



SIMONE APARECIDA ALVES DE SOUZA SILVA

**ESTRATÉGIAS DAS MPES NAS LICITAÇÕES E
GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: UM
ESTUDO NA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS
METROPOLITANOS (CPTM)**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2020

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

SIMONE APARECIDA ALVES DE SOUZA SILVA

**Estratégias das MPEs nas licitações e gestão de contratos
administrativos: um estudo na Companhia Paulista de Trens
Metropolitanos (CPTM)**

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

Orientador(a): Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
Prof. Dr. Djair Picchiali (in memoriam)

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA
2020

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Silva, Simone Aparecida Alves de Souza

Estratégias das MPES nas licitações e gestão de contratos administrativos: um estudo na Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM)/ Simone Aparecida Alves de Souza Silva. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Takeshy Tachizawa

Prof. Dr. Djair Picchiali (in memoriam)

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

1. Licitação.
2. Micro e Pequena Empresa.
3. Objeto Contratual.

I. Tachizawa, Takeshy.

II. Faculdade Campo Limpo Paulista.

III. Estratégias das MPES nas licitações e gestão de contratos administrativos um estudo na Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM).

CDD-658.02

CAMPO LIMPO PAULISTA

SIMONE APARECIDA ALVES DE SOUZA SILVA

**Estratégias das MPES nas licitações e gestão de contratos
administrativos: um estudo na Companhia Paulista de Trens
Metropolitanos (CPTM)**

Dissertação de mestrado aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Dr. José Luiz Contador
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
PUC Minas

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, **Lidenil e Ananias**, que não estão mais entre nós, mas continuam sendo minha maior força e inspiração na vida.

Ao meu eterno chefe e amigo, **Cel. Leopoldo Augusto Correa Filho**, pela contribuição no desenvolvimento da minha formação profissional e por tudo que me ensinou.

Ao meu marido, companheiro e amigo de todas as horas, **Odair**, que sempre esteve ao meu lado nos momentos difíceis com palavras de incentivo.

Aos meus filhos, **Igor e Iago**, que sempre me elogiaram pela dedicação na realização deste projeto e compreenderam meus momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à **Deus**, que foi minha maior força nos momentos de angústia e desespero. Sem ele, nada disso seria possível. Obrigada Senhor, por colocar esperança, amor e fé no meu coração.

A minha mãe **Lidenil (in memorian)** que não pode estar ao meu lado neste momento tão importante, mas sempre torceu por mim. Todos os finais de semana que estávamos juntas, a sua primeira pergunta era: Como está o seu curso? Essa mulher guerreira sempre será a minha maior fonte de inspiração. Saudades eterna.

Ao meu marido **Odair** que acima de tudo é um grande amigo. Sempre me incentivou desde o início do mestrado, aguentou meu estresse e foi responsável por me alegrar nos momentos de dificuldades. Muitas vezes abriu mão dos seus compromissos para ficar ao meu lado, simplesmente teve papel fundamental para o projeto ser concluído.

Aos meus filhos **Igor e Iago** que compreenderam a minha ausência em vários momentos por causa do desenvolvimento deste trabalho. Por me elogiarem em vários momentos da minha vida, por me darem a alegria de ser mãe e muitas vezes me deixarem louca.

Ao meu eterno chefe e amigo **Cel. Leopoldo Augusto Correa Filho**, foram 15 anos trabalhando juntos, aprendendo a cada dia com o seu conhecimento e ética. O meu sucesso profissional nunca seria alcançado se não tivesse trabalhado com o melhor. A você eu agradeço o privilégio de evoluir dia após dia.

Agradeço ao meu amigo **Edison Paiva**, pela sinceridade, pela alegria que me proporciona e por me acompanhar desde a adolescência, acreditando que venceria mais essa etapa.

Aos meus amigos **Jaime Massaia e Sidimar Cintra**, pela amizade sincera e incentivo em todo o mestrado. Saber que vocês estão sempre ao meu lado me dá força para continuar em qualquer situação.

A todos meus colegas de curso principalmente os que estiveram comigo nos momentos de estudo da disciplina do professor De Sordi, **Edson Massola e Nilson**. Nossas tardes de estudo as sextas feiras são momentos que nunca me deixaram fraquejar. Obrigada pela oportunidade do convívio e pela cooperação mútua.

Sou grata a todos docentes da FACCAMP, **Reed Nelson, Takeshy, Meireles, De Sordi, Patrícia, Silveira, Tinoco, Djair (in memorian) e Cida Sanches**, que sempre proporcionaram um ensino de alta qualidade e transmitiram seu saber com muito profissionalismo.

Agradeço em especial a **Professora Cida Sanches** que com suas aulas me mostrou que eu poderia ir além e, foi um divisor de águas para a minha carreira profissional.

Gratidão ao meu orientador, mestre, amigo e doutor **Djair Picchiali (in memorian)** pela sua dedicação, paciência, esforço ao máximo para transmitir seus conhecimentos e compreensivo nos momentos de dificuldade. As frases jargões que usava nas aulas: “Não me abandone! Vocês estão morcegando, força aí pessoal!”, ficaram para sempre comigo como um incentivo. Apesar da sua intensa rotina acadêmica, aceitou me orientar com suas valiosas indicações. Minha eterna gratidão por compartilhar comigo seu inestimável conhecimento. Nossa parceria foi incrível!

Agradeço ao professor **Takeshy** que sempre acompanhou a minha trajetória, contribuiu para o resultado deste trabalho com sua infinita paciência e sabedoria e principalmente por aceitar em continuar o projeto iniciado pelo professor Djair.

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: diagnosticar o efeito da participação das MPEs nos certames licitatórios com a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos.

Problema e objetivos: identificar os motivos que levaram algumas MPEs participarem dos certames licitatórios e não entregarem o objeto contratado, ocasionando rescisões contratuais e suspensões do direito de licitar. Analisar, ainda, a gestão realizada pelas MPEs nos contratos administrativos e verificar as estratégias utilizadas para melhorar a gestão dos contratos administrativos.

Abordagem metodológica: estudo de caso por meio de análise de documentos contratuais da CPTM, pesquisa bibliográfica e coleta de dados. Na primeira etapa, realizou-se pesquisa com 16 colaboradores da CPTM que trabalham na gestão de contratos, utilizando questionário. Na segunda etapa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas juntos a três gestores da companhia. E na terceira, coletou-se dados disponibilizados no portal da CPTM, das contratações formalizadas nos anos de 2018 e 2019 com as MPEs, verificando por amostragem os referidos contratos para conhecer seus históricos.

Resultados alcançados: identificou-se a falta de conhecimento na gestão de contratos administrativos, falta de capacidade técnica por parte dos empresários das MPEs e as estratégias utilizadas pelas MPES precisam ser revistas devido não estarem alcançando o resultado esperado na gestão dos contratos administrativos. Também se verificou por parte dos gestores e colaboradores da CPTM a dificuldade em trabalhar com as MPEs.

Implicações práticas: com a percepção negativa dos colaboradores em relação a gestão por parte das MPEs, foi possível sugerir à CPTM, objeto da pesquisa, a possibilidade de incluir no portal, informações aos fornecedores. Isso, no contexto das cláusulas contratuais, entrega do objeto, penalidades, vigência, dúvidas frequentes, entre outros, e apresentação do processo de compras de forma sistêmica. Tais dados podem auxiliar os empreendedores a conhecer o processo licitatório, suas etapas e a gestão nos contratos administrativos, evitando assim transtornos para a Administração Pública com a falta do material necessário e, para as MPEs, a suspensão do direito de futuras licitações.

Palavras-chave: licitação; micro e pequenas empresas; objeto contratual; compras sustentáveis.

ABSTRACT

Purpose of the research: to identify the impact of the participation of MPEs in the bidding contests with Companhia Paulista Trens Metropolitanos.

Problem and objectives: to identify the reasons that led some MPEs to participate in the bidding contests and not to deliver the object, causing contractual rescissions and suspension of the right to bid. Besides analyzing the management performed by the MPEs in the administrative contracts and checking the strategies used to improve the management of administrative contracts.

Methodological approach: case study through analysis of CPTM contractual documents, bibliographic research and data collection in three stages. In the first, the survey was conducted with 16 CPTM employees who work in contract management, using a questionnaire. In the second stage, data collection was carried out through semi-structured interviews with three company managers. And the third was through data made available on CPTM's portal of the contracts formalized in the years 2018 and 2019 with the MPEs checking by sampling the referred contracts to know their history.

Results achieved: the lack of knowledge in the management of administrative contracts and of technical capacity on the part of the entrepreneurs of the MPEs and the strategies used by the MPES need to be revised because they are not reaching the expected result in the management of the administrative contracts. CPTM managers and employees also found it difficult to work with MEPs.

Practical implications: with the negative perception of the employees in relation to the management by the MPEs, it is possible to suggest to CPTM, object of the survey, the possibility of including in the portal information to suppliers about the importance of knowledge of the contractual clauses, delivery of the object, penalties, validity, frequent doubts, among others, and presentation of the purchasing process in a systemic way. Such data may help entrepreneurs to better understand the bidding process, its stages and the management in the administrative contracts, thus avoiding inconvenience for the Public Administration with the lack of the necessary material and for the MPEs the suspension of the right to bid.

Keywords: bidding; micro and small businesses; contractual object; sustainability public purchase.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modalidade conforme o Valor.....	28
Figura 2 - Serviços oferecidos pela BEC/SP	35
Figura 3 - Tipos de fontes bibliográficas	54
Figura 4 - Transporte de passageiros por linhas da CPTM.....	63
Figura 5 - Mapa do transporte metropolitano.....	64
Figura 6 - Dados CPTM na BEC/SP.....	65
Figura 7 - Operação – Gastos em milhões (R\$) - 2018	68
Figura 8 - Manutenção – Gastos em milhões (R\$) - 2018	69
Figura 9 - Análise Sistêmica.....	71
Figura 10 - Arquitetura do Portal	105
Figura 11 - Indicadores de gestão e desempenhoMPEs selecionadas.....	105
Figura 12 - Indicadores de gestão e desempenho.....	106
Figura 13 - Exemplo material catálogo socioambiental da BEC	110
Figura 14 - Contrato de fornecimento de dormente de madeira	111
Figura 15 - Cláusula contratual pertinente a legislação ambiental	112
Figura 16 - Obrigação da contratada quanto ao fornecimento do objeto	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referencial Teórico	22
Quadro 2 - Resultado das Negociações atualizado em 05/08/2020	36
Quadro 3 - Vantagens em licitações das MPEs.....	38
Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens das MPEs	42
Quadro 5 - Características das MPEs quanto às especificidades.....	44
Quadro 6 - Contratações formalizadas 2018 com MPES	90
Quadro 7 - Contratações formalizadas 2019 com MPES	95
Quadro 8- Percentual economizado com o uso da modalidade de PE	108
Quadro 9 - Percentual de processos sustentáveis	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil do tempo de trabalho na CPTM (em anos)	75
Gráfico 2 - Perfil do tempo que trabalha com gestão de contratos (em anos)	75
Gráfico 3 - Dados relevantes para análise em contratos administrativos	78
Gráfico 4 - Principais dificuldades das MPEs na gestão dos contratos	81
Gráfico 5 - Quantidade de contratações formalizadas 2018 - MPEs	93
Gráfico 6 - Percentual de contratações formalizadas 2018 – MPEs	93
Gráfico 7 - Percentual de valores de contratações 2018 – MPEs.....	94
Gráfico 8 - Quantidade de contratações formalizadas 2019 - ME e EPP.....	97
Gráfico 9 - Percentual de valores de contratações 2019 – MPEs.....	98
Gráfico 10 - Percentual de análise dos contratos quanto ao objeto contratual ..	100
Gráfico 11 - Motivos apresentados por atrasos e/ou rescisões	102
Gráfico 12 - Quantidade de ofertas negociadas por PE - 2015 a 2019.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Descrição do perfil dos entrevistados	72
Tabela 02. Conhecimento dos colaboradores com a gestão dos contratos.	74
Tabela 03. Análise da gestão de contratos com as MPEs	77

LISTA DE SIGLAS

ART	Artigo
BEC	Bolsa Eletrônica de Compras
CAC	Campos e Armas da Competição
CBTU	CPTM Companhia Brasileira de Trens Urbanos
CCO	Centro de Controle Operacional
CF	Constituição Federal
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
CPTM	Companhia Paulista de Trens Metropolitanos
EPP	Empresa e Pequeno Porte
ERP	Enterprise Resource Planning
FEPASA	Ferrovias Paulista S/A
INC	Inciso
LC	Lei Complementar
ME	Micro Empresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPDG	Ministério Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PCAN	Previsão de Consumo Anual
PE	Pregão Eletrônico
PIB	Produto Interno Bruto
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
SCP	Solicitação de Comercialização Provisória
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
STM	Secretaria de Transporte Metropolitano
TRF3	Tribunal Regional Federal 3

**Estratégias das MPES nas licitações e gestão de contratos
administrativos: um estudo na Companhia Paulista de Trens
Metropolitanos (CPTM)**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Delimitação do tema	20
1.4 Justificativa	20
1.5 Estrutura do estudo	21
2.REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Licitação	23
2.1.1 Princípios Aplicáveis ao Procedimento Licitatório	24
2.1.2 Modalidades de Licitação	26
2.1.3 Tipos de Licitação	28
2.1.4 Dispensa e Inexigibilidade	30
2.2 Contratos Administrativos	31
2.2.1 Cláusulas Exorbitantes	32
2.2.2 Alteração Unilateral	32
2.2.3 Recebimento do Objeto do Contrato	33
2.2.4 Extinção do Contrato	33
2.3 Sistema de Compras do Governo Estadual	34
2.3.1 Tratamento diferenciado para as MPES nas Licitações	37
2.3.2 As vantagens e desvantagens das Micro e Pequenas Empresas	39
2.3.3 As MPES nas licitações públicas	45
2.4 TEORIA RBV – RESOURCE BASED VIEW	47
2.4.1 Visão Baseada em Recursos no Contexto das MPES	49
2.4.2 Campos e armas da competição no contexto das MPES	50
3. MÉTODO	53

3.1 Paradigma.....	55
3.2 Estratégia de pesquisa e procedimento de pesquisa	55
3.3 Perfil da amostra	57
3.4 Pesquisa Bibliográfica	57
3.5 Procedimento da coleta de dados	58
3.6 Tratamento dos dados	59
4. ANÁLISE E RESULTADOS	61
4.1 Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM).....	61
4.1.1 A CPTM e as Licitações	65
4.1.2 A CPTM e as Compras de Materiais	67
4.2 Análise dos dados primários	72
4.2.1 Descrição do perfil dos entrevistados.....	73
4.2.2 Análise de conhecimento dos colaboradores com contratos	76
4.2.3 Análise da gestão de contratos com as MPES.....	79
4.2.4 Análise das entrevistas semi estruturadas com os gestores.....	82
4.2.5 Análise das contratações formalizadas com MPES.....	89
4.2.6 Análise dos históricos dos contratos com MPES entre 2018 e 2019	99
4.2.7 Integração sistêmica dos processos da CPTM via <i>website</i>	104
4.3 Indicadores de gestão e desempenho de compras públicas estaduais	106
4.3.1 Indicador de economia em pregão eletrônico	107
4.3.2 Indicador de compras públicas sustentáveis	109
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1 Conclusões específicas.....	115
5.2 Contribuição do estudo	117
5.3 Limitações e sugestões para futuros trabalhos	117
REFERÊNCIAS	119
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO NA CPTM	126
APÊNDICE B - PERFIL DO ENTREVISTADO	127
APÊNDICE C - CONHECIMENTO NA GESTÃO COM MPES	128
APÊNDICE D - GESTÃO DE CONTRATOS COM AS MPES	130

1. INTRODUÇÃO

É notório a importância do transporte ferroviário de passageiros para a população da Região Metropolitana de São Paulo. A Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), sociedade de economia mista vinculada à Secretaria dos Transportes Metropolitanos do Estado de São Paulo atende hoje 23 municípios e se apresenta como melhor alternativa de mobilidade na região. Para a prestação de serviços de transporte com qualidade e que atenda toda a população são necessárias diversas contratações de obras e serviços, realizadas através de certames licitatórios amparados pela Lei 8666/93 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos).

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 é a que dita as normas das compras governamentais e prevê a sua aplicação para toda a Administração direta e indireta, incluindo as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Por outro lado, tecnicamente ela não se aplica mais integralmente às empresas estatais, pois estão sujeitas ao regime da Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais). (ALMEIDA, 2016) Conforme Fernandes (2016) a Lei 13.303/2016 dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Com o crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) na economia, seja pelos 11 milhões de estabelecimentos espalhados no país, 60% na geração de empregos formais e 30% de participação na formação do Produto Interno Bruto (PIB), elas são fundamentais na geração de emprego e renda no País. (SEBRAE, 2017). Everton Junior (2017) enfatiza que as MPES se caracterizam por servir de oportunidade para a vida de milhões de empreendedores e trabalhadores.

Com as recentes mudanças na legislação e na economia, ou seja, Simples Nacional, e-social, reforma trabalhista e previdenciária, entre outras as empresas são atingidas pela volatilidade do mercado, sendo obrigadas a analisar o ambiente e aproveitar as oportunidades de negócio que surgem. Nesse cenário as MPES vieram tomando vulto e as políticas públicas passaram a se preocupar em criar condições favoráveis, concedendo tratamento especial para essas organizações (Everton Junior, 2017).

O SEBRAE (2018, p.9) corrobora que “o Estado Brasileiro tem promovido iniciativas para fomentar e desenvolver esse segmento da economia brasileira, sobretudo por intermédio de políticas que viabilizem o acesso ao crédito e ampliem a competitividade dessas corporações”.

Focando no crescimento econômico, uma dessas políticas é o tratamento diferenciado às MPES em licitações públicas que está apresentada através da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. O SEBRAE (2018) destaca que foi uma importante conquista para as MPES os incentivos para a participação nas compras públicas e uma grande estratégia de negócio.

O tema proposto surge da premissa que as MPEs têm espaço para participarem dos certames licitatórios, porém apresentam defasagem de conhecimento na gestão de contratos, principalmente na entrega do objeto e no processo sancionador, o que acarreta sérios prejuízos a Administração Pública. A informação é devido a experiência da autora na área de gestão de contratos da CPTM por mais de dez anos e acompanhar a rotina das atividades de forma direta.

A CPTM por ser estatal para aquisição de qualquer material é preciso de um processo licitatório. Para iniciar gera-se um relatório de necessidade, onde verifica-se o que realmente é necessário adquirir, evitando compras desnecessárias. Posteriormente analisa-se a reserva de verba e coloca o edital na praça. Ao se ter um ganhador do certame, gera-se um contrato administrativo com apresentação do objeto contratual. Todo contrato é fiscalizado pela equipe da área de gestão de contratos sob a responsabilidade do gestor.

1.1 Problema de Pesquisa

Nas licitações, as MPEs que apresentam problemas com estrutura e recursos concorrem com as grandes empresas e, estas possuem vasta experiência no mercado. Nos certames licitatórios é imprescindível que as organizações possuam profissionais qualificados e que tenham capacidade de interpretar os editais.

Muitas MPEs perdem oportunidades com licitações públicas devido à falta de recursos financeiros para capacitar colaboradores ou é administrada pelo próprio dono que apresenta conhecimento básico no assunto. A falta de capacidade técnica nas MPEs resulta em contratos sem entrega de objeto,

rescisão e até suspensão de licitar. Situações estas vivenciadas pela autora em suas atividades na área de gestão de contratos da CPTM.

O planejamento é fundamental para traçar a rota de qualquer empresa. É uma ferramenta que auxilia os gestores no que fazer e como fazer. Nas MPEs o planejamento quase não ocorre devido aos recursos limitados e as ações são tomadas de acordo com a necessidade do momento.

Grandes investimentos, planos de marketing, ações estratégicas que impliquem em reinventar o negócio acontecem no segmento das MPEs com baixa frequência (EVERTON JUNIOR, 2017).

Conforme Terence e Escrivão Filho (2007) nas pequenas organizações, utiliza-se pouco o planejamento estratégico, seja pela complexidade desta ferramenta, seja pelas características de gestão das empresas deste porte.

Diante dos dados o presente trabalho pretende analisar a gestão realizada pelas MPEs nos contratos administrativos. Para isso procurará responder o problema de pesquisa com a seguinte questão: **Por que algumas MPEs vencem os certames licitatórios e não conseguem entregar o objeto contratual?**

Para responder tal questão, será feito um estudo das MPEs participantes e ganhadoras de certames com a CPTM e analisar quais mecanismos utilizam nos contratos administrativos sob a ótica da gestão.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar quais por que algumas MPEs vencem os certames licitatórios e não conseguem entregar o objeto contratual. Para isso serão estudados fatores e mecanismos que utilizam às MPEs na gestão dos contratos administrativos oriundos de licitações com a CPTM.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para tanto, detalhou-se os seguintes objetivos específicos:

- i. realizar um levantamento dos contratos administrativos das MPEs com a CPTM;
- ii. Identificar as principais causas pelas quais as MPEs apresentam para a atrasos, rescisão e suspensão;
- iii. realizar entrevistas com os gestores da CPTM para conhecer suas expectativas com relação as MPEs;
- iv. aplicar questionário junto aos colaboradores internos da área de gestão de contratos para conhecer como as MPEs realizam a gestão;
- v. analisar as estratégias apresentadas pelas MPEs na gestão dos contratos com a CPTM.

1.3 Delimitação do tema

Este estudo trata da participação de MPEs em certames licitatórios com a CPTM. A abordagem da pesquisa teve ênfase em analisar as estratégias das MPEs nos certames licitatórios e a gestão nos contratos administrativos, sendo o tema assim delimitado: a) linha de pesquisa: Dinâmica das MPEs; b) área de concentração: Gestão das MPEs; c) assunto: certames licitatórios de MPEs com a CPTM; d) porte da empresa: MPEs; e) setor de atuação da MPE: comércio, indústria e serviço.

1.4 Justificativa

Conforme exposto, o tema justifica-se devido as MPEs serem frágeis, sofrerem com a concorrência desigual das grandes e com as mudanças do ciclo econômico. (Everton Junior, 2017). Nesse cenário e devido estarem presentes no desenvolvimento econômico-social do País, recebem tratamento legal diferenciado e favorecido nas licitações, amparados pela Lei n. 123/2006.

Para o município é de interesse fomentar as compras governamentais para as MPES, muitas delas se encontram na região e, participando das licitações consequentemente gera-se mais empregos e haverá mais renda circulando no próprio município (SEBRAE, 2017). As licitações tornam-se uma estratégia

determinante para as MPEs sobreviver no mercado competitivo e estarem presentes no âmbito Federal, Estadual ou Municipal.

A mudança não foi pequena para os empresários das MPEs, oferecendo estímulos para o fornecimento junto a esse grande comprador em potencial, o Estado. Sem perder a grande contribuição no mercado interno junto ao setor privado. Porém, com todos esses avanços, nota-se que 70% de MPEs que ganham os certames licitatórios, apresentam carência de conhecimento das cláusulas contratuais e conseqüentemente dificuldades com a entrega do objeto.

A partir do cenário, torna-se imprescindível analisar os fatores que levam algumas MPEs se arrisquem em licitações, ganharem e não conseguirem cumprir o solicitado nos editais. Isso, como decorrência das MPEs, terem limitações de recursos físicos, humanos e financeiros e, não cumprem com várias cláusulas constantes nos contratos administrativos e ocasionam transtornos à Administração Pública

Outro fato que impulsiona este trabalho é devido a autora trabalhar na Cia que será realizada a pesquisa, faz parte da área de gestão de contratos por mais de 10 (dez) anos e tem interesse em aprofundar-se no tema. O estudo poderá contribuir para a melhorar a gestão dos contratos administrativos com as MPEs nos futuros certames.

1.5 Estrutura do estudo

A dissertação está estruturada em cinco seções, sendo: a primeira seção constitui a introdução, que mostra o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos. A segunda seção trata-se do referencial teórico que apresentam as legislações e pontos importantes que embasam toda a pesquisa. A terceira seção detalha a metodologia aplicada a pesquisa. A quarta seção demonstra as análises e os resultados da pesquisa e a quinta seção apresenta as considerações finais e algumas sugestões para estudos futuros.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados um conjunto de elementos teóricos sobre o assunto que será abordado no trabalho conforme quadro 1.

Quadro 1 - Referencial Teórico

Definições	Contribuições	Fontes/Referências
Licitação	Conceitos Modalidades Tipos de Licitações Dispensa e Inexigibilidade	Lei nº 8666/93 (Acesso 2019)
		Lei nº 10520/02 (Acesso 2019)
		Di Pietro, 2009
		TCU, 2010
		Fonseca, 2013
		Pércio, 2013
		Barreto et al, 2014
		Oliveira, 2015
Contratos Administrativos	Cláusulas Exorbitantes Alteração Unilateral Recebimento de Objeto Extinção Contratual	Lei nº 8666/93 (Acesso 2019)
		Di Pietro, 2009
		Mello, 2010
		Di Pietro, 2013
		Chaves e Rosa, 2019
MPES	Características Tratamento Diferenciado Licitações Vantagens e Desvantagens Tipologia	Lei nº 8666/93 (Acesso 2019)
		Alvim, 1998
		Leone, 1999
		LC nº 123/06 (Acesso 2019)
		Bezerra e Oliveira, 2006
		Bittencourt, 2012
		Teixeira et al, 2015
		SEBRAE, 2016 / 2018 / 2019
		DIEESE, 2017
		Everton Junior, 2017
Mendonça et al, 2017		
Teoria RBV	Modelo RBV Teoria RBV com as MPES Estratégias	Barney, 1991
		Contador, 2008
		Finney et al (2008)
		Tunes e Monteiro, 2017
		Boareto et al, 2019

Fonte: Elaborado pela própria autora (2019)

2.1 Licitação

A palavra licitação tem origem do latim “*licitatio*” e o significado é venda por lances. A licitação é uma regra constitucional (art. 37, XXI, da CF) que deve ser seguida para formalização de contratos pela Administração Pública. (OLIVEIRA, 2015)

Licitação é um conjunto de atos vinculados que visa selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e, conseqüentemente, quem vai contratar o Poder Público. (FONSECA, 2013)

Oliveira (2015, p.26) corrobora:

“Licitação é o processo administrativo utilizado pela Administração Pública e pelas demais pessoas indicadas pela lei com o objetivo de selecionar a melhor proposta, por meio de critérios objetivos e impessoais, para celebração de contratos”.

Nessa linha, Tribunal de Contas da União (TCU, 2010, p.17) destaca:

“Licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços”.

Meirelles et al (2016, p.310) enfatiza:

“Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse, inclusive o da promoção do desenvolvimento econômico sustentável e fortalecimento de cadeias produtivas de bens e serviços domésticos”.

Barreto et al. (2014, p.2) evidencia que “a licitação pública é um procedimento formal que pode tornar-se uma ferramenta estratégica para as MPEs, em virtude do tratamento favorecido e diferenciado”.

As empresas públicas para adquirir bens e serviços precisam necessariamente efetuar certames licitatórios, a empresa vencedora tem a obrigação da entrega do objeto e a população de ser beneficiada com estes gastos.

Conforme o artigo 3º da Lei 8666/93, licitação:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da publicidade, da probidade

administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

A licitação não é, pois, um procedimento autônomo, um fim em si mesma, mas um meio para obter o contrato administrativo que satisfará o interesse público (Pércio, 2013). A licitação é o procedimento que autoriza a execução de obras, prestação de serviços e o fornecimento de bens para atender as necessidades públicas, e a Administração Pública tem a obrigatoriedade de licitar.

Conforme a Lei 8666/93 estão sujeitos à regra de licitar, além dos órgãos integrantes da Administração indireta (Autarquia, Fundação Pública, Sociedade de Economia Mista e Empresas Públicas) as demais entidades controladas direta e indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A Constituição Federal, art. 175 incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre por meio de licitação, a prestação de serviços públicos. A licitação está presente no cotidiano dos servidores públicos, da sociedade empresária e dos cidadãos comuns, onde os servidores executam tarefas administrativas, os empresários pretendem contratar com o poder público e os cidadãos devem fiscalizar os atos públicos.

2.1.1 Princípios Aplicáveis ao Procedimento Licitatório

Todos interessados que tenham condições, independente do porte da empresa e seu segmento e que atenda as exigências do instrumento convocatório podem participar do processo licitatório. Conforme o artigo 37 da Constituição Federal, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (FONSECA, p. 21, 2013).

Outros princípios regem especificamente a licitação além dos princípios constitucionais conforme a Lei 8666/93. De acordo com Meirelles et. al. (2016, p.314) os princípios são: “procedimento formal; publicidade de seus atos; igualdade entre os licitantes; sigilo na apresentação das propostas; vinculação ao edital ou convite; julgamento objetivo; adjudicação compulsória ao vencedor e probidade administrativa”.

De acordo com Fonseca (2013) estes princípios são descritos resumidamente:

- a. **Procedimento Formal:** impõe a vinculação da Licitação à Lei 8.666/1993 e ao edital ou convite, os quais contemplam as normas a serem aplicadas no certame.
- b. **Princípio da Publicidade:** tem por objetivo dar transparência aos atos do Poder Público e permitir aos licitantes a fiscalização dos Atos da Administração em relação à licitação.
- c. **Princípio da Igualdade:** visa impedir a discriminação entre os participantes do certame licitatório.
- d. **Princípio do sigilo na apresentação das propostas:** é decorrente da igualdade entre os licitantes, uma vez que ficaria em posição vantajosa o proponente que viesse a conhecer a proposta de outro licitante.
- e. **Princípio da vinculação ao instrumento convocatório:** todos os concorrentes estão vinculados ao edital e à Lei 8.666/1993. Estabelecidas às regras, estas se tornam inalteráveis durante todo o procedimento.
- f. **Princípio do julgamento objetivo:** o julgamento deve ser feito de acordo com critérios objetivos previamente indicados no edital.
- g. **Princípio da adjudicação compulsória:** concluído o certame, o vencedor tem o direito subjetivo à adjudicação do objeto da licitação.
- h. **Probidade administrativa:** subordina a atuação do administrador aos padrões da moralidade administrativa.

2.1.2 Modalidades de Licitação

São modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão, nas formas presencial e a distância. Meirelles et al (2016) corrobora que concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão são previstos no art. 22 da Lei 8.666/1993, o pregão na Lei 10.520/2002 e a consulta prevista no art. 37 da Lei 9.986/2000 para licitações realizadas por agências reguladoras.

Oliveira (2015, p.73) enfatiza que “as modalidades de licitação se referem aos procedimentos e formalidades que deverão ser observados pela Administração Pública em cada licitação”.

Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. (ALMEIDA, 2016)

Conforme Di Pietro (2009, p.378 e 379) “a concorrência é obrigatória para obras e serviços de engenharia no valor superior a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais); compras e serviços que não sejam de engenharia, de valor superior a R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais); compra e alienação de bens imóveis, qualquer que seja o seu valor, ressalvado o disposto no artigo 19, que admite concorrência ou leilão para alienação de bens adquiridos em procedimentos judiciais ou mediante dação de pagamento; concessões de direito real de uso; licitações internacionais, com ressalva para a tomada de preços e para o convite; alienação de bens de imóveis de valor superior ao previsto no art. 23, II, b e para o registro de preços, ressalvada a possibilidade de pregão”. A concorrência é a mais competitiva, possui fase preliminar, é considerada mais complexa e tem contratações de maior valor.

Tomada de Preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. (ALMEIDA, 2016). Na tomada de preços as contratações são de valores intermediários e os interessados têm que estar devidamente cadastrados.

Convite é a modalidade de licitação entre, no mínimo, três interessados do ramo pertinente a seu objeto, cadastrado ou não, escolhidos e convidados pela unidade administrativa e, da qual podem participar também aqueles que, não sendo convidados, estiverem cadastrados na correspondente especialidade e se manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas. (DI PETRO, 2009, p. 384)

Na modalidade convite a contratação é de menor valor e ocorre entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 03 (três) pela unidade administrativa.

Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados pela escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmio ou remuneração aos vencedores. (DI PIETRO, 2009, p.385)

Na modalidade concurso o edital tem que ser publicado com antecedência mínima de 45 dias e o que determina a necessidade da realização da licitação é a natureza do objeto, não o valor do contrato.

Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis previstos no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. (ALMEIDA, 2016)

O **pregão** está previsto na Lei 10.520/2002 e é para a contratação de bens e serviços comuns, independentes do valor estimado do futuro contrato. (Oliveira, 2015, p.79). Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. (Pércio, 2013)

Enfatiza Di Pietro (2009, p.386) Pregão é a modalidade da licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qual seja o valor da estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública. Conforme Lei 10520/2002, art. 1º para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. (BRASIL. 2002).

Figura 1 - Modalidade conforme o Valor

	CONCORRÊNCIA	TOMADA DE PREÇOS	CONVITE
OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	Superior a R\$ 1.500.000,00	Até R\$ 1.500.000,00	Até R\$ 150.000,00
COMPRAS E DEMAIS SERVIÇOS	Superior a R\$ 650.000,00	Até R\$ 650.000,00	Até R\$ 80.000,00

Fonte: Amorim (2017, p.65)

O Decreto 9.412/2018 atualizou valores de três modalidades para licitações e contratos. Todo gestor precisa conhecer de forma clara e objetiva as modalidades de licitações quanto a procedimentos e formalidades e valores, para compreender seus conceitos, características e qual melhor se aplica a sua estrutura organizacional.

2.1.3 Tipos de Licitação

A Lei nº 8666/93 apresenta quatro tipos de licitação, sendo: menor preço, melhor técnica, técnica e preço e maior lance ou oferta. De acordo com §1º art. 45 da Lei 8666 (Brasil, 1993) constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

- I. **a de menor preço** – quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;
- II. **a de melhor técnica** – o fator preponderante para a escolha do vencedor não é o preço, mas critérios de qualidade e especificidade indispensável para o alcance do interesse público;
- III. **a de técnica e preço** – os fatores “técnica” e “preço” serão considerados de acordo com proporções previamente consignadas em edital. Não há, pois, prevalência de qualquer dos fatores, mas um procedimento objetivo de aferição da média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço;
- IV. **a de maior lance ou oferta** – será considerada a melhor proposta aquela que corresponder ao maior valor nominal ofertado. O critério

de julgamento deve ser utilizado nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

Corroborando Bittencourt (2012) que os tipos licitatórios nada mais são do que os critérios estabelecidos no instrumento convocatório para o julgamento das proposições dos licitantes.

O fato de a Administração Pública usar o tipo menor preço não quer dizer que o produto será de qualidade inferior, é preciso analisar as especificações técnicas e analisar se o produto a ser oferecido atenda o solicitado. Em toda licitação de menor preço analisa-se vários fatores como qualidade, desempenho, durabilidade, outros.

A lei nº 12.349/2010 promoveu alterações na lei nº 8666/93 aplicando regras também para a modalidade pregão, inserindo nova finalidade para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Com as alterações a lei 8666/93 – art. 3º passa a vigorar com o seguinte texto:

“A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.”

A sustentabilidade tem como principal aspecto a mitigação nos impactos ambientais e a potencialização dos impactos positivos, como a geração de empregos e melhoria da qualidade de vida. Os consumidores hoje não se satisfazem apenas com informações dos impactos ambientais dos produtos oferecidos no mercado e sim a respeito da origem da matéria-prima, processo produtivo até seu descarte.

Seixas et al (2018) evidencia:

“O consumo de bens e serviços são uma das principais causas dos impactos sociais e ambientais a sociedade, as compras públicas sustentáveis têm um papel importante na alteração do modelo de produção e consumo na perspectiva do desenvolvimento sustentável.”

O governo realizando compras públicas sustentáveis dá o exemplo de boas práticas voltadas ao meio ambiente e conduzem a população a pressionar os fabricantes para atenderem as políticas de licitações sustentáveis.

2.1.4 Dispensa e Inexigibilidade

Apesar da regra geral instituir a obrigatoriedade das licitações, pode haver a celebração do contrato administrativo sem a prevalência da obrigação de licitar, e isso ocorre em duas situações: dispensa e inexigibilidade. Estas estão inseridas na Lei nº 8666/93 no art. 17 (licitação dispensada – a lei declarou-a como tal; não se faz licitação), art. 24 (licitação dispensável – a Administração pode dispensar se assim lhe convier) e art. 25 (licitação inexigível – quando houver inviabilidade da competição).

Só pode ser licitável objetos que possam ser fornecidos por mais de uma pessoa. (Mello, 2010, p.535). Em alguns casos pode haver a celebração do contrato administrativo sem a prevalência da obrigação de licitar.

Mello (2010) enfatiza que a dispensa ocorre quando o objeto pretendido é singular, neste caso por ausência de outros objetos que atendam a pretensão da Administração, resultará em unidade de ofertantes, pois, como é óbvio, só quem dispõe dele poderá oferecê-lo. E a inexigibilidade quando só há um ofertante, o que se denomina produtor ou fornecedor exclusivo.

Di Pietro (2016) explana que na dispensa há possibilidade de competição que justifique a competição. Nos casos de inexigibilidade, não há possibilidade de competição, pois só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades da Administração Pública, nesse caso a licitação é inviável.

2.2 Contratos Administrativos

De acordo com a Lei nº8.666/93 no art. 2º em parágrafo único considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidade da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontade para a formação de vínculo e a estipulação de obrigação recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1993).

Conforme Mello (2010, p.609) é um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força da lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas as sujeitam-se a variáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado.

Após o certame licitatório gera-se o contrato administrativo, com diversas cláusulas firmado entre duas partes, sendo um lado a Administração Pública e o outro o particular vencedor do certame. Corroborando Di Pietro (2009, pag. 334) “a expressão Contrato Administrativo é reservada para designar tão somente os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público”.

Todo contrato administrativo deve ser formal e escrito, é nulo e sem efeito o contrato verbal. Ele deve constar cláusulas essenciais, deve mencionar os nomes das partes e seus representantes, finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou inexigibilidade e as cláusulas contratuais.

BRASIL (1993) conforme art. 51 e art. 65 da Lei nº 8666 são cláusulas necessárias em todo contrato:

- o objeto e seus elementos característicos;
- a forma de fornecimento;
- o preço e as condições de pagamento, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, critérios de atualização monetária;
- os prazos de todas as etapas conforme o caso;
- as garantias oferecidas para execução;
- os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

- os casos de rescisão;
- a legislação aplicável à execução do contrato;
- as obrigações do contratado.

2.2.1 Cláusulas Exorbitantes

Conforme Chaves e Rosa (2019) é comum nos contratos administrativos a presença de cláusulas exorbitantes, que garantem superioridade à Administração em detrimento do particular contratado.

Di Pietro (2017, p. 351) corrobora que “são cláusulas exorbitantes aquelas que não seriam comuns ou que seriam ilícitas em contrato celebrado entre particulares, por conferirem prerrogativas a uma das partes (a Administração) em relação à outra; elas colocam a Administração em posição de supremacia sobre o contratado”.

A lei nº 8666 no art. 58 descreve o regime jurídico dos contratos administrativos instituído por Lei confere a Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I. Modifica-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitando os direitos do contratado (BRASIL, 1993).

A Administração não pode apresentar regras que extrapolam as cláusulas comuns do direito público. No direito privado, tais cláusulas seriam inaceitáveis, pois elas conferem mais poderes a uma parte do que a outra.

2.2.2 Alteração Unilateral

Os contratos regidos por normas de direito público podem ser alterados com as devidas justificativas unilateralmente pela Administração e por acordo entre as partes conforme a Lei nº 8666 no art. 65, inc. I e II (BRASIL, 1993).

As alterações unilaterais podem ocorrer quando houver modificação do projeto ou das especificações e alteração de valor contratual em decorrência de acréscimo e diminuição quantitativa de objeto. (PÉRCIO, 2013, pag.118)

As alterações decorrentes dos acordos das partes ocorrem quando da substituição da garantia de execução, alteração do regime de execução da obra

ou serviço e do modo de fornecimento, alteração da forma de pagamento e o restabelecimento do equilíbrio econômico financeiro. (PÉRCIO, 2013, pág. 118)

O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões conforme os dispositivos legais (obras, serviços e compras até 25% e reforma de edifício e equipamento até 50%). Estes não podem exceder os limites estabelecidos.

2.2.3 Recebimento do Objeto do Contrato

Nos casos dos Contratos Administrativos de compras, toda organização particular vencedora do certame fica obrigada a entregar o objeto conforme as cláusulas contratuais e sem prejuízo a Administração.

As regras para recebimento do objeto em se tratando de compras ou de locação de equipamentos estão previstas no art. 75 da Lei nº 8666 e ocorre provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação e definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. (BRASIL, 1993)

Cada órgão público realiza as conferências do objeto conforme seus procedimentos. Há casos que todo material recebido é separado para realização de análises por áreas qualificadas onde serão analisados: qualidade do material, verificação da especificação apresentada conforme edital, quantidade, outros.

2.2.4 Extinção do Contrato

O contrato pode ser extinto das obrigações de ambas as partes em decorrência das seguintes situações:

- Conclusão do objeto do contrato;
- Término do seu prazo de duração;
- Anulação do contrato;
- Rescisão do contrato.

O art. 78 da Lei nº 8666 apresenta 14 motivos que disciplinam a rescisão do contrato administrativo. O art. 79 possibilita três formas de rescisão, quais sejam, unilateral, consensual e judicial. (BRASIL, 1993)

A rescisão amigável ou judicial decorre de hipóteses que caracterizam culpa da administração em relação as suas obrigações contratuais. Vários são os motivos que levam particulares não entregarem o objeto ou até entregar, porém sem atender as especificações previstas em edital. Quando a rescisão ocorre por culpa do contratado, por consequência este sofre sanções previstas em cláusulas contratuais.

Di Pietro (2013, pág. 353) enfatiza que inadimplemento com culpa abrangendo hipóteses como não cumprimento ou cumprimento irregular das cláusulas contratuais, lentidão, atraso injustificado, paralisação, subcontratação total ou parcial, cessão, transferência (salvo se admitidas no edital e no contrato), desatendimento de determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, cometimento reiterado de faltas, descumprimento do artigo 7º., XXXIII, da Constituição Federal, sobre trabalho de menor gera-se rescisão unilateral.

2.3 Sistema de Compras do Governo Estadual

A BEC/SP (Bolsa Eletrônica de Compras) é um ambiente de negociações para aquisição de bens e serviços da Administração Pública Direta e Indireta do Governo do Estado de São Paulo, das Entidades e dos Municípios Paulistas conveniados. O maior objetivo é selecionar a proposta mais vantajosa, economizando o dinheiro público e atendendo a legislação de compras governamentais. (BEC, 2019)

Conforme Ferreira, Pereira e Ballesteros (2016) o Estado de São Paulo por meio de sua Secretaria da Fazenda (SEFAZ) utilizando-se de aprimoramentos tecnológicos disponíveis conquistou avanços disponíveis a partir da criação de três sistemas que interligados permitiram aumentar a capacidade de gestão do Estado, sendo:

- Siafem/SP – Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios;
- Siafísico – Sistema Integrado de Informações Físico-financeiras;
- Sigeo – Sistema de Informações Gerenciais de Execução Orçamentaria.

A Secretaria da Fazenda implantou em setembro de 2000 o Sistema Eletrônico de Compras com o procedimento de Dispensa de Licitação, depois de ano iniciou a modalidade convite. Em 2001 após decreto torna-se Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo (BEC/SP). Ela ficou mais consolidada com o surgimento do Pregão na modalidade eletrônica. (FERREIRA, PEREIRA E BALLESTEROS, 2016)

Os serviços oferecidos pela BEC/SP contribuem para todo o ciclo de aquisições dos Órgãos Estaduais do Estado de São Paulo.

Figura 2 - Serviços oferecidos pela BEC/SP



Fonte: Site BEC/SP

Conforme o site da BEC/SP, os serviços oferecidos auxiliam os órgãos nas licitações e cada um apresentam as suas funções:

- **CAUFESP** – Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo é um sistema eletrônico de informações de cadastros de registro dos fornecedores interessados em vender e contratar com órgãos da Administração Pública.
- **CADTERC** – Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados, são divulgadas as regras para contratações de serviços terceirizados pelos órgãos públicos.

- **ESANÇÕES** – Disponibiliza as sanções administrativas que impõem as pessoas físicas e jurídicas a proibição de licitar e contratar com qualquer órgão ou entidade da Administração Pública do Estado de São Paulo.
- **SIS** – Plataforma digital que possibilita a inserção da fase interna da licitação no ambiente eletrônico.
- **E-GRP** - Permite o acompanhamento e controle dos atos praticados ao longo de todo procedimento licitatório.
- **PREÇOS SP** – Divulga os preços médios praticados por fornecedores do Estado nos últimos seis meses.
- **SIAFISCO** - Registra os lançamentos contábeis das aquisições realizadas pelo Estado, desde a requisição de compra até o pagamento.
- **IBEC** - Banco de dados que permite a consolidação das informações das negociações eletrônicas por meio de gráficos e tabelas.

Conforme dados do site BEC/SP as negociações são orientadas com foco em competitividade, transparência, confiabilidade e agilidade. Depois da implantação já ocorreram muitas negociações reunindo milhares de fornecedores com ampla competitividade e igualdade nas condições de participação. (BEC, 2000)

Quadro 2 - Resultado das Negociações atualizado em 05/08/2020

 Resultados desde 2000	
Valor Total Negociado	R\$ 104.630.287.381,60
Quantidade de OC Negociadas	858.145
Quantidade de Itens Negociados	4.796.074
Valor Total da Economia	R\$ 37.872.470.218,99
Percentual Médio da Economia	26,73%

Fonte: Site BEC/SP (2019)

Os dados até a data de 05 de agosto de 2020 conforme site da BEC/SP (<https://www.bec.sp.gov.br>) apresenta 858 mil ofertas de compra realizadas, estão

em negociação 22.935 mil itens de materiais na modalidade pregão e mostra ser uma ferramenta de oportunidade de negócios beneficiando a sociedade, estado e fornecedores.

2.3.1 Tratamento diferenciado para as MPES nas Licitações

As MPES possuem papel relevante na economia nacional, seja pela geração de empregos ou pela participação no Produto Interno Bruto (PIB). O SEBRAE (2017) informa que essas correspondem 30% do PIB e aproximadamente 60% da ocupação formal. Conforme Bittencourt (2012, pag. 213) “em função de capital importância das ME e EPP para o desenvolvimento do País, não é de hoje que o governo brasileiro vem criando mecanismos legais e extralegis para apoiá-las e incentivá-las”.

Para aumentar a competitividade das MPES e ampliar o acesso a créditos, o Estado Brasileiro apresentou iniciativas para desenvolver esse segmento. Uma dessas políticas está na Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2016, a qual estabeleceu tratamento diferenciado a participação das MPES em licitações públicas. (SEBRAE, 2017)

Everton Junior (2017) corrobora que com esse foco, as políticas públicas passaram a tratar melhor as MPES, diferenciando-as das médias e grandes, pois são importantes na contratação de mão-de-obra e melhor distribuição de renda. Para as MPES as licitações passam a ser uma estratégia para novos negócios. Graças a políticas públicas, legislação, capacitação e mudanças, as MPES estão conseguindo sobreviver nos primeiros anos de vida. (EVERTON JUNIOR, 2017)

Conforme Bittencourt (2012) os fatores desfavoráveis com as MPES para se consolidarem eram muitos, como: adversidades legais, fiscais, tributárias, trabalhistas e burocráticas, deficiências no planejamento prévio do negócio e na gestão empresarial, conjuntura econômica, problemas de sócios, concorrências com as médias e grandes, outros.

A LC nº 123/2006 prevê o tratamento diferenciado pelas MPES nas licitações públicas e autoriza a participação em licitações com documentação de regularidade fiscal incompleta. Conforme art. 42 da Lei 123 nas licitações públicas, a comprovação de regularidade fiscal das microempresas e empresas de pequeno porte somente será exigida para efeito de assinatura do contrato. (BRASIL, 2006)

A comprovação de regularidade somente poderá ocorrer para efeito de assinatura de contrato. Na fase de habilitação toda documentação exigida deverá ser apresentada, mesmo que haja restrição. Caso haja alguma restrição, as MPEs terão 2 (dois) dias úteis quando declarado vencedor do certame para a devida regularização da documentação. Caso não consiga a regularização, as MPEs não terão direito a contratação, porém não serão sancionadas conforme art. 81 da lei 8666/93. (BITTENCOURT, 2012)

Se ocorrer empate nas licitações do tipo menor preço com médias e grandes empresas as MPEs têm como critério de desempate, preferência de contratação. De acordo com o art. 44 da Lei 123 nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte. (BRASIL, 2006)

O art. 6º da Lei 123 informa que para as MPEs o valor máximo de contratação é de até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais). Com esse valor é possível a participação das MPEs devido a sua restrição em vários aspectos desfavoráveis no mercado. Com tanta concorrência, as MPEs necessitam de taxa de juros menores e custos financeiros diferenciados. A burocracia e exigências perante os órgãos públicos, governo (municipal, estadual e federal) e junto ao fisco precisam serem analisadas para facilitar a gestão do negócio. (EVERTON JUNIOR, 2017)

Quadro 3 - Vantagens em licitações das MPEs

Vantagens em licitações das ME e EPP em face da Lei Complementar nº 123/2006	
Art. 43	Poder participar de pregões mesmo com pendências e só comprovar total regularidade fiscal na assinatura do contrato
Arts. 44 e 45	Preferência de contratação sobre médias e grandes Empresas no caso de empate (real ou ficto)
Art. 48, I	Licitações de até R\$ 80 mil poderão ser realizadas com a participação exclusiva de ME e EPP
Art. 48, II	O edital de licitação poderá exigir que uma grande ou uma média empresa vencedora subcontrate até 30% do serviço licitado de uma ME e/ou EPP
Art. 48, III	A lei permite que o ente público estabeleça cota de até 25% do objeto da licitação para ME e EPP

Fonte: Bittencourt, 2012, p. 225

As vantagens em licitações vêm favorecer as MPEs com melhor funcionamento e operacionalidade. Everton Junior (2017) enfatiza que a preocupação do governo e do Legislativo com as leis criadas tende a elevar a

qualidade de vida das pessoas, considerando que as leis vão ser possível transformar a sociedade brasileira para melhor, haja vista a importância das MPEs para a criação de oportunidade de negócios, geração de renda e crescimento da economia.

2.3.2 As vantagens e desvantagens das Micro e Pequenas Empresas

As MPEs estão espalhadas por todo país oferecendo bens e serviços a fim de atender as necessidades e desejos dos clientes. Elas estão a caminho da expansão e procuram ficar próximas do público final. Everton Junior (2017) destaca que no Brasil, as MPEs existem em milhões. Elas se encontram espalhadas por todo território nacional, cumprindo com a função social de gerar emprego, renda, consumo e pagamento de impostos.

Conforme o SEBRAE (2019) a Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte apresentam a Receita Bruta Anual diferenciada, sendo a ME igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e a EPP superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Quanto aos empregados apresentam as seguintes características: a ME no Comércio e Serviços até 09 empregados e na Indústria até 19 empregados. A EPP no Comércio e Serviços de 10 a 49 empregados e na Indústria de 20 a 99 empregados.

Estas passam por várias etapas de crescimento, sendo os extremos o nascimento e o momento que fecha as portas. Bezerra e Oliveira (2006) destacam algumas fases que consideram ser importantes, sendo:

- Criação – abertura do negócio que apresenta constantes incertezas e preocupações;
- Sobrevivência – fase que a empresa precisa demonstrar viabilidade;
- Sucesso – fase de decidir se vai consolidar ou expandir seu negócio;
- Crescimento – fase em que a figura do dono é separada da empresa;
- Maturidade – fase em que a empresa já conseguiu crescer e expandir seus negócios.

Apresentam gestão centralizada, em sua maioria são empresas familiares e o proprietário responde por todas atividades da empresa. Os poucos colaboradores muitas vezes influenciam nas decisões da empresa devido a boa

relação entre todos. Everton Junior (2017) enfatiza que a participação do corpo de funcionários de certa forma influencia algumas diretrizes da empresa, bem como pode interferir na tomada de decisões do dono.

O espaço físico é pequeno e limitado e as poucas áreas existentes se tornam simbióticas, com relações fortes e participativas. Quanto a localização comercial o consumidor pode adquirir o que realmente precisa em papelarias, bares, confeitarias, outros e, nos casos das grandes, a logística de distribuição é totalmente diferente.

Como característica as MPEs buscam a competitividade e estão presentes em diferentes cadeias produtivas. De acordo com Alvim (1998, p.31) “as MPEs passam a ter presença marcante em diferentes cadeias produtivas, além de atuar como fornecedores de pequenos lotes em nichos de mercado ou em mercados especializados.”

É notório que as MPEs oferecem 60% de empregos formais, tem grande participação do PIB e apresentam 96,3% do número de estabelecimentos. (ALVIM, 1998) Estas apresentam fatores positivos e negativos em vários pontos. Everton Junior (2017) apresentam vários fatores positivos em relação as MPEs, sendo:

- a. São capazes de levar bens e produzir serviços em qualquer lugar;
- b. Participam do desenvolvimento econômico e social do país;
- c. Muitas empresas grandes contratam os serviços das MPEs;
- d. As MPEs têm a logística da oferta de bens e serviços em locais bem próximos aos clientes, sem precisar de meios de transporte para se deslocar;
- e. Não possuem o complexo de nanismo, pois seus proprietários pensam grande.

No cenário as MPES não oferecem planos de marketing e um planejamento elaborado, mas são capazes de movimentar grande parte da economia do país. Elas estão localizadas em vários pontos, buscam estar próximas de seus clientes, muitas vezes os clientes passam a pé diante do estabelecimento, o que geram mais facilidades em suas compras.

As MPEs prezam em apresentar produtos e serviços de qualidades, pois sabem que podem ser o diferencial para concorrer com as médias e grandes

empresas. Enquanto estas produzem, aquelas ligam a intenção de consumo das famílias aos bens produzidos, com foco em atender e satisfazer todos clientes.

Quanto a gestão, muitos dos empresários apresentam pouca instrução, muitos não tem curso superior e nem técnico na área em que atua, os poucos que têm graduação, não tem conhecimento para gerir seu próprio negócio. É difícil encontrar nas MPEs um sistema de gestão que controle as finanças, usam tabelas do Excel, isso quando tem um conhecimento básico de informática.

Isso não quer dizer que toda MPE apresenta uma gestão ineficiente e que será preciso abrir falência em menos de dois anos do seu nascimento. O cenário apresenta pontos positivos, como a rápida mudança conforme o ambiente externo e um ambiente interno com comunicação eficiente.

Muitos empresários das MPEs focam no crescimento, analisam de maneira mais simples de como capacitar seus colaboradores e realizam parcerias com profissionais qualificados para que possam competir com as médias e grandes.

Em relação as compras governamentais as MPEs conseguiram vários privilégios com a Lei Complementar 123/06 e podem competir com as grandes, porém apresenta deficiência em vários pontos: não conhecem a legislação, sabem pouco sobre licitações, não leem em sua totalidade o edital e se apegam rapidamente pelo valor total a ser recebido.

Ao mesmo tempo que as licitações podem ser uma estratégia de negócios para as MPEs, pode tornar-se um pesadelo quando não for feita uma gestão bem planejada. O Estado sempre aplicará todas as sanções em situações de inadimplência nos contratos administrativos independente do porte da empresa. Nestes casos, as MPEs saem muito prejudicadas, pois muitas vezes os valores descontados ou a pagar são altos, acarretando sérios transtornos, como colocação do CNPJ no CADIN (Cadastro de Inadimplentes), perda de vendas, imagem negativa no mercado, entre outros.

A MPEs precisa desenvolver e crescer, sendo necessário estudar o cenário, conhecer as principais dificuldades e sempre buscar inovar, mesmo com as dificuldades e falta de recursos.

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens das MPEs

Características	Vantagens	Desvantagens
Reação ao mercado	Capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado	
Gestão	Ausência de burocracia Decisões mais rápidas Maior propensão ao risco	Maior desconhecimento das modernas técnicas de gestão
Ambiente interno	Sistema de comunicação informal e eficiente Solução mais rápida de problemas internos Adaptação mais rápida às mudanças externas	
Recursos Humanos		Falta de recursos humanos especializados para atender a todas as necessidades internas
Sistema de comunicação externa		Falta de tempo, informações e recursos Dificuldade de contratar serviços especializados externamente
Recursos financeiros		Dificuldade em conseguir capital Ausência de capital de risco Impossibilidade de reduzir/ratear o risco em um elenco de projetos
Capacidade de produção		Economia de escala pode se tornar uma barreira
Crescimento		Dificuldade de capital para expansão Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas
Patentes		Dificuldade em lidar com sistemas de patentes Não-disponibilidade de tempo e recursos para processos litigiosos
Legislação		Dificuldade em lidar com legislações mais complexas

Fonte: ALVIM (1998, p.31)

O quadro 4 demonstra as vantagens e desvantagens das MPEs de acordo com algumas características. Nota-se que em relação ao mercado, são ágeis e flexíveis e tomam decisões rápidas, porém estas são voltadas para crenças familiares e intuição.

A falta de práticas de gestão dificulta o crescimento, focam em produção e comercialização. Não apresentam planejamento estratégico, encontra os dados necessários para sua necessidade de momento.

De acordo com Teixeira et al (2015) a aplicação do planejamento estratégico nas MPEs juntamente a um estruturado plano de negócios com um suporte de profissionais pode viabilizar a prosperidade e manutenção de um padrão de negócio.

Mendonça et al (2017, p.51-52) corrobora:

“A prática do planejamento dentro de uma empresa seja ela micro ou de pequeno porte tem grande significado e importância quanto à eficiência, resultados na produção, lucro e principalmente no que diz respeito a mortalidade da empresa, que ocorre com frequência, grande parte da taxa de mortalidade é ocasionada pela falta de capacitação de seus gestores.”

É evidente que a falta de planejamento dificultará todo processo para seu crescimento. As MPEs alegam falta de recursos, pessoas e custos elevados. Everton Junior (2017) enfatiza que na prática, as MPEs sabem das suas limitações com os recursos físicos, humanos e financeiros para atender o universo consumidor.

As grandes empresas são mais competidoras, tem mais acessos à recursos e tem poder de mercado, utilizam a ferramenta do planejamento estratégico e com isso se instalam em diversos locais auxiliando no fechamento de pequenas empresas.

Conforme Leone (1999) as MPEs podem ser estudadas a partir de suas características que as distinguem das empresas de grande porte. Nesse sentido, apresentou suas conclusões em três especificidades que caracterizam as MPEs, sendo: organizacionais, decisórias e individuais.

As especificidades organizacionais são aquelas ligadas a organização, as decisórias relacionadas as decisões e as individuais voltadas para o dirigente-proprietário. Esses três aspectos demonstram claramente as características das MPEs e como agem no mercado de mudanças rápidas e totalmente competitivo.

Quadro 5 - Características das MPEs quanto às especificidades

Organizacionais	Decisionais	Individuais
Gestão centralizada;	Tomada de decisão intuitiva;	Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica;
Pobreza de recursos;	Horizonte temporal de curto prazo;	Influência pessoal do proprietário-dirigente;
Fraca maturidade organizacional;	Inexistência de dados quantitativos;	Simbiose entre patrimônio social e pessoal;
Estrutura simples;	Alto grau de autonomia decisional;	Propriedade de capitais;
Ausência de planejamento;	Racionalidade econômica, política e familiar.	Propensão a riscos calculados.
Fraca especialização;		
Estratégia intuitiva;		
Sistema de Informações simples.		

Fonte: Elaborado pela autora com base em Leone (1999)

O quadro 5 demonstram as características das MPEs quanto aos aspectos organizacionais, decisionais e individuais. As características evidenciam uma gestão centralizada no proprietários devido mais da metade das MPEs serem constituídas de empresas familiares. Os gestores confundem o caixa da empresa como uma fonte que possa atender os interesses familiar. (EVERTON JUNIOR, 2017)

Quanto ao espaço físico são limitados, a escala de produção é pequena diante do potencial do mercado. Não tem práticas de gestão o que dificulta o crescimento, desconhecem planejamento estratégico, trabalham com dados necessários para as atividades diárias.

As MPEs têm seus próprios problemas, a gestão intuitiva, estrutura simples, não focam em planejamento, buscam se manter no mercado extremamente competitivo e apresentam características totalmente diferenciada

das grandes. Leone (1999) corrobora que a dimensão da MPE distingue das empresas de maior porte e, torna-se necessário estudar um enfoque diferente para sua gestão.

2.3.3 As MPES nas licitações públicas

As MPES através da LC 123/2006 obtêm tratamento diferenciado para competir com as médias e grandes nas compras públicas. Estas devem ser consideradas como grande oportunidade para que possam alavancar seu negócio. Conforme Araújo Junior (2018) as MPES representam 99% do total das organizações, mas concentram cerca de 41% do valor dos contratos de compras públicas. Desta porcentagem, as microempresas detêm 7% e as pequenas 11%.

Picchiai e Carneiro (2018) destaca que há um alto índice de mortalidade entre as MPES e as políticas de incentivos fiscais ainda são escassas, o que gera dificuldades para competir nas licitações. A participação nas compras públicas pelas MPES diminuem pelas diversas dificuldades encontradas. Araújo Júnior (2018) evidenciam algumas barreiras, como:

- preferência do governo em compras de grandes volumes, evitando buscar muitos fornecedores;
- dificuldades de informações nos processos licitatórios;
- custo excessivo;
- irregularidade no cronograma de pagamento pelo setor público;
- Acesso mais restrito a crédito o que gera dificuldades para quitarem as despesas envolvidas no fornecimento do bem ou serviço;
- entre outros.

Com o favorecimento, algumas MPES tem obtido sucesso nas participações em compras públicas. Cabral et al (2015) evidencia que o tratamento diferenciado aumenta as chances de sucesso nas licitações e quanto maior o número de vitória em certames, maior a experiência acumulada.

O SEBRAE (2018) destaca que ao privilegiar os pequenos negócios locais nas compras públicas, cria-se um círculo virtuoso, ou seja, quando as MPES vendem para o governo, têm mais chance de crescer e gerar mais empregos e

renda. Com isso o município aumenta a sua arrecadação e pode investir em mais qualidade de vida da população.

Por outro lado, as MPES ampliando seu mercado conseqüentemente o faturamento aumenta. Com mais dinheiro no caixa, a produção cresce, o investimento na qualidade dos produtos aumenta, mais empregos são gerados e o cidadão com dinheiro no bolso consome mais produtos da região e o governo arrecada mais impostos.

O SEBRAE (2017) destaca alguns casos de sucesso das MPES em compras públicas:

- Projeto “Desenvolver Itabira” – Itabira/MG dependente da mineração desenvolveu importante projeto para as MPES participar de licitações. Uma importante estratégia adotada no município foi o pagamento prioritário para os pequenos negócios, o que eliminou a barreira de não ter como pagar os que participaram do certame indiretamente;
- Merenda que vem do Campo – uma cidade pesqueira no sertão de Pernambuco decidiu fornecer merenda escolar com alimentos dos produtores locais. O resultado, além de melhorar a merenda, foi a abertura de novas oportunidades para agricultores da região através das compras públicas;
- Oportunidades para pequenos – Município de Tanguá/RJ, a economia é desenvolvida pelos empreendedores locais, as MPES se tornaram as principais fornecedoras do governo local. Elas disputam as licitações e oferecem produtos e serviços com qualidades a preços competitivos;
- Vitória nas licitações – Cajazeiras/PI através de capacitação profissional e incentivos fiscais investidos pela Prefeitura possibilitou a vitória de MPES nas licitações;
- Investimento na qualificação – Matupá/MT a prefeitura investiu na capacitação para incentivar as MPES a participar das licitações. Através de pesquisas verificou-se que as empresas não possuíam documentos regularidade fiscal e desconheciam regras para tornarem-se fornecedores do município;

- Comunicação digital em favor dos empresários – São Sebastião do Paraíso/MG criou um sistema em que MPES interessadas em vender para o governo podem se cadastrar para receber notificações via e-mail dos processos licitatórios. A iniciativa recebeu mais de 2.500 inscrições em apenas duas semanas e o sistema facilitou o gerenciamento das informações sobre licitações.

Com toda participação das MPES na economia, não é à toa que o Estado tem promovido iniciativas para fomentar a participação nas compras públicas, realizando processos de acordo com a legislação, transparentes e focando em boas práticas de gestão.

O resultado dessa iniciativa não pode ser outro senão o de contribuir com a efetividade das políticas públicas de fomento às MPES no Brasil e o conseqüente aquecimento e aumento da produtividade de nossa economia. (SEBRAE, 2017).

2.4 TEORIA RBV – RESOURCE BASED VIEW

A teoria que se aplica a esta pesquisa é a RBV (visão baseada em recursos). É conhecida como uma abordagem estratégica para alcançar vantagem competitiva a partir de recursos e capacidades internas. A RBV está nos fatores internos da empresa e pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa. (CONTADOR, 2008). Boareto et al (2019) enfatiza que a RBV é a principal corrente teórica que propõe a obtenção de vantagem competitiva sustentável e criação de valor a partir dos recursos e capacidades internas de uma organização.

Finney et al (2008) corrobora que a RBV explica como os recursos da empresa geram diferenças no desempenho da empresa. O recurso é um ativo tangível e intangível e pode ser avaliado e negociado.

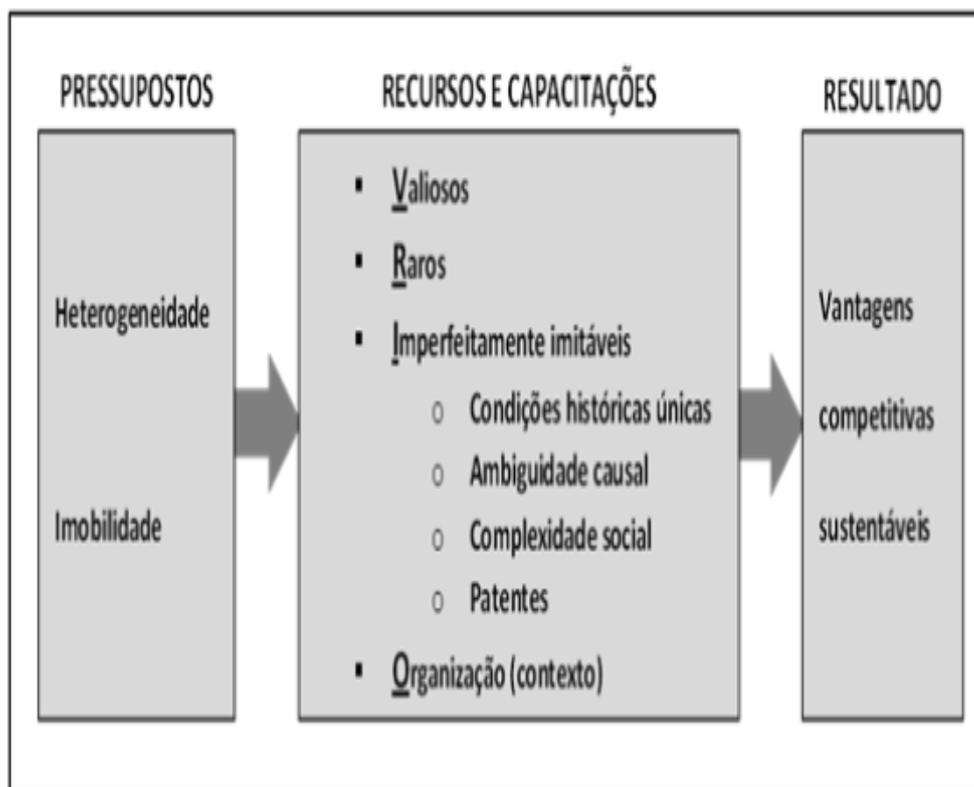
Os recursos das organizações são físicos, financeiros, humanos e organizacionais. Os físicos são aqueles que envolvem sua unidade produtiva, os financeiros tratam dos valores monetários, os humanos referem-se as qualidades

das pessoas e os organizacionais são a estrutura, missão, visão, valores, entre outros. Boareto et al (2019) destaca que estes recursos são diferentes para cada empresa devido à experiência de cada uma e de como são gerenciados.

Finney et al (2008) evidencia que o gerenciamento dos recursos está dividido em um processo de quatro etapas:

- aquisição eficiente – as empresas devem possuir recursos antes que possam criar valor com esses recursos. Se uma empresa não consegue manter os custos de aquisição, concorrentes que minimizam estes custos podem oferecer o mesmo valor a um preço mais baixo;
- agrupamento/combinacão – a empresa cria valor para o cliente após a aquisicão;
- posicionamento – a empresa deve criar uma imagem para o produto que faz com que os consumidores queiram comprar;
- manutençãoproteçãoproteção – as empresas devem ajustar continuamente suas estratégias de gerenciamento de recursos.

Figura 3 - Modelo VRIO



Fonte: Barney, 1991

Conforme Barney (1991) no modelo VRIO os recursos apresentam quatro características que deveriam ter para ser uma fonte de vantagem competitiva. Os recursos deveriam ser valiosos, raros, de difícil imitação e não possuir substitutos estratégicos equivalentes. Os valiosos são aqueles cuja combinação gera valor, os raros são dominados por poucos concorrentes, se recursos apresentarem dificuldades em imitá-los ou desenvolvê-los internamente, as vantagens terão sua duração prolongada e as empresas precisam apresentar uma organização adequada.

A RBV apresenta dois pressupostos, sendo heterogeneidade e imobilidade de recursos. Heterogeneidade são empresas que competem no mesmo setor e podem ter diferentes recursos e capacidades. A imobilidade de recursos indica que empresas que não tem determinados recursos e capacidades, gastariam muito para desenvolvê-los internamente. (BARNEY, 1991)

2.4.1 Visão Baseada em Recursos no Contexto das MPEs

As MPEs apresentam competitividade entre elas, porém grandes investimentos e ações de estratégias para reinventar o negócio acontecem com baixa frequência. Conforme Everton Junior (2017) as MPEs sofrem com as dificuldades do mercado e se afastam das possibilidades de crescimento. Os recursos financeiros são escassos e caros e muitas vezes o lucro auferido no final do mês pode ser pequeno frente ao que foi feito para que a empresa funcionasse.

Outro ponto importante é o aprimoramento dos colaboradores através de cursos de capacitação e treinamentos. Corrobora Everton Junior (2017) que realizar treinamentos é uma realidade dentro do mercado finito e dinâmico, complexo e competitivo que uma empresa não pode abrir mão. Em sua maioria, os donos das MPEs realizam várias atividades, pois estes cursos e capacitações custam caro e buscam preservar a qualidade do serviço.

O conhecimento é um recurso que impacta em todos os outros recursos da empresa. (TUNES e MONTEIRO, 2017) Ele é visto como um recurso estratégico valioso, um ativo intangível de alto valor para as organizações, independente do seu porte. É considerado o bem mais valioso das organizações e deve ser priorizado ao traçar as estratégias competitivas. Nas MPEs o cenário para favorecer a gestão do conhecimento precisa de mudanças, devido às limitações

de recursos. Iniciando pelos colaboradores e seu desenvolvimento individual, o processo de aprendizagem é importante. O conhecimento não pode ficar limitado à poucas pessoas, sendo necessário transformar o tácito em explícito.

Conforme Contador (2008), para a RBV os recursos únicos da empresa têm grande peso na obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. E com o passar do tempo, a empresa é capaz de adquirir recursos diferentes e desenvolver capacidades únicas. As MPEs podem apresentar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, se analisarmos o ponto de localização, elas estão espalhadas em vários locais, em sua maioria de fácil acesso aos seus clientes, o que pode gerar menos custos com a distribuição do produto.

A teoria RBV auxilia muitos gestores na geração de vantagem competitiva e de estratégias, porém para as MPEs essas informações não conseguem extrapolar para a realidade, visto que, devido às limitações dos gestores, os conceitos apresentados chegam a ser desconhecidos, sendo necessário contratar um profissional capacitado para implementar as estratégias. (BOARETO et al, 2019)

O pagamento de um profissional capacitado para análise do ambiente interno e implantação de estratégias torna-se um investimento, uma vez que as MPEs apresentam grande quantidade no mercado e suas atividades fazem a diferença no cenário econômico brasileiro.

2.4.2 Campos e armas da competição no contexto das MPES

As MPES estão inseridas em um cenário altamente competitivo, distribuídos em serviços, comércio, indústria, construção e agropecuária. Conforme o SEBRAE (2018), as taxas de sobrevivência é de 76,3%, aproximadamente 1 em cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado.

Para se manter no mercado o empresário tem que pensar globalmente, analisando o ambiente interno e externo e agir localmente. A vantagem competitiva é um diferencial que uma empresa tem em relação ao seu concorrente, e as compras governamentais pode ser uma estratégia de competição.

O modelo CAC (campos e armas da competição) nasceu de uma ideia simples: separar, de acordo com o interesse do cliente, as chamadas vantagens competitivas, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) evidencia que o campo da competição pode ser definido como o locus imaginário onde a empresa buscar alcançar e manter vantagem competitiva. São 14 os campos da competição, ou seja, 14 maneiras básicas da empresa se diferenciar divididas em 05 macrocampo: preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

Preço

- preço – oferecer preço menor que o preço dos produtos concorrentes;
- condições de pagamento – oferecer mais facilidade de pagamento que os concorrentes;
- prêmio e/ou promoção – oferecer vantagens mais interessantes do que a dos concorrentes.

Produto (bem ou serviço)

- projeto do produto – desenvolver produtos com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências;
- qualidade do produto – oferecer produtos que os clientes julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados;
- diversidade de produto – oferecer maior variedade de produtos do que os concorrentes.

Atendimento

- acesso ao atendimento – proporcionar melhor acesso ao atendimento do que os concorrentes;
- projeto ao atendimento – desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências;

- qualidade do atendimento – oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes.

Prazo

- prazo de entrega do produto – ofertar prazo de entrega do produto menor do que os concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado;
- prazo de atendimento – atender o cliente em prazo menor do que o dos concorrentes.

Imagem

- imagem do produto e da marca – oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos dos concorrentes;
- imagem da empresa confiável – possuir imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes;
- imagem em responsabilidade social – possuir imagem crível em responsabilidade social mais favorável do que a dos concorrentes.

A LC 123/2006 tornou mais favorável para as MPES em vários aspectos: apoio as compras governamentais, melhores obtenção de créditos, diminuição de carga tributária, entre outros. Contudo, tornaram-se mais competitivas para enfrentar o mercado com planejamento, porém ainda apresentam características que precisam ser reavaliadas para manter e expandir seu negócio. As 14 armas da competição podem ser utilizadas para que as MPES consigam estudar e encontrar soluções para os seus problemas, avaliar a concorrência e preparar-se para o mercado.

3. MÉTODO

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho de pesquisa. Marconi e Lakatos (2003) enfatiza que método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido.

Para obter as informações necessárias para realização do trabalho, utilizou-se a pesquisa do tipo exploratória e descritiva, com método qualitativo-quantitativo, através de levantamento documental, entrevista em profundidade, questionário focado no problema de pesquisa e consulta a diversas bibliografias.

Gil (2002, p.41) enfatiza que as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. De Sordi (2017, p. 62) acrescenta que um novo ângulo de estudo para algo já existente é o outro caminho que demanda a pesquisa exploratória.

Fernandes e Gomes (2003) apresentam que a pesquisa exploratória é utilizada para casos em que, por falta de familiaridade com o problema de pesquisa, necessita de um estudo que oriente a direção a ser seguida, como em alguns casos específicos dentro de uma organização.

Em relação à pesquisa descritiva tem o objetivo de trazer mais informações sobre o assunto em questão (DE SORDI, 2017). Gil (2002) acrescenta que as pesquisas descritivas têm como principal objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto ao método de pesquisa do tipo qualitativo-quantitativo envolve tanto dados subjetivos quanto objetivos, mesmo que estes últimos sejam extrapolados a partir dos primeiros (interpretações que geraram quantificações) (DE SORDI, 2017, p.64 e 65).

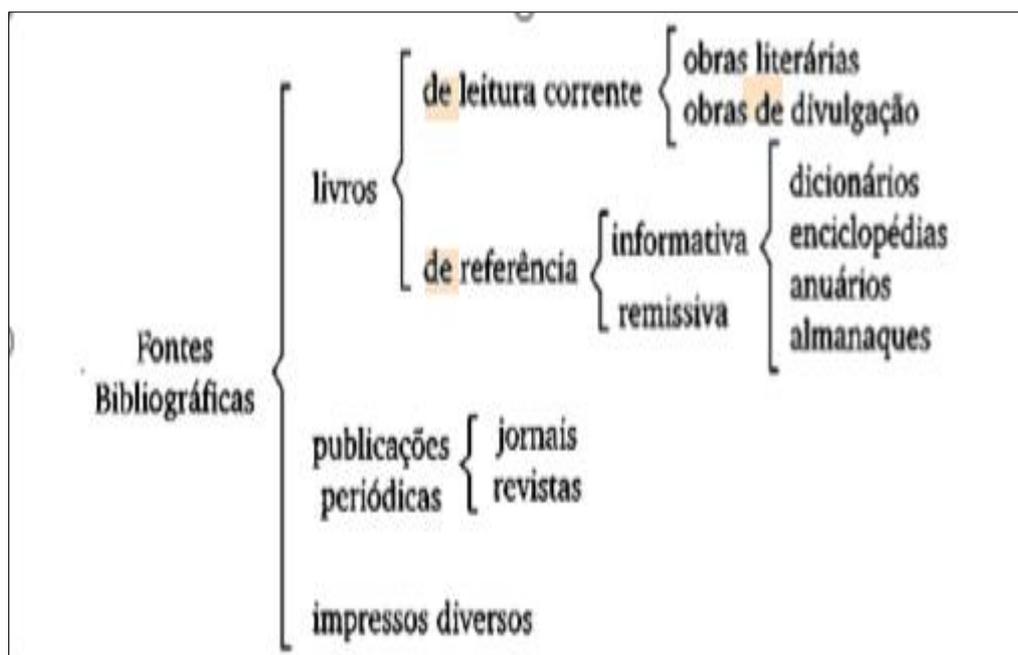
O método quantitativo se evidencia por formular hipóteses prévias e técnicas de verificação sistemática, na busca de explicações causais para os fenômenos estudados (LANDIM FLP et al, 2006, p.55)

Segundo Landim et al (2006, p.56) o material primordial da pesquisa qualitativa é a palavra que expressa a fala, sendo sua pretensão compreender, em níveis aprofundados, os valores, práticas, lógicas de ação, crenças, hábitos,

atitudes e normas culturais que asseguram aos membros de um grupo ou sociedade atuação no seu cotidiano.

Para dar apoio ao objetivo proposto no projeto foram realizadas pesquisas bibliográficas através de consultas em livros, artigos científicos, sites da internet, trabalhos acadêmicos e legislação que embasam o assunto. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002, p.44).

Figura 3 - Tipos de fontes bibliográficas



Fonte: Gil, 2002, p.44

Corroborando Gil (2002) que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é a quantidade de fenômenos mais amplos do que poderia pesquisar diretamente. Em relação à pesquisa documental Gil (2002) afirma que apresenta fonte rica e estável de dados e são materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Os objetivos na pesquisa documental são específicos enquanto na pesquisa bibliográfica são amplos. São vários os exemplos de pesquisa documental: cartas, documentos arquivados em órgãos públicos e privados, fotografias, filmes, gravações, diários, entre outros.

3.1 Paradigma

O paradigma que se enquadrrou nesta pesquisa foi o pragmatismo. De Sordi (2017) enfatiza que esta pesquisa está centrada na prática do mundo real em termos de resolver problemas conhecidos. O pragmatismo não está comprometido com nenhum sistema de filosofia e realidade, se aplica à métodos mistos, onde os investigadores se baseiam tanto em suposições quantitativas como qualitativas em suas pesquisas (CRESWELL, 2010).

Creswell (2010) corrobora que o pragmatismo é uma forma de alegação do conhecimento do início da década de 1990, que evoluiu da busca da convergência para a real integração dos dados quantitativos e qualitativos.

3.2 Estratégia de pesquisa e procedimento de pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Yin (2001, p.32) afirma que:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

De Sordi (2017) descreve que o objetivo é analisar e discutir a ocorrência de intervenções dentro de um ou mais ambientes segundo um contexto de interesse do pesquisador. Gil (2002) corrobora que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Neste caso, os objetivos específicos foram detalhados em cinco pontos e para atender o primeiro verificou-se os vários contratos administrativos que teve como fornecedores de objeto as MPEs vencedoras de certames licitatórios nos anos de 2018 e 2019.

No segundo após a escolha da amostra, analisou a gestão através dos históricos dos contratos realizada pelas MPEs e, as principais causas pelas quais apresentam para a atrasos, rescisão e suspensão. A análise documental foi extremamente importante para se conhecer dados fidedignos. Foram consultados aleatoriamente contratos administrativos através da pasta do gestor, sendo estes

documentos oficiais da CPTM. Também foram verificados dados de licitações com as MPEs, disponíveis para acesso livre ao público no portal da CPTM.

Conforme Gil (2002) as fontes são mais diversificadas e dispersas. Há os documentos de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico e entre eles estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos.

A técnica de coleta de dados utilizada para atender o terceiro objetivo específico foi a entrevista com gestores da CPTM para conhecer suas expectativas em relação as MPES.

A entrevista semipadronizada é recomendada para entrevistados que possuem algum conhecimento sobre o tópico em estudo, ou seja, possuem suposições explícitas e imediatas que podem ser expressas pelo entrevistado de forma espontânea a responder a uma pergunta aberta. (DE SORDI, 2017, p.80).

Yin (2001) corrobora que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para estudo de caso e, é muito comum que sejam conduzidas de forma espontânea. É fundamental que os entrevistados possam apresentar sua opinião e suas próprias interpretações.

Na entrevista foram realizadas perguntas abertas para os gestores da CPTM (vide subitem 4.2.4), com intuito de verificar as principais dificuldades apresentadas nos contratos com as MPE.

O questionário com perguntas abertas e fechadas para empregados das áreas de gestão de contrato foi para atender o próximo objetivo. O foco foi conhecer na visão dos colaboradores como as MPES realizam a gestão. O questionário foi elaborado pela autora com perguntas abertas e fechadas (Apêndices B, C e D). De acordo com De Sordi (2017) as questões abertas, permite-se ao respondente expressar livremente sua opinião na forma de texto livre. As questões fechadas mais simples e comum envolve o recurso de múltipla escolha, dicotomia, entre outros.

O último objetivo foi analisar as estratégias apresentadas pelas MPEs na gestão dos contratos com a CPTM, porém este último tornou-se uma limitação do estudo, ou seja, nenhum empreendedor que já ganhou certame com a estatal ou tenha contrato administrativo ativo aceitou realizar entrevista com a autora.

3.3 Perfil da amostra

Conforme Marconi e Lakatos (2003) população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

. A amostra é um subconjunto da população, aquela que realmente é estudada. No contexto, a amostra selecionada para fins de análise foram os 19 colaboradores da CPTM que trabalham diretamente com os contratos administrativos e de uma população de 836 contratos em que as MPES foram consagradas vencedoras de certame licitatório nos anos de 2018 a 2019, foi selecionado uma amostra de 184.

Os contratos foram selecionados analisando os históricos das MPES consagradas vencedoras, ou seja, que apresentaram mais problemas como rescisões, atrasos e até suspensões para a Administração Pública. Dos 184 contratos escolhidos, para o ano de 2018 foram analisados 109 (59%) e o ano de 2019 foram de 75 contratos (41%).

Essa escolha ocorreu devido ao fato de a autora trabalhar por mais de vinte anos na CPTM e onze anos no departamento de materiais na área de gestão de contratos. Sendo possível fácil acesso a todos os dados pertinentes ao assunto, a pasta do gestor com histórico dos contratos com as MPES, acesso ao sistema ERP Apolo com dados das contratações e contato com todos colaboradores da área. Outro ponto relevante na escolha da amostra é a quantidade de MPES que são vencedoras de certames licitatórios com a CPTM, destacando que muitas estão usufruindo das vantagens e benefícios de participarem das compras governamentais para terem sucesso em seus negócios.

3.4 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. (PIZZANI et al, 2012). É extremamente importante para qualquer trabalho científico que as fontes sejam fidedignas.

Conforme Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito

mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. É possível conseguir várias informações de forma ampla com a bibliografia adequada.

Para o estudo analisou-se os temas que propõe a participação das MPEs em licitações com intuito de conhecer a gestão aplicada em periódicos, artigos, livros, dissertações e teses em busca nos repositórios EBSCO, PROQUEST e GOOGLE ACADEMICO.

3.5 Procedimento da coleta de dados

Quanto a coleta de dados, no mês de fevereiro de 2020 foram realizadas entrevistas com três gestores de contratos administrativos em que as MPEs são vencedoras do certame. O intuito das entrevistas foi conhecer as principais dificuldades apresentadas pelos responsáveis das MPEs na gestão dos contratos e como os profissionais da empresa pública lidam com as situações apresentadas, pois o foco principal é receber o objeto dentro do prazo, que atendam as especificações e as necessidades da empresa.

Os três gestores foram escolhidos devido a sua importância nas atividades da CPTM e principalmente a sua relação com o gerenciamento dos contratos com as MPEs. São gestores de contratos de aquisição de materiais que realizam a fiscalização de forma transparente focando na qualidade dos materiais, nos prazos estipulados em cláusulas contratuais, nas tarefas da sua equipe, entre outras.

Na entrevista semipadronizada, as questões, embora flexíveis, devem cobrir um determinado conjunto de perguntas, a fim de obter compreensão a partir de informações textuais. (DE SORDI, 2017, p. 80)

Também se utilizou questionário com perguntas abertas e fechadas que foram direcionadas aos dezesseis empregados da área de gestão de contratos. Estes são os que, auxiliam os gestores na ótica de gestão com toda documentação e contato com os fornecedores.

Os questionários utilizados (Apêndices B, C e D) foram enviados entre fevereiro e março de 2020 por meio eletrônico através do *Google Forms*, sendo este um serviço gratuito para criar formulários online que pode produzir pesquisas de múltipla escolha, questões discursivas, entre outras opções.

O questionário do Apêndice B apresenta sete questões sobre o perfil do profissional, o Apêndice C consta de nove questões sobre o conhecimento na área. O Apêndice D consta com nove questões para conhecer as principais dificuldades apresentadas pelas MPES na gestão dos contratos administrativos.

Para a realização das entrevistas e dos questionários foram enviados a todos participantes a carta de apresentação da pesquisadora e a importância da pesquisa (Apêndice A).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.173) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Para tal, foram escolhidos aleatoriamente contratos administrativos de 2018 e 2019 em que as MPES foram consagradas vencedoras para analisar seu histórico.

A coleta de dados quantitativos ocorreu por meio das contratações formalizadas no período de 2018 a 2019 disponíveis no Portal da CPTM, sendo apenas analisados os certames vencidos por MPES, excluindo os demais que não são de interesse desta pesquisa.

3.6 Tratamento dos dados

As entrevistas com gestores da CPTM (vide subitem 4.2.4) foram realizadas pela própria autora presencialmente com duração média de 01 hora. Esta utilizou um gravador de voz (mp3), onde todos entrevistados não apresentaram objeções em serem gravados. Ocorreram no mês de fevereiro de 2020 e, em nenhum momento houve arbitrariedade na condução das entrevistas pela entrevistadora, devido trabalhar na área da pesquisa e ter conhecimento técnico sobre o assunto.

Os três gestores selecionados possuem grande experiência no assunto e trabalham com as MPES nos contratos administrativos. Os mesmos durante a entrevista se sentiram confortáveis, onde dispuseram do seu tempo para atender a entrevistadora. A estrutura do roteiro das entrevistas apresentou 05 blocos, sendo: dados pessoais e empresariais, papel do gestor, gestão dos contratos, visão das MPES e sugestões.

Os dados referentes as entrevistas foram compilados e transcritos através de texto. Quanto ao questionário realizado com os 16 empregados da área de contratos através do formulário Google, estes continham variáveis categóricas e campos que apresentavam respostas subjetivas.

Os dados coletados através do portal da CPTM trata-se de contratações formalizadas. Estes apresentam as seguintes informações: Modalidade, Tipo de Contrato, Processo, Objeto, Contratado, Data de Assinatura e Valor. Para a pesquisa utilizou-se apenas tipo de empresa contratada (EPP ou ME) e valor do contrato separado por mês e ano. Com esses dados analisou-se contratos por amostragem através da pasta do gestor, para pontuar os tramites e sua finalização que pode ser positiva ou negativa. As informações dos contratos foram interpretadas individualmente, pois cada um apresenta suas particularidades.

Os documentos analisados para dar suporte ao trabalho foram 184 contratos administrativos em que as MPEs foram vencedoras do certame licitatório com a CPTM no período de 2018 a 2019. Nestes foram observados tipo de empresa vencedora (ME ou EPP), objeto do contrato, prazo de entrega, índices de penalidades quanto a atraso e rescisão e histórico do contrato.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os dados coletados, características da CPTM; análise dos dados primários resultante das entrevistas aplicadas aos gestores de contratos administrativos, dos questionários aplicados com os colaboradores, bem como a descrição do perfil de todos participantes e achados da pesquisa; quantitativos de contratos formalizados com as MPES, análise da gestão dos contratos administrativos e indicadores de compras públicas.

4.1 Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM)

A CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) foi criada em 28 de maio de 1992 autorizada pela Lei nº 7.861 e deveria assumir os sistemas de trens da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), em união da CBTU (Companhia Brasileira de Trens Urbanos) e FEPASA (Ferrovia Paulista S/A).

A imagem da ferrovia era péssima, com trens velhos e esburacados, estações deterioradas e abandonadas, viagens sem segurança e usuários pendurados nas portas ou viajando sobre o trem. Uma visão totalmente negativa, sem a esperança de mudanças. Conforme o site da CPTM, ela apresenta melhorias conforme dados a seguir:

Em abril de 1994 passa operar definitivamente as linhas da CBTU, com intervalos de pico de 20 minutos e uma frota deteriorada. Em 1996 assume as linhas da FEPASA, com trens partindo com pingentes e surfistas e 835 mil passageiros transportados por dia.

Em 1998 começaram as obras de dinamização da Linha C com o Projeto Sul de Trens Metropolitanos e chegam da Espanha 48 trens com 03 carros reformados para começarem a operar inicialmente na linha E, e posteriormente e D. No ano de 2000 iniciou a operação do Expresso Leste com novos trens com ar-condicionado, bancos anatômicos e música ambiente. Entrega de 04 (quatro) modernas estações 3 mais 06 (seis) no Projeto Sul – Linha C, apresentando crescimento de 869 mil passageiros transportados por dia.

Ano de 2001, nasce o Projeto Integração Centro desenvolvido pela STM – Secretaria de Transportes Metropolitanos, por intermédio da CPTM abrangendo

03 (três) estações: Brás, Luz e Barra Funda. A média de passageiros transportados ultrapassa 01 milhão. O Projeto Sul ganha mais uma nova estação e melhoria em torno de 24 Km.

Em 2002 ocorre dinamização da Linha C e início da operação da Linha 5 Lilás do Metrô. Em 2004 os três do Expresso Leste que tinham estação terminal Brás, passaram a circular até a Luz. Inicia a gestão focada na melhoria dos indicadores e ocorreu a implantação do sistema de monitoramento CFTV com 802 câmeras que auxiliou na redução de ocorrências e na solução de casos policiais.

Em 2004 inicia a integração gratuita na Estação Luz beneficiando passageiros da CPTM e Metrô e inicia a modernização de várias três estações. Em 2005 inicia a construção de várias estações, assinado convênio entre Estado e Município para implantação do Bilhete único no Sistema de Transporte sobre Trilhos, investimento para modernização de 45 trens e informatização das estações economizando toneladas de papel.

Em 2006 inaugura o novo Centro de Controle Operacional (CCO) na Estação Brás. No ano de 2007 a CPTM dá um saldo na quantidade de passageiros transportados alcançando a marca de 1,6 milhão, com intervalo de 06 minutos. Anuncia a extensão da Linha C, modernização da Linha F, abertura de sessão pública para trens de Guarulhos, licitação de mais 40 trens, implantação do Projeto Ciclista Cidadão, construção de bicicletários em várias estações, criação do bilhete fidelidade e operação de portas fechadas na Linha F.

Em 2008 as linhas tem mudanças nos nomes, novas estações são inauguradas, a linha 12 tem a frota reformada, algumas estações recebem assentos especiais exclusivos para pessoas obesas, foram entregues trens novos, apresenta-se nova estratégia operacional para horário de pico, lançamento do programa Dirigentes de Plantão para os gestores terem contato direto com os passageiros e conhecer suas necessidades e solicitações e mudou-se a identidade corporativa com nova cor e logomarca redesenhada.

Para 2009 ocorreu a readequação da infraestrutura da via permanente, aquisição de novos trens, implantação de novo sistema de sinalização, ampliação do sistema de energia, início das obras de acessibilidade, obra limpa com foco em sustentabilidade, reforma de muros com foco na segurança, implantação de nova central de monitoramento, início da operação do Expresso Turístico, viagens diretas em alguns trechos e operação especial em horário de pico.

Em 2010 ocorreu o aprimoramento do sistema de transporte com benefícios sociais, recebimento de 21 trens, revisão de 22 trens, reconstrução de várias estações, conclusão de 14km de ciclovia, tarifa do madrugador, operação especial devido a Fórmula 1 e passageiros transportados ultrapassam 2 milhões.

Em 2011 entrega de 24 trens, publicado editais para elaboração de projetos em 28 estações, benefícios socioambientais, entregue 07 passarelas, gestão com foco no meio ambiente, integração com o cartão Bom, convênio de tarifa com a Prefeitura de Jandira e recorde de passageiros por dia de 2.686.220.

Em 2012 houve a implantação de escritório de projetos, reforma de estações devido acessibilidade e investimentos em energia. Em 2013 apresenta 6400 vagas em bicicletário, contrato para expansão da linha 13, instalação de lixeiras de coletas seletivas, novos trens incorporados a frota e em dezembro transportado mais de 3.000.000 de passageiros.

Em 2014 a segurança pública operacional ganha destaque, Expresso Copa transportou mais de 30 mil passageiros com viagens de 19 minutos, avaliação positiva dos passageiros e lançado o App oficial da CPTM.

Em 2015 lança o Portal CPTM. 2016 várias estações foram modernizadas e recebe novos trens. Em 2017 foca-se na mobilidade urbana e na acessibilidade. Em 2018 inaugura-se a estação até Guarulhos com acesso ao aeroporto.

Figura 4 - Transporte de passageiros por linhas da CPTM

	LINHAS	PASSAGEIROS*
7	RUBI (Luz - Jundiaí)	473,4 mil
8	DIAMANTE (Júlio Prestes - Amador Bueno)	521,0 mil
9	ESMERALDA (Osasco - Grajaú)	613,0 mil
10	TURQUESA (Brás - Rio Grande da Serra)	391,0 mil
11	CORAL (Luz - Estudantes)	752,8 mil
12	SAFIRA (Brás - Calmon Viana)	272,0 mil
13	JADE (Engº. Goulart - Aeroporto-Guarulhos)	13,3 mil*

Fonte: Portal CPTM, 2019

Ao longo desses 26 anos, a CPTM buscou modernizar toda a malha ferroviária com intuito de oferecer aos seus usuários um transporte de qualidade,

viável e seguro. Hoje a malha ferroviária é de 273 km, composto por 94 estações distribuídas em 07 linhas, atende a 22 municípios da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP) e a média de passageiros transportados por dia útil é de 2,8 milhões. Conforme dados do site de abril/2019, as linhas apresentam média de passageiros transportados por dia útil, sendo a linha 11 a mais utilizada.

Figura 5 - Mapa do transporte metropolitano



Fonte: Portal CPTM (2019)

A sua missão é prestar serviço de transporte público propiciando mobilidade urbana com excelência e segurança e tem como visão se tornar referência nacional em transporte público.

No Relatório de Administração (2017, p.6) a diretoria destaca a contribuição do transporte ferroviário de passageiros sob a ótica dos benefícios sociais e econômicos gerados, que influem diretamente no nível da qualidade de vida na metrópole, tendo em vista que a utilização de energia limpa (tração elétrica) propicia redução do consumo de combustíveis fósseis e conseqüente diminuição da emissão de gases de efeito estufa e poluentes, assim como assegura, em

relação aos demais meios de transporte da metrópole, diminuição do tempo de deslocamento das pessoas, com efeitos positivos na economia, inclusive em relação aos gastos em transporte e aos custos de acidentes de trânsito.

No plano das ações socioculturais, os espaços da CPTM serviram de palco para atividades relacionadas à educação, cultura, preservação, sustentabilidade, mobilidade, saúde e esporte. Cabe salientar o interesse pelos serviços do Expresso Turístico, cuja natureza histórico-cultural sobrepõe-se ao objetivo comercial, alcançando cerca de 85% de ocupação de poltronas para os destinos Jundiaí, Mogi das Cruzes e Paranapiacaba.

4.1.1 A CPTM e as Licitações

O site da CPTM apresenta a aba “Licitações” com seis subgrupos: Aviso de Editais, Cadastro de Fornecedores, Normas, Código de Conduta e Integridade de Fornecedores, Prestadores de Serviços e Parceiros, Contratações Formalizadas e Sistema de Engenharia de Custos – SIEC. Todas as informações contidas têm como objetivo demonstrar a transparências nas compras realizadas pela CPTM.

Figura 6 - Dados CPTM na BEC/SP

 Bolsa Eletrônica de Compras SP						
Mural	Legislação	Minutas Edital	Fornecedores	Catálogo	Comunicação	Manuais
UGE:		373201				
ORGÃO:		37000				
GESTÃO:		37092				
NOME:		CIA.PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS-CPTM				
ENDEREÇO:		RUA BOA VISTA, 175 - 5.ANDAR - BL.A - ED.CIDADE II				
MUNICÍPIO:		SAO PAULO - SP				
CEP:		01014001				
E-MAIL:		CPTMBEC@CPTM.SP.GOV.BR				
PRIMEIRO TELEFONE:		011 2392-1467				
SEGUNDO TELEFONE:		011 2392-1507				
FAX:		3293-4755				
CNPJ:		71832679000123				

Fonte: Site BEC/SP (2019)

Conforme as normas informada no site, a CPTM em atendimento às disposições contidas no Decreto Estadual nº 51.469/2007 e na Resolução SF 15/2007, passará a viabilizar as compras de materiais e as contratações de serviços, por meio de Licitações na modalidade Pregão em sua forma eletrônica, através da Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – Sistema BEC/SP. (CPTM, 2019)

A CPTM apresenta em seu organograma elencados na Diretoria Administrativa Financeira a Gerência de Compras e Contratações responsável por toda parte de licitação até a geração do contrato administrativo. Posteriormente os contratos administrativos de compra de materiais são encaminhados a Gerência de Administração e Logística e ao Departamento de Administração de Materiais. Este realiza a gestão, através da área de gestão de contratos.

Conforme o Regulamento de Licitações e Contratos da CPTM, Capítulo I, art. 2º, § 1º informa que aplicam-se às licitações e contratos da CPTM as disposições contidas nos artigos 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, nos artigos 89 a 99, da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, bem como nas Normas Internas específicas da CPTM e legislação pertinente, no que couber.

O trabalho em questão será realizado apenas em estudo da Lei nº 8666/93 devido as amostras a serem coletadas, serão com contratos celebrados antes junho 2018, ou seja, prazo limite da transição. Conforme art. 91 da Lei nº 13.303 a empresa e a sociedade de economia mista constituídas anteriormente à vigência desta Lei deverão, no prazo de 24 (vinte e quatro) meses, promover as adaptações necessárias à adequação ao disposto nesta Lei. (BRASIL, 2016)

Em suas licitações a CPTM contrata com empresas de vários portes, porém busca atender as necessidades da Administração para oferecer à população um transporte de passageiros de qualidade.

Conforme Relatório de Administração (2018) a CPTM consta com três fontes de recursos para dar sustentação ao seu custeio:

- As Receitas Tarifárias, provenientes da venda de bilhetes aos passageiros do transporte metropolitano e Expresso Turístico;
- As Receitas não Tarifárias, que somadas constituem a Receita Própria da Companhia;

- Os repasses do Tesouro realizados pelo Governo do Estado, transferidas para reembolso de gratuidade e subvenção do custeio.

A soma dessas fontes compõe a Receita Operacional Bruta que no exercício de 2018 atingiu R\$ 2.559,5 milhões. (CPTM, 2018)

4.1.2 A CPTM e as Compras de Materiais

Na CPTM, por ser uma sociedade de economia mista, toda compra deve ser realizada através de licitações, para que não ocorra privilégios com nenhuma empresa e todo processo seja transparente.

Em relação as compras necessárias pela Companhia, tem duas áreas que se destacam devido a sua importância das suas atividades: Operação e Manutenção. A operação do sistema é responsável pelo embarque de passageiros, fluxo de pessoas, controle dos trens, venda de bilhetes, outras.

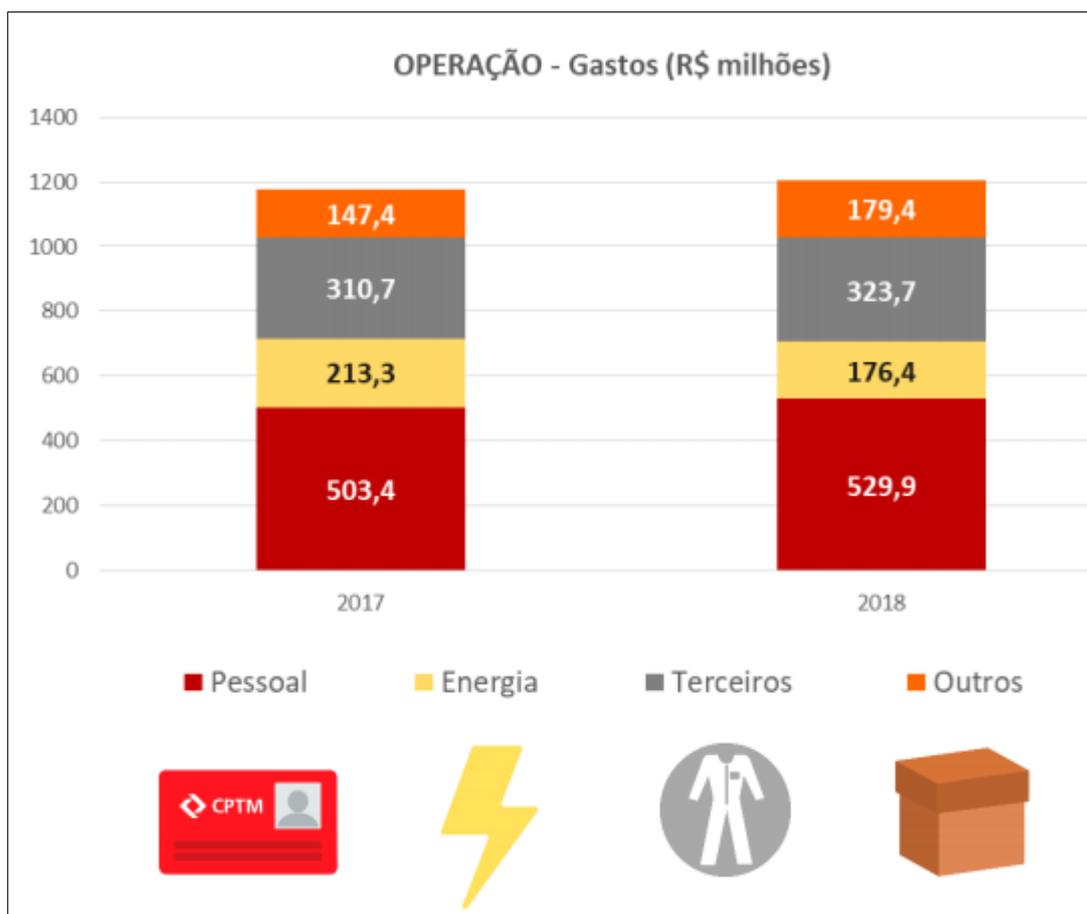
A manutenção é responsável por todas as linhas, pelos trens e tudo que for preciso para que não ocorra desequilíbrio na circulação. As duas áreas trabalham juntas e precisam de vários materiais para que suas atividades não sofram prejuízos.

Ambas focam em uma crescente elevação no padrão da qualidade de serviço, para isso precisam apresentar um desempenho operacional, com aumento do número de passageiros transportados, manutenção efetiva de toda a frota e a regularidade nos intervalos entre trens.

Conforme Relatório de Administração da CPTM (2018) os trens percorreram em 2018, 27,4 milhões de quilômetros. Isto representa 212 milhões de carro-quilômetro, aproximadamente 2 (duas) voltas em torno da Terra por dia.

O foco é oferecer aos passageiros de toda malha ferroviária, trens de qualidade e pontualidade, para que aqueles não sejam prejudicados em suas viagens.

Figura 7 - Operação – Gastos em milhões (R\$) - 2018



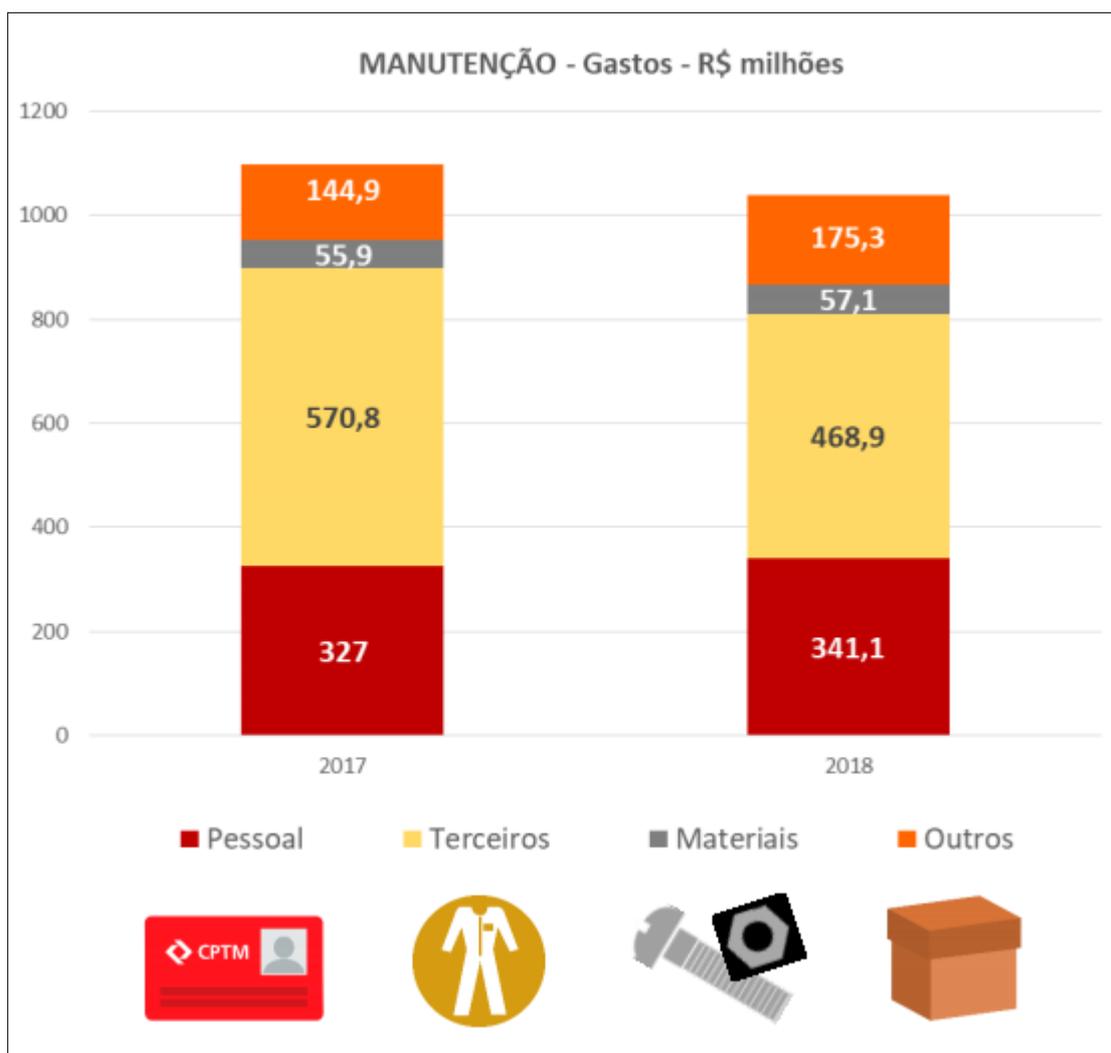
Fonte: Portal CPTM, 2019

Relatório de Administração (2018) a área da operação apresentou gastos de R\$ 1.030,0 milhões distribuídos em pessoal, energia de tração, serviços de terceiros e outros.

Quanto aos serviços terceirizados se enquadram contratos com empresas de vigilância que trabalham em conjunto com todo o corpo de segurança da CPTM. No item outros estão incluídos os valores de amortização/depreciação, estes de natureza financeira. (Site CPTM, 2019)

Quanto ao pessoal estão inclusas toda parte trabalhista (salário, férias, 13º, outros), uniformes, que oferecem toda a segurança pois muitos trabalham em áreas que oferecem riscos e material necessário para as devidas atividades.

Figura 8 - Manutenção – Gastos em milhões (R\$) - 2018



Fonte: Portal CPTM, 2019

A manutenção apresentou grandes gastos com em dois itens, pessoal e serviços de terceiros, estas vinculadas a intervenções em trens, vias e outras manutenções, consumindo R\$1.042,4 milhões.

Quando se fala de terceiros foca-se em contratos para prestação de serviços de manutenção, em sua maioria com fornecimento do material necessário para a realização das atividades.

Para toda a Companhia a compra de materiais é um ponto extremamente delicado, pois a falta de qualquer item pode pôr em risco a circulação dos trens prejudicando diretamente milhões de passageiros. Para as aquisições, várias áreas precisam trabalhar em conjunto, com informações claras e precisas.

A Companhia trabalha com sistema informatizado o ERP Apolo, para unificar todas as informações relativas às necessidades de materiais e agilizar os processos de aquisição. As áreas apresentam dois tipos de necessidades de consumo de materiais: normal e eventual.

O tipo de consumo classificado como normal são aqueles utilizados frequentemente durante o ano. Nesse caso essa informação é fornecida pela área usuária através da Previsão de Consumo Anual (PCAN) no Sistema ERP Apolo, facilitando a reposição de estoque através do Ponto de Pedido. O tipo eventual são aqueles materiais cuja compra ocorre conforme a necessidade programada pela área usuária para aplicações específicas.

O processo de aquisição de materiais normal inicia no Departamento de Materiais. A área gera o relatório de necessidades mensalmente e após análise verifica-se quais itens estão na condição de iniciar o processo de aquisição. Após identificação destes itens emite-se um documento chamado Solicitação de Comercialização Provisória (SCP) agrupando os itens por classe e grupos, para auxiliar em todo processo quanto ao tipo de produto.

Após agrupamento dos itens realiza-se a pesquisa de preço para balizar o valor médio do mercado. A lei 8666 em seu art. 15, § 1º diz que o registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado (BRASIL, 1993).

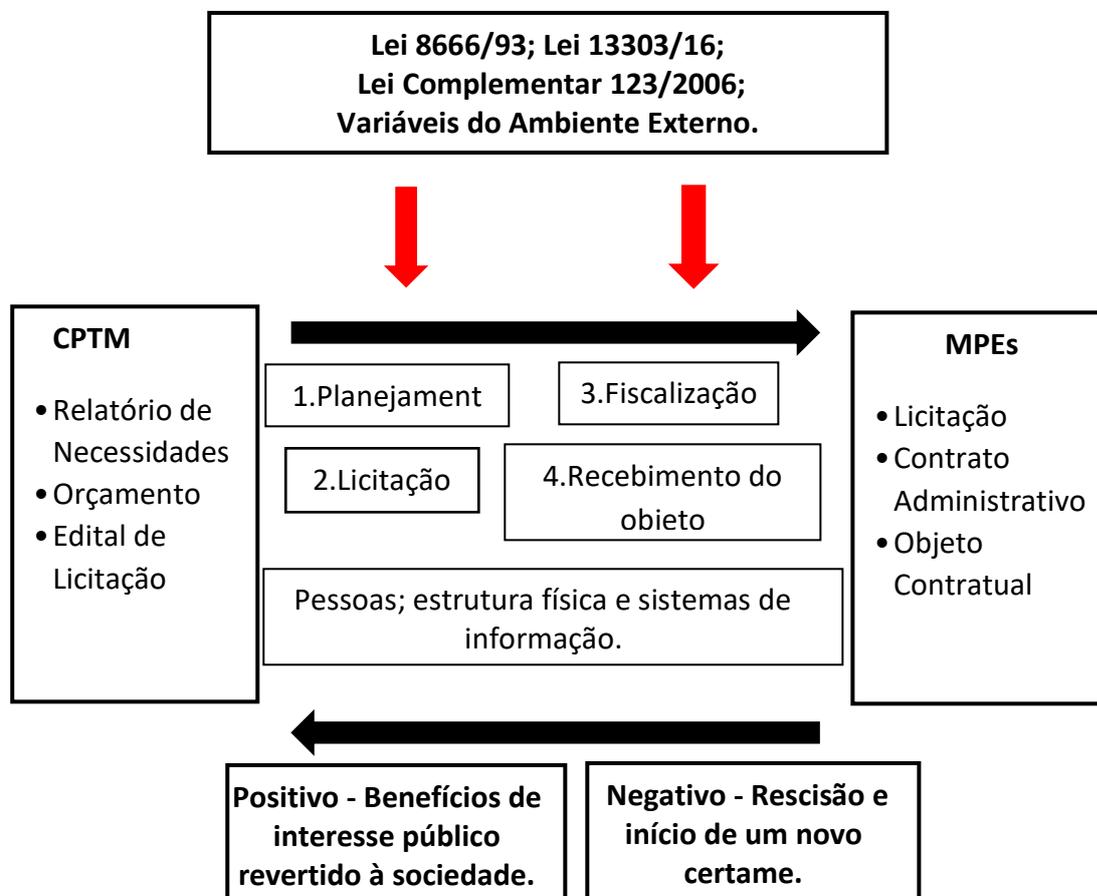
Toda pesquisa de preço pode ser realizada de várias maneiras: painel de preços disponível em endereço eletrônico, contratações similares por outros entes públicos e pesquisa com fornecedores. (MPDG, 2017)

Na pesquisa com fornecedores, esta deve apresentar no mínimo 03 (três) cotações, com prazo que não pode ultrapassar 180 (cento e oitenta) dias. Toda pesquisa deve ser formal e o fornecedor deve estar ciente que não se trata de uma contratação, é apenas para formação de preço. Após retorno da pesquisa, gera-se o documento definitivo chamado de Solicitação de Comercialização (SC) e enviado com as devidas assinaturas para o departamento responsável pelo certame licitatório.

O departamento de contratações é o responsável por toda etapa do certame, onde analisa a SC, elabora o edital, divulgação, o próprio certame até a elaboração do contrato administrativo. Para os materiais eventuais a única mudança é que se inicia após pedido da área usuária diretamente ao

departamento de materiais. Os demais procedimentos são os mesmos, até a geração do contrato.

Figura 9 - Análise Sistêmica



Fonte: Tachizawa (2019)

A figura 10 demonstra de uma forma sistêmica como funciona o processo licitatório para a CPTM. De um lado está o estado e do outro as empresas que podem participar do certame licitatório. Para isso ocorrer é preciso analisar a Lei 8666/93, Lei 13303/2016, Lei 123/2006 e as variáveis do ambiente externo.

O estado através do relatório de necessidades verifica quais materiais adquirir, para que não ocorra compras desnecessárias. Verifica-se orçamento pois toda licitação precisa ter uma reserva de verba e após todo planejamento coloca-se o edital na praça. As MPEs podem participar do certame e se consagrada

vencedora gera-se um contrato administrativo. O foco maior da licitação é a entrega do objeto contratual.

A interação entre ambas as partes se gera resultado positivo ou negativo. Positivo quando ocorre a entrega do material, é aprovado e internalizado no estoque, então as áreas usuárias podem utilizar para realizar manutenção e colocar o trem para atender a população. Negativo quando ocorre reprova e conseqüentemente rescisão contratual. O *lead time* entre o relatório de necessidades e a internalização do material no estoque é de 03/04 meses, o processo é muito burocrático. O gestor também tenta salvar o certame chamando o segundo colocado para atender o preço do primeiro, em alguns casos, quando a empresa verifica o preço praticado pela MPE, alegam ser inviável no mercado.

Todas as etapas supra têm tempo de início e finalização entre 02 a 04 meses, podendo até se estender. É primordial que o vencedor do certame seja uma empresa idônea que honre o contrato, entregue o objeto no prazo e que atenda as especificações previstas. Quando ocorre entregas que o material é reprovado após análise pelo departamento de engenharia de materiais, pode ocorrer duas situações: a reentrega do material após as devidas correções ou a rescisão contratual.

Para a Administração Pública a rescisão sempre será a última opção, pois é prejudicial as suas atividades reiniciar um novo processo a tentar a entrega do objeto pela empresa vencedora. A agilidade e qualidade do suprimento de materiais às diversas áreas da CPTM constituiu-se numa preocupação dos responsáveis por essa atividade, sempre com foco em comprar materiais com transparência e qualidade.

4.2 Análise dos dados primários

Os dados primários trata-se das características do perfil dos entrevistados, entrevista sobre atividades ocupacionais, conhecimento na área de contratos, gestão das MPES e achados da pesquisa. As entrevistas estruturadas, apêndices B, C e D foram aplicadas em três gestores e dezesseis colaboradores que trabalham diretamente com contratos administrativos. Esse questionário foi enviado eletronicamente no mês de fevereiro de 2020 e a amostra contou com 19 colaboradores respondentes.

As entrevistas semiestruturadas, apêndice E, foram aplicadas somente com gestores de contratos. Para a realização da entrevista foi gerado um roteiro para analisar a atividade do gestor na CPTM, relação com os contratos administrativos, visão da gestão realizada pelas MPES, rotinas da área e sugestões.

4.2.1 Descrição do perfil dos entrevistados

Nos questionários aplicados, os perfis dos respondentes foram classificados em: (i) gênero; (ii) posição ocupada na empresa; (iii) grau de escolaridade; (iv) faixa etária; (v) tempo na empresa e (vi) tempo que trabalha na gestão de contratos. Esse questionário trata-se do apêndice B.

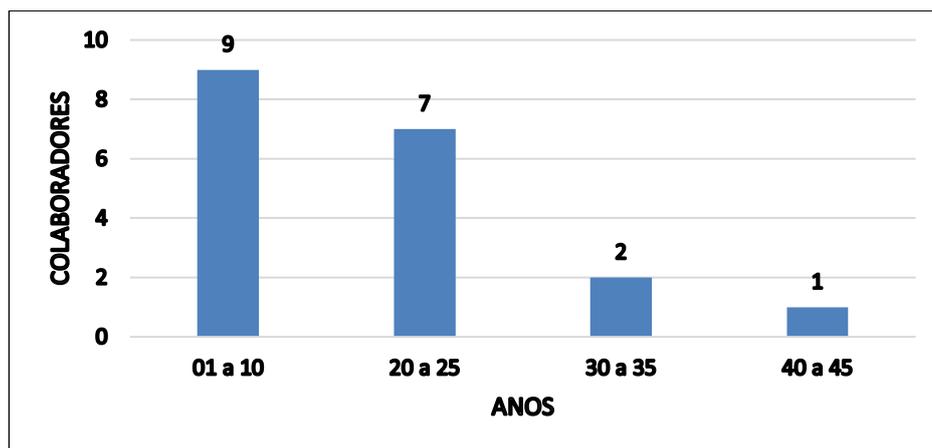
Os resultados demonstraram que dos colaboradores que atuam com contratos administrativos 63,2% são homens, 68,4% possuem curso superior e em sua maioria estão na faixa etária entre 51 a 65 anos, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Descrição do perfil dos entrevistados

	N	%
	19	100,0%
Gênero	19	100,0%
Feminino	07	36,8%
Masculino	12	63,2%
Posição ocupada na empresa	19	100,0%
Gestor	03	15,8%
Preposto do gestor	02	10,5%
Gerente	02	10,5%
Analista Administrativo	06	31,6%
Assistente Administrativo	06	31,6%
Grau de escolaridade	19	100,0%
Médio	03	15,8%
Técnico	01	5,3%
Superior	13	68,4%
Pós-graduado	02	10,5%
Faixa etária	19	100,0%
25 a 35	04	21,0%
36 a 50	05	26,3%
51 a 65	09	47,4%
A partir de 66 anos	01	5,3%

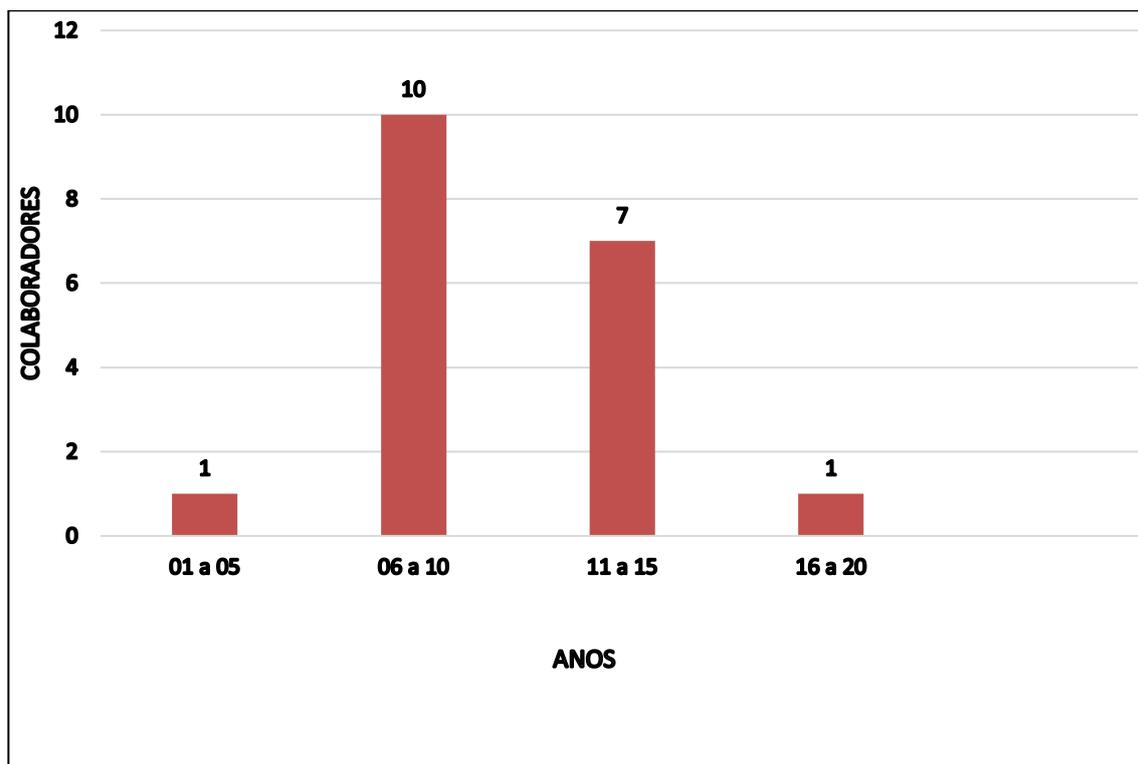
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

Analisando os 19 respondentes, verifica-se que 47,4% trabalham na empresa entre 07 a 10 anos, e os demais são distribuídos entre 20 e 25 anos, 35 e 40 anos, conforme apresentado no gráfico 1. Os respondentes são colaboradores que trabalham diretamente na gestão de contratos e tem acesso aos documentos do gestor. Para trabalhar nesta área é um diferencial conhecimento básico das leis que regem as licitações e contratos e suas implicações.

Gráfico 1 - Perfil do tempo de trabalho na CPTM (em anos)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

Em relação ao tempo de trabalho com contratos administrativos, o gráfico 2 demonstra que 52,6% dos colaboradores trabalham entre 01 a 10 anos e 47,4% trabalham entre 11 a 20 anos. Na fiscalização dos contratos conhecer a rotina da área torna-se um diferencial, quanto mais tempo realizando atividades sob a ótica da gestão o colaborador tem mais conhecimento para lidar com as dificuldades que possam surgir.

Gráfico 2 - Perfil do tempo que trabalha com gestão de contratos (em anos)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

4.2.2 Análise de conhecimento dos colaboradores com contratos

A análise dos dados referentes ao conhecimento na gestão dos contratos administrativos por parte dos colaboradores da CPTM foram categorizados da seguinte forma: (i) conhecimento da Lei 8666/93; (ii) atualização da legislação; (iii) frequência no recebimento de contratos com a MPES vencedora do certame; (iv) contratos com MPES sob sua responsabilidade; (v) dados relevantes nos contratos administrativos; (vi) conhecimento sobre NF-e, objeto; (vii) contato com fornecedores; (viii) sistema utilizado para gestão dos contratos e (ix) conhecimento da Lei 123/06.

A tabela 2 apresenta que 100% dos colaboradores realizam cursos para se atualizarem sobre a Lei 8666/93, 73,6% declararam que o conhecimento na Lei 8666/93 é bom, 36,8% informaram que tem de 11 a 20 contratos com MPES sob sua gestão e 100% declararam que possui um sistema para acompanhar a execução do contrato. Na gestão dos contratos não tem procedimento único, cada um tem suas particularidades. Há contratos que solicitam protótipos, inspeção prévia antes da produção, laudos específicos, entre outros. Nessas situações o colaborador precisa estar atento a Lei que rege as licitações, qual tipo de empresa ganhadora, verificar as cláusulas constantes no contrato evitando erros desnecessários. Para se manter atualizados são precisas capacitações, conhecer a lei no que tange os contratos administrativos e ter um sistema para incluir dados que possam facilitar as atividades diárias.

Tabela 2 – Análise de conhecimento dos colaboradores com a gestão dos contratos

	N	%
	19	100,0%
Conhecimento da Lei 8666/93	19	100,0%
Bom	14	73,7%
Avançado	05	26,3%
Atualização sobre a Legislação	19	100,0%
Cursos	19	100,0%
Frequência de recebimento de Contratos com MPES	19	100,0%
Semanal	19	100,0%
Contratos com MPES sob sua responsabilidade	19	100,0%
11 a 20	07	36,8%
21 a 30	12	63,2%
Conhecimento com NF-e e objeto contratual	19	100,0%
Bom	14	73,6%
Avançado	05	26,4%
Conhecimento da Lei Complementar 123/06	19	100,0%
Regular	06	31,6%
Bom	11	57,9%
Avançado	02	10,5%
Contato com fornecedores	19	100,0%
Sim	19	100,0%
Sistema para acompanhar execução do contrato	19	100,0%
Sim	19	100,0%

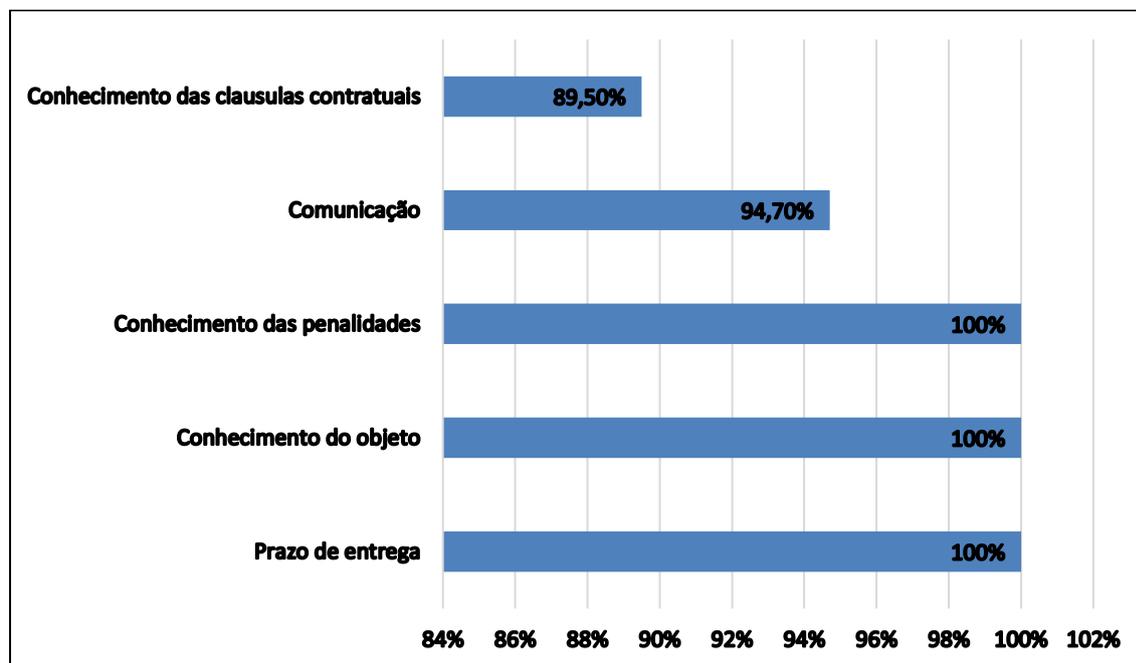
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

Foi solicitado aos respondentes para informar os dados que considerem mais relevante analisar em um contrato administrativo e enumerar da maior para a menor importância. Conforme gráfico 3 o prazo de entrega, conhecimento do objeto e conhecimento das penalidades foram apontados por todos os respondentes na mesma ordem como dados relevantes para analisar em um contrato administrativo (100%). A comunicação obteve 94,7% e o conhecimento das cláusulas contratuais 89,5%.

Nas licitações o foco principal é a entrega do objeto contratual, quando as MPES vencem e apresentam problemas para atingir esse foco, conseqüentemente acarreta prejuízos para a Administração Pública. Os colaboradores realizam a gestão dos contratos e analisam vários pontos que são essenciais para que se atinja o objetivo final. Entre eles estão o prazo, fator essencial pois a Administração Pública realiza seu planejamento em torno dos prazos estabelecidos em contrato.

Quanto ao objeto, 100% deles são analisados pela Engenharia de Materiais, ou seja, todo material recebido passa por inspeção e gera-se um laudo com resultado aprovado ou reprovado. Quando ocorre a reprova, é fornecido um laudo com todas as não conformidades, onde as MPEs podem realizar os devidos ajustes e reapresentar o material.

Gráfico 3 - Dados relevantes para análise em contratos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

As informações expostas pelos respondentes evidenciam que nos contratos administrativos são de extrema importância analisar o prazo de entrega, conhecer o objeto e saber calcular as sanções. Quando uma MPE consagrada vencedora cumpre as cláusulas contratuais, ocorre uma gestão positiva, a Administração Pública recebe o objeto e a MPE recebe o valor pecuniário do contrato. Porém, quando a gestão é negativa, gera-se transtornos que prejudica ambas as partes. A MPE é sancionada e muitas vezes pode perder o direito de licitar e a Administração Pública procura de várias maneiras, dentro da lei, que ocorra a entrega do objeto, mesmo com atrasos.

O servidor público tem o dever de exercer as suas atividades dentro da lei para atender o interesse público, a falta de comprometimento das MPEs nos

4.2.3 Análise da gestão de contratos com as MPES

O apêndice D solicita informações dos colaboradores da CPTM sobre a gestão dos contratos com as MPES, categorizados em: (i) dificuldades de cumprir os contratos; (ii) aplicação de penalidades; (iii) grau conhecimento das MPES quanto ao objeto; (iv) conhecimento detalhes dos contratos pelos representantes das MPES; (v) contratos com atrasos; (vi) contratos com rescisão; (vii) frequência das MPES para tirar dúvidas e (ix) eficiência na gestão.

A tabela 3 demonstra que 89,5% dos contratos apresentam dificuldades para serem cumpridos, 52,6% tem pouco conhecimento quanto ao objeto e 36,8% dos colaboradores informam que 21 a 30 contratos apresentam rescisões.

Tabela 3 – Análise da gestão de contratos com as MPES

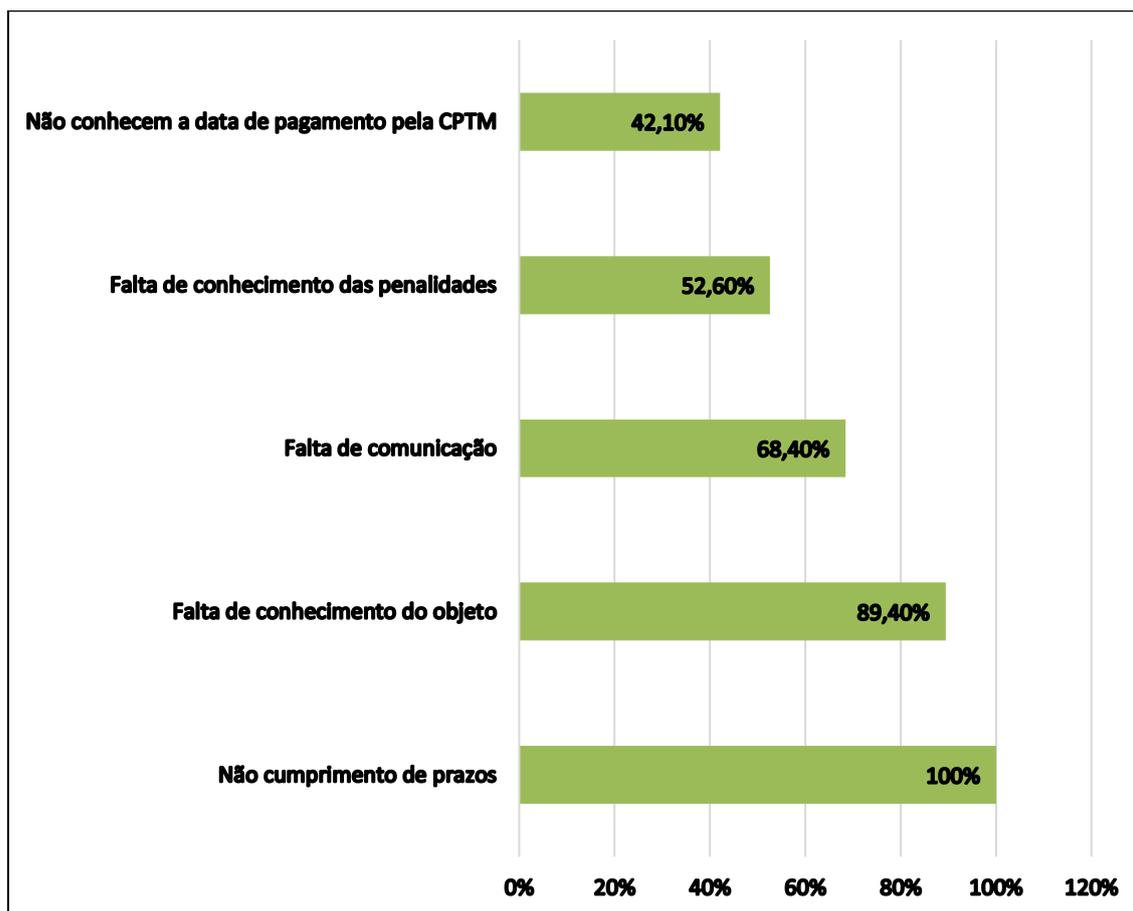
	N	%
	19	100,0%
Contratos com as MPES apresentam dificuldades para serem cumpridos	19	100,0%
Sim	17	89,5%
Não	02	10,5%
Na aplicação de penalidades, as MPES conhecem sobre as cláusulas	19	100,0%
Sim	05	26,3%
Não	14	73,7%
Grau de conhecimento das MPES quanto ao objeto	19	100,0%
Pouco	10	52,6%
Bom	06	31,6%
Avançado	03	15,8%
Representantes das MPES conhecem os detalhes dos contratos	19	100,0%
Sim	06	31,5%
Não	13	68,5%
Quantitativo de contratos que apresentam atrasos	19	100,0%
11 a 20	07	36,8%
21 a 30	12	63,2%
Quantitativo de contratos que apresentam rescisão	19	100,0%
01 a 10	04	21,0%
11 a 20	08	42,1%
21 a 30	07	36,9%
Frequência que as MPES tiram dúvidas com o gestor	19	100,0%
Semanalmente	07	36,9%
Quinzenalmente	04	21,0%
Não procura	08	42,1%
A gestão dos contratos pelas MPES é eficiente	19	100,0%
Não	19	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

Em relação as principais dificuldades apresentadas pelas MPES na gestão dos contratos, os resultados evidenciam que 100% dos respondentes indicaram o não cumprimento de prazos a maior dificuldade; 89,4% indicaram a falta de conhecimento do objeto; 68,4% indicaram a falta de retorno dos meios de comunicação (telefone, e-mail e telegrama); 52,6% alegam ser a falta de conhecimento das penalidades previstas no contrato; e 42,1% dos respondentes indicaram não conhecer a data de pagamento pela CPTM, conforme gráfico 4.

Em análise a gestão dos contratos das MPEs são apresentadas várias situações que levam a rescisões e até suspensões das empresas de licitar. As MPEs não se atentam ao prazo de entrega do objetos, geram-se muitos atrasos e conseqüentemente ocasionam sanções pecuniárias. Outro fator é o objeto, a CPTM compra muitos materiais específicos da ferrovia e as MPEs não se atentam a isso, realizando entregas erradas que são reprovadas.

Quanto as penalidades, não se conhecem as cláusulas e acontecem interpretações errôneas. A comunicação é falha, não respondem e-mail e não atendem telefonemas, gerando rescisões. Todos esses pontos acarretam transtornos para ambas as partes, de um lado a Administração Pública que não consegue receber o objeto e do outro as MPEs que sofrem sanções com o não cumprimento das cláusulas contratuais

Gráfico 4 - Principais dificuldades das MPEs na gestão dos contratos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora (2020)

Os dados apresentados pelos colaboradores demonstram que a gestão dos contratos com as MPES aponta dificuldades devido à falta de conhecimento dos representantes em vários pontos contratuais. Esta falta de conhecimento apresenta sanções pecuniárias, ou seja, se atrasa, ocorre reprova e suspensão será prejudicial para as MPEs. O planejamento é essencial para qualquer organização e o fato da LC 123/2006 dar privilégios as MPEs, torna-se viável realizar um planejamento antes de se aventurar nos editais.

As MPEs quando penalizadas reclamam das sanções, porém são cláusulas previstas e aceitas pela vencedora do certame. Outra situação é o fato de não conhecerem o processo de pagamento, ou seja, após a entrega do objeto e este aprovado, o pagamento será realizado com 30 (trinta) dias já descontados as multas, se houver. Há situações que a empresa entrega, o material é reprovado e só após 10 dias ocorre novamente a entrega, a data de pagamento será trinta dias desta data e não da prevista em edital e muitos representantes das MPEs

contestam, até entram com advogado. Trata-se claramente da falta de leitura e interpretação das cláusulas constantes nos contratos.

4.2.4 Análise das entrevistas semi estruturadas com os gestores

As entrevistas com os gestores de contratos da CPTM foram realizadas no mês de fevereiro de 2020, eles responderam 12 perguntas, duraram em média de 01 hora e foram gravadas através de um mp3. O roteiro da entrevista foi categorizado conforme quadro 03

Quadro 6 - Estrutura do roteiro das entrevistas

Bloco de Questões	Tema	Justificativa
1	Dados Pessoais e Empresariais	Para conhecimento do gestor quanto sua trajetória dentro da Cia e atividades atuais.
2	Papel do Gestor	Bloco de perguntas para analisar sua função na área e participação nos contratos administrativos.
3	Gestão de Contratos	Para analisar como o gestor avalia trabalhar com contratos onde as MPEs são vencedoras dos certames.
4	Visão Sistêmica	Bloco de perguntas relacionadas as experiências vividas nos contratos com as MPEs e a opinião do gestor.
5	Propostas	Sugestões apresentada pelo gestor para a gestão dos contratos com as MPEs.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Os gestores foram colaboradores que trabalham diretamente com contratos administrativos e não se opuseram em responder as questões, através de um diálogo saudável. Os dados a seguir apresentam a transcrição das entrevistas.

Pergunta 1 – Fale um pouco sobre a sua trajetória na CPTM, o cargo que ocupa atualmente e quanto tempo.

Gestor A – Entrou em 1980 como aluno aprendiz no SENAI, no término do curso foi contratado como mecânico, posteriormente passou em outras áreas, chegou a ser analista e em 2011 passou a ser chefe de departamento. Tem 40 anos de empresa.

Gestor B – Está na empresa desde 2005, iniciou suas atividades em outra área e somente em 2010 foi trabalhar com contratos administrativos.

Gestor C – Iniciou as atividades na CPTM em 2010 como Chefe de Departamento e já começou a trabalhar com contratos administrativos, porém com fornecimento de serviços com entrega de materiais.

Pergunta 2 – Qual a relação do seu departamento com os contratos administrativos?

Gestor A – Sou chefe de departamento que tem 06 áreas, sendo: área responsável pela análise da necessidade de compra, fundo fixo, uniformes, planejamento estratégico, inventário e a gestão de contratos. Após ocorrer a licitação, todo contrato de fornecimento de material vem para a área de contratos, onde é feita toda a gestão até a entrada no estoque.

Gestor B – Sou gerente do departamento de administração de materiais e logística e gestor de alguns contratos de fornecimento de materiais conforme o valor.

Gestor C – Sou gerente do departamento de administração e gestor dos contratos desta área.

Pergunta 3 – Qual seu papel na gestão de contratos?

Gestor A – Sou gestor e preposto, quando o gerente é gestor. Respondo legalmente pelo contrato em auditorias internas ou externas, Tribunal de Contas, entre outros. A área de gestão auxilia no contato com fornecedores e outras áreas da empresa.

Gestor B – Como gestor respondo legalmente pelo contrato, auxílio a gestão de contratos e respondo diretamente para a Diretoria Administrativa Financeira.

Gestor C – Sou gestor do contrato, respondo legalmente e procuro manter bom contato com os fornecedores.

Pergunta 4 – Como gestor como é, na sua visão, trabalhar com as MPES? Quando uma MPE ganha um certame, qual a reação sua e da equipe?

Gestor A – Dá até arrepio, pois eles dão muito trabalho. Ganham pela ganância do valor e não tem capacidade para entregar. Tem dificuldades para ler o próprio contrato e não se preparam, não entregando o objeto.

Gestor B – Sempre faço reuniões com a coordenadora da área de contratos para estar cientes das dificuldades da área e, conseqüentemente, conheço as empresas que dão trabalho. As MPES estão inclusas nesta listagem e, quando uma MPE que já tem histórico negativo ganha o certame, a equipe já fica alerta.

Gestor C – Dependendo da empresa ganhadora e, se for uma MPE complicada, tentamos de imediato agendar uma reunião para mostrar as nossas necessidades.

Pergunta 5 – Devido as dificuldades apresentadas pelas MPES, você como gestor já tentou conversar com os representantes para melhorar as estratégias?

Gestor A – Quando recebemos o contrato da área de contratações, o primeiro passo é montar uma pasta e enviar ao fornecedor um e-mail de apresentação contendo as principais cláusulas contratuais. Deixamos a porta aberta para dúvidas e, também deixamos o departamento de qualidade atento para auxiliar quanto ao objeto do contrato.

Gestor B – Como gerente do departamento, sei que a área de contratos formaliza um e-mail com todos os dados possíveis para a empresa ganhadora do contrato. Agendamos reuniões sempre com intuito de auxiliar as MPES antes da entrega, para que o material não seja reprovado.

Gestor C – Assim que recebemos o contrato, aguardamos contato do fornecedor para sanar dúvidas, porém quando não ocorre, tentamos contato.

Pergunta 6 – As MPES conhecem o objeto do contrato?

Gestor A – A maioria não conhece, principalmente quando tem especificação técnica e desenho. Eles não têm capacidade técnica para entregar o material, 10% trabalham direito, 20% nos procuram depois de muita insistência e o restante não dá retorno e quando entregam o produto são reprovados.

Gestor B – Não conhecem. Já participei de várias reuniões com o departamento de qualidade onde os representantes das MPES deixam claro que ganharam o contrato e só depois vão correr atrás de saber como é o produto, especificações, entre outros pontos.

Gestor C – Muitos fornecedores entregam qualquer produto, porém em sua maioria sem qualidade. Ganha o contrato pelo valor total.

Pergunta 7 – Como é o fornecimento do objeto por parte das MPES?

Gestor A – Doloroso. Atrasam demais, principalmente quando as entregas são parcelas. Eles não dão retorno e deixam a equipe de contratos totalmente perdida.

Gestor B – Ocorrem muitos atrasos, principalmente pelo fato de apresentarem dúvidas após o prazo de entrega. Eles não se atentam as cláusulas.

Gestor C – É muito complicado. Eles atrasam muito e colocam a culpa em terceiros.

Pergunta 8 – Há casos de rescisão contratual? E, se isso ocorre, o que acontece com a CPTM?

Gestor A – Existe bastante. O problema maior é o tempo que a Administração Pública leva para realizar todo processo, no mínimo 04 meses. Gera um transtorno terrível, pois toda licitação ocorre porque a CPTM está precisando do material. Tentamos salvar o contrato o máximo possível, dentro das cláusulas contratuais.

Gestor B – Muitos casos. Gera um caos, principalmente para a área que está esperando o material para realização das atividades. O processo é moroso e, na maioria, causa transtornos a CPTM.

Gestor C – Nossa, muitos! Eles não se atentam da importância que é uma licitação e os problemas que ocorrem com a falta de qualquer material

Pergunta 9 – Quais são as principais dificuldades apresentadas pelas MPES na gestão de contratos?

Gestor A – Quando conseguimos contato, o motivo mais alegado por eles é que precisam de terceiros, para a entrega de matéria-prima ou até um caminhão para a entrega do produto. Outro ponto, quando são multados reclamam muito do valor, não se atentam as cláusulas contratuais. O objeto tem as reprovadas e eles não aceitam e não querem ser multados. Eles alegam se tiverem que pagar as multas vão quebrar. Um exemplo prático, contrato de R\$ 16.000,00 com multa de 50% no valor se acaso não ocorrer a entrega, sendo R\$ 8.000,00. Sou gestor e sou obrigado a cobrar, não podemos deixar a multa de lado, eles choram e apresentam mil e uma desculpas. Eles falam que vão fechar a empresa e deixar pai de família sem emprego,

Gestor B – São várias as dificuldades. A de maior proporção é o atraso nas entregas e as desculpas apresentadas. Eles primeiro ganham o contrato e depois correm atrás de como fazer para entregar o material. Em muitos casos não respondem aos nossos e-mails e não atendem telefonemas. É uma situação totalmente cansativa e o resultado é sempre negativo.

Gestor C – A maior dificuldade que enfrentamos é a falta de comprometimento com os prazos contratuais. Nos contratos ocorrem muitos atrasos e isso prejudica a Administração Pública. Outro ponto que me deixa furioso é o fato de não aceitarem as penalidades, não leem o contrato e depois reclamam de tudo.

Pergunta 10 – Como funciona as multas dos contratos?

Gestor A – Para cada contrato tem um valor de multa, vai depender da modalidade. Para os contratos BEC, a penalidade em caso de rescisão é de 50%, em outros casos pode ser de 20%, 30%, entre outros. Trabalhamos de forma transparente e justa para poder não ter problemas com Sindicatos, Tribunais de Contas, colaboradores e manter um ambiente sempre harmonioso.

Gestor B – Vai depender da modalidade, porém em casos BEC a multa é pesada, de 50%. Muitos fornecedores não se atentam a isso e quando percebem ligam desesperados, querendo reverter a situação.

Gestor C – Conforme a modalidade é que se calcula a multa. Contratos através de pregão é regido pela Lei 10520. O contrato BEC é o mais pesado e esses na sua maioria são as MPES vencedoras.

Pergunta 11 - Após reuniões com a equipe de contratos o que o senhor acha que as MPES devem fazer para melhorar a gestão dos contratos administrativos com a CPTM?

Gestor A – De bate e pronto, podemos elencar uns cinco itens. Primeiro o pessoal tem que conhecer bem o edital, não pode só participar para fornecer um material que de repente eles não tenham know hall para entregar. Ou que vão comprar de um terceiro para entregar para a gente, então é complicado pois tem que conhecer bem. Um segundo ponto é que eles têm que tirar as dúvidas, quando eles tiverem aquela dificuldade, sem tanta certeza daquele material, questionem a gente. Pois têm um canal direto que podem tirar dúvidas antes da entrega ou, até mesmo antes de fabricarem. Um terceiro ponto são as cláusulas contratuais, muitas vezes ocorrem conflitos desnecessários. Para que isso não ocorra é preciso entender as cláusulas e tirar as dúvidas também. O quarto ponto seria o acompanhamento dos prazos, quando eles recebem a carta de apresentação que é o primeiro contato com os fornecedores com prazo para entregar, o ideal é que vai nos apresentando os dados como um cronograma, mostrando a fase que está e ir nos falando se ocorrer algum problema. Assim ficaremos mais tranquilo com esse contrato. Para finalizar, o quinto ponto é a questão da legislação, eles desconhecem as leis 8666/93 e a 13303/16. Eles precisam ter no mínimo esses cinco pontos.

Gestor B – São vários os pontos que as MPES precisam melhorar, sendo: analisar os prazos de entrega, para evitar atrasos. Melhorar a comunicação, pois é difícil contato com as empresas. A falta de leitura das cláusulas contratuais prejudica o bom andamento do contrato. Outro ponto é conhecer o objeto, pois entregam material fora das especificações e não aceitam a reprova.

Gestor C – Nossa, tem várias coisas que precisam de ajustes. O mais impactante é a falta de comprometimento com o prazo de entrega, em alguns casos não se atentam as datas, porém reclamam das multas. Outro ponto que precisa de atenção é a vigência contratual, muitos querem entregar o material com

a vigência expirada. Isso é impossível, pois juridicamente este contrato está encerrado.

Pergunta 12 – Seria possível contar alguma situação engraçada envolvendo as MPES?

Gestor A – Então de bate pronto lembro de dois casos. O primeiro foi quando um dos nossos colaboradores ligou para um fornecedor e ao atender telefone a senhora falou que era para esperar um pouco pois ela iria tirar o feijão do fogo, senão ia queimar. Já é possível ver o relacionamento técnico e profissional desse pessoal. O segundo foi até uma situação inédita, estávamos comprando régua de 30cm e realmente a régua fornecida tinha marcado de 01 a 30, porém faltava os números 27 e 28 e aí quando detectou que o tamanho não era de 30cm, embora registrado, a régua tinha 28cm. O material foi reprovado e o fornecedor não aceitou, teve que ir para o jurídico, mesmo provando que o material não atendia. São casos assim, inéditos!

Gestor B – Ocorreu uma situação que me lembro bem. Em uma reunião com um fornecedor, a representante alegou que havia ocorrido falsificação de assinatura por parte dos nossos colaboradores. Eu, como gerente, de imediato quis colocar essa situação em pratos limpos. Após conversas e ligações, uma pessoa da empresa do fornecedor, informou que a assinatura era do motorista e estava tudo bem. Que situação! Fiz o fornecedor pedir desculpa a nossa equipe, pois estavam todos muito chateados. A parte engraçada é que eu fiquei tão nervoso, que a secretária ao meu lado só tremia e não conseguia digitar a ata. Ela ficou branca igual a papel.

Gestor C – Já tive várias situações, tanto engraçadas como constrangedoras. Uma delas foi que um contrato de serviço oferecia fornecimento de material e em uma reunião para demonstração, o sistema do fornecedor não abria de jeito nenhum. Ele tentou várias vezes e nada, apresentou tantas desculpas que, acabou falando de todos problemas que iriam ocorrer. O fornecedor ficou tão desesperado que o momento se tornou cômico.

O certame licitatório é realizado com um planejamento, atendendo a legislação e os princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). A LC 123/2006 auxilia muito as MPES na competição com as grandes nas compras públicas. Mesmo com todo tratamento

diferenciado, elas se aventuram dos certames, apresentando pouco conhecimento sobre o assunto.

Os resultados são insatisfatórios, contratos administrativos com gestão defasadas, reincidência de erros, falta de atenção em detalhes do editais, entrega de objetos sem atender a especificação técnica solicitada, entre outros.

O gestor da contratante tem o papel de trabalhar nos contratos para atender o interesse público e quando se depara com MPES que são vencedoras do certame sem ao menos conhecer o objeto em sua totalidade, não se atentam a % das sanções e apresentam defesas para situações claras nas cláusulas contratuais, os gestores tentam salvar o contrato para evitar um novo processo, que devido ser muito burocrático, requer tempo.

O fato de uma MPE ganhar o certame já torna tensa a gestão do contrato na CPTM, sem ao menos ocorrer de fato tal atividade. Tem empresas que perdeu a credibilidade com a equipe de contratos pois já apresentou problemas e uma gestão falha.

Em toda área quando não se tem gestão o resultado é insatisfatório, nos contratos isso não é diferente, muitos são perdidos devido a uma gestão deficiente pratica pela contratada. O gestor tem o papel de apontar soluções para os problemas que possam surgir no decorrer da gestão contratual.

Quando a estatal apresenta sugestões para o andamento saudável do contrato, não se aceita os erros cometidos pela contratada que comprometam a sua finalidade, ou seja, a entrega do objeto.

Os três gestores respondentes demonstraram que a maioria da MPES precisa melhorar vários pontos para lograr êxito na gestão dos contratos administrativos. O fato de a LC 123/2006 facilitar para as MPES a participação nos certames, não quer dizer que estas tenham conhecimento e capacidade técnica para honrar as contratações com a administração pública

4.2.5 Análise das contratações formalizadas com MPES

No portal da CPTM, são apresentados os dados de todas contratações formalizadas. Para a pesquisa verificou-se tipo de empresa contratada (EPP ou ME), objeto contratado e valor do contrato separado por mês e ano. Os dados

coletados são apresentados nos quadros 7 e 8. O quadro 7 representa o ano de 2018 e o quadro 8 o ano de 2019.

Quadro 6 - Contratações formalizadas 2018 com MPES

Mês	ME	EPP	Valor R\$	Objeto
Janeiro	10	16	674.824,69	Diversos – Produtos de prateleira, produtos específicos para ferrovia e produtos homologados
Fevereiro	19	32	560.973,25	
Março	10	14	772.631,43	
Abril	18	20	1.729.371,55	
Maiο	24	39	2.367.961,06	
Junho	10	21	499.122,90	
Julho	22	34	1.301.478,49	
Agosto	29	49	1.875.061,78	
Setembro	19	39	985.322,49	
Outubro	41	39	1.550.200,58	
Novembro	13	14	367.721,95	
Dezembro	06	09	2.660.190,06	

Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

Quanto ao objeto apresentado no quadro 7 no ano de 2018, as diversas contratações realizadas com as MPES através das modalidades BEC (Bolsa Eletrônica de Compras) e PE (Pregão Eletrônico) foram para compras de diversos objetos, sendo produtos de prateleira, específicos e homologados.

Os produtos de prateleira são aqueles que são de uso comum que atende todo mercado. São exemplos de alguns produtos adquiridos pela CPTM durante o ano:

- Pneus;
- Perfurador de papel, livro de protocolo e espiral de plástico;
- Caixa para correspondência, perfurador de papel, grampeador de mesa, livro de protocolo, caderno brochura, espiral de plástico e capa para encadernação;
- Desentupidor manual, flanela e esponja de aço;
- Filtro de ar, de água, do secador de ar;
- Emenda e luva terminal;
- Querosene, graxa, desengraxante, graxa lubrificante industrial;

Luva de raspa de couro, lentes de filtro de luz, óculos de segurança de sobreposição, bota de pvc forrada, luva de algodão, respirador descartável, jardineira e macacão de saneamento com capuz;

- Switch; computador de rede local; camada 2 de modulo referencial qos; disco rígido padrão sata III, capacidade de 3tb, rotação 7200rpm, tamanho 3,5, 512. acoplador óptico para distribuidor interno óptico, modelo duplex lc/lc, cor bege;
- baterias e conjunto de baterias;
- Trava para válvula de gaveta;
- Broca helicoidal;
- Sensor indutivo e rotulador eletrônico
- Pilha, bateria, reator eletrônico e receptáculo;
- Percevejo, tinta para carimbo, pincel para quadro branco magnético, fita crepe, etiqueta autoadesiva, caneta marca texto, barbante, lâmina para estilete, caixa de arquivo morto;
- Cabo elétrico, condutele metálico, curva para eletroduto, eletroduto flexível, bucha de alumínio, luva de emenda, luminária de embutir e kit tg;
- Lâmpada fluorescente compacta não integrada, disjuntor termomagnético, quadro de distribuição elétrica eletroduto flexível, canaleta em pvc, condutele metálico, abraçadeira, condutele tipo e em alumínio e reator;
- Piso tátil; direcional, sobreposto, em borracha antiderrapante; para acessibilidade dos portadores de deficiência visual;
- Entre outros.

Os produtos específicos são aqueles para aplicação somente na ferrovia, são exemplos de alguns produtos específicos adquiridos durante o ano:

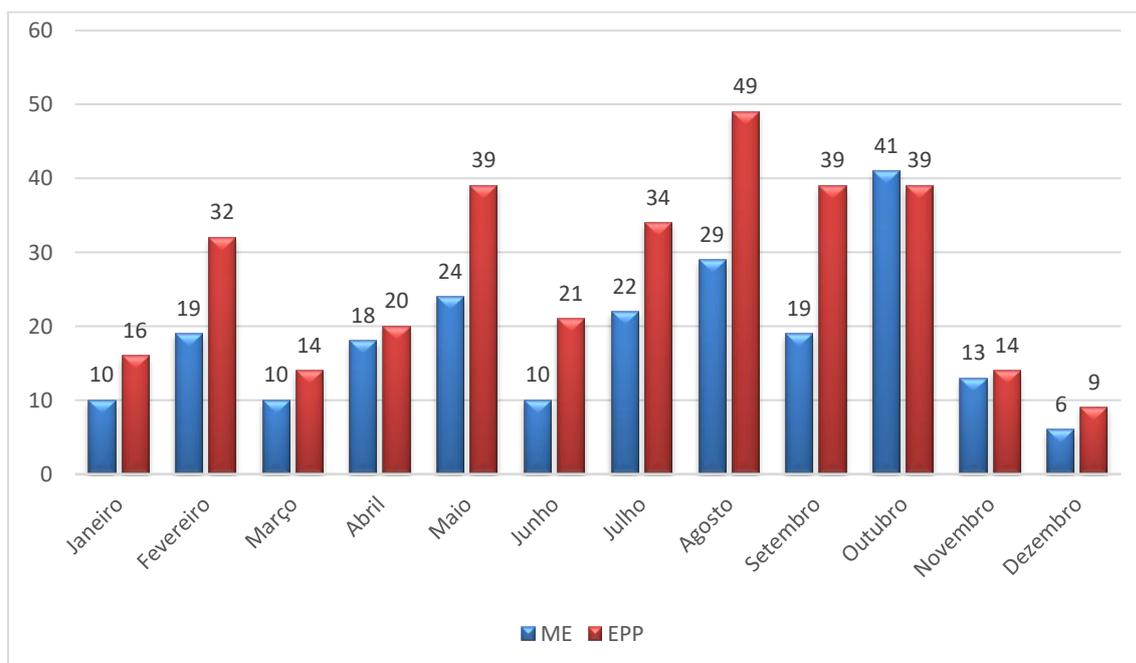
- Chave heptavada, padrão CPTM, tipo manutenção;
- Filtro de ar específico;
- Garra específica;
- Cabeça da haste extintora;
- Grampo Crosby;

- Graxa a base de hidroestearato de lítio;
- Cordão personalizado;
- Escova de eletrografite específico;
- Mola tensionadora do pantógrafo (conjunto);
- Cabeça magnética metálica;
- Kit de reparo específico e mangueira com reforço de lona para freio a ar comprimido;
- Conjunto de baterias ferroviárias;
- Fechadura padrão CPTM, chave estrela jogo com 09 peças, eixo modificado, engrenagem motora e extrator instalador de grampos elásticos;
- Para-brisa, lado direito, utilizado nos trens séries 1700 e 4400 e para-brisa central, utilizados nos trens séries 1600 e 1700;
- Filtro de combustível específico;
- Rolamentos específico;
- Entre outros.

Os homologados são os produtos a serem desenvolvidos com a área técnica da CPTM com extrema confiabilidade e segurança. Sendo alguns adquiridos em 2018:

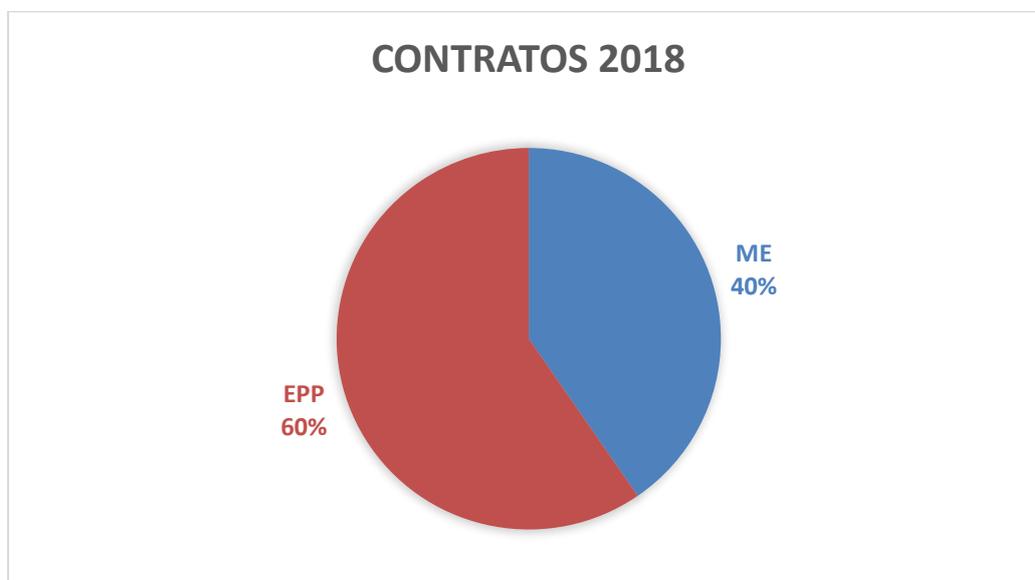
- Metal de solda;
- Para-brisa frontal;
- Fita adesiva antiderrapante de poliéster e abrasivos;
- Sapata de freio;
- Escova de carvão;
- Entre outros;

O quadro 8 apresenta todos os meses de 2018 com as contratações formalizadas com ME e EPP. Outubro representa o mês que mais ocorreu contratações com 80 contratos e dezembro o mês que representa a menor quantidade sendo 15 contratos. A média dos 12 meses é de 46 contratos.

Gráfico 5 - Quantidade de contratações formalizadas 2018 - MPEs

Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

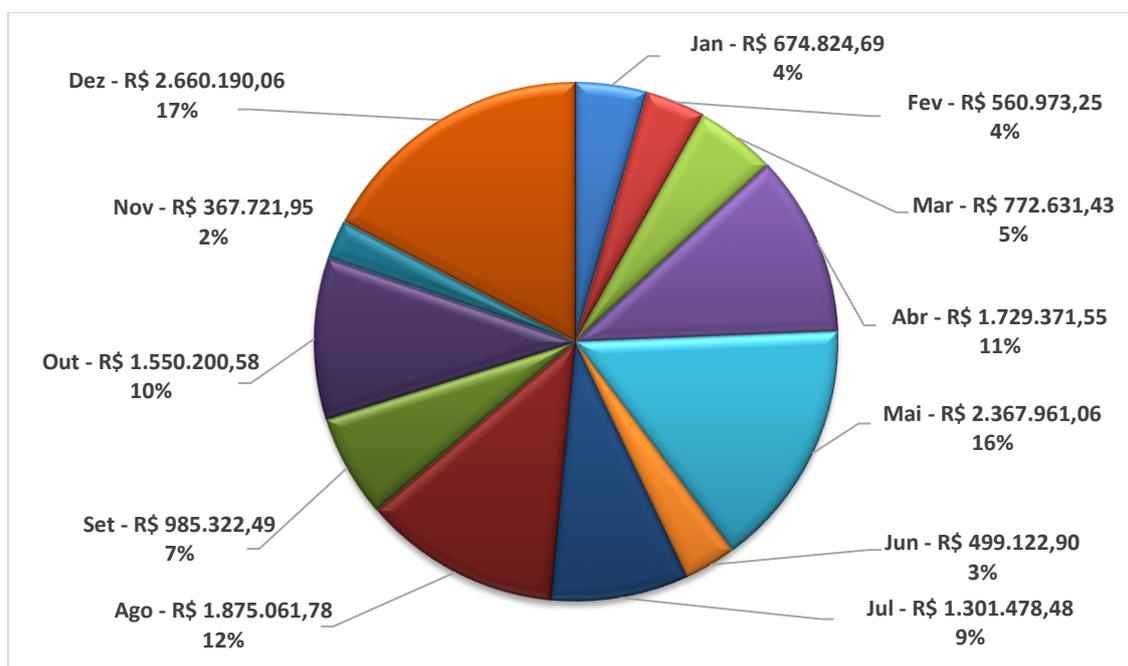
De acordo com o gráfico 5 as ME apresentaram mais destaques nos meses de outubro com 41 contratos (18,5%), seguido de agosto com 29 contratos (13,1%). As EPP se destacam no mês de agosto com 49 formalizações (15%) e depois nos meses de maio, setembro e outubro com 39 contratos cada (12%).

Gráfico 6 - Percentual de contratações formalizadas 2018 – MPEs

Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

O gráfico 6 demonstra que as ME formalizaram 221 contratos (40%) e as EPP foram vencedoras de 326 contratos (59%). Os dados evidenciam que ambas têm participação efetiva nas licitações realizadas pela CPTM.

Gráfico 7- Percentual de valores de contratações 2018 – MPes



Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

O gráfico 7 evidencia que o mês de dezembro foi o que mais se destacou nos valores dos contratos formalizados R\$ 2.660.190,96 (17%), porém em relação aos contratos foi o mês com menor quantidade 15. O mês de outubro com 80 contratos apresentou em valores R\$ 1.550.200,58 (10%). No mês de maio os valores foram de R\$ 2.367.961,06 (16%) e o quantitativo de contratos de 63, agosto com 78 contratos gerou R\$ 1.875.061,78 (12%).

Esses valores mostram que o mês com maior quantidade de contratos formalizados nem sempre será o de maior desembolso financeiro, tudo depende do objeto contratual. Os mais contratados são materiais específicos para uso em ferrovia, sendo necessário para fabricação desenhos, especificações técnicas e *Know how*.

O objeto contratual deve ser bem definido e especificado minuciosamente, para que a contratada possa entregar o que realmente a Administração Pública solicitou em edital. Caso isso não ocorra, o transtorno é irreversível para ambas

as partes. Um lado sem o objeto e o outro sem o pagamento e podendo até ser suspenso de licitar.

O quadro 8 apresenta as contratações formalizadas em 2019 com as ME e as EPP, totalizando 289 contratos.

Quadro 7 - Contratações formalizadas 2019 com MPES

Mês	ME	EPP	Valor R\$	Objeto
Janeiro	0	0	0	Diversos – Produtos de prateleira, produtos específicos para ferrovia e produtos homologados
Fevereiro	22	28	449.201,31	
Março	08	07	93.950,37	
Abril	10	20	2.469.628,29	
Maio	13	11	313.515,88	
Junho	09	11	260.990,92	
Julho	18	26	811.458,59	
Agosto	18	21	291.954,24	
Setembro	14	13	861.171,94	
Outubro	11	16	1.139.874,80	
Novembro	01	06	598.850,10	
Dezembro	0	06	1.073.137,13	

Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

Quanto ao objeto no quadro 8 os mais comprados foram os de prateleira, sendo:

- filtro de óleo, filtro de ar e elemento de filtro de ar;
- kit para gás, chapa de cobre, filtro de ar e filtro separador;
- disjuntor, memória ram, plug's, conector para ligação e de fusível cartucho;
- elemento filtrante;
- luva de pvc, reparo completo tipo castelo para registro de gaveta e válvula para lavatório;
- porca sextavada;
- cotovelo para tubulação, luva simples, bloco vazado, disco e rebolo;
- chapa de poliamida;

- grampo para grampeador, caixa de arquivo morto, grampo para grampeador rápido e cliques para papel;
- mini distribuidor interno óptico e alicate crimpador;
- bloco vazado de concreto;
- lâmpada halogena, parafusos, pincel e rolamento fixo de esferas;
- gases acetileno e oxigênio;
- azulejo, porcelanato, fechaduras, e piso vinílico;
- solução eletrolítica, p/ bateria chumbo ácida, embalagem 1l, densidade 1.3gr/cm³; concentração 38%;
- marreta, torquímetro, calibrador de aço, serra copo, torneira boia pfc, retentor para válvula de descarga, porca união, fixador antivandalismo, acabamento montreal inox brilhante e cabo para marreta oitavada;
- entre outros.

Para os específicos foram adquiridos:

- rolamentos;
- filtros e elementos filtrantes;
- cadeado específico triangular;
- cadeado cilíndrico específico;
- pastilha intercambiável;
- estribo de porta;
- suportes para rede aérea;
- entre outros.

Para produtos homologados, foram adquiridos:

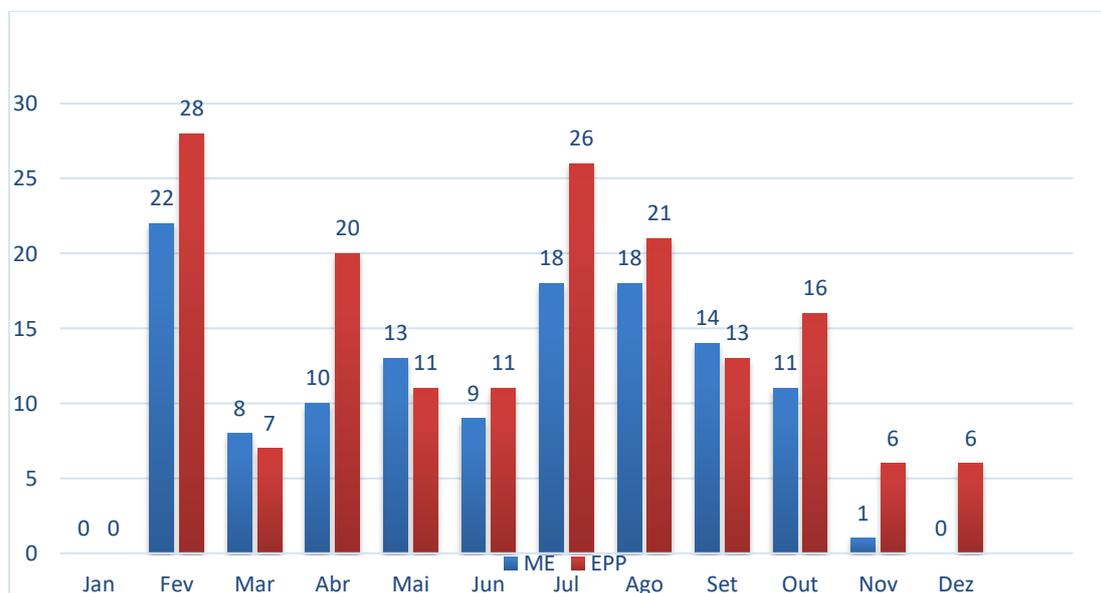
- escova de eletrografite;
- bobinas térmicas personalizadas para utilização no sistema informatizado de emissão de passagem do expresso turístico em papel de segurança, para os destinos de Paranapiacaba, Mogi das cruzeiras e Jundiá;
- correia transportadora de bilhete, cabeça magnética metálica, tinteiro para impressão.

- entre outros.

Devido os produtos comprados nos certames da CPTM apresentarem dados específicos, é um ponto a ser analisado com criticidade pelas MPES, não podendo ser algo visto como um objeto normal, que se encontra em qualquer lugar. Todavia, a preocupação com o objeto não se baseia apenas em sua entrega, mas, também, na ausência de qualidade, a qual ocorre em muitas entregas.

O quadro 8 representa as contratações formalizadas com ME e EPP em 2019. Nota-se que janeiro não ocorreram contratações com estes portes de empresa, o mês de fevereiro foi o que apresentou mais contratações com 50 (17,3%), enquanto o mês com menor contratos foi o de dezembro com 06 (2,07%). A média de contratações nos 12 meses foi de 24.

Gráfico 8 - Quantidade de contratações formalizadas 2019 - ME e EPP



Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

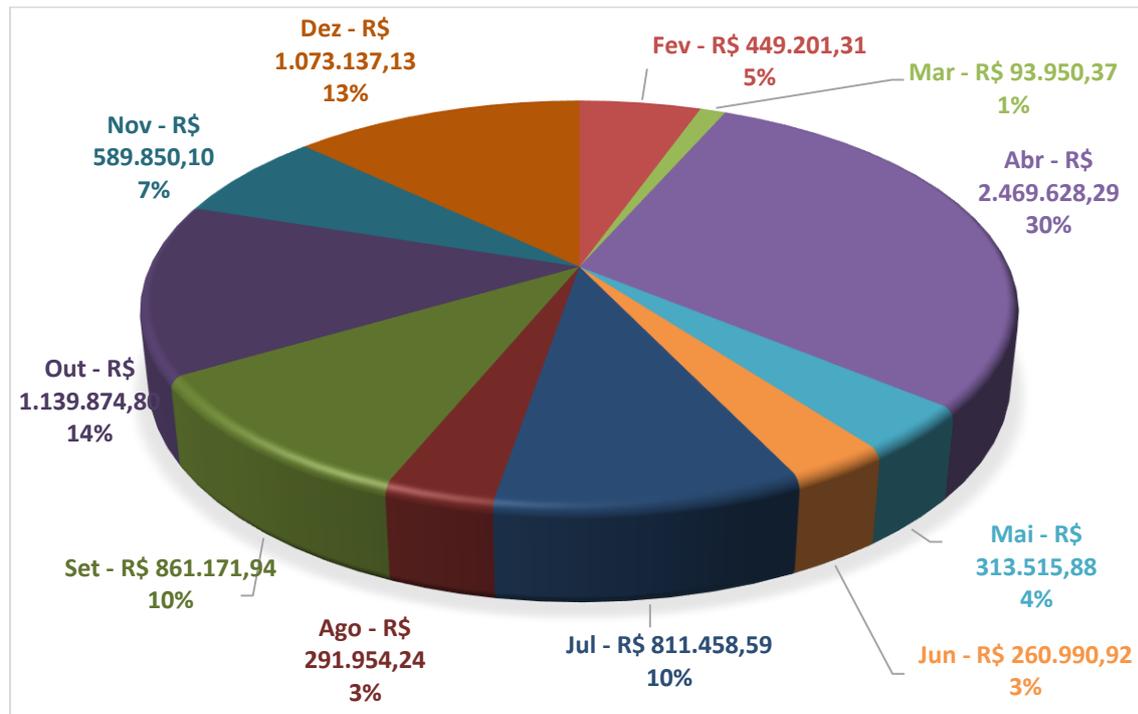
O gráfico 8 destaca que as EPP foram consagradas vencedoras de certames em 165 contratações (57%), sendo o mês de fevereiro o que mais se destaca com 28 contratos (16,9%), seguido de julho com 26 (15,7%) e agosto com 21 (12,7%). As ME venceram 124 certames (43%), fevereiro é representado por 22 contratos (17,7%), julho e agosto apresentaram a mesma quantidade de 18 cada um (14,5%), fechando com setembro com 13 (10,4%). Os meses de janeiro

e dezembro não ocorreram contratações com ME. Tanto as ME quanto as EPP participaram ativamente no ano de 2019 nas contratações formalizadas com a CPTM.

O gráfico 9 evidencia os valores que foram disponibilizados para os devidos pagamentos. O mês com valor mais alto foi abril com R\$ 2.469.628,29 (29,5%) e o com menor desembolso foi de março com R\$ 93.950,37 (1,12%). Nota-se que o mês de dezembro só foram realizadas 06 contratações, porém o desembolso financeiro foi de R\$ 1.073.137,13 (12,8%). O mês de fevereiro com 50 contratações só foi disponibilizado R\$ 449.201,31 (5,37%). Nos 12 meses foram disponibilizados para pagamentos das contratações formalizadas o valor de R\$ 8.354.733,57.

Não se pode basear pela quantidade de contratações, os valores podem variar de acordo com o objeto comprado. Podem ocorrer muitas aquisições e o desembolso ser baixo, enquanto poucas contratações apresentam desembolso altíssimos.

Gráfico 9 - Percentual de valores de contratações 2019 – MPEs



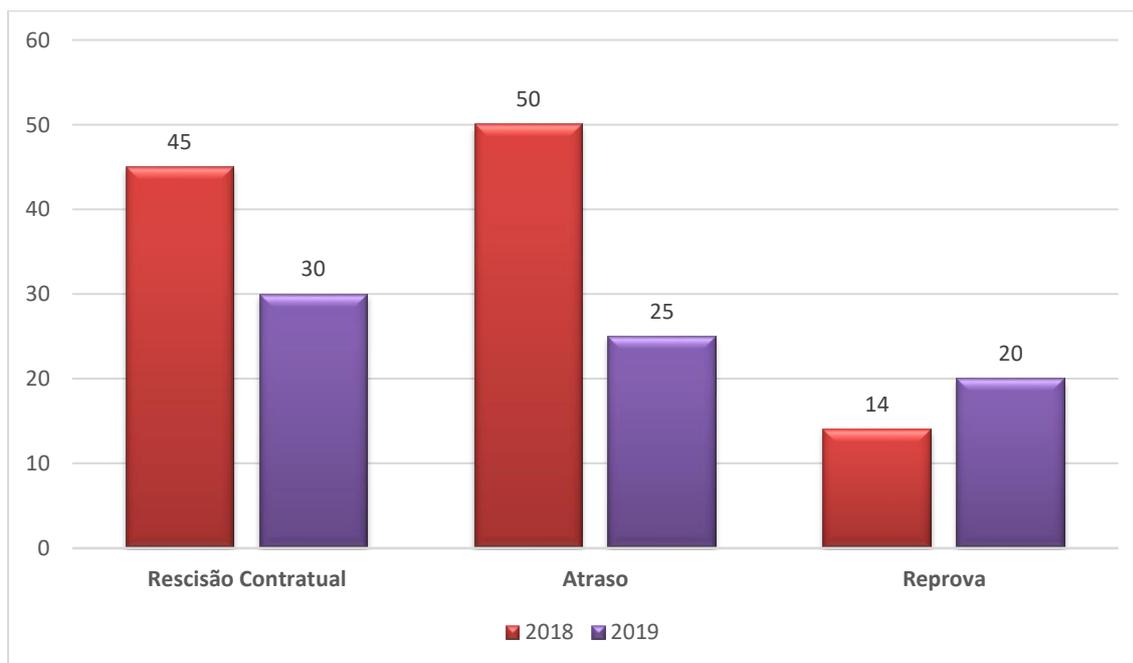
Fonte: Portal CPTM. Elaboração própria (2020)

4.2.6 Análise dos históricos dos contratos com MPES entre 2018 e 2019

As contratações formalizadas em 2018 foram de 547 e 2019 foram de 289, totalizando 836 contratos. Nota-se que 2019 apresentou uma diferença de 258 (52,8%). Para analisar o histórico dos contratos foi realizada análise documental por amostragem focando em três pontos do objeto contratual: atraso na entrega, reprova do objeto e rescisão contratual.

No ano de 2018 foram analisados os históricos de 109 contratos, 64 com EPP (59%) e 45 com ME (41%) e no ano de 2019 as análises ocorreram em 75 contratos, 48 com EPP (64%) e 27 com ME (36%). O gráfico 10 demonstra os resultados e evidenciaram que em 2018, 45 contratos ocorreram rescisão contratual (41%), 50 apresentaram atrasos (46%) e 14 obtiveram reprovadas (13%). No ano de 2019, 30 apresentaram rescisão contratual (40%), 25 atrasos (33%) e 20 resultaram em reprovadas (27%).

Nos contratos analisados nota-se uma gestão deficiente pelas MPES, pois para os três pontos rescisão, atraso e reprova gera-se sanções pecuniárias que dificultam a gestão. Nas contratações realizadas pela BEC que gera uma NE (Nota de Empenho) o valor da multa por rescisão é de 50% do valor total do contrato. Quando uma MPE é consagrada vencedora em um certame de R\$ 16.000,00 e o contrato ocorre cancelamento, a multa é de R\$ 8.000,00. Caso a MPE não tenha condições de, liquidar entra no CADIN (Cadastro de Inadimplentes do Governo do Estado de São Paulo) e só consegue resolver quando quitar. Nesse tempo ela não consegue participar de nenhum certame devido apresentar restrição.

Gráfico 10 - Percentual de análise dos contratos quanto ao objeto contratual

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria (2020)

Conforme procedimentos da CPTM, a rescisão contratual só ocorre após exaurir todas as possibilidades contratuais legais. Durante a vigência o gestor utiliza-se de todos recursos cabíveis para êxito na entrega do objeto. Evitando assim novo processo licitatório, pois este apresenta um *lead time* entre 03 a 04 meses.

Quando a entrega ocorre com atrasos a CPTM aceita o objeto, porém é calculada a multa conforme clausula contratual. Na maioria dos casos, os representantes das MPES não aceitam e entram com defesa. A área de contratos analisa o pedido e comunica a decisão do gestor. A CPTM só releva multa em dois casos: quando a empresa apresenta justificativa e documentos comprobatórios em casos fortuitos ou força maior ou por algum erro por parte da própria CPTM.

Os materiais comprados pela CPTM, 100% são analisados pela equipe de qualidade de materiais e só são liberados para internalização os que atendem as especificações técnica, desenhos e com qualidade. Quando isso não ocorre, o material é reprovado e é apresentado um laudo informando o(s) motivo(s) da reprova. Conforme clausula contratual o fornecedor tem o direito de reapresentar o material após ser comunicado da reprova, dentro do prazo estabelecido pelo

gestor. Para toda entrega que ocorre após este cenário, o fornecedor será multado por atraso, pois a data efetiva de entrega será diferente da explícita em contrato.

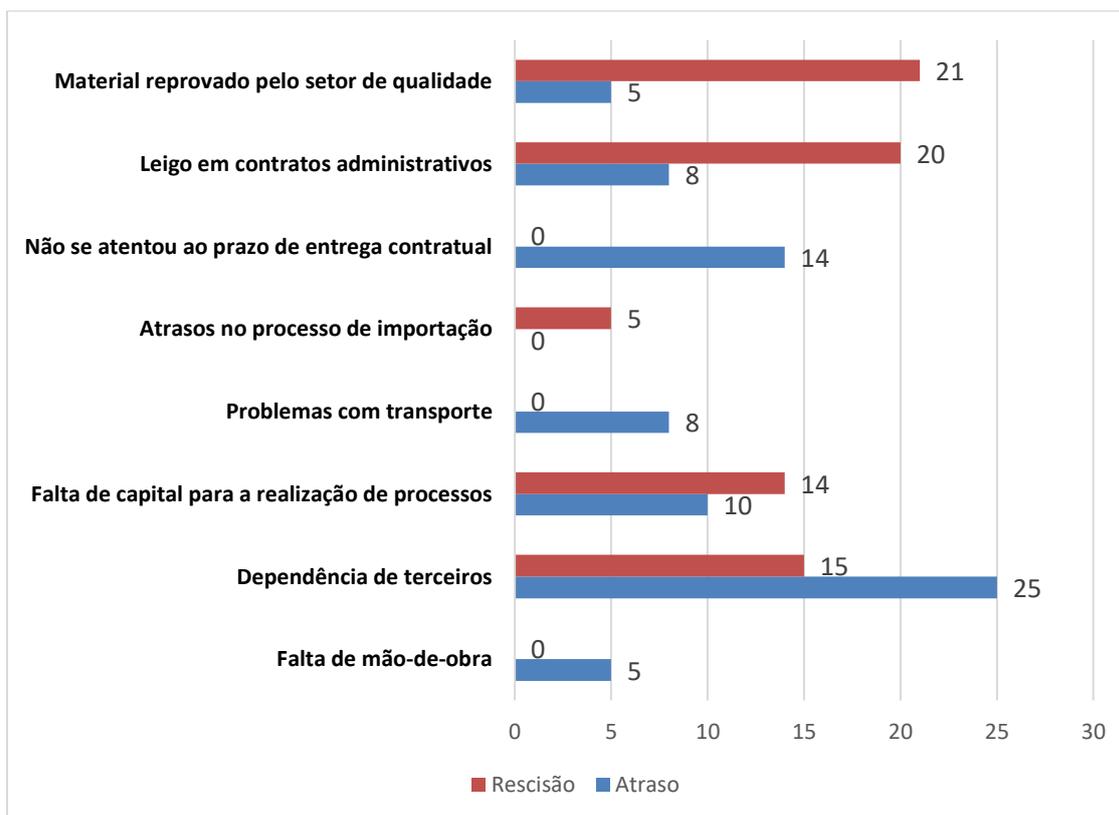
Os históricos dos contratos analisados evidenciam os principais motivos apresentados pelas MPES ao gestor pelos atrasos na entrega do objeto e/ou rescisão contratual. Alguns motivos foram alegados em cartas de defesa pelas MPE ou quando foram cobrados pelo gestor pelos atrasos conforme gráfico 11.

A equipe realiza a gestão alimentando o sistema com todas informações pertinentes ao contrato. A comunicação é essencial para as partes manterem um relacionamento saudável e transparente, porém quando se depara com os motivos que os representantes das MPES apresentam para suas deficiências contratuais, torna um desafio conseguir atender o interesse público.

A qualidade é essencial em qualquer produto ou serviço, mas em entregas para o estado, pensam que se pode entregar qualquer coisa e, não aceitam reprovos. Não se atentar ao prazo de entrega é rotina, para a estatal é uma preocupação.

Depender de terceiros é um motivo habitual, pois para toda cobrança, para aqueles recaem a culpa. As MPES não aceitam suas falhas e continuam praticando os mesmos erros.

Salienta-se, ainda, que mesmo com todo controle por parte da equipe de contratos, deve haver a preocupação de participar em todas as etapas, coibindo assim qualquer erro por parte das MPES.

Gráfico 11 - Motivos apresentados por atrasos e/ou rescisões

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria (2020)

Todo órgão público quando inicia um processo licitatório tem a intenção de após o certame, gerar um contrato administrativo, receber o objeto para evitar transtornos nos processos que, conseqüentemente, de alguma maneira, direta ou indireta, geram resultados à sociedade através de serviços públicos.

Dos motivos alegados por atrasos nas entregas o que mais se acentua é a dependência de terceiros, isto mostra que nem todas as empresas têm a total capacidade de produção e distribuição de mercadorias. Everton Junior (2017, p.11) enfatiza que as “MPE sabem das suas limitações com recursos físicos, humanos e financeiros para atender o universo consumidor”. Este ponto demonstra claramente que quando se depende de terceiros é preciso conhecer bem o seu fornecedor, para assim evitar problemas com os compromissos firmados com seus clientes, sejam eles públicos ou privados. Sendo privado é mais fácil para se tentar uma negociação, o público por tratar-se de contrato administrativo, deve-se cumprir rigorosamente todas as cláusulas e, em casos de atrasos na entrega do objeto, aplica-se multa pecuniária.

O fato da contratada não se atentar ao prazo de entrega do material, outo motivo bastante alegado pelos atrasos, demonstra claramente que as MPE não leem os contratos administrativos na íntegra, apenas o que mais interessa, em muitos casos o valor total do contrato.

A falta de capital para realização dos processos também é bastante discutido entre gestor e contratada, pois associa que antes de entrar na licitação, toda MPE precisa conhecer sua capacidade financeira.

Esse diagnóstico mostra que nem sempre as MPE fazem grandes escolhas participando de compras governamentais, pois apresentam deficiências em vários aspectos na gestão de contratos administrativos, fato este que apresenta ser leigo na referida gestão.

Focando na rescisão contratual, os motivos mais encontrados em primeiro lugar é a reprova do material pela área de qualidade, seguido de pouco conhecimento na gestão de contratos administrativos e dependência de terceiros.

Quanto a rescisão decorrente de reprova do objeto, as MPEs apresentam falta de capacidade técnica para conhecer os objetos descritos em edital. O fato de serem específicos apresentam especificações e desenhos voltados para a área ferroviária, o que dificultam sua aquisição.

Quando uma empresa tem o contrato rescindido, ela sofre penalidades conforme as cláusulas contratuais, podendo ser proibida de licitar e contratar com qualquer órgão ou entidade da Administração Pública do Estado de São Paulo ou de todo Território Brasileiro no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. (BEC, 2019)

Meirelles et al (2013, p.245) sintetiza:

“A aplicação de penalidades contratuais diretamente pela Administração é uma prerrogativa correlata ao controle do contrato. Realmente, seria inútil o acompanhamento da execução contratual se, verificada a infração do contratado, não pudesse a Administração puni-lo pela falta cometida”.

Assim, ao praticar compras governamentais, as MPE devem analisar o cenário devido às dificuldades para se realizar uma gestão eficiente nos contratos assumidos. Vale destacar a burocracia que rege as contratações públicas e a competição com as grandes em termos financeiros, físicos e operacionais.

4.2.7 Integração sistêmica dos processos da CPTM via *website*

A CPTM através do seu portal na aba de licitações apresenta informações aos fornecedores quanto ao credenciamento, e na aba de normas sobre pregão eletrônico. Todas informações são disponibilizadas através de download, o que gera grandes textos e leituras cansativas. Nota-se a inexistência de informações para os fornecedores com orientações sobre o processo de licitação e suas etapas, a importância do conhecimento das cláusulas contratuais, entrega do objeto, penalidades, vigência, dúvidas frequentes, entre outros.

Sugere-se expor no portal conforme figura 13, o processo de compras de forma sistêmica, oferecendo aos fornecedores uma visão ampla de todo o processo.

Outro ponto a ser sugerido é que a CPTM ofereça treinamentos e capacitações aos gestores das MPES, fornecedores atuais e interessados em relação a gestão dos contratos administrativos. Esse treinamento pode ser totalmente online através do portal da estatal e com alguns tópicos como: conhecimentos dos elementos essenciais nos contratos administrativos, conhecimento da legislação, responsabilidade da contratada, como calcular as sanções pecuniárias, entre outros.

Com esse treinamento a CPTM auxiliará as MPES no conhecimento da gestão de contratos e conseqüentemente buscando a melhoria nos históricos com estas empresas.

Figura 10- Arquitetura do Portal

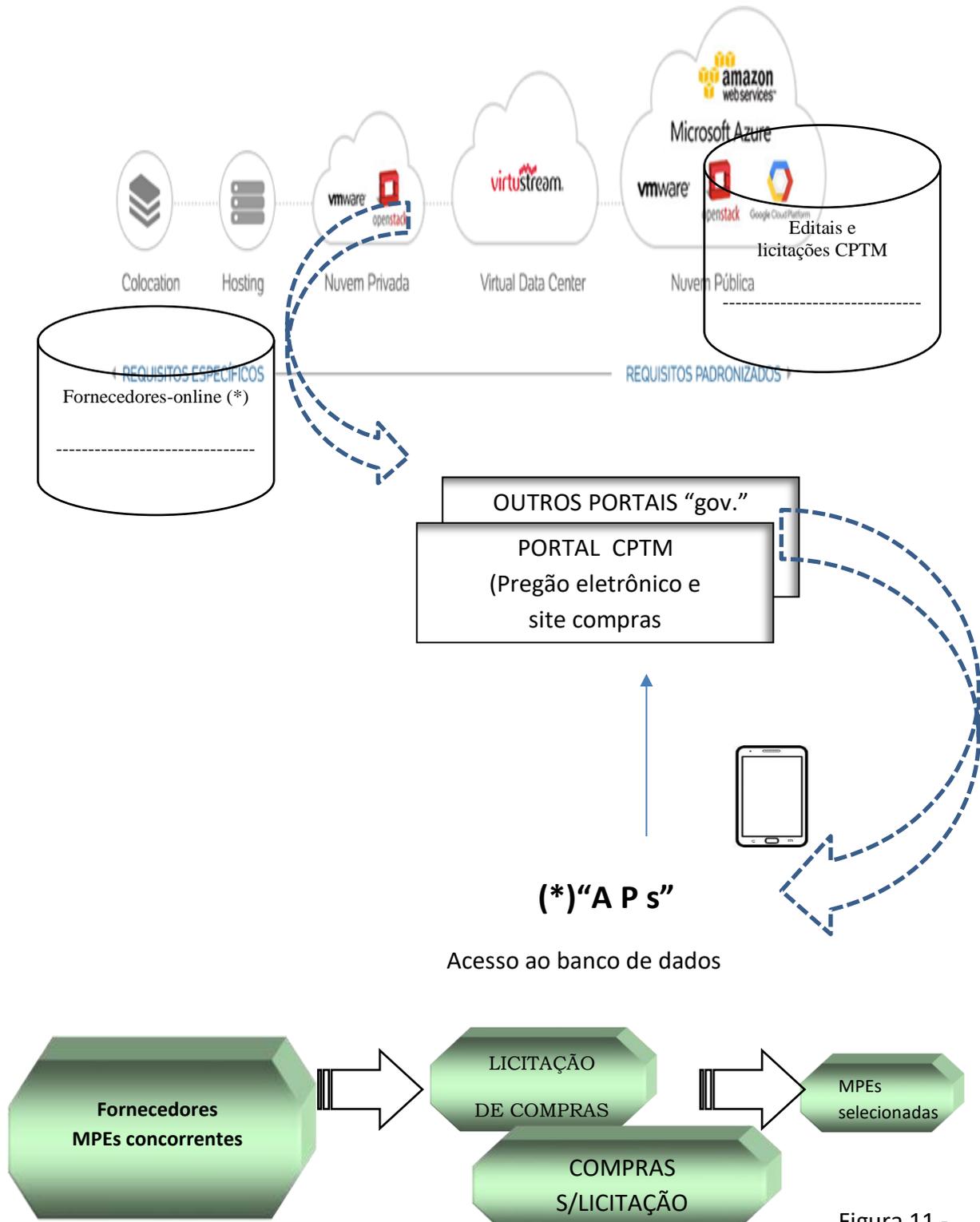


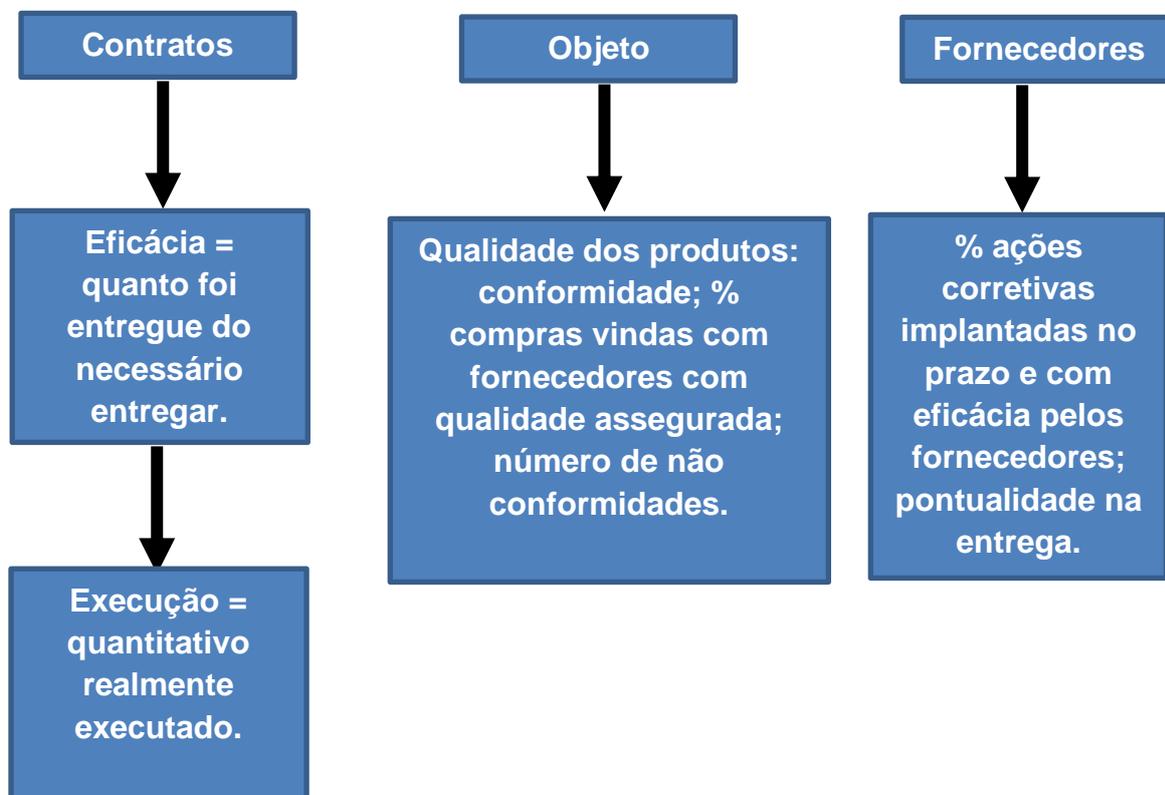
Figura 11 - Indicadores

(*) SIC – Serviço de Informação ao Cidadão, para licitações, contratos e demais dados internos, baseado em Lei.

Fonte: Adaptado de Tachizawa (2019)

Para os colaboradores ligados diretamente aos contratos administrativos sugere a apresentação de um banco de dados com indicadores de gestão e desempenho focando em três pontos: contratos, objetos e fornecedores.

Figura 12 - Indicadores de gestão e desempenho



Fonte: Elaboração pela autora com base nos dados da pesquisa (2020)

4.3 Indicadores de gestão e desempenho de compras públicas estaduais

Do ponto de vista de políticas públicas, indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. (MPOG, 2010).

As compras públicas devem ser planejadas evitando fracionamento de despesa, compras repetidas do mesmo objeto, execução orçamentária insatisfatória, falta de padronização, entre outros. Nesse cenário estabelecer indicadores para cada objetivo são essenciais para que a administração possa

acompanhar o desempenho da gestão em suas aquisições. Para medir o desempenho nas compras públicas há vários indicadores como: número de licitações/ano; valor estimado x contratado; tempo para conclusão; entre outros.

Foram analisados alguns indicadores para identificar procedimentos das aquisições: indicador da economia em pregão eletrônico e indicador de compras públicas sustentáveis.

A escolha do indicador da economia em pregão eletrônico foi devido nos anos da pesquisa, cerca de 80% foram pregões com MPES consagradas vencedoras. As três esferas do governo realizam PE o que torna uma oportunidade de negócios.

Quanto ao indicador de compras sustentáveis por ser um critério importante para aquisição, ou seja, comprar produtos que apresentem menores impactos negativo da produção até o seu descarte.

4.3.1 Indicador de economia em pregão eletrônico

A modalidade do pregão eletrônico na BEC entre os anos de 2018 e 2019 apresentou uma economia de R\$ 9 bilhões para a administração pública. Ele é utilizado para a compra de bens ou serviços comuns de qualquer valor, apresenta menor burocracia no decorrer do processo e tem a obrigatoriedade do critério de menor preço.

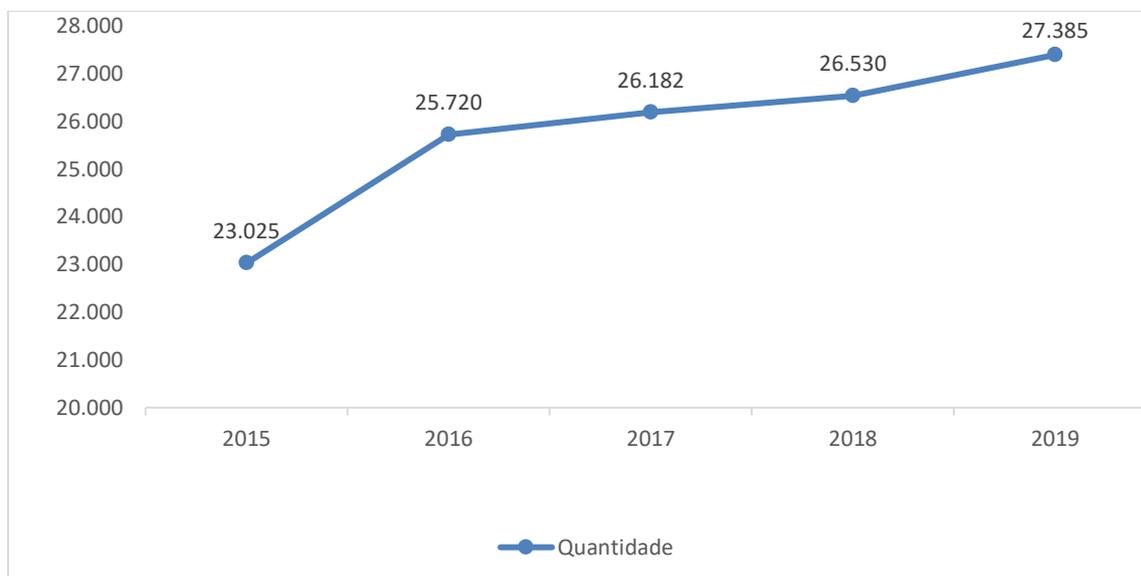
Dezolt e Barbosa (2016) evidencia que o Estado declara que estão desenvolvendo estudos visando otimizar o processo de compras envolvendo a implementação da modalidade de pregão eletrônico. Conforme quadro 7 os dados destacam o princípio constitucional da economicidade, ou seja, a obtenção do resultado esperado com o menor custo possível, na modalidade de pregão eletrônico. O IPE (Indicador de Percentual Economizado) para os anos de 2018 e 2019 apresentaram uma economia de 27%.

Quadro 8- Percentual economizado com o uso da modalidade de PE

Ano	Valor Previsto (VP) – R\$	Valor Negociado (VN) – R\$	Economia (E)= VP – VN - R\$	% IPE = VP- VN/VP . 100
2018	14.921.789.594,61	10.786.380.156,89	4.135.409.440,00	27,71%
2019	17.925.056.688,84	12.929.672.888,03	4.995.383.800,00	27,87%

Fonte: BEC. Elaboração própria (2020)

O gráfico 12 demonstram que as ofertas negociadas na modalidade pregão apresentaram um crescimento gradativo do ano de 2015 até 2019, o que configura que a modalidade vem expondo um resultado satisfatório para as compras públicas do governo do Estado de São Paulo.

Gráfico 12 - Quantidade de ofertas negociadas por PE - 2015 a 2019

Fonte: BEC. Elaboração própria (2020)

Com os resultados apurados é importante destacar que a modalidade de pregão eletrônico representa uma economia para os cofres públicos e, devem ser utilizadas como uma importante ferramenta para a gestão das compras públicas.

As compras realizadas através do PE são acompanhadas em tempo real, através da internet e os dados dos participantes são sigilosos evitando assim privilégios e fraudes. É uma economia de tempo, pode ser utilizada por qualquer empresa que tenha a ferramenta e apresenta transparência no certame.

4.3.2 Indicador de compras públicas sustentáveis

A sustentabilidade é baseada em três pilares: ambiental, econômico e social. O econômico trata-se da produção de bens e serviços realizados de forma lícita em relação aos concorrentes. O social foca em ações para melhorar a qualidade de vida da população e o ambiental é realizar as atividades mantendo o meio ambiente equilibrado.

TRF3 (2018) corrobora que o gestor público não deve se limitar ao aspecto econômico nas contratações públicas sustentáveis, mas garantir o equilíbrio entre os princípios da licitação conforme art. 3º da Lei 8666/93.

Biderman et al (2008, p.21) enfatiza:

“Licitação sustentável é uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo de compra e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos”.

Conforme TRF3 as licitações sustentáveis são aquelas que inserem critérios ambientais nas especificações contidas nos editais para aquisição de produtos, de forma a minimizar impactos ambientais gerados por essas ações.

Biderman et al (2008) ressalta que o Governo do Estado de São Paulo apresentou iniciativas que incorporam preceitos da ordem ambiental, social ou ética na licitação pública, entre as quais destacam-se:

- proibição a administração direta e indireta de adquirir produtos ou equipamentos contendo substâncias que destroem a camada de ozônio – SDOs;
- obrigação da aquisição pela administração pública direta, autárquica e fundacional de lâmpadas de alto rendimento, com o menor teor de mercúrio entre as disponíveis de mercado (bases em laudos técnicos) e de cabos e fios de alta eficiência elétrica e baixo teor de chumbo e policloto de vinila – PVC;
- imposição de aquisição para a frota do grupo especial do estado de veículos movidos a álcool, admitida, em caráter excepcional, devidamente justificado, a aquisição de veículos na versão bicombustível;

- obrigação de adoção de medidas de redução de consumo e racionalização de água no âmbito da administração pública direta e indireta.

As estatais estão realizando licitações sustentáveis, na BEC é possível encontrar o catálogo socioambiental e consultar materiais com critérios considerados para cada item. A figura 15 exemplifica o material capacitor eletrolítico.

Figura 13 - Exemplo material catálogo socioambiental da BEC

Critérios Considerados:	
UTILIZACAO DE PRODUTOS DE BAIXA TOXICIDADE; ADOCAO DE TECNOLOGIAS MENOS AGRESSIVAS AO MEIO AMBIENTE.	
Código	Descrição do Item
3811131	CAPACITOR ELETROLITICO, MONTAGEM RADIAL, CANECA ALUMINIO, 1000 MICROFARAD

Fonte: BEC (2020)

O indicador de sustentabilidade (IS) divide o número de processos sustentáveis (PS) pelo número de pregões eletrônicos (PE). A CPTM em 2018 com as MPES obteve 346 pregões encerrados e no ano seguinte 120 pregões. Utilizando a equação do IS chega-se aos dados do quadro 7.

Quadro 9 - Percentual de processos sustentáveis

Ano	Processos	Pregões	% PS/PE . 100
	Sustentáveis - PS	Eletrônicos - PR	
2018	65	346	18,8%
2019	35	120	29,2%

Fonte: Portal CPTM (2020)

Com os resultados apurados, nota-se que os processos sustentáveis apresentaram crescimento, mesmo que a quantidade de pregões realizados em 2018 com as MPES evidenciou uma queda bruta.

Nas licitações sustentáveis a CPTM preza em trabalhar com fornecedores que realizam as atividades com foco na sustentabilidade. Um exemplo de contratação assinada em dezembro de 2019, é o contrato de nº 025119106100 realizado através de pregão eletrônico para fornecimento de 96.800 unidades de dormentes de madeira com tratamento preservativo conforme figura 14.

Figura 14 - Contrato de fornecimento de dormente de madeira



Fonte: Imprensa Oficial (2020)

Devido ao objeto ser madeira, a cláusula 10 – Obrigações da Contratada – item 10.6 – Legislação para produtos/subprodutos de madeira – subitem 10.6.1 informa os documentos pertinentes a legislação ambiental necessária para o fornecimento conforme figura 15.

Figura 15 - Cláusula contratual pertinente a legislação ambiental

10.6.1 Conforme disposto na Portaria MMA Nº. 253, de 18 de agosto de 2006, Instrução Normativa Nº 21, de 23 de dezembro de 2014, com as alterações introduzidas pela Instrução Normativa nº 12, de 21 de Julho de 2015, pela Instrução Normativa nº 9, de 12 de Dezembro de 2016 e pela Instrução Normativa nº 13, de 18 de Dezembro de 2017, e no Decreto Estadual Nº. 53.047, de 2 de junho de 2008, o fornecedor deverá possuir cadastro no CADMADEIRA e no SISTEMA DOF para realizar a comercialização, armazenagem e transporte de produtos e subprodutos de origem nativa da flora brasileira, via Pregão Eletrônico.

Fonte: Imprensa Oficial (2020)

A planilha de proposta, documento que acompanha o contrato, no item declarações, o fornecedor está ciente das condições legais necessárias para o fornecimento conforme figura 16.

Figura 16 - Obrigação da contratada quanto ao fornecimento do objeto

DECLARA A PROPONENTE QUE O TRATAMENTO DE DORMENTES SERÁ REALIZADO EM CONFORMIDADE COM A LEGISLAÇÃO APLICÁVEL E EM USINA DE PRESERVAÇÃO DE MADEIRA, DEVIDAMENTE REGISTRADA NO IBAMA E DETENTORA DE LICENÇA DE OPERAÇÃO EXPEDIDA PELO ÓRGÃO AMBIENTAL COMPETENTE NO ESTADO EM QUE POSSUI SEDE E DE TODAS SUAS FILIAIS, DE ACORDO COM O ARTIGO 9 - LETRA "N" DA PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 292, DE 28/04/1989 E ATUALIZAÇÕES POSTERIORES; E QUE O PRODUTO, QUE SERÁ UTILIZADO NO TRATAMENTO PRESERVATIVO DOS DORMENTES, ASSIM COMO O SEU FABRICANTE, POSSUEM REGISTRO NO IBAMA, DE ACORDO COM OS ARTIGOS 1º, 3º E 5º DA PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 292 DE 28/04/1989 E ATUALIZAÇÕES POSTERIORES;

Fonte: Imprensa Oficial (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou responder o problema de pesquisa a partir da seguinte questão: Por que algumas MPES vencem os certames licitatórios e não conseguem entregar o objeto contratual? O resultado foi satisfatório para a pergunta do problema de pesquisa, constatou-se que com o crescimento das MPES e participação na economia brasileira, elas apresentam desvantagens em relação as médias e grandes e a LC 123/2006 tornou uma estratégia de negócios.

Concluiu-se que os benefícios do tratamento diferenciado, faz com que as MPES utilizem as compras públicas, porém desconhecem o processo licitatório e as cláusulas essenciais dos contratos administrativos, ocasionando gestões deficitárias para a administração pública.

Referente aos objetivos específicos, o primeiro foi de realizar um levantamento dos contratos administrativos de MPES com a CPTM, para assegurar se com o benefício da LC 123/06 as MPES utilizam os certames como estratégia de negócios e constatou-se que há uma grande participação e com êxito.

Quanto ao objetivo de identificar quais motivos as MPES apresentam para atrasos, rescisão e suspensão, foi verificado que vários são os pretextos alegados pelos representantes por apresentarem algum empecilho com o contrato. No que tange à entrega com atrasos, a dependência de terceiros foi a mais citada. Conforme Everton JÚNIOR (2017) as MPES sabem das suas limitações com os recursos físicos, humanos e financeiros para atender o universo consumidor. Mesmo assim não medem responsabilidade, se arriscam em participar dos certames e quando são consagradas vencedoras iniciam os processos sem a expectativa de execução do contrato.

Outro ponto é o de não se atentar ao prazo de entrega, este evidencia que as MPES não leem o contrato em sua totalidade, o que os tornam despreparados para a realização de uma boa gestão. Nesse cenário, considera-se como estratégia a capacitação dos fornecedores e colaboradores em assuntos relacionados a licitações e gestão de contratos.

Em análises as rescisões, o problema mais apresentado é a reprova do material pela área de qualidade. O gestor A informou que 100% dos materiais comprados pela CPTM passam pela área de qualidade e só são internalizados

após a devida aprovação. Quando ocorre a reprova, a MPE tem a chance de reapresentar o material após correção das falhas. Conforme quadros 4 e 5, alguns objetos comprados são específicos e, a falta de conhecimento dos fornecedores levam as reprovadas. Devido ao retrabalho e ao custos para os reajustes, alguns fornecedores desistem da entrega. Sugerem-se algumas atitudes que poderiam melhorar a gestão quanto a entrega do objeto, tais como: a) tirar todas as dúvidas com a área técnica antes da produção para que não se tenha reprovadas; b) analisar antes da participação no certame o objeto solicitado para que sejam eficazes na entrega e c) analisar os custos necessários para a produção do objeto evitando dependências de terceiros.

Outro objetivo analisado foi a visão que os gestores e colaboradores têm sobre a gestão das MPES nos contratos com a CPTM. Por meio de entrevista, os gestores têm um consenso sobre a falta de capacidade técnica e de conhecimento da lei pelos fornecedores. Os colaboradores alegam o despreparo das MPES após ser consagrada vencedora do certame licitatório, o que acarreta transtornos a Administração Pública.

O resultado foi positivo pelos gestores ao fato de algumas MPES se empenharem para manter o contrato, entregar o objeto conforme especificado em edital, sem atrasos e com qualidade. Destaca-se como diferencial a intenção de se manter no mercado e utilizar os benefícios da LC 123/06 como estratégia de negócios e uma oportunidade no mercado competitivo.

Quanto as estratégias apresentadas pelas MPES nos contratos administrativos, só foi possível conhecer o lado da estatal, através das análises do histórico dos contratos, questionário dos respondentes e entrevistas com gestores. Em relação as MPES, não foi possível realizar entrevista com nenhum empresário. Estes alegaram dois motivos para a recusa, o primeiro foi a pandemia do COVID-19 e o segundo ter medo de sofrer represálias por parte da estatal.

Com as análises realizadas neste trabalho, concluiu-se que as MPES são importantes para o desenvolvimento da economia e têm participação efetiva nas compras públicas estaduais. Destaca-se que a LC 123/06 auxilia as MPES devido à concorrência desigual com as médias e grandes empresas e como uma estratégia para oportunidade de crescimento.

Focando nos 14 campos da competição, analisou-se quanto ao preço, qualidade do produto, prazo de entrega do produto, imagem da empresa confiável

e imagem em responsabilidade social. O preço é trabalhado através de uma pesquisa de preço, onde através de, no mínimo, três cotações chega-se a uma média de valor do mercado.

Nas licitações é consagrado vencedor quem oferecer o menor preço, porém as MPES precisam saber formar o preço de venda para se consagrada vencedora, não tenha problemas para entrega do objeto, ou seja, muitas MPES ganham e não entregam o objeto, para salvar o certame o gestor chama o 2º colocado, porém muitas vezes o 2º alega não querer pois o preço praticado é inviável.

A qualidade dos produtos é um ponto muito analisado nos contratos da CPTM, como já apresentado neste trabalho, 100% dos itens adquiridos são analisados pela engenharia de materiais e só são internalizados se forem aprovados.

O prazo de entrega do produto é uma cláusula contratual muito questionada pela estatal, as MPES não cumprem prazos, apresentam atrasos e recebem sanções pecuniárias. A imagem da empresa confiável pode ser analisada em dois pontos, o primeiro é quando uma MPE ganha o certame pela primeira vez, sua imagem será construída no decorrer da gestão do contrato. O segundo ponto é quando uma MPE vence o certame e já apresenta um histórico negativo em gestão anteriores. Busca-se melhorar a gestão em cada contrato para manter a continuidade das atividades.

A imagem em responsabilidade social notou-se que estatal e MPES estão trabalhando no mesmo sentido, adquirir e vender produtos com produção limpa, de origem lícita e com descarte correto. Os indicadores de compras públicas sustentáveis apresentou crescimento de um ano para o outro e o foco na gestão ambiental faz parte do ambiente BEC e nas suas aquisições.

Quanto a gestão dos contratos administrativos concluiu-se que as MPES precisa capacitar seus colaboradores para melhorar o conhecimento no universo das licitações e contratos. É preciso melhorar os métodos utilizados na gestão dos contratos administrativos, para evitar situações que comprometa ambas as partes.

5.1 Conclusões específicas

No desenvolvimento deste trabalho acadêmico verificou-se que a CPTM por ser estatal (sociedade de economia mista) tem o dever de ser transparente,

comunicando as informações relevantes das suas atividades para a sociedade. Através do portal CPTM, as compras públicas podem ser acessadas na aba licitação, subitem contratações formalizadas e os dados são apresentados por anos, separados por mês. É possível conhecer a diretoria que solicitou o material, modalidade, processo, objeto, contratada, data de assinatura e valor, porém não é possível verificar a quantidade contratada, cronograma de entrega e execução do contrato.

A bolsa eletrônica de compras também disponibiliza dados de compras públicas estaduais, mas não é suficiente para extrair relatórios e coletar dados por unidade compradora, porém apresentam catálogo de matérias, serviços e o socioambiental. Todos esses dados são relevantes para a transparência do processo licitatório e da gestão por parte da CPTM.

Quanto a análise institucional, nota-se que a CPTM se tornou uma das mais importantes empresas de mobilidade da RMSP e com foco no melhor trajeto aos seus passageiros, firmou parceria no final do ano de 2019 com o SEBRAE para capacitar e transformar o vendedor ambulante em MEI (Relatório Administração, 2019). Em todos seus projetos baseia-se no capital produtivo, financeiro, social e natural, humano, intelectual e na governança corporativa.

Com relação as atividades dos colaboradores da área de contratos, sugere-se implantar indicadores de desempenho e gestão para sinalizar pontos fracos e fortes dos processos e evidenciar resultados significativos para a Administração Pública.

Nos indicadores de economia em pregão eletrônico o estado apresenta um resultado satisfatório, a CPTM conforme quadros 4 e 5 apresentam contratos firmados com as MPES através do PE. Quanto as compras públicas sustentáveis a estatal apresentou crescimento nas licitações sustentáveis e conforme Relatório da Administração (2019) reformulou sua visão sobre a gestão ambiental com a reestruturação da área de Meio Ambiente que atua em nível consultivo, normativo e executivo, utilizando-se de forte conhecimento técnico que tem por finalidade fornecer, de forma transparente e eficaz, as diretrizes ambientais para toda Companhia.

Enfatiza-se a participação das MPES nos certames licitatórios com a CPTM e no que tange a gestão praticada nos contratos, identificou-se a necessidade de capacitação dos colaboradores quanto a legislação e contratos administrativos

para que consigam cumprir as cláusulas contratuais e não causem transtornos a Administração Pública.

5.2 Contribuição do estudo

Este estudo contribui para as novas discussões referentes aos avanços das MPES nas compras públicas e identificação de melhores práticas. A gestão praticada apresenta falhas e necessita de mudanças para que ambas as partes envolvidas possam ter satisfação nas compras públicas. Não é apenas ter a ferramenta como estratégia de sobrevivência no mercado e saber usá-la. A participação fomenta a geração de empregos, desenvolvimento local e inovação.

Quanto a estatal contribui para implementação de indicadores para facilitar as atividades sob a ótica da gestão, evitando aumento das rescisões contratuais e conseqüentemente início de um novo certame, melhoria nas informações fornecidas para a sociedade, pois há informações apresentadas no portal que precisam de downloads e as leituras são cansativas, necessidade de um acompanhamento dos contratos com as MPES, oferecendo sugestões que proporcionem êxito na gestão.

5.3 Limitações e sugestões para futuros trabalhos

Neste trabalho uma limitação encontrada foi a dificuldade em conseguir entrevista com empresários de MPES vencedores de certames com a CPTM. Ocorreram várias solicitações e, por diversas vezes os empresários não estavam disponíveis para concederem. Tal limitação faz com que possam ser sugeridos estudos futuros:

- aplicação de entrevistas com representantes das MPES, com o propósito de analisar as práticas realizadas nas compras públicas;
- dar continuidade à pesquisa buscando fomentar a participação das MPES em compras públicas municipais e federais gerando a competitividade;
- estudos com MPES que não obtiveram sucesso com compras públicas e acabaram desistindo desta estratégia de negócio;

- estudos utilizando a implantação de portais pelas estatais que possam auxiliar as MPES em todo processo licitatório até a gestão dos contratos.

Finalizando a pesquisa, com resultados que tenham contribuído com o estudo sobre o tema, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para o aumento de participação das MPES em certames licitatórios, fomentando o desenvolvimento econômico do país.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. **Lei 8666/93 – Atualizada e Esquematizada**. São Paulo. Estratégia Concursos, 2016. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/lei-8666-atualizada-e-esquematizada-para-concursos/>. Acesso em: 07 out. 2019.

ALVIM, P.C.R. de C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micros e pequenas empresas. **Ciência da Informação**. Ci. Inf. Vol. 27 – n.1. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651998000100004&script=sci_arttext. Acesso em: 28 dez. 2019.

AMORIM, V.A.J., Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência. **Biblioteca Digital Senado Federal**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/533714>. Acesso em: 18 out. 2019.

ARAÚJO JUNIOR, Análise comparada sobre medidas de favorecimento de micros e pequenas empresas (MPEs) em compras públicas com avaliação de eficácia e identificação de melhores práticas. **IPEA: Instituto de Pesquisa Economica Aplicada**, 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34331. Acesso em: 04 ago.2020

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management** 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120.

BARRETO, L.K.S.; MONTENEGRO, C.B.; D´SOUZA, K.B.M.; NETO, M.P.R.; SOUZA, V.D. **Licitação como uma ferramenta estratégica de crescimento e manutenção para as Microempresas e Empresas De Pequeno Porte**. Revista Global Manager. V.14, N. 1. 2014. ISSN 1676-2819 – impresso ISSN 2317-501X. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/1101>. Acesso em: 14 out. 2019.

BEC – Bolsa Eletrônica de Compras/SP. **Quem somos**. Disponível em: https://www.bec.sp.gov.br/BECSP/Quem_Somos/Quem_Somos_BEC_novo.aspx. Acesso em: 27 nov. 2019.

BEC – Bolsa Eletrônica de Compras/SP. **Site BEC**. Disponível em: <https://www.bec.sp.gov.br/BECSP/Home/Home.aspx>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BEZERRA, A.A.A.; OLIVEIRA, E.B. de. MPEs: O fomento da economia brasileira. **Administradores.com**. 2006 Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/mpes-o-fomento-da-economia-brasileira>. Acesso em: 19 dez. 2019.

BIDERMAN, R. MACEDO, L.S.V., MONZONI,M., MAZON,R. Guia de compras públicas sustentáveis. Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. **Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio**

Vargas (GVces) São Paulo. 2008. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/arquivos/guia_compras_sustentaveis.pdf Acesso em: 18 mai 2020

BITTENCOURT, Sidney. **Licitações públicas para provas [recurso eletrônico], concursos e agentes públicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BOARETO, M.C., AMORIM, D.A., CAIXETA, A.M.R., REIS, E.F., ROSALÉM, V. Visão baseada em recursos e a criação de valor para pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**. RAGC, v.7, n.30, p.19-29/2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 out. 2019.

_____. **Lei 8666, de 21 de junho de 1993**. Brasília: 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8666cons.htm. Acesso em: 19 nov. 2019.

_____. **Lei 9986, de 18 de julho de 2000**. Brasília: 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9986.htm. Acesso em: 18 nov. 2019.

_____. **Lei 10520, de 17 de julho de 2002**. Brasília: 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 10 dez. 2019

_____. **Lei 13303, de 30 de junho de 2016**. Brasília: 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 26 out. 2019.

_____. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília: 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 16 out. 2019.

_____. **Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018**. Brasília: 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm. Acesso em: 10 dez. 2019.

_____. **Decreto nº 51.469, de 02 de janeiro de 2007**. São Paulo: 2007. Disponível em: <http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=20070103&Caderno=DOE-I&NumeroPagina=3>. Acesso em: 26 nov. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Caderno de Logística; Contratações Públicas Sustentáveis**. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/2.Caderno-de-Logistica_Pesquisa-de-Precos-2017.pdf. Acesso em: 20 dez. 2019.

_____. **Resolução SF 15, de 09 de março de 2017**. São Paulo: 2017. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/DiarioOficial/Paginas/Resolu%C3%A7%C3%A3o-SF-15,-de-09-de-mar%C3%A7o-de-2017---.aspx>. Acesso em: 26 nov. 2019.

BRITO, R.F., ALMEIDA, V.L., BRITO, A.C.T.C. Indicadores de desempenho em compras públicas. **Profiap**, 2008. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41382.pdf>. Acesso em: 05 mai 2020.

CHAVES, F.B.; ROSA, A.W. de. A fiscalização contratual como meio para busca de eficiência da Administração Pública. **Revista Jus Navigandi**. ISSN 1518-4682. Teresina/PI, a. 24, n. 5817, 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/73487/a-fiscalizacao-contratual-como-meio-para-busca-de-eficiencia-na-administracao-publica>. Acesso em: 18 nov. 2019.

CONTADOR, J.C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **História da Companhia 1992-2018**. Disponível em: <https://www.cptm.sp.gov.br/a-companhia/Pages/Nossa-Historia.aspx>. Acesso em: 18 nov. 2019.

CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Portal CPTM**. Disponível em: <http://www.cptm.sp.gov.br/Pages/Home.aspx>. Acesso em: 16 nov. 2019.

CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Relatório Integrado da Administração**. 2018. Disponível em: <http://www.cptm.sp.gov.br/a-companhia/BalancosDemonstrativos/Relat%C3%B3rio%20Integrado%20CPTM%202018.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019

CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Regulamento de Licitações e Contratos da CPTM**. Disponível em: <http://www.cptm.sp.gov.br/licitacoes/Documents/Normas/Regulamento-de-Licitacoes-Contratos-da-CPTM.pdf#search=relat%C3%B3rio%20de%20licita%C3%A7%C3%B5es%20e%20contratos>. Acesso em: 18 nov. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE SORDI, J. O., **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

DEZOLT, A.L.P., BARBOSA, G.P. Diagnóstico das Compras Públicas Estaduais 2015. **IX Congresso Consad de Gestão Pública**. Painel 44/001. Brasília/DF, 2016. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdBoB9r->

[XMs4ZNoXQ3wBkZWx8jPTkXPcU3KfaShilhzbpRSjA/viewform](#). Acesso em: 02 jun. 2020.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 12^a ed. São Paulo, Editora Atlas S.A., 2009

EVERTON JUNIOR, A., **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.

FERNANDES, M.J. Lei 13.303/2016: novas regras de licitações e contratos para as estatais. **Revista Jus Navigandi**. ISSN 1518-4862, Teresina/PI, ano 21, n. 4756, 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/50312/lei-13-303-2016-novas-regras-de-licitacoes-e-contratos-para-as-estatais>. Acesso em: 18 nov. 2019.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação. **UFRGS. ConTexto**. Porto Alegre, v.3, n. 4, 1^o semestre 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11638/6840>. Acesso em: 16 dez. 2019.

FERREIRA, M.F.A.; PEREIRA, V.E.; BALLESTEROS, A.S. Contribuição da bolsa eletrônica de compras do governo do estado de São Paulo para a melhoria da gestão pública. **IX Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2016. Brasília/DF, 08 a 10 de junho de 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/evento/ix-congresso-consad-de-gestao-publica/>. Acesso em: 14 out. 2019.

FINNEY, R. Zachary; LUEG, Jason E.; CAMPBELL, Noel D. Market pioneers, late movers, and the resource-based view (RBV): A conceptual model. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 9, p. 925-932, 2008.

FONSECA, L.S. **Licitações**. Curitiba. Instituto Federal do Paraná. 2013. Disponível em: http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%BAblicos/M%C3%B3dulo%20III/Licita%C3%A7%C3%B5es/Livro_Licitac%C3%A7%C3%B5es.pdf. Acesso em: 18 nov. 2019.

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

IMPrensa OFICIAL. Governo do Estado de São Paulo. **e-negócios públicos**. Disponível em: http://www.imprensaoficial.com.br/ENegocios/popup/pop_e-nego_detalhes.aspx?IdLicitacao=1350655&IdEventoLicitacao=4396587#05/06/2020. Acesso em: 03-06-20.

LANDIM, F.L.P.; LOURINHO, L.A.; LIRA, R.C.M.; SANTOS, Z.M.S. Uma reflexão sobre as abordagens em pesquisa com ênfase na integração qualitativa-quantitativa. **Periódicos UNIFOR**. REPS, 2006; 19 (1): 53-58. Fortaleza/CE. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000114&pid=S0104-1169200800050001000010&lng=pt. Acesso em: 19 Dez. 2019.

LEONE, N.M. de C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18123/as-especificidades-das-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em: 28 dez. 2019.

MEIRELLES, H.L.; FILHO, J.E.B.; BURLE, C.R. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. / Atual. Até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, C.A.B. **Curso de Direito Administrativo**. 27ª ed. São Paulo, Editora Malheiros, 2010.

MENDONÇA, S.A.T de.; RUZZÃO, A.P. de; SANTOS, J.E.; AZADINHO, L.Z. O planejamento estratégico como ferramenta: estudo sobre a eficiência das micros e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**. Vol. 16, nº. 17, Curitiba, 2017. pp. 50-68. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195>. Acesso em: 04 jan. 2020

OLIVEIRA, R.C.R. **Licitações e Contratos Administrativos**. 4ª. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015. Disponível em: <https://www.solicitacao.com.br/files/conteudo/29/-licitacoes-e-contratos-administrativos---teoria-e-pratica---rafael-carvalho---2015-1.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2019.

PÉRCIO, G.V. **Licitações e Contratos Públicos – Legislação Aplicada**. Joinville/SC. Praxis – GVP Parcerias Governamentais. 2013

PÉRCIO, G.V. **Contratos Administrativos sob a ótica da gestão e fiscalização**. Joinville/SC. Praxis – GVP Parcerias Governamentais. 2013

PICCHIAI, D., CARNEIRO, M.C., Dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas na participação de licitações públicas junto às universidades federais. **Revista dos Mestrados Profissionais**. V.07, n.1 (2018). Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/DIFICULDADES-ENCONTRADAS-PELAS-MICRO-E-PEQUENAS-NA-Picchiai-Carneiro/99e75b72361255ae5f13c3ab559d7cfbaa06c49f>. Acesso em: 18 ago. 2020.

PIZZANI, L.; SILVA, R.C. da; BELLO, S.F.; HAYASHI, M.C.P.I. A arte da pesquisa bibliográfica em busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia**. Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 16 dez. 2019.

PREGÃO. **Pregão**. Disponível em: <http://www.pregao.sp.gov.br/>. Acesso em: 01 jun 2020.

SEBRAE; **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. SEBRAE Nacional, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 09 out. 2019.

SEBRAE; **O governo contratando com a micro e pequena empresa**: o estatuto da micro e pequena empresa fomentando a economia do país. Brasília/DF: SEBRAE, 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/965e9409d93647cb97f0702e3017995d/\\$File/7770.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/965e9409d93647cb97f0702e3017995d/$File/7770.pdf). Acesso em: 11 nov. 2019.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. Panorama dos Pequenos Negócios. Sebrae São Paulo/SP 2018 - pdf. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama dos Pequenos Negocios 2018 AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202018%20AF.pdf). Acesso em: 17 nov. 2019.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília: TCU, Secretaria-geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 14 nov. 2019.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas** - 2. Ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, T. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade**. 1 ed. Edição: Campo Limpo Paulista - SP. Editora Faccamp, 2019.

TEIXEIRA, C.A.C; DANTAS, G.G.T.; BARRETO, C.A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**. v.1 – n.2 – p.104-123, 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf. Acesso em: 04 jan. 2020.

TERENCE, A.C.F.; FILHO, E.E. Elaboração do Planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista de Micro e Pequena Empresa**. v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23728/elaboracao-do-planejamento-estrategico--estudo-e-aplicacao-de-um-roteiro-em-pequenas-empresas>. Acesso em: 06 jan. 2020.

TRF3. Tribunal Regional Federal da 3ª Região. **Manual de licitações sustentáveis da Justiça Federal da 3ª Região**. São Paulo: Tribunal regional Federal da 3ª região, 2016. Disponível em: [https://www.trf3.jus.br/documentos/adeq/Socioambiental/PLS/Manual de Licitações Sustentáveis-diagramado.pdf](https://www.trf3.jus.br/documentos/adeq/Socioambiental/PLS/Manual_de_Licitacoes_Sustentaveis-diagramado.pdf). Acesso em: 26 mai 2020.

TUNES, R. MONTEIRO, P.R.R. Conhecimento em gestão, vantagem competitiva e performance empresarial: proposição e teste de um modelo fundamentado na “Resource Advantage Theory” em MPEs. **Brazilian Journal of Marketing - BJM Revista Brasileira de Marketing** – Remark Vol. 16, N. 3. Julho/Setembro. 2017.

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

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO NA CPTM

Meu nome é Simone Aparecida Alves de Souza Silva, estou cursando **Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas** do Centro Universitário de Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP), sob a orientação do Prof. Dr. Djair Picchiai.

Solicitamos auxílio para realização de questionário e entrevista para o desenvolvimento da pesquisa intitulada **A gestão das micro e pequenas empresas nos contratos administrativos com a CPTM**. Esta tem o intuito de entender quais motivos levam as MPEs participarem do certame licitatório, serem vencedoras e não cumprirem os referidos contratos.

Serão enviados três questionários para os gestores e empregados da área e posteriormente serão feitas pessoalmente entrevistas com gestores.

Garantimos que não iremos interferir nas atividades operacionais e cotidianas e que todas as informações coletadas serão tratadas em conjunto, de modo que a identificação individual dos participantes ocorrerá em sigilo.

Por fim, ressaltamos que a fase de coleta de dados está inicialmente prevista para durar trinta dias. Desde já, nosso muito obrigado pela sua participação e compreensão.

Em caso de dúvidas ou comentários, por favor entrar em contato comigo.

Simone Aparecida Alves de Souza Silva

e-mail: simalves030416@gmail.com ou simone.silva211@etec.sp.gov.br

Tel./WhatsApp: (11) 94256-6651

APÊNDICE B - PERFIL DO ENTREVISTADO

1.Nome:_____

2.Gênero:

Masculino Feminino

3.Posição ocupada na CPTM?

Gestor Preposto do Gestor Gerente Analista Assistente

4.Grau de Escolaridade:

Médio Técnico Superior Pós-graduado Mestrado
Doutorado

5.Faixa etária:

De 18 a 24 anos De 25 a 35 anos De 36 a 50 anos De 51 a
65 anos

A partir de 66 anos

6.Tempo que trabalha na empresa (anos) _____.

7.Tempo que trabalha com gestão de contratos administrativos (anos)
_____.

APÊNDICE C - CONHECIMENTO NA GESTÃO COM MPES

1. Indique seu grau de conhecimento da lei 8666/93 sob a ótica da gestão de contratos administrativos.

- Nenhum
- Pouco
- Regular
- Bom
- Avançado

2. Informe como se atualiza em relação a legislação.

- Leitura de atualização da Lei 8666
- Cursos
- Seminários/Palestras
- Internet
- Outros – Cite: _____

3. Com que frequência você recebe contrato para realização da gestão com MPES.

- Diário
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

4. Quantos contratos com MPES tem sobre a sua responsabilidade?

- De 1 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- Acima de 31 contratos

5. Apresente os dados que considere mais relevante analisar em um contrato administrativo. Enumerar da maior para a menor importância.

6. Na gestão do contrato utiliza algum programa para preencher o relatório de acompanhamento da execução do contrato?

() Sim. Cite: _____

() Não

7. Na gestão tem contato formalmente com representante da MPEs?

() Sim () Não

8. Indique seu conhecimento com NF-e quanto ao objeto do contrato.

() Nenhum

() Pouco

() Regular

() Bom

() Avançado

9. Qual seu conhecimento sobre a Lei Complementar 123/2006?

() Nenhum

() Pouco

() Regular

() Bom

() Avançado

APÊNDICE D - GESTÃO DE CONTRATOS COM AS MPES

1.Os contratos com MPES apresentam muitas dificuldades para serem cumpridos?

Sim

Não

2.Ao se aplicar penalidade na MPE, é possível perceber se estas conhecem as cláusulas contratuais do contrato celebrado?

Sim Não

3.Indique o grau de conhecimento da MPES quanto o objeto do contrato.

Pouco

Regular

Bom

Avançado

Detalhista

4.Os representantes da MPES apresentam conhecer em detalhes o contrato?

Sim Não

5.Nos contratos sob a sua responsabilidade quantos apresentam atrasos na entrega do objeto.

De 1 a 10

De 11 a 20

De 21 a 30

Acima de 31 contratos

6.Nos contratos sob a sua responsabilidade quantos apresentam rescisão contratual?

De 1 a 10

De 11 a 20

De 21 a 30

Acima de 31 contratos

7. Indique as principais dificuldades apresentadas pelas MPEs na gestão de contratos.

8. Com que frequência o representante da MPEs procura o gestor para esclarecer dúvidas do contrato?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Não procura

9. Com a sua experiência, as MPEs realizam uma gestão eficiente nos contratos administrativos?

- Sim Não