

MARIA GONÇALVES DE MENEZES AMORIM

**APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO DIAGRAMA DE PARETO ÀS  
LICITAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL: uma análise de eficiência e  
competitividade empresarial.**

CURSO DE DIREITO – UniEVANGÉLICA

2024

MARIA GONÇALVES DE MENEZES AMORIM

**APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO DIAGRAMA DE PARETO ÀS  
LICITAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL: uma análise de eficiência e  
competitividade empresarial.**

Monografia apresentada ao Núcleo de Trabalho Científico do curso de Direito da UniEVANGÉLICA enquanto exigência parcial para a obtenção de grau de bacharel em Direito, sob orientação do professor Me. Alessandro Gonçalves da Paixão.

ANÁPOLIS – 2024

# FOLHA DE APROVAÇÃO

**APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO DIAGRAMA DE PARETO ÀS  
LICITAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL: uma análise de eficiência e  
competitividade empresarial.**

Anápolis, ....de.....2024.

BANCA EXAMINADORA

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

"Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês", diz o Senhor, "planos de fazê-los prosperar e não de lhes causar dano, planos de dar-lhes esperança e um futuro." (Jeremias 29:11). Com essas palavras, expresso minha sincera gratidão e reconhecimento a Deus, cuja sabedoria permeou cada etapa deste caminho acadêmico. Sua palavra foi uma constante fonte de luz, guiando-me nos momentos de incerteza, e Sua graça foi a minha força nos desafios enfrentados.

Aos meus pais, Elson e Miraiz, manifesto minha eterna gratidão. Seu amor incondicional e apoio incansável foram o alicerce de cada passo desta jornada. Sacrificaram seus próprios sonhos para que os meus pudessem florescer, demonstrando verdadeiro amor e dedicação. Cada conselho e cada palavra de encorajamento foi uma manifestação tangível da presença divina em minha vida. Reconheço com profunda gratidão que vocês não apenas me apoiaram, mas também me permitiram mudar do interior para Anápolis, proporcionando a oportunidade de estudar na UniEvangélica. Essa transformação só foi possível graças ao seu apoio e sacrifício. A vocês, externo minha gratidão mais sincera.

Ao meu namorado Joelson, agradeço por sua paciência, amor e apoio inabaláveis. Durante a elaboração deste trabalho, sua presença e cuidado foram como um refúgio para minha alma. Seu amor é uma manifestação do amor divino, e por isso sou imensamente grata por tê-lo ao meu lado.

Ao meu orientador Alessandro Paixão, agradeço por sua orientação e apoio em cada capítulo deste trabalho. Sua dedicação em oferecer insights valiosos, direcionamento sólido e apoio incondicional foram fundamentais para minha jornada. Suas orientações sábias e seu apoio constante não apenas moldaram este trabalho, mas também contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento como acadêmica e futura jurista. Por tudo isso, expresso minha profunda gratidão e apreço.

Agradeço ainda ao Dr. Julio Neiva, Kamila e à equipe do escritório por despertarem em mim uma paixão pelo tema relativo às licitações públicas. Seu incentivo e apoio foram fundamentais para que eu me aprofundasse nesse assunto de maneira significativa. A confiança que depositaram em mim foi um catalisador para o meu crescimento acadêmico e pessoal, e por isso os agradeço imensamente.

Aos meus irmãos Ana e Giovani, e aos meus cunhados Henrique e Eduarda, agradeço por serem minha constante fonte de encorajamento. Suas palavras de apoio foram um refrigerio nos momentos mais desafiadores.

À Professora Aurea Marchetti Bandeira, agradeço pelo metuculoso apoio com a formatação deste trabalho acadêmico, o qual foi, sem dúvidas, indispensável.

Aos meus amigos Laura e Luciano, sou grata ainda por terem compartilhado este período tão desafiador, mas também de grande aprendizado, comigo. Sua amizade e parceria tornaram esta caminhada mais leve e significativa.

## RESUMO

Os procedimentos licitatórios desempenham um papel significativo no cenário empresarial brasileiro, pois permitem que empresas de diversos segmentos aumentem consideravelmente seu faturamento, seja pelo fornecimento de produtos, seja pela prestação de serviços ao maior comprador do país: o governo. O Princípio de Pareto afirma que cerca de 80% dos resultados obtidos em uma determinada atividade advêm de apenas 20% das ações tomadas. Nesse contexto, esse mecanismo pode ser estrategicamente aplicado pelas empresas na participação de certames licitatórios, facilitando a eficaz identificação de oportunidades, direcionamento de esforços e alocação de recursos. A aplicação desta estratégia às licitações otimiza o desempenho das licitantes, pois concentra recursos nos 20% dos contratos públicos mais relevantes, que podem resultar em 80% do seu faturamento. Em um contexto empresarial altamente competitivo, a aplicação estratégica do Princípio 80/20 às licitações públicas torna-se uma ferramenta valiosa para as licitantes interessadas, permitindo o direcionamento de esforços para oportunidades com potencial efetivo de gerar resultados significativos. Isso demonstra a importância do tema para o direito administrativo.

**Palavras-chave:** Licitações Públicas. Princípio de Pareto. Eficiência. Competitividade. Faturamento.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO I – A IMPORTÂNCIA DAS LICITAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E A EFICIENTE ALOCAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL.....</b>	<b>03</b>
1.1 Conceito, natureza jurídica e regulamentação do procedimento licitatório.....	03
1.2 Princípios norteadores dos procedimentos licitatórios.....	05
1.3 Objetivos das licitações públicas.....	11
<b>CAPÍTULO II – A ESTRATÉGICA APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE PARETO PARA A MAXIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Evolução histórica da qualidade.....	13
2.2 Relevância das ferramentas de qualidade na gestão organizacional.....	18
2.3 Aplicação do Diagrama de Pareto enquanto ferramenta de qualidade para a maximização do desempenho organizacional.....	20
<b>CAPÍTULO III – A PRIORIZAÇÃO DE 20% DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS PARA A OBTENÇÃO DE 80% DO FATURAMENTO NOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS.....</b>	<b>24</b>
3.1 A relevância da utilização do Princípio de Pareto em um contexto competitivo ..	24
3.2 Análise de dados de procedimentos licitatórios anteriores.....	26
3.3 Uso de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação e gestão estratégica da informação para a efetiva maximização do faturamento com a aplicação do Princípio de Pareto.....	30
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa analisar o diferencial da aplicação do Diagrama de Pareto como ferramenta de qualidade por empresas em busca de vantagens competitivas, eficiência e êxito em licitações no Brasil. No cenário empresarial brasileiro, estas desempenham um papel significativo, possibilitando a ampliação do faturamento de empresas de diversos segmentos, seja pelo fornecimento de produtos, seja pela prestação de serviços ao governo, o maior comprador do país.

O Princípio de Pareto, conhecido como Princípio 80/20, dispõe que cerca de 80% dos resultados obtidos em uma atividade advêm de somente 20% das ações tomadas. Nesse contexto, este mecanismo pode ser estrategicamente aplicado pelas empresas na participação de licitações para identificar oportunidades, direcionar esforços e alocar recursos de forma mais eficiente. Ao concentrar recursos nos 20% dos contratos públicos mais relevantes, que podem resultar em 80% do faturamento, este Princípio se revela como uma ferramenta valiosa para o êxito no mercado público.

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo envolve a compilação bibliográfica e documental, com a coleta, análise e síntese de informações do tema disponíveis em diversas fontes, como livros, artigos acadêmicos e documentos legais. A abordagem escolhida, portanto, proporciona um panorama claro acerca da relevância do tema proposto.

As três problemáticas que orientam a concepção deste estudo são: a importância das licitações públicas como mecanismo de promoção da concorrência e uso eficaz dos recursos públicos no Brasil; a estratégica aplicação do Diagrama de Pareto para maximizar o desempenho de processos organizacionais; e a forma como as licitantes podem utilizar o Princípio de Pareto para priorizar os 20% dos contratos públicos que representam 80% de seu faturamento nas licitações no Brasil.



A elaboração deste estudo tem como propósito a elucidação de três questões fundamentais. Para atingir essa finalidade, é necessário um exame detalhado da importância das licitações públicas como mecanismo de promoção da concorrência e uso eficaz dos recursos públicos no Brasil; da aplicação estratégica do Diagrama de Pareto para maximizar o desempenho dos processos organizacionais; e da forma como as licitantes podem utilizar o Princípio de Pareto para priorizar os 20% dos contratos que representam 80% de seu faturamento nas licitações no Brasil.

O primeiro capítulo aborda a eficiência na condução dos procedimentos licitatórios, destacando sua importância para a competitividade e a alocação eficaz dos recursos públicos. O segundo capítulo analisa a aplicação do Diagrama de Pareto no contexto empresarial brasileiro, ressaltando sua relevância na identificação de problemas críticos e no aprimoramento da gestão organizacional. O terceiro capítulo, por fim, correlaciona licitações e o Princípio de Pareto para a maximização do faturamento das licitantes a fim de oferecer-las uma vantagem competitiva significativa.

# **CAPÍTULO I – A IMPORTÂNCIA DAS LICITAÇÕES PARA A PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E A EFICIENTE ALOCAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS NO BRASIL**

A eficiência na condução dos procedimentos licitatórios no contexto empresarial brasileiro assume papel de destaque para a promoção da competitividade e a alocação dos recursos públicos. Este capítulo aprofundará a compreensão do conceito, natureza jurídica e regulamentação das licitações. Adicionalmente, a ênfase nos princípios e nos objetivos licitatórios contextualizará a sua relevância para a gestão eficiente dos recursos públicos e a consecução dos interesses da coletividade.

## **1.1 Conceito, natureza jurídica e regulamentação do procedimento licitatório**

A licitação é um procedimento administrativo, no qual um ente público, no exercício da função administrativa, proporciona aos interessados que se sujeitem às condições do instrumento convocatório a oportunidade de formularem propostas. A escolha e aceitação recairão sobre aquela que for julgada enquanto mais vantajosa para a celebração do contrato administrativo (DI Pietro, 2023).

A legislação não poderia conceder ao administrador a exclusiva prerrogativa de escolher os particulares a serem contratados. Isso porque esta liberalidade poderia acarretar em escolhas inadequadas ou ainda em conluios indevidos entre administradores públicos inescrupulosos e particulares. Nesta hipótese, a Administração seria nitidamente prejudicada (Carvalho Filho, 2023).

A licitação foi instituída para contornar os riscos acima ao estabelecer um procedimento prévio à celebração do contrato. Este procedimento possibilita a apresentação de propostas por diversas pessoas, de modo a viabilizar a seleção daquela julgada mais vantajosa para a Administração (Carvalho Filho, 2023).

A identificação da natureza jurídica consiste na análise técnica de enquadrar determinado instituto em uma das grandes categorias do Direito, como ato, fato ou processo, a fim de definir o regime jurídico aplicável. No contexto da licitação, a sua natureza jurídica é de procedimento administrativo (Mazza, 2023).

A classificação acima é fundamentada na compreensão de que o procedimento licitatório não pode ser caracterizado por instantaneidade. Este exige, em verdade, uma sequência ordenada de atividades formalizadas pela Administração e pelos interessados a fim de atingir o objetivo almejado (Carvalho Filho, 2023).

O dever de licitar, por imperativo constitucional, é atribuído a todas as entidades e órgãos públicos vinculados aos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Mazza, 2023). A Constituição Federal, em seu artigo 37, *caput* e inciso XXI, assim como no artigo 173, § 1º, III, impõe estrita observância ao princípio da obrigatoriedade da licitação (Berwig, 2019).

A Administração Pública, portanto, não pode abdicar da realização dos procedimentos licitatórios antes da celebração de seus contratos, salvo em situações excepcionais definidas em lei (Carvalho Filho, 2023).

A Lei nº 14.133, de 01/04/2021, é o atual Estatuto de Licitações e Contratos, publicado nesta data. Este diploma normativo dispõe as normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Carvalho Filho, 2023).

Quanto à implantação desta disciplina legislativa, uma abordagem peculiar foi adotada. Ao invés de revogar imediatamente (ressalvadas algumas normas específicas) as leis anteriores acerca do mesmo tema, a nova legislação determinou a coexistência de todos os diplomas durante um período de dois anos. Tal medida facultou às autoridades administrativas a escolha do regime jurídico aplicável as suas licitações e contratações nesse período (Justen Filho, 2023).

O objetivo da fixação do prazo para revogação diferida dos diplomas tradicionais foi estabelecer um período de transição. Este regime proporcionou aos gestores públicos a oportunidade de adquirir um entendimento mais aprofundado da Lei nº 14.133/21, capacitar as suas equipes e implementar, paulatinamente, as adaptações institucionais necessárias à garantia de efetividade da nova legislação (Oliveira, 2023).

A revogação das leis anteriores acarretaria a ausência de sua aplicação

para licitações instauradas posteriormente a 01/04/2023. No entanto, os atos jurídicos aperfeiçoados anteriormente continuariam a ser disciplinados pelas leis revogadas, em razão da proibição constitucional do artigo 5.º, XXXVI. Logo, os diplomas anteriores continuariam a ser aplicados às licitações instauradas anteriormente a sua revogação, assim como aos contratos em curso de execução (Justen Filho, 2023).

Importante destacar, no entanto, que a Medida Provisória nº 1.167/23 alterou o inciso II do artigo 193 da Nova Lei de Licitações e Contratos. A revogação da Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/02 e Lei nº 12462/11, por conseguinte, foi prorrogada a para o dia 30 de dezembro de 2023 a fim de ampliar o prazo para adaptação às inovações introduzidas pelo novo diploma normativo.

## **1.2 Princípios norteadores dos procedimentos licitatórios**

O jurista Celso Bandeira de Mello revela um pensamento esclarecedor para a compreensão da relevância do conceito dos princípios:

A época, dissemos: 'Princípio é, pois, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para exata compreensão e inteligência delas, exatamente porque define a lógica e a racionalidade do sistema normativo, conferindo-lhe a tônica que lhe dá sentido harmônico'. Eis porque: 'violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio violado, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra (2010, p. 53).

O artigo 5º da Lei nº 14.133/2021 apresenta um rol consideravelmente mais amplo de princípios em comparação à legislação anterior. Esta ampliação do rol de princípios, contudo, não era necessária devido ao seu caráter exemplificativo. Isso porque o rol de princípios expressos não exclui, naturalmente, outros princípios aplicáveis à Administração Pública, como por exemplo a observância ao princípio do formalismo moderado, conforme demonstrado no artigo 12, III, da Lei nº 14.133/2021 (Oliveira, 2023).

Os princípios, em razão de sua própria natureza, não prescrevem uma solução única e excludente. A sua concretização, em verdade, demanda uma

ponderação conjunta, inclusive por meio da aplicação da técnica da proporcionalidade (Justen Filho, 2023).

O princípio da legalidade, no âmbito das licitações, impõe ao administrador a rigorosa observância às normas estabelecidas pela lei para o procedimento. Isso implica na aplicação do devido processo legal, que demanda que a Administração selecione a modalidade correta, seja clara quanto aos critérios exigidos, verifique minuciosamente os requisitos de habilitação e, por fim, comprometa-se a atingir os objetivos propostos, em estrita conformidade com os preceitos legais (Carvalho Filho, 2022).

O princípio da moralidade determina à Administração um comportamento não apenas lícito, mas também em conformidade com a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, bem como a noção geral de honestidade (DI Pietro, 2022). O princípio da probidade, por sua vez, além de ser relacionado ao dever ético, possui uma dimensão econômica, de modo que a sua violação acarreta danos ao erário (Justen Filho, 2023).

O princípio da impessoalidade está intrinsecamente relacionado aos princípios da isonomia e do julgamento objetivo. Assim, todos os licitantes devem receber tratamento equitativo em termos de direitos e obrigações. A Administração, ao tomar suas decisões, deve embasar-se em critérios objetivos, sem considerar as condições pessoais do licitante ou as vantagens por ele oferecidas, salvo quando expressamente previsto na lei ou no instrumento convocatório (DI Pietro, 2022).

Maria Sylvia Zanella Di Pietro é elucidativa ao lecionar sobre o princípio da igualdade:

O princípio da igualdade constitui um dos alicerces da licitação, na medida em que esta visa, não apenas permitir à Administração a escolha da melhor proposta, como também assegurar igualdade de direitos a todos os interessados em contratar. Esse princípio, que hoje está expresso no artigo 37, XXI, da Constituição, veda o estabelecimento de condições que impliquem preferência em favor de determinados licitantes em detrimento dos demais. Na parte final, o dispositivo deixa claro que o procedimento da licitação somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (2023, p. 412).

A licitação, enquanto procedimento intrinsecamente seletivo, possibilita à Administração a seleção da proposta mais vantajosa para a contratação futura. Dada a natureza de seleção, é imperativo que este procedimento envolva a participação de

diversos licitantes a fim de viabilizar a avaliação comparativa de suas propostas (Carvalho Filho, 2022).

A competitividade, sob uma determinada ótica, pressupõe a necessidade de tratamento isonômico entre os licitantes. Contudo, apresenta uma outra faceta, que se manifesta na adoção de estratégias para a promoção da competição mais abrangente possível entre os interessados na participação do procedimento licitatório. Isso envolve a proibição de exigências que restrinjam a disputa, inclusive quando resultam no indevido impedimento da participação de sujeitos em condição de disputa (Justen Filho, 2023).

O princípio da competitividade, previsto no art. 5º, da Lei nº 14.133/2021 e correlacionado ao princípio da isonomia, exige a promoção efetiva da concorrência entre os diversos interessados, nos termos do artigo 11, inciso II, do mesmo diploma. Nesse cenário, ao assegurar a igualdade de condições, a competição assume importância fundamental para a seleção da melhor proposta à celebração do contrato (Carvalho Filho, 2022).

O princípio da vinculação ao edital estabelece que as competências discricionárias conferidas à Administração para conceber e formatar a licitação se exauram com a elaboração do edital. Nesse sentido, qualquer ato administrativo realizado durante a licitação que não esteja em conformidade com as regras do edital é considerado inválido (Justen Filho, 2023). Este princípio é essencial, na medida em que a sua inobservância enseja a nulidade do procedimento (DI Pietro, 2022).

O princípio do julgamento objetivo, corolário do princípio da vinculação ao edital, determina que os critérios e fatores seletivos previamente definidos no edital devem ser estritamente observados durante a fase de julgamento das propostas. Essa principiologia visa evitar surpresas para os participantes da licitação, bem como prevenir julgamentos influenciados por preferências pessoais ou favorecimentos (Carvalho Filho, 2022).

A objetividade do julgamento deriva da aplicação das soluções estabelecidas em lei, regulamentos e no instrumento convocatório a fim de evitar inovações e modificações ao longo do procedimento. Tal objetividade contrapõe-se ao subjetivismo do julgador, termo utilizado para descrever decisões fundamentadas em concepções pessoais da autoridade, desvinculadas de normas preexistentes (Justen Filho, 2023).

Ademais, o princípio da publicidade determina que a licitação deve ser

amplamente divulgada a fim de possibilitar que um número expressivo de pessoas tenha conhecimento de suas regras. Essa determinação fundamenta-se na concepção de que quanto mais pessoas estiverem cientes do certame, mais eficiente será o procedimento de seleção, culminando, por conseguinte, em propostas mais vantajosas (Carvalho Filho, 2022).

O princípio da publicidade abrange não apenas a divulgação do procedimento para conhecimento de todos os interessados, mas também os atos praticados pela Administração nas diversas fases do procedimento. Esses atos devem ser acessíveis aos interessados a fim de assegurar a todos a oportunidade de fiscalizar a sua legalidade (DI Pietro, 2022).

A transparência implica que todos os atos e decisões dos agentes públicos sejam disponibilizados à sociedade em geral, com os dados, informações e elementos essenciais à avaliação de sua legitimidade, correção e legalidade. A publicidade, vai além, visto que é um requisito para a validade e eficácia dos atos administrativos (Calasans Junior, 2021).

A distinção entre os conceitos de publicidade e transparência é compreendida por Fabrício Motta, nos seguintes termos:

Entende-se a publicidade como característica do que é público, conhecido, não mantido em secreto. Transparência, ao seu turno, é atributo do que é transparente, límpido, cristalino, visível; é o que se deixa perpassar pela luz e ver nitidamente o que está por trás. A transparência exige não somente informação disponível, mas também informação compreensível. Os atos administrativos devem ser públicos e transparentes – públicos porque devem ser levados a conhecimento dos interessados por meio dos instrumentos legalmente previstos (citação, publicação, comunicação etc.); transparentes porque devem permitir entender com clareza seu conteúdo e todos os elementos de sua composição, inclusive o motivo e a finalidade, para que seja possível efetivar seu controle. Resumindo em singela frase a reflexão proposta, nem tudo o que é público é necessariamente transparente (2021, p. 38).

Os conceitos de publicidade e transparência, portanto, não são sinônimos, mas complementares (Calasans Junior, 2021).

O princípio da motivação estabelece que todo ato administrativo, seja este vinculado ou discricionário, deve ser devidamente fundamentado, ou seja, apresentar explicitamente os fundamentos de fato e de direito na exposição de motivos. Em outras palavras, é essencial que o administrador justifique as razões que o levaram a adotar uma decisão específica (Berwig, 2019).

O princípio da celeridade, enquanto decorrência do direito fundamental à razoável duração do processo, é uma implicação da eficiência. Este não implica na proibição do alongamento do processo por um período suficiente ao desenvolvimento satisfatório das atividades administrativas. O seu conteúdo, em verdade, é a vedação à adoção de condutas ativas e omissivas que prolonguem desnecessariamente o procedimento ou que contemplem formalidades excessivas ou desnecessárias (Justen Filho, 2023).

O princípio do planejamento consiste em um dever da Administração que decorre do princípio da eficiência. A preocupação com o planejamento das licitações é evidente ao logo da redação da nova Lei de Licitações e Contratos. O inciso VII do artigo 12, por exemplo, destaca a relevância do planejamento para a racionalização das contratações públicas a fim de assegurar o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das leis orçamentárias correspondentes (Oliveira, 2023).

Quanto à razoabilidade na licitação, esta se traduz pela compatibilidade do procedimento com as exigências da lógica, do conhecimento e da realização dos valores fundamentais. Essa razoabilidade se alinha com a proporcionalidade em diferentes perspectivas, no entanto, é relevante reconhecer que esta implica também na proibição de soluções e medidas que se mostrem incompatíveis com um mínimo de conteúdo racional (Justen Filho, 2023).

O princípio da proporcionalidade, portanto, configura-se como uma restrição à atuação discricionária do administrador público. Isso ocorre quando o legislador concede uma margem de liberdade e o administrador deve empregar apenas os meios estritamente necessários ao alcance da finalidade do interesse público (Berwig, 2019).

O princípio da segregação de funções consiste na distribuição e especialização de funções entre os diversos agentes que atuam nas licitações e contratações públicas. Essa prática visa assegurar maior especialização no exercício das respectivas funções e reduzir os riscos de conflitos de interesses dos agentes públicos. Nesse contexto, é evidente a relação deste princípio com os princípios da eficiência e da moralidade (Oliveira, 2023).

Adicionalmente, o princípio da vantajosidade da proposta se refere à obtenção dos maiores benefícios possíveis no âmbito da contratação promovida e é passível de avaliação sob diferentes perspectivas. No contexto licitatório, é imperativa



a distinção de expressões pertinentes à vantagem econômica de uma solução, tais como eficiência, eficácia e economicidade (Justen Filho, 2023).

O princípio da eficiência expressa a necessidade de a Administração aprofundar-se no modo de atuar (*modus faciendi*), com a busca de soluções rápidas e resultados ajustados às necessidades administrativas. A licitação, em razão de sua natureza burocrática, exige dos administradores o máximo esforço a fim de que alcance de forma efetiva a sua finalidade, qual seja: a seleção da melhor proposta (Carvalho Filho, 2023).

A eficácia é a capacidade de obtenção dos resultados pretendidos. Por exemplo, se o objetivo é construir uma boa escola, a eficácia é alcançada quando a escola é construída e está em funcionamento. Contudo, a eficácia não implica necessariamente em eficiência. Isso porque se a escola for construída a um custo superior ao necessário, o empreendimento não será eficiente, embora eficaz (Rocha; Vanin; Figueiredo, 2021).

A licitação, nesse contexto, pode ser eficaz sem ser eficiente, no entanto, o oposto é inviável, uma vez que a eficiência pressupõe a concretização do resultado almejado. A eficácia, portanto, é um pressuposto da eficiência (Rocha; Vanin; Figueiredo, 2021).

O princípio da economicidade refere-se ao dever do administrador na busca da melhor relação custo-benefício nas contratações administrativas. O menor preço nem sempre se configura como a melhor alternativa para a Administração. Assim, o administrador consciente deve cuidar dos recursos públicos como se fossem seus próprios, na medida em que representam um patrimônio inerentemente social (Carvalho Filho, 2023).

Além disso, a promoção do interesse público na licitação é alcançada por meio da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública. Nesse sentido, é imperativo que o interesse público não seja invocado de maneira desvinculada da vantajosidade ou da realização de algum dos valores relacionados à atividade administrativa (Justen Filho, 2023).

O Estado é o titular dos bens e responsável interesse público, cuja atribuição é atender aos interesses da coletividade. Nessa perspectiva, a Administração Pública possui apenas a responsabilidade de zelar pela guarda e efetivação desses interesses, razão pela qual a sua atuação deve observar aos princípios norteadores do Direito Administrativo (Berwig, 2019).

### 1.3 Objetivos das licitações públicas

A Lei nº 14.133/21, em seu artigo 11, apresenta uma ampliação substancial nos objetivos da licitação em comparação com a Lei nº 8.666/93. O novo diploma normativo visa assegurar a seleção da proposta que proporcione o resultado mais vantajoso. Além disso, busca garantir isonomia e justa competição entre os licitantes, evitar o sobrepreço ou preços inexequíveis, bem como incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (DI Pietro, 2023).

A máxima vantagem da proposta se manifesta quando a Administração Pública assume o dever de realizar a prestação menos onerosa enquanto o particular se compromete a efetuar a prestação mais eficiente e abrangente. Essa dinâmica estabelece uma relação de custo-benefício, na qual a vantagem máxima corresponde à situação de menor custo e maior benefício para a Administração (Justen Filho, 2023).

A vantagem buscada pela Administração Pública resulta da integração dos aspectos de qualidade e eficiência econômica. Ou seja, a Administração busca alcançar a máxima qualidade do objeto licitado, com o maior benefício econômico possível (Justen Filho, 2023).

A Administração deve selecionar a proposta mais vantajosa. Ademais, é indispensável a observância ao princípio da isonomia, consagrado como direito fundamental no artigo 5º da Constituição Federal. Este princípio estabelece a necessidade de um tratamento igualitário a todos os administrados que se encontrem em idêntica situação jurídica em um certame (Carvalho Filho, 2023).

O princípio da isonomia pressupõe ainda, por vezes, tratamento desigual entre as pessoas que não se encontram na mesma situação fático-jurídica, contanto que seja respeitado o princípio da proporcionalidade (Oliveira, 2023).

A licitação também visa incentivar o desenvolvimento nacional sustentável. Nesse sentido, o objetivo licitatório não se limita à obtenção de contratação econômica e tecnicamente mais vantajosa, contudo, busca ainda a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (Justen Filho, 2023).

O desenvolvimento nacional sustentável impõe a responsabilidade do Poder Público na avaliação das implicações ambientais decorrentes de qualquer decisão administrativa, considerando os impactos no âmbito econômico. A essência do princípio reside na condição de que os danos ao meio ambiente devem ser

proporcionais aos benefícios econômicos. Ou seja, o crescimento econômico não deve ser considerado isoladamente, mas em harmonia com a proteção ambiental (Carvalho Filho, 2023).

A abordagem acima não autoriza discriminações arbitrárias, baseadas em critérios subjetivos ou incompatíveis com o princípio da proporcionalidade. A existência de regras precisas, que definem previamente os critérios de apuração da vantagem relacionada ao desenvolvimento nacional sustentável, é indispensável (Justen Filho, 2023).

O princípio da licitação sustentável autoriza a inclusão nos editais de exigências que poderiam ser interpretadas enquanto discriminatórias, mas que se harmonizam com o princípio da isonomia (DI Pietro, 2023).

A relação custo-benefício é inerente a toda atividade administrativa, cuja abordagem deve considerar os prismas econômico, político, ambiental e social. Em virtude da escassez dos recursos públicos, é crucial que a sua utilização produza os melhores resultados econômicos, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. A eficiência da atividade administrativa exige uma avaliação ampla e abrangente, de modo que não se limite exclusivamente ao fator econômico (Justen Filho, 2023).

A Administração Pública, na qualidade de mandatária dos interesses públicos, os quais se confundem com os interesses da coletividade, tem a responsabilidade de administrá-los em prol da comunidade. Esses interesses, por serem inerentes à coletividade, são inapropriáveis, de modo que a Administração não detém a sua titularidade (Berwig, 2019).

A finalidade máxima da Administração reside na satisfação do interesse público, de modo que um dos objetivos do procedimento licitatório é a seleção da proposta mais vantajosa. Esta deve ser personificada não na pessoa do governante ou servidor, mas na coletividade de pessoas, beneficiárias de uma obra ou serviço público e destinatárias exclusivas de toda atuação administrativa (Almeida, 2022).

À vista disso, a Administração é orientada a escolher a proposta de melhor preço, o que não pode ser equivocadamente associado ao menor valor monetário. Isso porque, em algumas hipóteses, o pagamento de um valor mais elevado pode proporcionar vantagens substanciais (Carvalho, 2015). A vantajosidade da proposta, portanto, manifesta-se pela adequação e satisfação do interesse coletivo por meio da execução do contrato (Justen Filho, 2023).

## **CAPÍTULO II – A ESTRATÉGICA APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE PARETO PARA A MAXIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A alocação estratégica dos recursos é indispensável para a maximização do desempenho das organizações no contexto empresarial brasileiro. Este capítulo explorará a aplicação do Diagrama de Pareto, uma ferramenta de qualidade essencial na identificação de problemas críticos e no aprimoramento da gestão organizacional. A compreensão do conceito e evolução histórica da qualidade ressaltará a relevância desse Princípio na priorização de causas para a obtenção dos melhores produtos.

### **2.1 Evolução histórica da qualidade**

A atenção à qualidade remonta aos tempos antigos, especificamente ao ano de 2150 a.C., época na qual a qualidade, durabilidade e funcionalidade das habitações eram consideradas de extrema importância. Naquele contexto, caso um imóvel fosse vendido e não possuísse a solidez exigida para a sua finalidade, resultando em seu colapso, o vendedor era severamente punido com a morte (Oliveira, 2009).

Os conceitos, metodologias e ferramentas da qualidade evoluíram desde então, de modo a influenciar as diferentes abordagens ao longo do tempo (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Mesmo na pré-história, embora não houvesse um conceito explícito de qualidade, esta já era relevante, dada a necessidade de produzir utensílios cada vez mais eficazes. Os pré-históricos reconheciam a importância de possuir ferramentas afiadas e duráveis para o sucesso de suas atividades de caça. Essas preocupações com a qualidade e a adequação das ferramentas persistiram à medida que os indivíduos avançavam para atividades agrícolas e pecuárias visando sua subsistência

(Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Durante a Idade Média, os artigos eram predominantemente fabricados por artesãos, os quais assumiam todas as fases do processo produtivo, desde a concepção e fabricação até a entrega e comercialização dos produtos. Tipicamente, os clientes se dirigiam diretamente aos artesãos para realizar suas encomendas, o que resultava em produtos únicos, fabricados individualmente, nos quais as peças eram ajustadas de forma personalizada (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Durante o processo produtivo, o artesão mantinha uma interação contínua com o cliente, com a realização de todos os ajustes necessários à eliminação de quaisquer imperfeições a fim de garantir que o produto final correspondesse fielmente às expectativas (Garvin, 2002). O objetivo principal do artesão era satisfazer plenamente o cliente, reconhecendo que a reputação e a viabilidade de sua atividade dependiam da qualidade e da excelência do serviço prestado, amplamente difundido por meio do reconhecimento positivo dos clientes. Para os artesãos, a qualidade era definida pela capacidade de atender às expectativas do cliente, entregar o produto conforme especificado e utilizar matéria-prima de alta qualidade (Campos, 2015).

O aumento na demanda tornou impraticável o encaixe manual das peças, o que motivou os artesãos a contratarem ajudantes aos quais ensinavam seu ofício, supervisionando-os de perto para assegurar a qualidade do trabalho. Contudo, à medida que os produtos passaram a ser confeccionados em segmentos, cada um sob a incumbência de um indivíduo, emergiram problemas decorrentes da falha na comunicação, comprometendo o resultado final. Além disso, a produção fragmentada gerou inconsistências entre o planejamento e a execução, o que ocasionou falhas e defeitos. Assim, a preocupação com a qualidade nos processos produtivos deu origem a novos postos de trabalho (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Com o advento da Revolução Industrial no final do século XVIII e a consolidação das grandes empresas, a demanda por produtos não podia mais ser atendida de forma artesanal. Isso tornou inviável para os mestres do ofício supervisionarem um grande número de ajudantes. Assim, esses artesãos assumiram o papel de supervisores, orientando o trabalho de um grande contingente de empregados e aprendizes. Além disso, ao supervisor cabia a organização da produção, a definição dos padrões de qualidade e a comercialização dos produtos. Apesar da perda de autonomia do trabalhador, este continuava sendo diretamente

responsável pela qualidade do produto, uma vez que este ainda estava intimamente ligado ao seu processo de produção (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Com a crescente divisão do trabalho nas fábricas e desafios como o ritmo acelerado ao longo da cadeia produtiva, houve uma mudança de enfoque para a correção de desvios e a segmentação das tarefas em unidades menores. Nesse contexto, surge o papel do inspetor de qualidade, cuja responsabilidade consistia em comparar os itens produzidos com um padrão previamente definido, garantindo que apenas produtos dentro desses parâmetros chegassem ao consumidor. Como resultado, a função de controle da qualidade foi transferida do supervisor para o inspetor (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

O aumento do volume de produção e a demanda por peças intercambiáveis tornaram a inspeção formal uma necessidade, devido à demanda por uma grande quantidade de mão de obra qualificada. Contudo, esse processo era dispendioso e demorado, o que levava, frequentemente, a preços de produtos que excediam o poder aquisitivo do consumidor médio, especialmente no caso de máquinas e equipamentos (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

A produção industrial, portanto, foi influenciada pela "administração científica" de Taylor, embasada na separação entre planejamento e execução. No entanto, essa abordagem, aliada à forte ênfase na produtividade e ao sistema de remuneração por tarefas, impactou negativamente a qualidade. Para reverter esse cenário, surgiram os departamentos centrais de inspeção ou controle de qualidade, os quais reuniram inspetores de qualidade de diferentes departamentos de produção, que outrora atuavam separadamente no desempenho de funções corretivas, como a segregação de produtos bons e defeituosos. Assim, a responsabilidade pela qualidade foi transferida para o departamento de controle de qualidade (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Nesse período, houve uma notável desmotivação e distanciamento entre a alta gerência e a produção em relação à qualidade, o que resultou na produção e descarte de muitas peças defeituosas, apesar da inspeção prevenir a maioria dos produtos defeituosos de chegar ao consumidor. Nesse contexto, o conhecimento das necessidades dos clientes e a participação dos trabalhadores não eram considerados (Paladini, 1994; *apud* Garvin, 2002).

Adicionalmente, os custos adicionais decorrentes da inspeção total de todos os lotes produzidos não contribuíam para melhorar a qualidade dos produtos.

Em verdade, os inspetores aumentavam os custos e o tempo do processo de produção, sem acrescentar valor. Esse sistema também apresentava o risco de aprovar produtos inadequados e rejeitar produtos sem problemas, mesmo após a inspeção completa dos lotes, devido à possibilidade de falhas humanas na verificação (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

O controle da qualidade, por muitos anos, foi restrito à verificação, contagem e classificação da qualidade, bem como ao reparo dos produtos rejeitados, sem identificar a causa subjacente dessas falhas para evitar sua recorrência, aspectos considerados fora do escopo de atuação do departamento de inspeção (Paranthaman, 1990; *apud* Garvin, 2002). Isso se deve ao fato de que o objetivo era alcançar uma qualidade igual e uniforme em todos os produtos, com destaque à conformidade (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Em 1924, a inspeção cedeu lugar ao foco na prevenção de problemas relativos à qualidade, com destaque para os estudos conduzidos na Bell Telephone Laboratories, nos EUA. Nesse contexto, Harold Dodge, Walter Andrew Shewhart, William Edwards Deming e Joseph Moses Juran contribuíram significativamente para o desenvolvimento do Controle Estatístico de Processos (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Com o avanço das ferramentas de Controle Estatístico de Processo (CEP), o desenvolvimento de sistemas de medição e a implementação de normas específicas, o controle de qualidade passou por uma significativa evolução. Durante a Segunda Guerra Mundial, os conceitos de CEP ganharam destaque global, especialmente entre as indústrias que forneciam produtos para o esforço de guerra. Isso resultou em uma proliferação de programas de treinamento em controle de processos e técnicas de amostragem para aplicar métodos estatísticos para garantir a qualidade. O foco principal estava na gestão da variabilidade (Campos, 2015).

A crescente complexidade dos produtos ressaltou a importância da qualidade em todas as etapas, desde o projeto até o uso, englobando todos os setores da empresa. Isso resultou em uma mudança de foco da correção para a prevenção, ocorrida nos anos 60, influenciada pelos princípios do Controle da Qualidade Total (TQC) de Feigenbaum. De acordo com esses princípios, a garantia da qualidade de produtos e serviços é responsabilidade de todos os colaboradores, que devem participar do desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

O controle se inicia no desenvolvimento do projeto e se estende até a entrega do produto ou serviço ao consumidor a fim de garantir a sua satisfação. Esse processo envolve diversas áreas, incluindo engenharia de produto e processo, produção, inspeção, logística, marketing e, sobretudo, gestão (Feigenbaum, 1994).

Essa abordagem buscou abordar todas as possíveis causas de não conformidade, de modo a priorizar o controle preventivo, o qual exigia a colaboração de múltiplas áreas dentro da empresa. O trabalho de Feigenbaum embasou o desenvolvimento das normas de sistemas de garantia da qualidade em diversas nações e, posteriormente, deu origem às normas internacionais ISO 9000 (Barçante, 2009).

A expansão do Controle Total da Qualidade (TQC), influenciada por Juran, destacou o controle da qualidade como ferramenta de gestão, com foco em processos como planejamento, controle e melhoria da qualidade. Houve uma mudança de ênfase dos aspectos tecnológicos para o gerenciamento organizacional, mantendo-se a importância do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ). Ishikawa, em colaboração com a *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE), introduziu os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) e promoveu o uso das sete ferramentas da qualidade entre todos os funcionários das fábricas, aprimorando o TQC (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

O Total Quality Management (TQM), ou Gestão da Qualidade Total, surgiu como uma expansão do Controle Total da Qualidade (TQC) no final do século XX. Seu propósito era gerenciar todos os aspectos internos e externos das empresas de forma eficaz e eficiente, incluindo as relações com clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Em síntese, o TQM visa administrar a organização com ênfase na qualidade em todos os setores, pessoas e processos, com a promoção da responsabilidade pela qualidade em todos os níveis da empresa (Rocha, 2010).

As mudanças no final do século XX e início do século XXI, como a globalização econômica e o surgimento da internet, exigiram das empresas a adoção de novas estratégias para se manterem competitivas. Nesse contexto dinâmico, estas passaram a priorizar a qualidade sob a ótica do cliente, com a alta administração focada em definir estratégias para garantir a sua plena satisfação. Isso incluiu a quantificação das características do produto e o cumprimento das especificações, além da análise dos custos ao longo do ciclo de vida, incluindo garantia, atendimento e manutenção ao longo do tempo (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).



A busca das organizações pela melhoria contínua, com a participação e comprometimento de todos os membros da equipe, por meio de treinamento e formação adequada tornou-se uma preocupação central. Nesse contexto, o Total Quality Management (TQM), com sua abordagem estratégica, foi adotado para atender às demandas de aprimoramento do mercado, com a transferência da responsabilidade pela qualidade do nível operacional e tático para o nível estratégico (Campos, 2004; *apud* Barçante, 2009).

## **2.2 Relevância das ferramentas de qualidade na gestão organizacional**

A definição de qualidade é complexa devido à existência de diversas perspectivas. Inicialmente, era associada à conformidade com as especificações, ou seja, à adequação aos padrões. Posteriormente, passou a ser entendida como o atendimento às necessidades dos clientes. Nos dias de hoje, a qualidade engloba não apenas a busca pela satisfação dos clientes, mas também a satisfação de todos os públicos de uma empresa, bem como a excelência dos processos organizacionais (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Joseph A. Defeo enfatiza que a organização deve buscar incansavelmente a excelência em qualidade a fim de fazer com que esta aconteça, com a transformação da empresa e o cultivo de uma cultura organizacional propícia à excelência:

A gestão da qualidade é tão importante quanto a gestão das finanças. Bens e serviços de qualidade superior geram resultados financeiros sustentáveis, pois serem superiores aos dos concorrentes os torna vendáveis. Bens e serviços que são vendáveis por causa da qualidade impulsionam continuamente as receitas e mantêm os custos mais baixos, levando a uma maior lucratividade. A busca pela qualidade superior transforma a empresa e cria uma cultura favorável de qualidade. A mudança transformacional não acontece por acaso. Uma qualidade superior do ponto de vista do cliente precisa ser trabalhada. A empresa precisa fazer a qualidade acontecer, e isso ocorre quando a organização estabelece a direção estratégica mediante uma busca incessante por ser a melhor em qualidade. Organizações que alcançam resultados superiores projetando, controlando e continuamente melhorando a qualidade de seus bens e serviços são muitas vezes denominadas empresas de classe mundial ou de vanguarda, pois alcançaram um estado de excelência em desempenho. Essas organizações são mais respeitadas pelos clientes, porque seus produtos e serviços superam suas expectativas, o que gera resultados empresariais sustentáveis (2015, p. 1).

A implementação da gestão da qualidade não apenas contribui para a

sobrevivência das empresas em ambientes competitivos, mas também as permite adequar produtos e serviços às exigências do mercado. Ademais, viabiliza a expansão de atuação da empresa, com o estímulo de seu crescimento, redução dos custos globais e o aumento das margens de lucro. Portanto, promove-se aprimoramento na qualidade e produtividade, conferindo à empresa maior competitividade e lucratividade (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Os sistemas de gestão da qualidade têm passado por uma rápida evolução ao longo dos anos, de modo que as ações simples de inspeção têm sido gradualmente substituídas por métodos de controle da qualidade e padrões de garantia de qualidade (Chen, 1997; *apud* Fotopoulos; Psomas, 2009).

A gestão da qualidade visa alcançar e manter resultados de excelência, com ênfase na melhoria contínua e na prevenção de defeitos, em todos os níveis e áreas da organização para superar as expectativas dos consumidores. Esse intento é concretizado por meio de um conjunto de técnicas embasadas em princípios inter-relacionados. Um exemplo é o princípio da melhoria contínua, o qual pode ser alcançado por práticas de gestão de processos, como o Diagrama de Pareto (Dean; Bowen, 1994; *apud* Sousa; Voss, 2002).

O planejamento da produção é fundamental para o sucesso operacional de uma organização que busca excelência na qualidade. O seu principal propósito é orientar as estratégias da empresa a fim de assegurar eficiência, eficácia e efetividade nas atividades produtivas. Nesse contexto, as ferramentas da qualidade desempenham um papel crucial ao otimizar as operações para o aprimoramento da lucratividade do processo (Lobo, 2020).

As ferramentas da qualidade assumem destaque ao oferecer suporte aos processos de tomada de decisão e à resolução de problemas. Por meio de análises apropriadas, elas ajudam a identificar as causas subjacentes, o que, por sua vez, contribui de forma significativa para a implementação de ações voltadas ao controle e à melhoria contínua dos processos (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018).

Ishikawa, reconhecido como um especialista da qualidade, identificou que cerca de 95% dos problemas podem ser resolvidos por meio de determinadas ferramentas acessíveis a qualquer trabalhador fabril. Este especialista as organizou com o objetivo específico de aprimorar o controle de qualidade. Elas incluem o diagrama de causa e efeito (criado por ele), o Diagrama de Pareto, o diagrama de dispersão, o histograma, o fluxograma, as folhas de verificação e as cartas de controle,

conhecidas como as sete ferramentas da qualidade (Moretti, 2017).

A aplicação das sete ferramentas, portanto, contribui para o controle e a melhoria da qualidade, de modo a permitir a organização de dados e informações que são relevantes para todos os processos organizacionais. O principal propósito da utilização dessas ferramentas é identificar os principais problemas por meio de análises apropriadas a fim de buscar as melhores soluções (Pezzatto; Affonso; Lozada, 2018). Este trabalho, contudo, se limitará à análise do Princípio de Pareto.

### **2.3 Aplicação do Diagrama de Pareto enquanto ferramenta de qualidade para a maximização do desempenho organizacional**

O Diagrama de Pareto foi concebido por Vilfredo Pareto, um sociólogo e economista italiano, nascido em 1848 e falecido em Genebra em 1923. Formado em engenharia, Pareto demonstrou um interesse significativo nessa área e é reconhecido como pioneiro na aplicação de métodos matemáticos à análise econômica. Além disso, ele foi conhecido por suas contribuições para a economia, especialmente por seu trabalho sobre as "curvas de indiferença" (Bezerra, 2019).

Pareto exerceu uma significativa influência na área da economia, sendo uma de suas contribuições mais notáveis o estudo econômico conhecido como Teoria 80/20. Nela, o italiano observou que 80% da riqueza da Itália estava concentrada nas mãos de apenas 20% da população mais rica do país. Esse estudo inspirou Juran, consultor da Qualidade, a desenvolver o Diagrama de Pareto (Bezerra, 2019).

Pareto identificou dois fatos que considerou altamente relevantes. Um deles foi a observação de uma relação matemática consistente entre a proporção de pessoas e a quantidade de riqueza desfrutada por esse grupo. A ideia central é que essa distribuição da riqueza demonstrava um padrão previsivelmente desequilibrado. Outra descoberta foi que esse padrão de desigualdade se repetia consistentemente em diferentes períodos de tempos e em diversos países (Koch, 2015).

A economia tradicionalmente se restringia à análise da racionalidade lógica nas ações humanas. Pareto, contudo, ampliou essa abordagem ao reconhecer na sociologia uma oportunidade para compreender as ações não lógicas. Sua perspectiva, embasada em uma visão dualista da sociedade, identificou dois grupos distintos: a elite, composta por indivíduos com atributos socialmente reconhecidos como superiores, e as classes mais baixas, representadas pelo restante da sociedade (Bezerra, 2019).

O Princípio de Pareto é uma técnica estatística que utiliza a estratificação para ajudar as empresas na tomada de decisões, na medida em que as permite selecionar prioridades, especialmente quando se deparam com muitos problemas. Segundo este Princípio de Pareto, uma pequena proporção dos itens em um grupo é responsável pela maioria dos resultados significativos (Bezerra, 2019).

Juran adaptou o Diagrama de Pareto para aplicação em questões de qualidade, tais como falhas em máquinas, percentual de itens defeituosos, reclamações de clientes, perda de produtividade, atrasos na entrega de produtos, acidentes de trabalho, entre outros. Esses problemas são categorizados como vitais, que são poucos e causam grande impacto, e triviais, que representam uma grande quantidade de problemas, mas não têm impacto significativo para a empresa. Isso confirma a observação de Pareto de que a maioria dos problemas decorre de um pequeno número de causas, cuja identificação e correção podem eliminar defeitos ou falhas. Assim, este Princípio distingue entre as poucas causas vitais (que contribuem com 80% dos efeitos) e as muitas causas triviais (que contribuem com 20% dos efeitos), o que justifica a sua associação à técnica 80-20 (Peinado; Graeml, 2007).

O Princípio 80/20 postula a existência de um desequilíbrio intrínseco entre causas e resultados, entre recursos e produtos e entre esforços e recompensas. Uma ilustração evidente desse desequilíbrio é destacada pela proporção 80/20: um cenário comum revela que 80% dos produtos são derivados de apenas 20% dos recursos; que 80% das consequências decorrem de apenas 20% das causas; ou que 80% dos resultados são alcançados mediante apenas 20% dos esforços (Koch, 2015).

A Figura 1 ilustra esses padrões típicos (Koch, 2015):

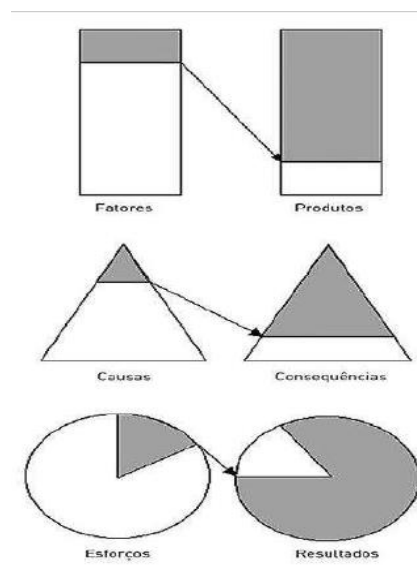


Figura 1 – Princípio 80/20

A título de exemplo, a IBM foi uma das primeiras empresas a identificar e aplicar o Princípio 80/20, sendo reconhecida como uma das mais bem-sucedidas. Por esse motivo, muitos especialistas em sistemas de computação nas décadas de 1960 e 1970 estavam familiarizados com a ideia de aplicação deste princípio (Koch, 2015).

Em 1963, a IBM constatou que aproximadamente 80% do tempo de processamento de um computador era dedicado à execução de apenas cerca de 20% dos códigos de operação. Diante disso, esta empresa prontamente reformulou seu software operacional para priorizar a acessibilidade e a usabilidade dessa parcela crítica de código. Essa medida resultou em uma melhoria significativa na eficiência e na velocidade dos computadores da IBM em comparação com os das empresas concorrentes para a maioria das aplicações (Koch, 2015).

O Diagrama de Pareto e sua análise são amplamente adotados por inúmeras organizações com o objetivo de estabelecer prioridades na correção dos defeitos no ambiente corporativo. Essas informações acerca das causas e seus efeitos são coletadas e organizadas em tabelas que detalham a contribuição de cada causa em relação ao total de defeitos. Posteriormente, esses dados são representados em um gráfico conhecido como Princípio de Pareto (Bezerra, 2019).

O Diagrama de Pareto também é composto por um diagrama de barras que classifica as frequências das ocorrências em ordem decrescente. Essa organização possibilita a identificação de problemas críticos e a eliminação de perdas futuras. O gráfico gerado é reconhecido como uma das sete ferramentas básicas da qualidade, fundamentando-se no princípio de que a maioria das perdas está associada a um número limitado de causas (Bezerra, 2019).

A importância do Princípio 80/20 reside em sua natureza contraintuitiva. É comum a presunção de que todas as causas possuem uma relevância equiparável, que todos os clientes têm o mesmo valor e que cada aspecto do negócio é igualmente significativo. Ademais, é usual a suposição de que todos os problemas têm uma multiplicidade de causas, o que dispensaria a identificação de um pequeno grupo de causas-chave e que todas as oportunidades deveriam receber igual atenção (Koch, 2015).

Há uma tendência natural de presumir que metade das causas resultará em metade dos produtos, em uma expectativa equilibrada e democrática. No entanto, essa concepção de equilíbrio perfeito, expressa como 50/50, muitas vezes não corresponde à realidade. A Regra 80/20 recorda que, com a análise dos conjuntos de

dados de causas e resultados, é mais provável encontrar um padrão de desequilíbrio, na qual os números comparados não necessariamente totalizam 100 (Koch, 2015).

As causas, fatores e esforços, portanto, tendem a se distribuir em duas categorias distintas: a grande maioria, que tem um impacto mínimo; e a pequena minoria, que tem um impacto significativo. Na esfera dos negócios, a aplicação do Princípio de Pareto segue a premissa de maximizar o retorno financeiro com o menor investimento de recursos e esforços possíveis (Koch, 2015).

## **CAPÍTULO III – A PRIORIZAÇÃO DE 20% DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS PARA A OBTENÇÃO DE 80% DO FATURAMENTO NOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS**

A participação em licitações é uma oportunidade vital para a conquista de contratos e a expansão do faturamento no contexto empresarial. No entanto, diante da intensa competitividade, torna-se fundamental a adoção de práticas que otimizem a alocação de recursos e maximizem os resultados obtidos. Este capítulo explorará a aplicação do Princípio de Pareto enquanto ferramenta de qualidade na priorização de contratos a fim de alcançar 80% do faturamento por meio de apenas 20% dos contratos celebrados nos procedimentos licitatórios. Isso possibilitará o planejamento e aprimoramento das estratégias de participação pelas empresas interessadas.

### **3.1 A relevância da utilização do Princípio de Pareto em um contexto competitivo**

A competitividade está inserida em um mercado globalizado, no qual há uma dinâmica constante na criação de produtos e serviços e uma acirrada disputa por clientes. Esse ambiente oferece, simultaneamente, oportunidades e desafios, os quais as organizações precisam superar (Pereira, 2018).

O acompanhamento e a interpretação do complexo ambiente empresarial é um desafio para as empresas em razão das incessantes mudanças que ocorrem nos negócios contemporâneos (Barbosa, 2006). No entanto, com práticas gerenciais sistematizadas, torna-se possível utilizar, estrategicamente, as inúmeras informações do meio externo para delinear ações que assegurem sua sobrevivência (Pereira, 2018).

Os acontecimentos no ambiente externo à empresa devem ser interpretados para compreender situações e propor soluções. A informação é,

portanto, vital para a sustentabilidade e competitividade das empresas, sendo influenciada pelo mercado globalizado e pela Tecnologia da Informação (Hoffmann; Chemalle, 2006).

A inteligência competitiva permite à organização identificar ameaças competitivas, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações (Krucken-Pereira; Debiasi; Abreu, 2001).

Os licitantes lutam continuamente por uma posição no mercado, sobretudo para mantê-la, porém, diariamente enfrentam desafios cada vez mais complexos devido à concorrência acirrada. Assim, as indústrias e os comércios, impactados pela globalização, veem-se imersos em uma competição cada vez mais intensa (Neiva; Coelho, 2022).

Nesse cenário, quando a alta direção de uma organização, no nível estratégico, reconhece que a "qualidade" é crucial para o sucesso e a sobrevivência no mercado competitivo, torna-se viável o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade. Contudo, antes de qualquer iniciativa, é essencial a preparação do ambiente para a implementação da qualidade (Lacerda, 2015).

A busca pela melhoria contínua depende fundamentalmente da coleta de dados e fatos, visando o aprimoramento das condições de trabalho por meio de ações preventivas e corretivas diante de situações problemáticas. A resolução de problemas é um dos maiores desafios na busca pela qualidade, pois não se resume apenas à identificação dos problemas, no entanto, requer a prevenção de sua recorrência (Lacerda, 2015).

A ferramenta de qualidade é fundamental para ampliar o potencial de melhoria dos produtos e serviços empresariais, gerando resultados que transformam a inserção e o posicionamento da empresa no mercado. O monitoramento contínuo dos fatores que influenciam diretamente a qualidade dos produtos é imprescindível a fim de assegurar a excelência e a competitividade da organização (Santos, 2020).

O planejamento consiste em uma ferramenta que permite mapear e perceber a realidade em que se vive, avaliando recursos e determinando os melhores caminhos. De modo geral, o planejamento permite construir um referencial futuro acerca de um fato ou ação. Também pode ser considerado como uma ferramenta que



auxilia no entendimento acerca dos recursos disponíveis e na melhor utilização e alocação desses recursos, considerando os diferentes orçamentos, diferentes metas e diferentes propósitos (Affonso, 2018).

O planejamento estratégico é a ferramenta adequada para isso, pois a partir de suas etapas é possível o mapeamento da realidade organizacional, alocação mais eficaz dos recursos disponíveis e os ajustes no plano inicial de acordo com a sua realidade e objetivos empresariais. Elaborar um planejamento estratégico é permitir maior competitividade às organizações, que passam a obter resultados cada vez mais afinados as suas necessidades (Affonso, 2018).

As empresas recorrem ao Diagrama de Pareto para aprimorar seus processos, independentemente de estarem enfrentando dificuldades internas. Muitas organizações bem estruturadas utilizam essa ferramenta para potencializar a produtividade a fim de identificar os processos que causam atrasos na produção. Para essas empresas, o ideal é realizar diversas avaliações periódicas ao longo do ano a fim de prevenir eventuais prejuízos e garantir a eficiência contínua (Santos, 2020).

O Diagrama de Pareto revela as causas vitais que necessitam ser abordadas na resolução de uma situação problemática. Conforme o princípio de Pareto, a eliminação dessas causas é o bastante para reduzir em 80% a probabilidade de ocorrência futura (Lacerda, 2015). Em outras palavras, este Princípio pode ser aplicado para a priorização de 20% das licitações em um contexto altamente competitivo, a qual resultará em 80% do faturamento de uma organização.

À vista disso, na contemporaneidade, a tendência de profissionalização das organizações torna-se cada vez mais relevante como uma medida para se manterem competitivas, especialmente diante do aumento significativo do número de empresas que buscam participar de procedimentos licitatórios (Neiva; Coelho, 2022).

### **3.2. Análise de dados de procedimentos licitatórios anteriores**

As empresas interessadas na participação de licitações públicas podem antecipar-se ao realizar um planejamento e aprimorar suas condições de participação. Este planejamento é embasado na análise de dados sobre a recorrência dos processos de compras dos órgãos e entidades da Administração em exercícios anteriores, com a aplicação do Diagrama de Pareto (Neiva; Coelho, 2022).

Em síntese, a aplicabilidade do Diagrama de Pareto às licitações públicas consiste na identificação dos cerca de 20% dos processos de compras públicas que concentram aproximadamente 80% do volume de faturamento de cada objeto. O objetivo é alcançar uma participação mais efetiva nos procedimentos licitatórios (Neiva; Coelho, 2022).

Ademais, de posse de tais dados, é viável a identificação de quais órgãos da Administração são potenciais compradores de produtos oferecidos pelas licitantes, com base em informações de compras anteriores. Isso permite conhecer o conjunto de concorrentes que já participaram de licitações anteriores e analisar as propostas apresentadas por cada um, de modo a viabilizar a identificação do perfil de sua participação (Neiva; Coelho, 2022).

Ao constatar a recorrência cíclica de compras públicas para determinados produtos ou serviços, juntamente com a identificação do intervalo de sua repetição e dos processos de maior representatividade dentro desse universo, as empresas podem adotar medidas que lhes permitam priorizar sua participação nos processos mais competitivos. Isso evita que dependam exclusivamente da publicação de editais licitatórios pela Administração, com o abandono da postura reativa e adoção de táticas de planejamento e preparação prévia. Assim, quando os editais estratégicos forem divulgados, as empresas estarão previamente preparadas (Neiva; Coelho, 2022).

A garantia de disponibilização e acesso aos dados de procedimentos licitatórios anteriores é assegurada tanto pelo Princípio da Publicidade quanto pela Lei de Acesso à Informação e Transparência (Neiva; Coelho, 2022).

Embora o princípio da transparência não seja explicitamente mencionado na Constituição de 1988, sua essência está implícita por meio de princípios como publicidade, direito à informação, motivação e participação popular no controle da Administração Pública. Este princípio demanda que as ações da Administração sejam divulgadas e acessíveis ao público, resguardando-se o sigilo apenas nas situações expressamente previstas na Constituição (DI Pietro, 2023).

A Constituição Federal de 1988 consagra o princípio da publicidade como um imperativo constitucional (CF/88, art. 37 "caput"), de modo a garantir aos cidadãos o acesso às informações pertinentes aos assuntos públicos e aos serviços estatais. A Administração Pública é incumbida do dever de disponibilizar essas informações, nos termos da legislação, exceto nos casos em que o sigilo seja considerado essencial para a segurança da sociedade e do Estado (Castro, 2024).

No contexto da nova Lei de Licitações, o princípio da publicidade é também ressaltado. Os órgãos públicos têm a obrigação de divulgar informações de maneira centralizada em sítios eletrônicos oficiais, devidamente certificados digitalmente, para garantir a transparência nos processos licitatórios, nos termos do art. 5º, “caput” desta norma (Castro, 2024).

O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) é o sítio eletrônico oficial designado para a divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos pela Lei nº 14.133, de 2021. O art. 174 da referida lei estipula a criação do PNCP enquanto um canal oficial na internet destinado à centralização de informações e processos relativos às contratações públicas. Este portal desempenha um papel crucial na promoção da transparência e na facilitação do acesso às informações sobre contratações públicas em todas as esferas governamentais (Castro, 2024).

A Lei nº 12.527/2011, que trata do acesso à informação, impõe à Administração o dever de observância ao disposto no artigo 7º, inciso VI. Esse dispositivo estabelece que o acesso à informação abrange dados relacionados à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação e contratos administrativos. Além disso, a referida Lei assegura o direito de qualquer interessado apresentar pedido de acesso às informações, sendo vedada a exigência de quaisquer motivos determinantes da solicitação embasada no interesse público.

Ademais, a publicidade é condição indispensável para a eficácia dos contratos administrativos, conforme disposto no artigo 94, da Lei nº 14.133/2021. Portanto, é imperativo reconhecer que a transparência e a divulgação pública de todas as informações relacionadas a contratos públicos são fundamentais para que esses contratos sejam válidos e possam produzir efeitos legais (Castro, 2024).

Em outras palavras, o acesso às informações relativas às licitações públicas anteriormente realizadas pela Administração Pública é amplamente resguardado pela legislação aplicável. A publicidade e transparência dos atos administrativos viabiliza o planejamento e preparação prévia das licitantes interessadas quando da participação em procedimentos licitatórios em um contexto altamente competitivo, com a estratégica aplicação do Princípio de Pareto.

Os processos decisórios demandam eficiência, eficácia e confiabilidade. Para alcançar esses objetivos, é imprescindível a utilização de ferramentas que possibilitem a coleta, o tratamento, o processamento e o armazenamento de informações. Nesse contexto, destaca-se a tecnologia da informação, que, além de

reduzir a redundância de dados e agilizar os processos organizacionais, organiza e armazena as informações, transformando-as em conhecimento (Affonso, 2018).

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) refere-se ao conjunto de recursos tecnológicos que, integrados entre si, possibilitam a comunicação de diversos processos existentes, permitindo, assim, o compartilhamento de informações (Affonso, 2018).

A tecnologia é, portanto, uma aliada essencial na distribuição do saber nos ambientes organizacionais, promovendo o desenvolvimento do conhecimento coletivo e o aprendizado contínuo. Ela facilita o compartilhamento de problemas, ideias e soluções, além de aprimorar a qualidade e a disponibilidade das informações. Adicionalmente, a tecnologia simplifica a análise dos processos internos e dos serviços prestados à população, assegurando o cumprimento de leis e regulamentos, protegendo informações, auxiliando a tomada de decisões e contribuindo para a formulação de políticas de informação e serviços (Rosini, 2006; *apud* Beal, 2007).

A Tecnologia da Informação (TI) passou a ter um grande valor na gestão pública diante da nova realidade da administração pública, mais democrática e transparente em suas ações e prestação de contas, aliada ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade de suas ações. A crescente demanda por transparência e prestação de contas tornou as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) necessárias, assim como a existência de sistemas de informações complexos e integrados voltados à gestão pública (Affonso, 2018).

Para Marchand, Davenport e Dickson (2004), a Tecnologia da Informação (TI) aprimora a eficiência das operações organizacionais, melhora a comunicação e facilita a tomada de decisões gerenciais por meio da disponibilização de informações adequadas. Além disso, apoia a inovação no desenvolvimento e prestação de serviços, possibilitando novas iniciativas. Embora anteriormente fosse vista apenas como um conjunto de computadores e softwares utilizados para desempenhar determinadas tarefas, atualmente a TI é considerada um recurso essencial para integrar as organizações ao seu ambiente externo e dar suporte ao seu sistema de informação (Plachta, 2013).

Contudo, a TI só terá relevância em uma organização se for capaz de mapear e apoiar seus processos com eficiência e eficácia, garantindo sua continuidade; utilizar as melhores práticas e metodologias de gestão da informação; identificar e estruturar suas necessidades operacionais e gerenciais; auxiliar na

tomada de decisões; aumentar a produtividade; otimizar a disseminação e troca de informações internas e externas; e garantir a segurança das informações (Plachta, 2013).

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) têm proporcionado maior interação entre governos e cidadãos por meio dos portais de governo eletrônico na internet. Esses portais têm como finalidade permitir que o cidadão participe ativamente, exercendo e fortalecendo sua cidadania. Eles oferecem diversos serviços diretamente pela internet, como a emissão de certidões e guias para recolhimento de impostos, além de fornecer uma grande e variada quantidade de informações de interesse público (Azevedo, 2015).

Os portais de governo eletrônico facilitam e expandem a comunicação com os cidadãos, a sociedade em geral, órgãos públicos e outros governos, visando reduzir a burocracia e melhorar a governança. Eles também aumentam a eficiência administrativa e reduzem custos ao eliminar a necessidade de intermediários na prestação de certos serviços. Adicionalmente, melhoram a eficácia e os resultados da gestão pública e aumentam a transparência das ações governamentais (Azevedo, 2015).

A divulgação de informações públicas por meio eletrônico possibilitou o conhecimento das ações governamentais. A maior expressividade nesse quesito pode ser facilmente constatada por meio dos portais públicos de transparência eletrônica (Affonso, 2018).

A análise e extração dos dados obtidos juntos aos portais públicos de transparência, portanto, consiste em uma estratégia fundamental para a aplicação do Princípio de Pareto às licitações públicas no Brasil em um contexto competitivo. Isso porque a preparação prévia das licitantes interessadas possibilita que estas conheçam os valores ofertados no certame anteriormente, o conjunto de potenciais concorrentes, os documentos apresentados, bem como outras informações igualmente relevantes.

### **3.3 O uso de recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação e gestão estratégica da informação para a efetiva maximização do faturamento com a aplicação do Princípio de Pareto**

Na sociedade contemporânea, o acesso às informações é cada vez mais abrangente e a comunicação transcende limitações de tempo e espaço. As

organizações enfrentam constantes mudanças, adaptando-se para atender às exigências de uma sociedade em evolução. Nesse contexto, as entidades públicas são compelidas a fornecer informações e garantir acesso amplo a todos os tipos de dados. Portanto, o gerenciamento adequado das informações é fundamental para sua eficácia. Entender os fluxos de informações como processos que agregam valor e que podem ser explorados é essencial para promover uma governança mais eficaz no setor público (Affonso, 2018).

Para que um gestor possa tomar decisões eficazes, é imprescindível que ele esteja bem informado e tenha conhecimento do ambiente em que atua, assim como dos fatores externos que impactam sua gestão. Nesse sentido, a informação desempenha um papel fundamental e está intrinsecamente ligada ao processo de comunicação, estabelecido por meio do diálogo. O componente essencial desse processo é a interação entre o usuário e o sistema, seja de forma direta ou indireta (Le Coadic, 1996).

As estratégias da informação devem dar prioridade aos tipos de informação que demandam maior atenção, às atividades que necessitam de ênfase e à maneira pela qual a informação pode contribuir para que a organização alcance seus objetivos. Assim, a estratégia da informação deve traçar um caminho para a empresa, identificando quais informações são relevantes e determinando o momento oportuno para sua utilização na tomada de decisão (Affonso, 2018).

Embora a gestão estratégica da informação não seja estritamente dependente da tecnologia da informação (TI), ela pode se beneficiar significativamente dessa ferramenta. A TI pode reduzir ou eliminar a redundância de informações, o que contribui para a confiabilidade das decisões. Entretanto, é crucial reconhecer que a eficiência da gestão da informação é determinada pela eficácia alcançada por meio do gerenciamento e da correta utilização dos recursos de informação, e não pelo volume de recursos investidos na implantação de sistemas de informação (Bigaton; Polo; Escrivão Filho, 2007).

As inovações tecnológicas provocaram mudanças significativas no relacionamento entre os cidadãos e o governo, demandando dos governantes maior eficácia das políticas públicas, transparência e eficiência nos processos. A internet emergiu como uma ferramenta essencial para buscar, coletar, organizar e divulgar informações, sendo agora utilizada pelo poder público para prestação de contas e acesso à informação pública. A incorporação dessa ferramenta impulsionou

transformações nos órgãos públicos, abrangendo desde aquisição e adaptações tecnológicas até a capacitação dos gestores e servidores, e modernizando a gestão das ações governamentais para atender às demandas da sociedade (Affonso, 2018).

A implementação do governo eletrônico (E-gov) facilitou o acesso aos dados públicos, de modo a promover uma maior integração entre governos e a democracia eletrônica, aumentando a transparência e a participação democrática. O E-Gov e as Tecnologias da Informação e Comunicação proporcionam transparência e eficiência nos processos governamentais (Affonso, 2018). Essa transparência é essencial para a competitividade das empresas no mercado de licitações públicas, visto que possibilita que as licitantes realizem análises detalhadas e identifiquem potenciais oportunidades licitatórias.

Diante disso, as Tecnologias da Informação e Comunicação são recursos valiosos que facilitam a tomada de decisões. Elas criam condições para promover mudanças significativas na governança, incluindo o fortalecimento do controle e da participação social nas ações governamentais, além de fomentar práticas anticorrupção e aumentar a transparência (Affonso, 2018).

As Tecnologias da Informação e Comunicação e os portais da transparência, portanto, consistem em meios para a obtenção de informações de compras públicas realizadas anteriormente. As empresas que aplicam o Princípio de Pareto nas licitações públicas beneficiam-se de uma abordagem estratégica, que resulta na otimização de recursos e maximização dos resultados. Ao direcionar seus esforços para os contratos que representam a maior parte do faturamento, estas licitantes não apenas melhoram sua eficiência, mas também aumentam sua capacidade de competir em um mercado altamente competitivo

Um estudo de caso realizado nas plataformas [www.comprasnet.com.br](http://www.comprasnet.com.br) e [www.bec.sp.gov.br](http://www.bec.sp.gov.br), focado no item colchão, revelou que, no ano-calendário de 2015, foram realizadas 378 compras públicas nesses portais, totalizando R\$ 23.019.989,95 (vinte e três milhões dezanove mil novecentos e oitenta e nove reais e noventa e cinco centavos). Desse montante, os cinco maiores compradores foram responsáveis por 40% do valor total licitado ao longo do ano (Neiva; Coelho, 2022).

No ano-calendário de 2016, houve um incremento significativo no valor total licitado para o item colchão. O número total de compras públicas realizadas nos portais aumentou para 504, totalizando R\$ 149.920.012,26 (cento e quarenta e nove milhões novecentos e vinte mil doze reais e vinte e seis centavos). Desse montante,

os cinco maiores compradores foram responsáveis por 89% do valor total licitado ao longo do ano (Neiva; Coelho, 2022).

No ano-calendário de 2017, as compras realizadas pelos cinco maiores compradores foram as mais representativas em comparação aos anos anteriores. Foram realizadas 477 compras públicas nos portais pesquisados, totalizando R\$ 387.590.364,25 (trezentos e oitenta e sete milhões, quinhentos e noventa mil, trezentos e sessenta e quatro reais e vinte e cinco centavos). Deste valor, 359 milhões foram licitados novamente pelo mesmo órgão. Esse fato comprova a importância da análise de recorrência e da identificação de licitações estratégicas pelas licitantes interessadas. Empresas que se prepararam adequadamente podem ter obtido vantagens competitivas (Neiva; Coelho, 2022).

Essas pesquisas foram realizadas ao longo de sete anos, e durante todo esse período, as compras realizadas apenas pelos cinco maiores compradores representaram mais de 29% do volume total licitado. Quanto à recorrência, identificou-se um indicativo de 18 em 35 das compras públicas, o que é alto. Ou seja, a lógica de que uma pequena parte das causas é responsável por grande parte dos efeitos foi confirmada, o que justifica a aplicação do Princípio 80/20 (Neiva; Coelho, 2022).

Portanto, a maximização dos resultados obtidos em procedimentos licitatórios por meio da aplicação do Diagrama de Pareto destaca a importância da gestão estratégica da informação e do uso de tecnologias para acessar, analisar e utilizar dados de maneira eficaz. Esse enfoque não apenas melhora a performance das empresas, mas também contribui para um ambiente de negócios mais eficiente.



## CONCLUSÃO

A pesquisa proposta permitiu verificar a relevância da aplicação estratégica do Princípio de Pareto às licitações. Essa inter-relação demonstra como essa ferramenta de qualidade pode ser utilizada para maximizar o faturamento das licitantes que se planejam com antecedência e baseiam suas estratégias de participação na análise de dados de compras públicas dos anos anteriores. A importância da correlação entre os procedimentos licitatórios e o Princípio 80/20, portanto, é evidente, de modo a destacar a importância dessa associação para o aumento da competitividade, eficiência e êxito no contexto empresarial brasileiro.

As licitações públicas desempenham um papel de destaque na promoção da concorrência e do uso eficaz dos recursos públicos no Brasil. A realização desses procedimentos não apenas incentiva a competição saudável entre empresas de diversos segmentos, mas também assegura que os recursos públicos sejam alocados de maneira eficiente e transparente, de modo a gerar vantagem para a Administração Pública e a sociedade como um todo.

O Diagrama de Pareto pode ser estrategicamente aplicado pelas empresas para potencializar o desempenho de processos organizacionais, ao identificar e priorizar os itens ou procedimentos que geram maior impacto no resultado final. Ao concentrar esforços nos 20% das causas que originam 80% dos resultados, as organizações podem direcionar recursos de maneira mais eficaz, com a otimização de seus processos e fortalecimento de sua competitividade.

A aplicação deste Princípio às licitações permite às licitantes identificar 20% dos procedimentos licitatórios mais relevantes, com o direcionamento de esforços para aqueles com potencial de gerar 80% do faturamento. Essa estratégia não só otimiza o uso de recursos, mas também potencializa as chances de êxito nas licitações. Assim, empresas bem informadas e estrategicamente alinhadas têm a

oportunidade de se destacar em um mercado altamente competitivo, aprimorando continuamente seus processos internos com base em dados concretos e históricos.

Os entendimentos doutrinários de renomados autores do Direito Administrativo brasileiro, aliados aos dispositivos legais em vigor, reforçam a importância da adoção estratégica do Diagrama de Pareto às licitações públicas. Essa abordagem, ao identificar e priorizar as maiores licitações, proporciona às empresas uma vantagem competitiva significativa. Assim, a aplicação inteligente do Princípio de Pareto não apenas aumenta a eficiência dos procedimentos licitatórios, mas também contribui para a transparência e a eficácia na alocação dos recursos públicos, com a promoção de um ambiente de negócios mais isonômico e eficiente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fabrício Bolzan de. **Manual de direito administrativo**. Editora Saraiva, 2022. E-book. ISBN 9786553620421. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553620421/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

AZEVEDO, Fábio Cunha. **Tecnologia da informação na gestão pública**: um estudo de caso sobre a divulgação de conteúdo nas páginas da transparência eletrônica ativa da Prefeitura Municipal de Jardim do Seridó – RN. 2015. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. Encontros **Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, 2006.

BARÇANTE, Luis Cesar. **A evolução da qualidade**. [2009]. Disponível em: <<https://professorbar-cante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo1.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2024.

BEAL, Adriana. **Introdução à gestão de tecnologia da informação**. [S.l.]: 2beal.org, 2007.

BERWIG, Aldemir. **Direito Administrativo**. Editora Unijuí, 2019. E-book. ISBN 9788541902939. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541902939/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

BEZERRA, Felipe. **Diagrama de Pareto: O que é e como fazer**. Disponível em: Acesso em: 17 abr. 2024.

BIGATON, Ana Laura Wiethaus; POLO, Edison Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão estratégica da informação: estudos em pequenas empresas. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TEC-NOLOGIA**, 4., 2007, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 20 mai. 2024.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm) Acesso em: 21 mai. 2024.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). São Paulo: INDG, 2004.

CAMPOS, Wemerson. **ISO 9001:2008: interpretando e implementando**. 2. ed. [s.l.]: Clube dos Autores, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=HBKBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ISO+9001:2008.+Interpretando+e+Implementando.&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwih446fd3bAhVBTZAKHdKCBOoQ6AEIKjAA>>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CALASANS JUNIOR, José. **Manual da Licitação**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770298. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770298/>. Acesso em: 29 nov. 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774265. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774265/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 2ª Edição. Editora Juspodvm, 2015

CASTRO, Leondenis Sarmiento de. **A publicidade dos atos à luz da nova Lei de Licitações. Zênite Fácil, categoria Doutrina**, 09 fev. 2024. Disponível em: <http://www.zenitefacil.com.br>. Acesso em: 25 mai. 2024.

CHEN, Wen-Hsien. *The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management. International Journal of Quality & Reliability Management, 1997.*

COELHO, Diva Júlia Sousa da Cunha Safe; e NEIVA, Julio Cesar. Planejamento nas contratações públicas: possibilidades de uso de análises de dados para previsão de recorrências e identificação de compras estratégicas visando a participação eficaz de interessados nas licitações. **Temas Contemporâneos de Direito Público**. V. 1 – Desafios jurídicos das novas práticas e tecnologias na gestão pública. Uberlândia/MG. Editora LAECC, 2022;

DEAN, James; BOWEN, David. *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. Academy of Management Review*, v. 19, 1994.

DEFEO, Ronald.; JURAN, Joseph. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre: Book-man, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559646784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 26 mai. 2024.

MOTTA, Fabrício. Procurador-Geral do Ministério Público de Contas (TCM-GO) e professor da Universidade Federal de Goiás. Artigo publicado na **Revista Consultor Jurídico**, de 01/02/2018.

FEIGENBAUM, Armand. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. v. 1.

FOTOPOULOS, Christos; PSOMAS, Evagelos. The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 58, 2009.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado, e CHEMALLE, Kátia Ellen. Gestão da informação para integrar inteligência competitiva em micro e pequena empresas de arranjos produtivos locais. *In*: GeCIC – **Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**, 2006.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559645770. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559645770/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

KOCH, Richard. **O Poder 80/20**: Os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida. São Paulo: Gutenberg, 2015.

KRUCKEN-PEREIRA, Lia; DEBIASI, Fernanda; ABREU, Aline França de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n.3, 2001. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo5.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2024.

LACERDA, Cássio Antônio Mendes. **Gestão da Qualidade na Administração Pública. Rede e-Tec Brasil/UFMT**, 2015.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LOBO, Renato. **GESTÃO DA QUALIDADE**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788536532615/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. Editora Saraiva, 2022. E-book. ISBN 9786553620735. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786553620735/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

OLIVEIRA, Otávio. **GESTÃO DA QUALIDADE**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho R. **Licitações e Contratos Administrativos: Teoria e Prática**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559647484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559647484/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PARANTHAMAN, D. **Controle da qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra et al. Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia Empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na Aerotrópole de Belo Horizonte. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, 2018.

PEZZATTO, Alan; AFFONSO, Ligia.; LOZADA, Gisele; et al. **Sistema de controle da qualidade**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026155. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026155/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

PLACHTA, Claudio. A tecnologia no suporte a gestão da informação e aos processos de negócios inteligentes. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a inovação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio Scopel; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de. **A Nova Lei de Licitações**. Grupo Almedina (Portugal), 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556273785/>. Acesso em: 18 nov. 2023.

ROCHA, Henrique Martins. **Gestão pela qualidade**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.

SANTOS, Alexandre Paixão et al. **Utilização da ferramenta Diagrama de Pareto para auxiliar na identificação dos principais problemas nas empresas**. Recuperado de <https://unisaesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2020/12/Artigo>, 2020.

SOUSA, Rui; VOSS, Chris. *Quality management revisited: a reflective review and agenda for future research*. **Journal of Operations Management**, v. 20, 2002.