

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MARCELLO FREICHO PRUCOLI

**AS BARREIRAS PARA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NOS
CONTRATOS PÚBLICOS**

**VITÓRIA
2015**

MARCELLO FREICHO PRUCOLI

**AS BARREIRAS PARA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NOS
CONTRATOS PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração de Marketing e linha de pesquisa Estratégia e Governança Corporativa.

Orientador: Professor Doutor Arilton Teixeira

**VITÓRIA
2015**

MARCELLO FREICHO PRUCOLI

**AS BARREIRAS PARA PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NOS
CONTRATOS PÚBLICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração de Marketing e linha de pesquisa Estratégia e Governança Corporativa.

Aprovada em ____ de _____ de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Dr.
(Universidade, Faculdade etc.)**

**Profº Dr.
(Universidade, Faculdade etc.)**

**Profº Dr.
(Universidade, Faculdade etc.)**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Sebastião Prúcoli e Mathilde Pereira Freicho Prúcoli, pelo apoio contínuo no meu desenvolvimento pessoal, e pelos exemplos de vida que sempre me fizeram seguir.

À minha esposa e meus filhos, Denise Lourenço Ferreira Prúcoli, Thiago Lourenço Freicho Prúcoli e Luana Lourenço Freicho Prúcoli, pela paciência e compreensão em meus momentos de ausência.

Aos professores da FUCAPE, pelas instruções valiosas e objetivas durante o curso.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Arilton Teixeira, pelo atendimento atencioso e orientação pragmática na condução da dissertação.

Aos amigos e colegas da FUCAPE que prontamente me ajudaram durante o curso.

Aos funcionários da FUCAPE, pelo apoio técnico necessário e atenção em todos os momentos necessários.

A FAPES pelo apoio financeiro para a conclusão desta pesquisa.

À Deus por ter me guiado no caminho certo e, nos momentos de fraqueza, ter me fortalecido para que não ficasse no meio do caminho.

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que produz inteligência/porque melhor é a sua mercadoria, do que a mercadoria de prata: e a sua renda, do que o mais fino ouro.”

(Provérbios 3:13/14)

RESUMO

A Administração Pública (AP) no Brasil vem crescendo e expandido seus gastos, porém, vem caindo o número de empresas aptas a venderem para os órgãos públicos. Um dos desafios encontrados pelas empresas é tornarem-se fornecedoras de produtos e serviços nos contratos públicos. O objetivo desta dissertação foi investigar as barreiras que inibem as empresas de venderem para os órgãos públicos. O método de pesquisa utilizado foi o quantitativo, e os dados foram reunidos a partir de levantamento eletrônico de empresas no Estado do Espírito Santo - Brasil. A amostra foi composta de 89 empresas e o instrumento de coleta de dados foi o questionário eletrônico enviado às mesmas através do Conselho Regional de Administração (CRA) do Estado do Espírito Santo. Foi constatado que burocracia, desconfiança e documentos inibem as vendas para a Administração Pública pois, toda vez que aumentam a burocracia e criam mais complexidade nos instrumentos de aquisições do governo, ocorre a correspondente inibição e retração da participação das empresas nas vendas para estes entes públicos.

Palavras-chave: Administração Pública; Sistemas Eletrônicos; Empresas; Vendas; Terceirização.

ABSTRACT

The Public Administration (PA) in Brazil has grown and expanded their spending, however, has been decreasing the number of companies able to sell to government agencies. One of the challenges faced by companies is to become suppliers of products and services in public procurement. The aim of this work was to investigate the barriers that inhibit companies from selling to government agencies. The research method used was quantitative, and data were gathered from electronic survey of companies in the State of Espírito Santo - Brazil. The sample was composed of 89 companies and the data collection instrument was the electronic questionnaire sent to them by the Board of the Regional Council (ARC) of the state of Espírito Santo. It was found that bureaucracy, suspicion and inhibit sales documents for Public Administration since, every time increase bureaucracy and create more complexity in government procurement instruments, there is a corresponding inhibition and decrease the participation of businesses in the sales for these public entities.

Keywords: Public Administration; Electronic Systems; Business; Sales; Outsourcing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 BARREIRAS PARA A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NOS CONTRATOS PÚBLICOS	12
2.1.1. Burocracia	12
2.1.2. Excesso de exigências	13
2.1.3 Garantias.....	13
2.1.4 Complexidade no cadastramento de fornecedores	14
2.1.5 Editais complexos e Documentos	14
2.1.6 Preços baixos	15
2.1.7 Desconfiança generalizada	16
2.1.8 Falta equipe de trabalho	16
2.1.9 A distribuição	17
2.1.10 Os prazos de entrega e pagamento	18
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE DOS DADOS	22
5. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE VENDAS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	36
APÊNDICE B - MATRIZ DE CORRELAÇÃO COM TODAS VARIÁVEIS	40

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da Administração Pública e do gasto público no Brasil abre uma possibilidade para que as empresas passem a vender para os entes públicos. Segundo dados da Controladoria Geral da União (CGU), no período de 2010 a 2012, o gasto da administração direta com compras de material de consumo e contratação de obras e serviços aumentou em 24,64%, ou seja, o volume de gasto da administração direta federal foi da ordem de R\$ 359,8 bilhões a mais no ano de 2012 comparado com 2010 (PORTAL TRANSPARÊNCIA, 2014).

Embora mais 360 mil empresas estivessem cadastradas para participar dos pregões do governo federal pela Internet em 2010, entretanto, esse número vem caindo. Dados do Portal Transparência da Controladoria Geral da União (CGU) mostram que o número de empresas que estavam aptas para vender para a Administração Pública reduziu em 24,89%, caindo de mais 360 mil para 275 mil empresas de 2010 a 2012. (BRASIL, 2014).

Um dos desafios encontrados pelas empresas é de se tornar fornecedoras nos contratos públicos (Zheng et al, 2006; Clark e Moutray, 2004; Fee et al, 2002). MacManus (1991) pesquisou, no estado norte-americano do Texas, por este estar posicionado entre os cinquenta maiores orçamentos públicos dos Estados Unidos da América (EUA), as percepções gerais de empresas para práticas de compras governamentais. Identificou o que o setor privado considera como os cinco problemas mais citados: (I) demora nos pagamentos; (II) limitações nas especificações das licitações; (III) dificuldade em fazer contato com os usuários

finais; (IV) burocracia (excesso de documentação) e (V) preços baixos em função da concorrência.

Estudos semelhantes ao de MacManus (1991) são possíveis de serem aplicados no Brasil. Diante deste contexto, o problema de pesquisa é saber quais são as barreiras que levam as empresas a não participarem das licitações e, conseqüentemente, não venderem para administração pública.

Sendo assim, a presente dissertação tem como objetivo investigar as barreiras que inibem as empresas a venderem para os órgãos públicos. Para atingir este objetivo, foi utilizada pesquisa de campo, pelo método descritivo-quantitativo com corte transversal, sendo que os dados foram reunidos a partir de um levantamento eletrônico de empresas no Estado do Espírito Santo, no Brasil, em 2013.

Este estudo contribuiu com a literatura, apresentando os principais motivos que levam as empresas a não venderem para a Administração Pública e verificar se as mesmas barreiras encontradas em outros Países são iguais no Brasil e, de forma prática, fornecer informações para os governos, empresas e sociedade em geral sobre os motivos da não participação destas empresas em licitações, realidade que pode fazer com que toda a sociedade brasileira seja economicamente penalizada.

Nesta dissertação foi feito um levantamento e uma revisão da literatura, onde identificou algumas variáveis e da onde foram retiradas as variáveis deste trabalho. Em segundo apresenta-se a metodologia utilizada e análises aplicada. Por fim encontram-se as conclusões, onde são mostradas as contribuições deste trabalho, as limitações do estudo, e as sugestões de pesquisa futuras.

Capítulo 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte são analisadas as pesquisas anteriores que estudam as razões que levam fornecedores de produtos e serviços a não comercializar com órgãos da Administração Pública. Com base nestes estudos, são apontadas algumas barreiras para a participação das empresas nos contratos públicos, cujas variáveis são pormenorizadas a seguir.

Lamm (1988) centrou sua pesquisa sobre as razões que levam empresas norte-americanas a não participarem de negócios com o Departamento de Defesa do Governo dos EUA (DOD). Lamm (1988) entrevistou empresas americanas de diversos setores industriais e obteve retorno de 427 empresas. Uma das questões consideradas mais críticas de sua a pesquisa foi a pergunta nº 9: *Quais são as principais razões pelas quais atualmente não estão envolvidos em negócios com a defesa ou, estando envolvidas em fornecimento para a administração pública, porque têm intenção de sair?*

Segundo Lamm (1988), do total de 427 empresas, 213 responderam que não fechavam negócios com governo americano. Destas 213 empresas, mais da metade (122) indicaram que pretendiam fechar negócios com o DOD, mas tiveram problemas significativos diversos. O restante, 91 corporações indicaram que não queriam negócio com o DOD.

Lamm (1988) identificou os principais motivos pelos quais as empresas se recusam a vender para o governo norte-americano, que são: (I) papelada onerosa (volume de documentos necessários para se qualificar como um licitante), (II) métodos inflexíveis, (III) políticas mais atraentes em empreendimentos comerciais e

particulares, (IV) baixa rentabilidade e (V) atitude não cooperativa de funcionários públicos (atitudes dos governos).

Como na introdução o estudo de MacManus (1991) se repete nesta parte por ser base desta dissertação. MacManus (1991) pesquisou as percepções gerais das empresas para práticas e compras governamentais e identificou como deficiências: (I) demora nos pagamentos; (II) limitações nas especificações das licitações; (III) dificuldade em fazer contato com os usuários finais; (IV) burocracia (excesso de documentação) e (V) preços baixos em função da concorrência.

Ainda Zheng *et al* (2006) afirmaram que são as pequenas e médias empresas que mais realizam negócios com o governo do Reino Unido nos contratos públicos referentes aos serviços e compras de bens de saúde e segurança pública, destacando ainda que as pequenas e medias empresas - PMEs contratam mais com administração pública local.

Diante das pesquisas apresentadas, são elencadas no Quadro 1 algumas variáveis como barreiras (Burocracia, Excesso de exigências, Garantias, Complexidade dos processos de cadastramento de fornecedores, Editais complexos, Documentos necessários para contratação, Preços baixos, Desconfiança generalizada, Falta de equipe, Realizar as entregas (distribuição) e Prazos estabelecidos (prazos de entrega e/ou prazos de pagamento)) que apontam as possíveis causas do desinteresse das empresas nas vendas para a Administração Pública.

Os autores e variáveis (barreiras) apresentados no Quadro 1, demonstram os impactos na decisão das empresas de não negociarem com órgãos públicos:

BARREIRAS	FONTES
-Burocracia.	Dwyer e Oh (1987), John (1984), Reve (1986), Williams e Smellie (1985), Martin <i>et al</i> (1999), MacManus (1991), Erridge e Greer, (2002), Wang e Bunn (2004), Loader (2007).
-Excesso de exigências.	Secchi (2009), Rainey e Bozeman, (2000).
-Garantias.	Lamm (1988), Fee <i>et al.</i> (2002).
-Complexidade dos processos de cadastramento de fornecedores.	MacManus (1991), Lamm (1988).
-Editais complexos.	Fee <i>et al.</i> (2002), MacManus (1991), Lamm (1988).
-Documentos necessários para contratação.	MacManus (1991), Lamm (1988), Fee <i>et al.</i> (2002).
-Preços baixos.	Murray (1999) e Murray (2001), Wang e Bunn (2004), Åström e Brøchner (2007), Loader (2007), MacManus (1991), Lamm (1988).
-Desconfiança generalizada.	Murray (2007), Erridge e Greer (2002), Murray (2001). MacManus (1991), Lamm (1988).
-Falta de equipe.	Nooteboom (1993), Bovis (1998), MacManus (1991).
-Realizar as entregas (distribuição).	Brown e Potoski (2003), Karjalainen e Kemppainenm (2008), Dwyer e Oh (1987), John (1984), e Reve (1986).
-Prazos estabelecidos (prazos de entrega e/ou prazos de pagamento).	Brown e Potoski (2003), Ammons (2001), Carter <i>et al</i> (1992), MacManus (1991).

Quadro 1: Bases teóricas consultadas para a escolha das variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas próximas seções são explicadas as barreiras que as empresas encontram.

2.1 BARREIRAS PARA A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NOS CONTRATOS PÚBLICOS

2.1.1. Burocracia

Na opinião de Dwyer e Oh (1987), John (1984) e Reve (1986), a burocracia, muitas vezes, é descrita em três dimensões: a formalização (a tomada de decisão é regulamentada por regras explícitas e procedimentos), a participação (o grau de participação dos gestores públicos na tomada de decisões) e a centralização (em que medida a autoridade de decisão é concentrada). A formalização deve ser ligada à existência de contratos explícitos e normativos e às ações de execução do contrato.

As pesquisas de Williams e Smellie (1985) e Martin *et al* (1999) mostraram as barreiras em contratar com o governo britânico e a União Europeia (EU): regulamentos e leis em excesso resultam em um alto grau de burocracia e, conseqüentemente, em alto número de formalizações que envolvem o processo de aquisição (Rainey e Bozeman, 2000; Wang e Bunn, 2004). Nas pesquisas de Erridge e Greer (2002) e Loader (2007), foi relatado que havia barreiras que podiam inibir as vendas das empresas para os órgãos públicos.

MacManus (1991) mostra, em sua pesquisa, as dificuldades encontradas pelas empresas em vender para o governo e a evidência, em vista do setor privado, de que o mundo das compras do governo é excessivamente burocrático.

2.1.2. Excesso de exigências

Conforme Secchi (2009), as empresas alegam a não participação nas licitações devido às cláusulas do contrato: o regime jurídico dos contratos administrativos estabelece regras consideravelmente mais vantajosas ao poder público.

Já Rainey e Bozeman (2000) relatam, em seu estudo empírico, como dificuldades na contratação com a administração pública norte-americana, e as exigências de transparência e responsabilidade para garantir que o processo seja conduzido de forma ética e justa, compreendem um alto nível de formalização.

2.1.3 Garantias

Lamm (1988) aponta, em sua pesquisa, que a inspeção e requisitos de garantia da qualidade, e as inconsistências recorrentes entre as especificações e instruções de trabalho, atrapalham as vendas para os órgãos públicos.

Fee *et al* (2002) apontaram outros tipos de barreiras, como tempo maior de garantia dos serviços e produtos que aumentam os custos envolvidos na preparação de propostas ao governo.

2.1.4 Complexidade no cadastramento de fornecedores

Lamm (1988) mostra, em sua pesquisa, a complexidade no cadastro de fornecedores dos governos para se qualificar como um licitante, indicando que a atitude não cooperativa de funcionários públicos era um dos principais fatores nas suas relações, a falta de preocupação e até mesmo uma indisposição geral para responder aos pedidos de informação ou assistência eram evidentes. Outra causa importante é a papelada onerosa que, no momento do cadastro, é requerido do empresário.

MacManus (1991), em sua pesquisa, relata que a falta de um manual de procedimentos escritos para os fornecedores dificulta na qualificação para cadastramento e, conseqüentemente, na participação nos contratos públicos.

2.1.5 Editais complexos e Documentos

Fee *et al* (2002) apontaram outros tipos de barreiras, como documentação onerosa na preparação de propostas ao governo, fazendo com que os empresários gastem muito tempo para preparar e participar dos certames.

Lamm (1988) identificou papelada onerosa (pesada) como uma das principais causas de problemas em lidar com o governo, pois é grande o volume de documentação necessária para se qualificar como um licitante. Essa extensa documentação exigida nos editais, com enorme variedade de formas, cláusulas,

certificações, representações, desenhos e esquemas, facilmente desencoraja o licitante.

Lamm (1988) indicou, ainda, que os métodos de licitação do Departamento de Defesa são difíceis de entender e requerem muita paciência; mais focado no extenso pacote envolvendo especificações ilegíveis, padrões irrealistas e documentação inalcançável.

MacManus (1991) mostra que um dos problemas de se vender para o governo é a documentação excessiva; inclusive em sua pesquisa, a resposta que liderou a lista de queixas dos empresários, foi o excesso de documentos que os mesmos precisam possuir para obterem contatos públicos.

2.1.6 Preços baixos

Existem diferenças do setor privado para o setor público no que tange os preços, sendo as abordagens de aquisição, processos e métodos de avaliação diferentes (MURRAY, 1999; MURRAY, 2001; WANG e BUNN, 2004; ASTRÖM e BROCHNER, 2007). MacManus (1991), em uma pesquisa de 3.282 empresas comerciais nos Estados Unidos, descobriu, com base nas respostas aos questionamentos, que a maioria dos entrevistados apontou diversas razões, dentre elas a desconfiança para fazer negócios com governos e a questão dos preços mais baixos do que os praticados na iniciativa privada.

Lamm (1988) identificou como uma das questões, “por quais motivos muitos empresários se recusam a comercializar com a administração pública”, que a forte concorrência das empresas empurra os preços para baixo, prejudicando as vendas para os órgãos públicos.

2.1.7 Desconfiança generalizada

É fundamental o papel da administração pública na condução do processo de aquisição, com transparência em seus atos, permitindo o controle dos comitês políticos (MURRAY, 2007) e outras entidades de interesse público (ERRIDGE e GREER, 2002). As práticas da administração pública deixam os contratos sem garantias concretas para as empresas e dificultam a atualização dos produtos e serviços a serem fornecidos. Esta realidade gera desconfiança entre os possíveis fornecedores, levando-os a optarem por não venderem para entes públicos. (MURRAY, 2001).

Para tentar combater a corrupção e garantir a probidade e responsabilidade, os órgãos públicos necessitam estabelecer exigências que regulam o processo de aquisição (ERRIDGE e GREER, 2002; MURRAY, 2007).

MacManus (1991), em sua pesquisa, relata que "política" e favoritismo foram vistos, por algumas empresas, como um dos principais motivos pelos quais eles não poderiam obter contratos com o governo.

2.1.8 Falta equipe de trabalho

Há necessidade de as empresas disporem de uma equipe de vendas preparada para atenderem aos órgãos públicos. A complexidade, as grandes exigências e o custo de possuir esta equipe trazem mais barreiras para que as empresas passem a vender para a administração pública. Além disso, as empresas podem não possuir conhecimentos específicos necessários para participarem de licitações em algumas áreas técnicas, o que pode se configurar em uma forma de barreira para sua participação (BOVIS, 1998).

Lamm (1988) identificou a necessidade de medidas especiais, de escritório e pessoal especializado, para processar a papelada.

Nooteboom (1993) relata que os gastos, com aprendizagem e treinamento das equipes de trabalho, para entender e conhecer a legislação para vender para os órgãos públicos, são custos que reduzem as vantagens estratégicas das PMEs. A complexidade dos editais, e as exigências neles contidas, tornam estas vendas bastante diferentes das efetuadas no setor privado (NOOTEBOOM 1993).

2.1.9 A distribuição

Brown e Potoski (2003) alegam que a capacidade dos governos, estaduais e municipais, dos Estados Unidos na gestão de contratos é precária.

É necessária uma estruturação bem definida, em matéria de distribuição (logística), em um mundo no qual os governos estão cada vez mais buscando a prestação de serviços, por meio de acordos de distribuição, que incluam entregas em diversos setores e endereços diferentes em um mesmo processo licitatório. (KARJALAINEN; KEMPPAINENM, 2008).

As pesquisas de Dwyer e Oh (1987), John (1984) e Reve (1986) ajudam a entender melhor como a centralização¹, a formalização² e a participação³ resultantes

¹ A centralização é a maneira na qual a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização, ou seja, concentrando-se a autoridade na cúpula da hierarquia. (DWYER; OH (1987); JOHN (1984); REVE (1986).

² A formalização é a codificação das normas, regras, políticas e procedimentos da empresa. Ela reflete o grau de centralização da empresa. Quanto mais específicas e precisas são as normas, mais centralizada tende a ser a organização. (DWYER; OH (1987); JOHN (1984); REVE (1986).

³ Diz respeito à participação propriamente dita dos gestores na tomada de decisão e, consequentemente, o grau de complexidade desta tomada de decisão, que impacta diretamente a dinâmica dos processos de licitação e contratação de fornecimento de produtos e serviços para a Administração Pública em geral. (DWYER; OH (1987); JOHN (1984); REVE (1986).

do esquema burocrático, característico de certames públicos, afetam diretamente o funcionamento da distribuição.

2.1.10 Os prazos de entrega e pagamento

Para Brown e Potoski (2003), os problemas relacionados aos prazos de entrega e pagamento surgem a partir da insatisfação com experiências anteriores de contratação das empresas norte-americanas com órgãos públicos.

Para Ammons (2001) e Carter *et al* (1992), o prazo de entrega normalmente apertado, e o prazo de pagamento geralmente dilatado, influenciam na percepção das desvantagens de empresas ao avaliarem comercializar com a administração pública.

MacManus (1991) também destacou que os pagamentos lentos são uma das razões principais que levam as empresas a declinarem de fornecer para os entes públicos.

Segundo MacManus (1991), a razão para a demora dos pagamentos, e a indefinição sobre o agente público responsável pela decisão em relação a uma compra específica, dificulta a relação das vendas.

Com base nesses estudos, foram escolhidas as variáveis que ajudou a montar o questionário e verificou-se a importância deste trabalho, uma vez que há muitas razões para os empresários não ter interesse em vender para administração pública (Lamm, 1988; MacManus, 1991).

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

Dado o objetivo do estudo, o método de pesquisa utilizado foi a pesquisa de campo, o método descritivo-quantitativo com corte transversal, sendo que os dados foram reunidos a partir de um levantamento eletrônico de empresas no Estado do Espírito Santo, no Brasil, em 2013, para identificar as barreiras que inibem as empresas a venderem para o setor público.

O questionário foi enviado para 1.597 empresas no Estado do Espírito Santo, no Brasil, cadastradas no Conselho Regional de Administração do Estado do Espírito Santo (CRA/ES). Foi escolhido o conselho de Administração do Estado do Espírito Santo, por ter empresas cadastradas nesse conselho na área de Administração e foi onde os acessos às empresas foram mais viáveis e estiveram prontas a nos ajudar a colher as respostas do questionário, conforme segue os respondentes (Tabela 1):

Tabela 1 - Quantidade e percentual dos dados da categorização da amostra.

CATEGORIAS	DIVISÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
1. SETOR DE ATUAÇÃO	INDÚSTRIA	10	11,24%
	COMÉRCIO	17	19,10%
	SERVIÇO	57	64,04%
	OUTROS	5	5,62%
	TOTAL	89	100,00%
2. LOCALIZAÇÃO	Estado do Espírito Santo (ES) - Brasil	89	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 refere-se aos dados da categorização da amostra por meio das duas categorias (setor de atuação e localização geográfica).

O instrumento de coleta de dados foi o questionário semiestruturado eletrônico, com 13 questões fechadas, (1) Sua empresa frequentemente vende para órgãos públicos (variável dependente), (11) questões que englobam os constructos

de classificação dirigida (variáveis independentes) e (1) questão de caracterização do perfil sócio demográfico da amostra (Apêndice A).

A base das perguntas foi identificada através dos trabalhos, de MacManus (1991) que identificou porque as empresas não se interessam em vender para os governos: (I) demora nos pagamentos; (II) limitações nas especificações das licitações; (III) dificuldade em fazer contato com os usuários finais; (IV) burocracia (excesso de documentação) e (V) preços baixos em função da concorrência e de Lamm (1988) identifica quais os motivos pelo qual os empresários não tem interesse nas vendas para o governo: (I) papelada onerosa, (II) métodos inflexíveis, (III) políticas mais atraentes em empreendimentos comerciais e particulares, (IV) baixa rentabilidade e (V) atitude não cooperativa de funcionários públicos (atitudes dos governos). E mostrado no quadro 1 as variáveis e fontes das perguntas.

As informações gerais sobre os setores de atuação (indústria, comércio, serviço e outros) também foram coletadas com questões fechadas. As perguntas de classificação dirigida, por exemplo, refletem a percepção das empresas e de seus motivos para não venderem, e nem firmarem contratos com o setor público, a partir da perspectiva de ambas as empresas. As opções de resposta na variável dependente (sua empresa frequentemente vende para órgãos públicos) é de valor 0 ou 1. Ou seja, 1 se a resposta for sim, 0 caso contrário. Às demais perguntas (variáveis independentes) as repostas variaram de 1 a 5, entre (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Não concordo e nem discordo, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo totalmente.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

A matriz de correlação com todas variáveis – (Apêndice B) apresenta resultados utilizando-se análise de correlação com intuito de identificar possíveis efeitos de multicolinearidade entre as variáveis do modelo.

A Tabela 2 apresenta resultados da estatística descritiva, mostrando o número da amostra, média e desvio padrão das variáveis explicativas e a variável dependente (Sua empresa frequentemente vende para administração pública); no qual a medida de dispersão dos valores acima de um (1.0) desvio-padrão, indica que as respostas obtidas no questionário não foram consensuais, conseqüentemente as respostas não foram homogêneas.

Tabela 2 - Estatística Descritiva das perguntas para cada amostra

Variáveis	Nº	Média	Desvio-Padrão
Sua empresa frequentemente vende para administração pública	89	0,3707	0,4857
Burocracia	89	3,3820	1,5485
Preços baixos	89	3,4719	1,4309
Desconfiança generalizada	89	3,6853	1,5195
Falta de equipe	89	2,6179	1,7156
Garantias	89	2,8426	1,6299
Realizar as entregas (Distribuição) - Logística	89	2,2247	1,4751
Prazos estabelecidos (prazos de entrega e/ou prazos de pagamento)	89	3,0337	1,6268
Complexidade dos processos de cadastramento de fornecedores (variam conforme órgão)	89	3,3483	1,6103
Editais complexos	89	3,2134	1,5701
Documentos necessários para participação	89	2,8988	1,6448
Excesso de exigências dos órgãos públicos	89	3,2696	1,5282

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 3 foi utilizado os estimadores de Logit[®] e Probit[®]. No caso, a variável dependente é a resposta para a seguinte pergunta: “Sua empresa frequentemente vende para órgãos públicos?”, a resposta é “1” se a resposta for sim, “0” se não vende.

As variáveis que foram usadas para estimar a probabilidade de uma empresa vender, ou não, para órgãos públicos foram: Burocracia, Cadastramento, Desconfiança, Documentos, Edital, Equipe, Exigências, Garantias, Distribuição (logística), Prazo e Preço baixo.

As variáveis que foram significativas, estimando via Probit[®], foram as mesmas que foram significativas quando o estimador utilizado foi o Logit[®]. Verificou-se a significância apenas da Burocracia, Desconfiança e Documentos.

Tabela 3 – Resultados da estimação pelos dois métodos

Resultados do impacto das variáveis na venda ao setor público				
	Probit [®]	P-valor	Logit [®]	P - Valor
Constante	1,81***	0,0011	3,17***	0,0019
Burocracia	-0,39***	0,0047	-0,66***	0,0056
Cadastramento	0,14	0,5219	0,24	0,5139
Desconfiança	-0,27*	0,0622	-0,47*	0,0567
Documentos	0,34*	0,0888	0,59*	0,0882
Edital	-0,31	0,1189	-0,56	0,1045
Equipe	-0,53	0,6807	-0,11	0,6198
Exigências	-0,33	0,1181	-0,56	0,1162
Garantias	-0,23	0,1682	-0,39	0,1694
Logística	0,18	0,3099	0,34	0,2755
Prazo	0,15	0,4359	0,27	0,4340
Preço baixo	0,17	0,3020	0,27	0,3517

A significância de cada variável está denotada na tabela. *representa significância a 10%, ** representa significância a 5% e *** representa significância a 1%.

$R^2 = 0,301220 = 30\%$; n°. Observações = 89.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis Burocracia e Desconfiança apresentaram o sinal negativo. Pode-se interpretar que a burocracia e a desconfiança influenciam negativamente a probabilidade de uma empresa vender ou não para o setor público. Estes resultados estão de acordo com os encontrados em estudos anteriores que descrevemos a seguir.

Rainey e Bozeman, (2000); Erridge e Greer, (2002), Wang e Bunn (2004), Secchi (2009), que relatam que os fatores, como excessos de regulamentos, resultam em um alto grau de formalização e burocracia, que envolvem o processo de compras. Portanto, reduzir o número de cláusulas e sintetizar os processos burocráticos é algo muito importante para execução de maiores números de contratos entre compradores entes públicos e fornecedores. Esses mesmos resultados foram encontrados por Lamm (1988) e MacMannus (1991), que indicaram que a Burocracia é uma barreira para que as empresas venham a fazer negócios com os órgãos públicos.

A variável Desconfiança também afeta negativamente a venda para o setor público, então, quanto maior o valor atribuído a esta variável (maior nível de concordância) com a pergunta número 5 do questionário, menor a probabilidade de vender para o setor público. Lamm (1988) e MacMannus (1991) corroboram este resultado, na medida em que afirmam que existem evidências de que a indefinição pelo pagamento, quando do fornecimento para entes públicos, gera desconfiança entre os fornecedores, levando-os a desistirem de contratar com a Administração Pública.

A variável “Documentos” (necessários para participar das licitações) apresentou sinal positivo, sendo significante apenas a 10%. Ou seja, mais documentos aumenta a probabilidade de uma empresa vender para o setor público. Este resultado é contrário aos encontrados em outros artigos, (Lamm 1988, MacManus 1991, Williams e Smellie 1985, Martin *et al* 1999, Fee *et al* 2002).

Lamm (1988) identificou papelada onerosa (pesada) como uma das principais causas de problemas em lidar com o governo, pois é grande o volume de documentação necessária para se qualificar como um licitante. Essa extensa

documentação exigida nos editais, com enorme variedade de formas, cláusulas, certificações, representações, desenhos e esquemas, facilmente desencoraja o licitante.

MacManus (1991) mostra que um dos problemas de se vender para o governo é a documentação excessiva; inclusive em sua pesquisa, a resposta que liderou a lista de queixas dos empresários, foi o excesso de documentos que os mesmos precisam possuir para obterem contatos públicos.

Essa observação também está em conformidade com os estudos de Williams e Smellie (1985) e Martin *et al* (1999), em que mostraram as dificuldades em lidar com o governo, assim como os estudos de Fee *et al* (2002) que também apontaram outros problemas como documentação onerosa.

As demais variáveis, Preços baixos, Prazos estabelecidos (prazos de entrega e/ou prazos de pagamento), Complexidade dos processos de cadastramento de fornecedores, Editais complexos e Excesso de exigências, Falta de equipe, Garantias e Realizar as entregas (distribuição) não tiveram significância no resultado deste trabalho.

Enfim, esta pesquisa confirmou os resultados de estudos anteriores (Lamm 1988, MacManus 1991). Obteve como achados, que as variáveis “Burocracia” e “Desconfiança generalizada” são significantes na tomada de decisão dos empresários para não vender para os órgãos públicos.

Por outro lado, um resultado aqui encontrado está em contradição com os estudos sobre o tema. A variável “Documentos” foi significativa na tomada de decisão dos empresários, aumentando a probabilidade vender para os órgãos públicos. Em particular, Lamm (1988) e MacManus (1991) indicavam que a variável

“documentos” é uma barreira para possíveis venda para administração pública, desta forma.

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

O crescimento da Administração Pública e do gasto público no Brasil abre uma possibilidade para que as empresas passem a vender para os entes públicos. Porém existem várias barreiras que inibem as vendas para a Administração Pública. Fatores que influenciam a participação das empresas na contratação pública têm sido discutidos em nível nacional em vários países da União Europeia e nos Estados Unidos da América do Norte (EUA).

Este estudo analisou as possíveis razões que explicam o porque as empresas não querem vender para governo. Confirmou e estendeu alguns resultados de trabalhos anteriores sobre vendas para Administração Pública como o de Lamm (1988) e MacMannus (1991).

Através das respostas dos empresários para esta pesquisa, foi constatado que a burocracia e a desconfiança influenciam negativamente as vendas para a Administração Pública. Toda vez que o governo aumenta a burocracia e cria mais complexidade nos instrumentos de aquisições, ocorre a redução da participação das empresas nas vendas para estes entes públicos.

A variável “documentos” apresentou sinal positivo, influenciando positivamente as vendas para a Administração Pública. Sendo contrária aos resultados de outros artigos. Esta variável aumenta a probabilidade de uma empresa vender para o setor público.

Especificamente, esta dissertação contribui para a literatura e acervo de setores de compras dos órgãos públicos, apresentando as barreiras que levam as empresas a optar pela não participação na contratação pública.

Estudos anteriores têm sido quase sempre de trabalhos de estudos de casos, baseados ou tendo em vista o lado da compra pelos órgãos públicos. Outra relevância do nosso estudo é munir de informações os governos e a sociedade em geral sobre as barreiras enfrentadas que justificam a opção pela não participação das empresas em suas licitações. Neste caso toda sociedade pode ser penalizada economicamente, tendo em vista que poucos participantes reduzem os benefícios que a competição pode trazer.

Desta forma, os responsáveis políticos devem procurar modelos operacionais que permitam ao maior número de empresas participarem das compras públicas sem riscos financeiros significativos. Além disso, os atores da esfera governamental podem fornecer treinamento sobre vários aspectos legislativos da contratação pública, como concepção e utilização de documentação padrão da licitação, com a intenção de desburocratizar e tornar os instrumentos de compras de mais fácil entendimento.

Por último, a limitação do estudo foi a baixa quantidade de respostas das empresas. Outra limitação é que ainda podem existir outras variáveis na literatura que não foram contempladas nesta pesquisa.

Levenburg (2005) e Wymer e Regan (2005) relataram taxas de resposta abaixo de 10% em seus estudos que analisaram iniciativas de negócios. Ainda Poon (2000) argumentou que para as PMEs completarem uma pesquisa, as mesmas não são vistas como um valor de adição de atividade, especialmente tendo em conta que os pequenos empresários têm pouco tempo para atividades não essenciais.

Finalmente, existem possibilidades de aprofundar mais sobre os trabalhos acadêmicos neste assunto, contribuindo para embasamento de políticas que visem reduzir as barreiras para comercializar com o setor público (SANTANA, 2011).

A sugestão de pesquisa futura é replicar a pesquisa com pequenas e médias empresas para observar qual o grau de maior dificuldade é relatado como barreira para que as mesmas vendam para a Administração Pública, uma vez que esta pesquisa foi aberta a qualquer tipo e porte de empresa no Estado do Espírito Santo, Brasil.

Sugere-se também que seja investigado se o nível de burocracia, desconfiança e documentos é idêntico em diferentes produtos a serem adquiridos pelos órgãos públicos. Outra pesquisa é examinar os obstáculos enfrentados pelas empresas durante um contrato em andamento com o setor público no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMMONS, D. **Municipal Benchmarks**. Sage, London. 2001.

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of consumer research**, p. 375-384, 1991.

BOVIS, Christopher. The regulation of public procurement as a key element of European economic law. **European Law Journal**, v. 4, n. 2, p. 220-242, 1998.

BROWN, Trevor L.; POTOSKI, Matthew. Contract-management capacity in municipal and county governments. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 153-164, 2003.

BUTLER, STUART M. **Privatizing Federal Spending: A Strategy to Eliminate the Deficit**. New York: Universe Books, 1985.

CALDWELL, N.D., WALKER, H., HARLAND, C.M., Knight, L., Zheng, J., Wakeley, T., 2005. Promoting competitive markets: the role of public procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 11, n. 5-6, p. 242-251.

CARTER, N., DAY, P., KLEIN, R. **How Organizations Measure Success**. Routledge, London, 1992.

BRASIL. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). O gasto da administração direta com compras de material de consumo e contratação de obras e serviços aumentou em 24,64%. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasFavorecido.asp?TipoPesquisa=2&Ano=2010>>. Acesso em: 17 set. 2013.

_____. Compras 2012. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasFavorecido.asp?TipoPesquisa=2&Ano=2012>>. Acesso em: 17 set. 2013.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO – COMPRAS GOVERNAMENTAIS. Constatou que o número de empresas que estão aptas para vender reduziram em 24,89%, <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/governo-publicacao-Informativo/quantidade-total-de-fornecedores> >. Acesso em: 17 set. 2013.

CLARK III, M., MOUTRAY, C. The future of small businesses in the US federal government marketplace. **Journal of Public Procurement** v. 4, n 3, p. 450-470, 2004.

DAVID, IRWIN T. "Privatization in America." In International City Management Association, The Municipal Year Book 1988. Washington, DC; ICMA. p. 43-55, 1988.

- DUTTA, SHANTANU, MARK BERGEN, AND GEORGE JOHN. "The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg." **Marketing Science** v. 13, (Winter), p. 83-99, 1994.
- DWYER, F. ROBERT AND SEJO OH. "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels." **Journal of Marketing Research** v. 24, (November), p. 347-358, 1987.
- ERRIDGE, A. UK public policy and the delivery of public value. In: Thai, K., Araujo, A., Carter, R., Callender, G., Drabkin, D., Grimm, R., Ejlskov, K., Lloyd, R., McCue, C., Telgen, J. (Eds.), *Challenges in Public Procurement: An International Perspective*. **PrAcademics Press**, Florida, p. 335–352, 2004.
- ERRIDGE, A., GREER, J. Partnerships and public procurement: building social capital through supply relations. **Public Administration** v. 80, n 3, p. 503–522, 2002.
- FEE, R., ERRIDGE, A., HENNIGAN, S. SMEs and government purchasing in Northern Ireland: problems and opportunities. **European Business Review** v. 14, n 5, p.326-334, 2002.
- HARLAND, C., CALDWELL, N., POWELL, P., ZHENG, J. Barriers to supply chain information integration: SMEs adrift of eLands. **Journal of Operations Management** v. 25, n 6, p. 1234–1254, 2007.
- ISMAIL, H., KHATIBI, A. Study of the relationship between perception of value and price and customer satisfaction: the case of Malaysian telecommunications industry. **Journal of American Academy of Business** v. 4, n 1–2, p. 309–313, 2004.
- JOHN, George. "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel." **Journal of Marketing Research** v. 21 (August), p. 278-289, 1984.
- KARJALAINEN, K.; KEMPPAINEN, K. The involvement of small-and medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 4, p. 230-240, 2008.
- KLEIN, S. Electronic Auctions, EM. **Electronic Markets**, Leipzig, v. 7, n. 4, December, 1997.
- LAMM, David V. Why Firms Refuse DOD Business: An Analysis of Rationale, **National Contract Management Journal**, v. 21 (Winter), p. 45-55, 1988.
- LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **Journal of Business and Industrial Marketing** v. 15, n 2–3, p. 122–140, 2000.
- LARSON, D., CARR, P., KEWAL, S. SCM involving small versus large suppliers: relational exchange and electronic communication media. **Journal of Supply Chain Management** v. 41, n 1, p.18–29, 2005.

LEVENBURG, N. Does size matter? Small firms' use of e-business tools in the supply chain. **Electronic Markets** v 15, n 2, p. 94–105, 2005.

LINDGREEN, A., WYNSTRA, F. Value in business markets: what do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management** v. 34, p.732–748, 2005.

LOADER, K. The challenge of competitive procurement: value for money versus small business support. **Public Money & Management November**, p. 307–314, 2007.

MACMANUS, Susan A. Why businesses are reluctant to sell to governments. **Public Administration Review**, p. 328-344, 1991.

MANDJAK, T., SIMON J. First steps of the empirically test of the integrated business relationship value model. In: Proceedings of the 23rd Annual IMP Conference. IMP, Manchester, UK, 2007.

MARTIN, S., HARTLEY, K., COX, A. Public procurement directives in the European Union: a study of local authority purchasing. **Public Administration** v. 77, n 2, p. 387–406, 1999.

MORLEY, ELAINE. "**Patterns in the Use of Alternative Service Delivery Approaches**," in International City Management Association, The Municipal Year Book. Washington, DC; ICMA, p. 33-44, 1989.

MORRISSEY, B., PITTAWAY, L. A study of procurement behaviour in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development** v. 11, n 2, p. 254–262, 2004.

MUDAMBI, R., SCHRUNDER, C., MONGAR, A. How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms? Evidence from UK engineering SMEs. **Long Range Planning** v 37, n 1, p. 85–102, 2004.

MURRAY, J.G. Local government demands more from purchasing. **European Journal of Purchasing and Supply Management** v 5, p. 33–42, 1999.

_____. Local government and private sector purchasing strategy: a comparative study. **European Journal of Purchasing & Supply Management** v.7, p. 91–100, 2001.

_____. Strategic procurement in UK local government: the role of elected members. **Journal of Public Procurement** v 7, n 2, p.194–212, 2007.

NOOTEBOOM, B. Firm size effects on transaction costs. **Small Business Economics** v. 5, n 4, p.283–295, 1993.

PEET, S., BRINDLEY, C., RITCHIE, B. The European commission and SME support mechanisms for e-business. **European Business Review** v. 14, n 5), p. 335–341, 2002.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley, New York, 1959.

RAINEY, H., BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory** v. 10, n 2, p. 447–469, 2000.

REVE, Torger. Organization for Distribution. In: **Research in Marketing: Distribution Channels and Institutions**. Eds. Louis Bucklin and James Carman. Greenwich, CT: JAI, p. 1-26, 1986.

ROOKS, G., SNIJDERS, C. The purchase of information technology products by Dutch SMEs: problem resolution. **Journal of Supply Chain Management** v. 37, n 4, p. 34-42, 2001.

SANTANA, Jair et al. **Licitações, contratos administrativo, pregão eletrônico e presencial: leis complementares**. 9. Curitiba: Negócios Públicos, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

STERN, ADEL EL-ANSARY, AND ANNE COUGHLAN. **Marketing Channels**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

THAI, K.V. **Challenges in public procurement**. In: Thai, K., Araujo, A., Carter, R., Callender, G., Drabkin, D., Grimm, R., Ejlskov, K., Lloyd, R., McCue, C., Telgen, J. (Eds.), **Challenges in Public Procurement: An International Perspective**. PrAcademics Press, Florida, p. 1–19, 2004.

VAALAND, T., HEIDE, M. Can the SME survive the supply chain challenges? Supply Chain Management: **An International Journal** v. 12, n 1, p. 20–31, 2007.

WANG, S., BUNN, M. Government/business relationships: insights into contract implementation. **Journal of Public Procurement** v. 4, n 1, p. 84–115, 2004.

WILLIAMS, R., SMELLIE, R. Public purchasing: an administrative Cinderella. **Public Administration** v. 63, p. 23–39, 1985.

WOLFSTETTER, E. **Topics in Microeconomics: Industrial Organizations, Auctions and Incentives**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WOODALL, T. Conceptualising ‘value for the customer’: an attributional, structural and dispositional analysis. **Academy of Marketing Science Review** v. 12, p.1–42, 2003.

WOODRUFF, R.B. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science** v. 25, n 2, p. 139–153, 1997.

WYMER, S., REGAN, E. Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses. **Electronic Markets** v15, n 4, p. 438–453, 2005.

ZHENG, J., WALKER, H., HARLAND, C. The role of SMEs in public procurement: a review of literature and research agenda. In: Proceedings of the 15th **Annual IPSERA Conference**, Paper ID#57, 2006.

APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE VENDAS PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS

Sou aluno da FUCAPE *Business School* de Vitória/ES. Solicito seja respondida a pesquisa abaixo, que faz parte da minha dissertação de mestrado. Se puder responder e encaminhar o *link* aos seus contatos empresariais, fique à vontade. Esta pesquisa possui 14 perguntas e tem como finalidade a coleta de dados para um trabalho estritamente acadêmico na área de Marketing.

Somente o autor do estudo e seu professor-orientador terá acesso aos dados e não há nenhuma pergunta que permita a sua identificação ou de sua empresa (nome, cidade etc.), estando garantido o anonimato.

Autores: Marcello Freicho Prucoli

Aluno de Mestrado em Administração da FUCAPE *Business School*

Obrigado.

A pesquisa tem o objetivo de entender - Porque as empresas não vendem ou vendem muito pouco para os Órgãos Públicos da Administração Pública do Brasil, especificamente no Estado do Espírito Santo?

Sua empresa frequentemente vende para órgãos públicos?

- ☒ Sim
- ☐ Não

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa da burocracia.

- ☐ Discordo totalmente 1
- ☐ Discordo parcialmente 2
- ☐ Não concordo e nem discordo 3
- ☐ Concordo Parcialmente 4
- ☐ Concordo totalmente 5

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa do preço de compra muito baixo.

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa da desconfiança generalizada nos processos de licitações.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por falta de equipe preparada para desempenhar a função de vender para o governo.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por ter que oferecer garantias diferentes das praticadas no mercado (maior tempo de garantia).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa da dificuldade em realizar as entregas (vários locais de entrega).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa dos prazos estabelecidos em contrato (prazos de entrega e/ou prazos de pagamento).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa da complexidade dos processos de cadastramento de fornecedores (variam conforme órgão).

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa dos editais de licitação serem muito complexos.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo

- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa dos documentos necessários para participação.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Minha empresa raramente (ou nunca) vende para administração pública por causa de excesso de exigências dos órgãos.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

Setor de atuação

- ☐ Indústria
- ☐ Comercio
- ☐ Serviços
- ☐ Outros

APÊNDICE B - MATRIZ DE CORRELAÇÃO COM TODAS VARIÁVEIS

VARIÁVEIS	VENDE	BUROCRACIA	CADASTRAMENTO	DESCONFIANCA	DOCUMENTOS	EDITAL	EQUIPE	EXIGENCIAS	GARANTIAS	LOGISTICA	PRAZO	PRECO_BAIXO
VENDE	1											

BUROCRACIA	-0,46239 (0)	1 -----										
CADASTRAMENTO	-0,326782 (0,0018)	0,520225 (0)	1 -----									
DESCONFIANCA	-0,3944 (0,0001)	0,471818 (0)	0,40752 (0,0001)	1 -----								
DOCUMENTOS	-0,265432 (0,0119)	0,470408 (0)	0,652677 (0)	0,45087 (0)	1 -----							
EDITAL	-0,373156 (0,0003)	0,428785 (0)	0,80171 (0)	0,371401 (0,0003)	0,637659 (0)	1 -----						
EQUIPE	-0,168994 (0,1134)	0,256601 (0,0152)	0,427127 (0)	0,097221 (0,3647)	0,324414 (0,0019)	0,511539 (0)	1 -----					
EXIGENCIAS	-0,396451 (0,0001)	0,517794 (0)	0,704813 (0)	0,511609 (0)	0,698099 (0)	0,638744 (0)	0,330127 (0,0016)	1 -----				
GARANTIAS	-0,37042 (0,0004)	0,447288 (0)	0,679168 (0)	0,415656 (0,0001)	0,617055 (0)	0,688187 (0)	0,474036 (0)	0,605705 (0)	1 -----			
LOGISTICA	-0,149316 (0,1625)	0,364933 (0,0004)	0,43068 (0)	0,199188 (0,0613)	0,40754 (0,0001)	0,469662 (0)	0,51474 (0)	0,441582 (0)	0,558352 (0)	1 -----		
PRAZO	-0,274837 (0,0091)	0,409833 (0,0001)	0,680819 (0)	0,496206 (0)	0,510886 (0)	0,660022 (0)	0,501392 (0)	0,590491 (0)	0,670552 (0)	0,58869 (0)	1 -----	
PRECO_BAIXO	-0,189207 (0,0758)	0,497238 (0)	0,504851 (0)	0,476709 (0)	0,377785 (0,0003)	0,328936 (0,0016)	0,254803 (0,016)	0,403634 (0,0001)	0,348884 (0,0008)	0,417546 (0)	0,403144 (0,0001)	1 -----

Nota: Número de observações: 89

O numero entre parênteses = P-Valor

Fonte: Elaborado pelo autor