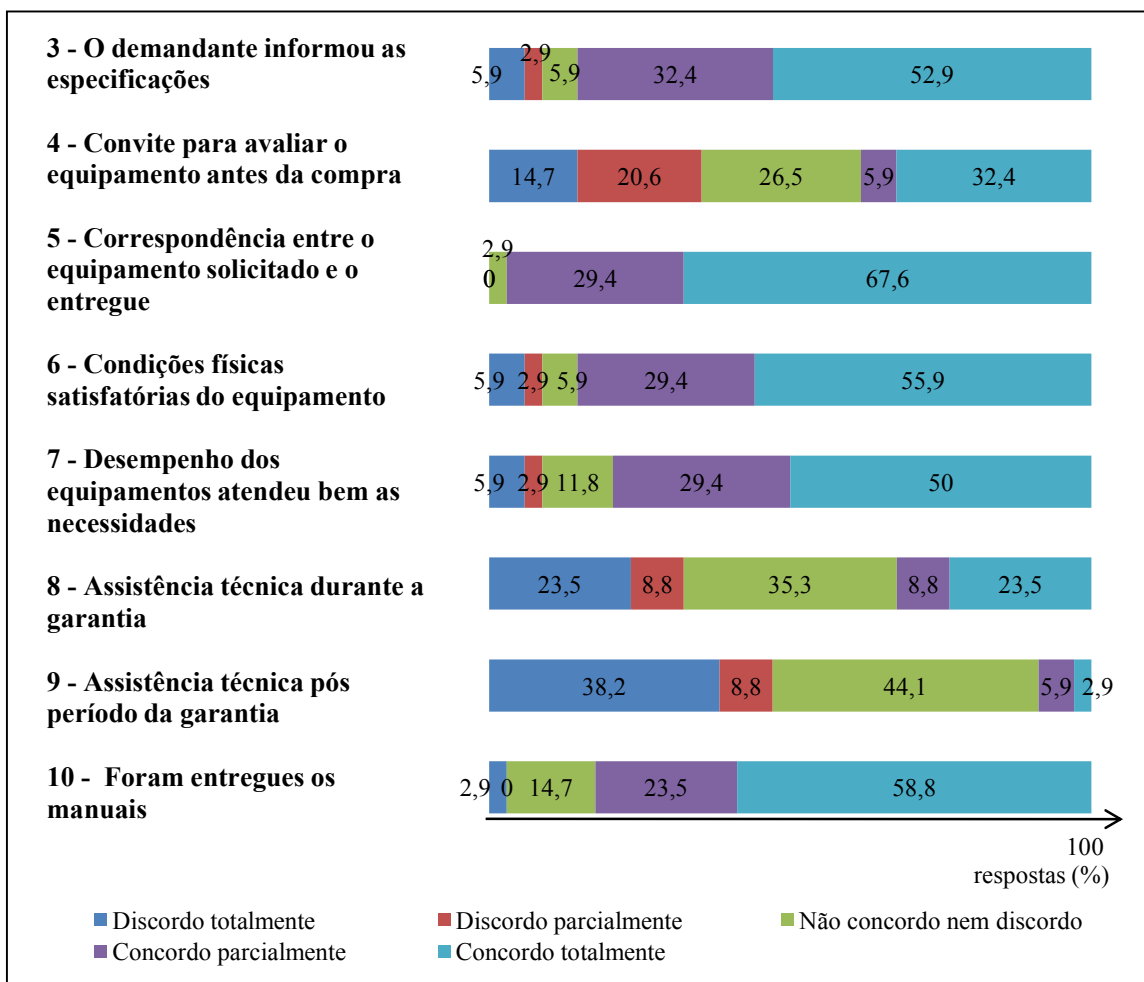
**Figura 3 (4)** - Respostas para o questionário do demandante

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

A Figura 4 exibe as respostas dos demandantes em relação à categoria “Qualidade”. Percebe-se que em algumas das questões predominaram respostas em concordância com a pergunta e em outras o comportamento foi o oposto, a maioria respondeu em concordância. A questão 5 apresentou o maior percentual de concordância em algum nível com 97%, em relação a ter havido correspondência entre o equipamento que foi entregue com o que foi solicitado na referida compra, e a de maior discordância foi a questão 9 relativa à disponibilidade de assistência técnica pós garantia do equipamento adquirido, apresentando mais de 38% de discordância total.

Pode-se perceber que nas respostas obtidas a partir da visão dos demandantes, o aspecto qualidade não apresentou maiores problemas na avaliação dos procedimentos de compra realizados pela Universidade no período investigado, alguns pontos específicos ainda tiveram um nível de discordância, mas que não comprometeu a satisfação dos demandantes.

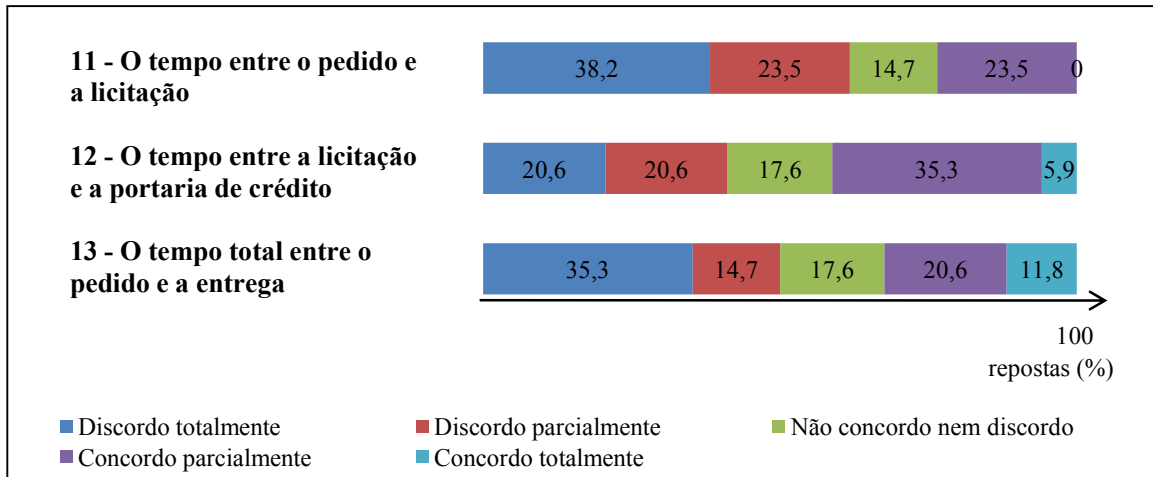




**Figura 4 – Respostas para o questionário do demandante (Qualidade)**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

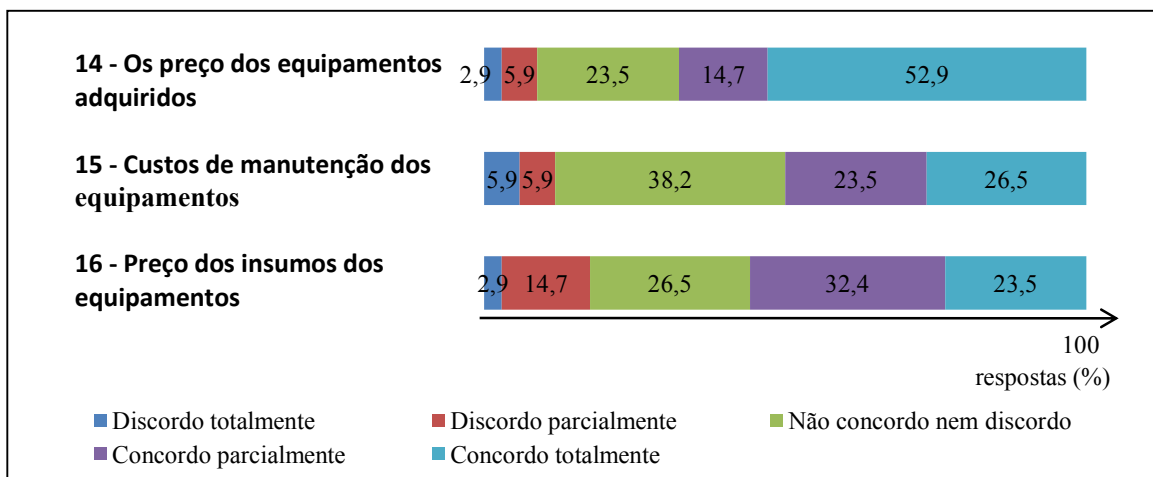
Quanto à categoria “Tempo”, é possível observar na Figura 5 que duas das três afirmações relacionadas a esta categoria apresentaram maior percentual de discordância por parte dos demandantes. Ficando com o maior percentual de discordância total a questão 11, com mais de 38% em relação à afirmação de que foi adequado o tempo entre o pedido e a realização da licitação, que é caracterizado como a fase interna do pregão eletrônico. Já a questão 12 apresentou igualdade entre os níveis de concordância e discordância em relação à afirmação de que o tempo entre a publicação do resultado da licitação e a liberação para emissão do empenho ao fornecedor foi adequado, apresentando aproximadamente 41% para os dois níveis.



**Figura 5** – Respostas para o questionário do demandante (Tempo)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Já em relação à categoria “Preço”, nas informações apresentadas na Figura 6 pode-se visualizar que sob os 3 aspectos apresentados, a resposta predominante foi de concordância com as afirmações, com mais de 50% de concordância em algum nível com as afirmações. Ficando com o maior percentual de concordância total a questão 14, com mais de 52% para a afirmação de que os preços dos equipamentos adquiridos foram compatíveis com os preços identificados nas cotações.



**Figura 6** – Respostas para o questionário do demandante (Preço)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

## Outros resultados

Ainda no fim do questionário do demandante, foi disponibilizado um espaço para que o respondente pudesse apresentar algum outro ponto que não tenha sido contemplado e que considere importante. Dos respondentes deste questionário, 50% ou 17 respondentes, utilizaram o espaço disponibilizado para se expressar a respeito de outros aspectos da compra, destes apenas 10 trouxeram informações novas que não tinham sido contempladas no questionário.

O fator que foi mais levantado pelos respondentes foi a não instalação dos equipamentos adquiridos, seja por não ter sido considerada essa instalação no Termo de Referência ou até mesmo pela não adequação do espaço físico em que deve ser instalado o equipamento, impossibilitando muitas vezes uma melhor avaliação da qualidade do bem adquirido e, por vezes, a demora tão grande que ocorre a perda da garantia e não se consegue começar a utilizar o mesmo.

Outros fatores foram apresentados pelos respondentes na pergunta aberta, contudo, verificou-se que estão de alguma forma relacionados às categorias identificadas e trabalhadas na pesquisa, evidenciando ainda mais as respostas obtidas através dos questionários, como a necessidade que se tem de realização de cursos e/ou treinamentos a respeito do tema e melhoria da comunicação.

A partir das diferentes percepções captadas através da pesquisa, foi elaborado um resumo comparativo entre os fatores observados e a concordância ou não por parte dos dois grupos respondentes da pesquisa

**Quadro 2:** Fatores observados x percepção dos respondentes

| <b>Coordenações</b> | <b>Fatores Observados</b>                  | <b>Demandante</b> |
|---------------------|--|-------------------|
| Concorda            | <b>Qualidade</b>                           | Concorda          |
| Discorda            | <b>Tempo</b>                               | Discorda          |
| Concorda            | <b>Preço</b>                               | Concorda          |
| Discorda            | <b>Oferece Cursos e/ou Capacitações</b>    | Discorda          |
| Discorda            | <b>Canais de Comunicação</b>               | Discorda          |
| Discorda            | <b>Especificações suficientes e claras</b> | Concorda          |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

## 5 Conclusões

Diante dos achados, constatou-se que, em relação à Qualidade do ponto de vista dos demandantes, os equipamentos adquiridos pela Universidade têm atendido de maneira satisfatória as necessidades, exceto no que diz respeito a alguns aspectos relacionados à assistência técnica dos equipamentos, tanto no período da garantia do fabricante quanto pós garantia. Em relação ao Preço observou-se que para este grupo a Universidade tem realizado compras compatíveis com a realidade de mercado, sob o aspecto do preço dos equipamentos e em relação aos custos de manutenção e insumos. O Tempo foi a categoria com maior insatisfação dos demandantes, principalmente o período que corresponde à fase interna do Pregão, que é entre a demanda e realização da licitação. Mas também houveram outros fatores que, ao ver dos demandantes, podem impactar de alguma forma nas aquisições e consequentemente na eficiência dos procedimentos, como a falta de capacitação a respeito do tema licitações e também a falta de canais que permitam ao demandante informar a respeito da satisfação com os itens adquiridos.

Ainda de acordo com os dados obtidos na questão final do questionário dos demandantes, pode-se observar que muitas vezes o demandante recebe os equipamentos conforme estabelecido nas especificações, mas não consegue utilizá-lo pela não contemplação da instalação no Termo de Referência ou pela falta de estrutura do local onde o mesmo precisa ser instalado, o que indica problemas quanto ao planejamento e na elaboração dos Termos de Referência.

Já a partir da perspectiva das coordenações setoriais de compras, foi possível observar que alguns fatores identificados pelos demandantes coincidiram como o Tempo, a falta de capacitação e problemas com comunicação. Contudo, outro fator foi acrescentado por este grupo, como foram os problemas com as especificações oferecidas pelos demandantes para composição dos Termos de Referência.

Mas também encontrou-se que a Universidade tem buscado meios para aumentar a eficiência das suas compras, uma dessas ações realizadas pela UFPE foi a criação das Gerências de Finanças e Compras, vinculadas aos Centros e que buscam entre outras coisas oferecer apoio ao demandante no planejamento e execução de suas compras. A PROGEST também criou orientações para os demandantes em relação às solicitações de compras, como realizá-las e de que forma estruturá-las, essas orientações estão publicadas na sua página na internet.

## **Recomendações gerenciais**

Nesta seção, serão apresentadas algumas recomendações com base nos resultados obtidos através dos questionários aplicados, e principalmente nos relatos dos demandantes na questão aberta no final do seu questionário, como forma de contribuir para a melhoria nas aquisições de material permanente da Universidade através do pregão eletrônico.

Como observado através das análises, o aspecto que foi mais enfatizado pelos respondentes foi quanto ao tempo gasto para aquisição dos equipamentos, com destaque para a fase interna do pregão, onde é elaborado o Termo de Referência. Ainda, foi enfatizado quanto à falta de capacitações em relação ao tema licitações, bem como problemas relativos às informações e comunicação a respeito das atividades relacionadas às compras na Universidade. Neste sentido, elencaram-se algumas ações que a Universidade pode realizar, com o intuito de evitar os problemas apresentados, e que podem interferir na eficiência de seus processos de compra.

- Incluir no cronograma anual, cursos para os servidores em relação ao tema licitação, em especial na elaboração de Termo de Referência;
- Formalizar as atribuições das Gerências de Compras, bem como divulgá-las a fim de que toda comunidade acadêmica possa ter conhecimento;
- Fortalecer as Gerências de Compras para que possam oferecer suporte adequado ao demandante quanto à elaboração dos Termos de Referência, no intuito de garantir a eficiência das suas compras;
- Criar canais de comunicação a respeito dos assuntos relacionados às compras na Instituição, para que o demandante possa não só receber as informações, mas que ele também tenha voz ativa no processo, desde o momento da formação do Termo de Referência até após a aquisição.

As sugestões apresentadas não findam as possibilidades da Universidade, além de que deve ser considerado o tempo necessário para desenvolver cada ação. A obtenção da eficiência nas compras é um fator que deve estar presente no planejamento dos rumos que a Instituição pretende para obter nível de excelência.