

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

WESLEY RIBEIRO DO NASCIMENTO

PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA AUMENTAR A
EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS

VITÓRIA

2015

WESLEY RIBEIRO DO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA AUMENTAR A
EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam

VITÓRIA

2015

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

N244p Nascimento, Wesley Ribeiro do, 1979-
Proposta de estrutura de trabalho para aumentar a eficiência
das compras públicas compartilhadas / Wesley Ribeiro do
Nascimento. – 2015.
112 f. : il.

Orientador: Roquemar de Lima Baldam.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Compras (Serviço público). 2. Preços. 3. Licitação pública.
4. Administração pública. 5. Eficiência governamental. I. Baldam,
Roquemar de Lima, 1966-. II. Universidade Federal do Espírito
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

**PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA AUMENTAR A
EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS**

Wesley Ribeiro do Nascimento

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 22 de dezembro de 2015 por:


Roquemar de Lima Baldam, DSc – UFES – Orientador


Lourenço Costa, DSc – UFES


Amarílio Ferreira Neto, DSc – UFES

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam pela dedicação e paciência, e pelos conhecimentos compartilhados;

Aos meus pais pelo apoio contínuo, incondicional e ilimitado.

À minha esposa Rossana pela compreensão pelas minhas ausências.

Aos colegas de trabalho da Divisão de Licitação e do Departamento de Administração da UFES pelas preciosas colaborações.

Aos professores Dr. Amarílio Ferreira Neto e Dr. Lourenço Costa pelas preciosas colaborações durante a qualificação.

À Prof.^a Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pela sua especial atenção.

Aos demais colegas de licitação da UFES e do IFES por participarem na execução deste trabalho.

“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine. E ainda que tivesse o dom de profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda a fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria.”

1 Coríntios 13:1,2

RESUMO

O ambiente de compras públicas movimenta boa parte dos recursos públicos brasileiros. Trabalhar com a adoção de medidas redutoras de custos torna-se cada vez mais determinantes num ambiente de contenção de gastos e de redução de custos. Para tal, as Compras Compartilhadas surgem como fonte de otimização de esforços entre órgãos públicos gerenciadores e participantes de tal forma de contratação. A utilização da licitação por Registro de Preços viabiliza a aquisição compartilhada, utilizando-se as ferramentas disponíveis nos portais de compras públicas. Os principais objetivos desta pesquisa foram a identificação e definição das disfunções, desenvolvendo uma estrutura de trabalho para a melhoria do desempenho das compras compartilhadas, e a indicação de atribuições para a aplicação dos métodos resultantes da pesquisa. A adoção de medidas de promoção de melhorias no planejamento das atividades relacionadas ao tratamento das aquisições públicas compartilhadas foi o que apresentou mais impacto na promoção das compras, sendo responsável por evidenciar tal método. Assim, foi possível determinar o planejamento como vital para a aquisição compartilhada, onde a aproximação das Instituições envolvidas é a principal forma de sucesso na promoção do método.

Palavras-chave: Compra compartilhada. Registro de Preços. Licitações. Disfunções Institucionais.

ABSTRACT

The public procurement environment moves most of the Brazilian public resources. Working with the adoption of measures reducing costs becomes increasingly determinants in an environment of cost containment and reduction of costs. For such, shared procurement emerge as source of optimization of efforts between public agencies managers and participants of this form of procurement. The use of bidding per prices registry facilitates the acquisition shared, using the tools available in the portals of public purchases. The main objectives of this research were the identification and definition of the dysfunctions, developing a structure of work for the improvement of the performance of shared purchases, and the appointment of assignments for the application of the methods that result from the search. The adoption of measures for the promotion of improvements in the planning of activities related to the treatment of public shared acquisitions was the one that presented more impact on the promotion of purchases, being responsible for highlighting such a method. Thus, it was possible to determine the planning as vital for the shared acquisition, where the approximation of institutions involved is the main form of success in promoting the method.

Keywords: Shared procurement. Prices registry. Bidding. Institutional dysfunctions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Revisão de Literatura.	21
Figura 2.	Fluxo de Recursos.....	22
Figura 3.	Evolução histórica da legislação sobre licitações e contratações públicas federais.	41
Figura 4.	Tipos de entidades e formas de relações interorganizacionais.	49
Figura 5.	Gerenciamento de processos no serviço público	52
Figura 6.	Esquema Geral da Dissertação.....	55
Figura 7.	Delimitação da Pesquisa	65
Figura 8.	Montagem da ARA	74
Figura 9.	Proposta de procedimento padronizado para a execução de compra pública compartilhada.	83
Figura 10.	Proposta de estrutura de trabalho.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: FATOS MODERADORES E JUSTIFICANTES DA PESQUISA	18
Quadro 2: PRINCIPAIS CONCEITOS DOS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS	25
Quadro 3: FATOS MODERADORES E JUSTIFICANTES DA PESQUISA	26
Quadro 4: EXEMPLOS DE AQUISIÇÕES SUSTENTÁVEIS PELO MUNDO	28
Quadro 5: CONSTITUIÇÃO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS	30
Quadro 6: RESUMO HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES.....	42
Quadro 7: BENEFÍCIOS E DISFUNÇÕES DA AQUISIÇÃO COMPARTILHADA ..	48
Quadro 8: ETAPAS DA PESQUISA	56
Quadro 9: VALOR NUMÉRICO DAS ESCALAS UTILIZADAS	59
Quadro 10: REQUISITOS PARA A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO EM GRUPO DE FOCO	61
Quadro 11: ETAPAS E DESCRIÇÕES DA CONSTRUÇÃO DO GRUPO DE FOCO	61
Quadro 12: MISSÃO, VALORES E VISÃO DO IFES	62
Quadro 13: UNIDADES DE COMPRA DO IFES	63
Quadro 14: MISSÃO, VALORES E VISÃO Da UFES	63
Quadro 15: UNIDADES DE COMPRA DA UFES	64
Quadro 16: PARTICIPANTES DA PESQUISA - IFES.....	67
Quadro 17: PARTICIPANTES DA PESQUISA - UFES	67
Quadro 18: APLICAÇÃO DO BMC.....	69
Quadro 19: ANÁLISE SWOT.....	80

LISTA DE SIGLAS

ARA – Árvore da Realidade Atual
ARP – Ata de Registro de Preços
BMC - Business Model Canvas
BPM – Business Process Management
CF – Constituição Federal
CGU – Controladoria-Geral da União
EI's – Efeitos Indesejáveis
EUA – Estados Unidos da América
IFES – Instituto Federal do Espírito Santo
IN – Instrução Normativa
IRP – Intenção de Registro de Preços
LAI - Lei de Acesso à Informação
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
ONGs – Organizações Não Governamentais
PIB - Produto Interno Bruto
RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas
SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SISG – Sistema de Serviços Gerais
SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP – Sistema de Registro de Preços
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
TR - Termo de Referência
UASG – Unidade Administrativa de Serviços Gerais
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
ZEUS – Zero and low emission vehicles in urban society

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2. PERGUNTA DE PESQUISA.....	17
1.3. JUSTIFICATIVA	17
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. <i>Objetivo geral</i>	20
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1. PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE	23
2.1.1. <i>Princípios da Administração Pública</i>	23
2.1.2. <i>Transparência na Administração Pública</i>	25
2.1.3. <i>Aquisições Sustentáveis</i>	26
2.2. COMPRAS PÚBLICAS NO MUNDO E NO BRASIL	29
2.2.1. <i>As compras públicas no mundo</i>	30
2.2.2. <i>As compras públicas no Brasil</i>	32
2.3. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	36
2.4. COMPRA PÚBLICA COMPARTILHADA.....	42
2.4.1. <i>Operacionalização e sistemas em uso</i>	45
2.4.2. <i>Benefícios da aquisição compartilhada</i>	46
2.4.3. <i>Disfunções da compra pública compartilhada</i>	47
2.5. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	48
2.6. GERENCIAMENTO DE PROCEDIMENTOS.....	51
3. METODOLOGIA	54

3.1.	SOBRE A METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	54
3.2.	MÉTODOS SELECIONADOS	56
3.3.	REVISÃO DE LITERATURA.....	57
3.4.	QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	59
3.5.	ANÁLISE DAS DISCUSSÕES EM GRUPO DE FOCO	60
3.6.	ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	61
3.7.	SOBRE AS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS NESTE TRABALHO	62
3.8.	DELIMITAÇÕES.....	64
4.	RESULTADOS DA PESQUISA	66
4.1.	RESULTADOS DA SURVEY.....	66
4.2.	INDICAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES.....	68
4.3.	ANÁLISE DO NEGÓCIO ENVOLVIDO.....	68
4.4.	MONTAGEM DA ÁRVORE DA REALIDADE ATUAL COM PRINCIPAIS EFEITOS INDESEJÁVEIS	72
4.4.1.	<i>Proteção de interesses individuais e/ou institucionais.....</i>	75
4.4.2.	<i>Ineficiência nas aquisições.....</i>	75
4.4.3.	<i>Objetivo próprio</i>	76
4.4.4.	<i>Rigidez da legislação.....</i>	76
4.4.5.	<i>Inexecução do contrato</i>	77
4.4.6.	<i>Morosidade na contratação</i>	77
4.4.7.	<i>Desatualização profissional dos servidores da área de compras</i>	78
4.5.	ANÁLISE DO AMBIENTE ENVOLVIDO	79
4.6.	PROPOSTA DE PROCEDIMENTO PADRONIZADO PARA A EXECUÇÃO DE COMPRA PÚBLICA COMPARTILHADA	82

4.7.	PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO - ESQUEMÁTICO	84
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1.	OBJETIVOS E RESULTADOS GERAIS.....	86
5.2.	SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS	87
6.	REFERÊNCIAS.....	89
7.	APÊNDICES	104
7.1.	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	104
7.2.	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO GRUPO DE FOCO..	111

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O gerenciamento das ações públicas dinamizado por Barretta e Busco (2011) tem como foco o aprimoramento da eficiência das operações governamentais, sendo um dos destaques a adoção de políticas mais dinâmicas, eficientes e eficazes. Neste sentido, se faz recorrente estudar como as aquisições compartilhadas podem contribuir para a redução de custos operacionais e encargos administrativos (HUFF-ROUSSELLE, 2012), na busca da melhoria contínua e da eficiência da gestão pública (TIBOLA, 2013; BRASIL, 2009), principalmente no que tange às aquisições públicas (KASTANIOTI *et al* 2013; HAWKINS; GRAVIER; POWLEY 2011; BERGMAN; LUNDEBERG, 2013).

A aquisição compartilhada é uma importante ferramenta de redução dos preços, aumento de qualidade, escolha racionalizada, redução de custos, praticidade, dentre outros, incentivando a concorrência e propiciando a cooperação entre os compradores, além de consolidar o poder da compra coletiva, que gera uma alavancagem de mercado (HUFF-ROUSSELLE, 2012).

Contudo, o objetivo principal da aquisição compartilhada é a redução de preço, ou seja, o ganho em escala a ser atingido por se estar adquirindo o mesmo material em uma maior quantidade (WAFULA; AGWEYU; MACINTYRE, 2013). Como as aquisições compartilhadas são efetuadas de maneira ágil através de intercâmbio de informações por meio da *internet* (FARIA *et al*, 2011), o estudo torna-se importante para o desenvolvimento modelos de processos de compras compartilhadas entre duas ou mais instituições públicas federais (BRASIL, 2013), sob a sombra do Decreto federal n.º 7.892/2013.

O procedimento de compras é um processo complexo que se caracteriza pela seleção e avaliação de vários fornecedores (AZAMBUJA; O'BRIEN, 2012), levando-se em conta tanto o produto de valor mais reduzido quanto a questão da qualidade (DING; ROSS JR.; RAO, 2010). Para Tadelis (2012), as especificidades em compras

são norteadas pelo envolvimento de bens padronizados (produzidos em série) ou feitos sob encomenda.

As compras públicas governamentais apresentam sua ênfase na isonomia, transparência e no combate à corrupção (BAGCHI; PAUL; MALONI, 2011; FALAGARIO *et al.*, 2012; TADELIS, 2012) e representam um percentual considerável tanto nos gastos do setor público quanto na economia dos países em geral (ARLBJORN; FREYTAG, 2012). Aproximadamente 15% dos recursos financeiros movimentados no planeta (BERGMAN; LUNDBERG, 2013) e 16% e 20% do Produto Interno Bruto (PIB) da Europa e dos Estados Unidos da América (EUA) (DIMITRI; PIGA; SPAGNOLO, 2011).

O mercado de compras governamentais constitui o maior setor de negócios do mundo. Enquanto os comerciantes se beneficiam de uma compreensão profunda de ambos os setores, como os dois setores diferem em termos de ética e estratégia permanece em grande parte desconhecido (HAWKINS; GRAVIER; POWLEY, 2011, tradução nossa).

A aquisição pública carece de dotação orçamentária (verba) para se realizar e o orçamento, peça essencial para as compras governamentais, fixa valores a serem aplicados nas ações do governo, sendo que nada pode ser adquirido sem que esteja devidamente previsto no orçamento (BRASIL, 1964).

Licitação é o procedimento mais usado para a aquisição de bens ou a contratação de serviços destinados à manutenção e/ou expansão dos órgãos públicos, obedecendo ao princípio constitucional da isonomia, seleciona a proposta mais vantajosa, promove o desenvolvimento sustentável e é processada e julgada de acordo com seus princípios básicos. (BRASIL, 1993).

Na licitação as empresas concorrem ao direito de fornecer algum bem ou prestar determinado serviço ao Estado brasileiro, sendo o critério mais comum de seleção o de menor preço, em que vence aquela que se dispuser a vender o bem ou material, ou prestar o serviço no menor valor para a Administração Pública (BRASIL, 1993).

Para a aquisição de bens e serviços comuns a modalidade de licitação mais utilizada é a denominada pregão (BRASIL, 2002; REIS, 2008), responsável pela maior parte das contratações do governo federal. O pregão foi instituído pela Lei 10.520/2002, e,

por meio de apresentação de propostas e de disputas por lances, tal qual um leilão reverso (pois os lances são sempre decrescentes), o pregão visa adquirir o bem e/ou o serviço desejado pela Administração no menor valor licitável (BRASIL, 2002).

Por ser uma das modalidades mais utilizadas, o pregão ganha destaque nesta pesquisa. Juntamente com o Sistema de Registro de Preços (SRP), ambos promovem a aquisição conjunta de acordo com a legislação vigente.

O SRP é o conjunto de procedimentos para o registro formal de preços, relativos à contratação de um serviço ou aquisição de bens, para contratações futuras (BRASIL, 2013). Conforme disposto no artigo 15, inciso II da Lei 8.666/1993, as compras deverão ser processadas sempre que possível por SRP. A licitação por registro de preços através da modalidade pregão será o caminho a ser utilizado para a concretização do processo de aquisições compartilhadas abordado neste estudo.

A aplicação de *software* no processamento de dados para a aquisição e gerenciamento de informações, consultas, formulação e indicação de indicadores de desempenho é bastante utilizada pela Administração Pública (CHEN *et al.*, 2013; CHOI; CHUNG, 2013; TOMIC; MILIC, 2013). No governo brasileiro, as compras públicas são realizadas através da *web*, com o objetivo de atingir preços mais razoáveis e agilidade de acesso pelos participantes, economia de tempo e oferta de produtos mais variados (FARIA *et al.*, 2011; CUI; LAI, 2013).

O Portal de Compras do Governo Federal, denominado Compras Governamentais, disponibiliza o acesso ao Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), o qual foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) para disponibilizar informações de licitações e contratações do governo federal e permitir a realização de procedimentos eletrônicos de aquisição (COMPRASNET, 2014).

Huff-Rousselle (2012) remete à aquisição agrupada de itens que podem ser utilizados por mais de uma instituição, gerando benefícios tais como redução dos preços, aumento de qualidade, escolha racionalizada, redução de custos, praticidade, dentre outros. Para tal autora, a aquisição compartilhada incentiva a

concorrência e propicia a cooperação entre os compradores, além de consolidar o poder da compra coletiva, o que gera uma alavancagem de mercado. Contudo, o objetivo principal da aquisição compartilhada é a redução de preço (DING, ROSS JR.; RAO, 2010), ou seja, do ganho em escala a ser atingido por se adquirir o mesmo material em uma maior quantidade (WAFULA; AGWEYU; MACINTYRE, 2013).

Como benefício esta pesquisa se propõe a incentivar a coletividade da aquisição entre instituições, trazendo como principais consequências a efetivação da prática do princípio da economicidade nas aquisições em maior escala e a redução de processos em duplicidade e de retrabalhos, agrupando os procedimentos e integrando compradores em prol de um objetivo único.

Com isso, busca-se aperfeiçoar os métodos de compras na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) - local de trabalho do autor -, no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) - instituição que também é objeto deste estudo - e em quaisquer outros órgãos, independentemente de sua missão institucional.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

Que estrutura de trabalho podemos utilizar para aumentar a eficiência das compras públicas compartilhadas?

1.3. JUSTIFICATIVA

A edição do Decreto 7.892/2013 que regulamenta o SRP obrigou aos órgãos públicos federais a adotarem critérios para promover a melhor aplicação do princípio da economicidade, principalmente ao incentivar o planejamento da aquisição em larga escala de itens comuns a vários desses órgãos, com o objetivo de sanar as suas demandas conjuntas. Tal decreto foi inovador ao fixar limites para as adesões às atas de registro de preços. Esse procedimento se deu, principalmente, por atender às frequentes demandas do Tribunal de Contas da União (TCU).

Nesta pesquisa, buscar-se-á obter uma estrutura capaz de dinamizar a aquisição pública compartilhada, obedecendo à legislação vigente e promovendo a satisfação

das necessidades das instituições envolvidas. Enfatiza-se que esse sistema encontra-se em aprimoramento na administração pública federal, visto que a legislação é recente e não há procedimentos estabelecidos para a racionalização da aquisição compartilhada.

Com destaque no princípio da eficiência, a aquisição compartilhada favorece a obtenção de itens com valores diferenciados, podendo gerar economia para os cofres públicos. Para os agentes públicos envolvidos na aquisição, este procedimento, devidamente planejado, reduz custos com a realização de um único procedimento licitatório atendendo a vários órgãos.

Serão analisados os procedimentos de compras da UFES e do IFES. A partir da criação desse molde, pretende-se formar um procedimento aplicável a duas ou mais instituições que desejem planejar a aquisição compartilhada de itens comuns. Como não foi encontrado procedimento formal de planejamento de compras públicas compartilhadas, este estudo busca sugerir um método baseando-se no caso das duas Instituições a serem estudadas.

A justificativa pode então ser sintetizada conforme o quadro 1 a seguir:

Motivação	Justificativa
Divulgação do Decreto n.º 7.892/2013 e regulamentação do SRP	A compra pública compartilhada somente pode ser concretizada por SRP
Possibilidade de participação de outros órgãos nos procedimentos iniciais do SRP	Tornou possível a adoção da aquisição compartilhada entre dois ou mais órgãos públicos federais
Interação entre órgãos públicos sem planejamento prévio	Necessidade de dinamizar a aquisição pública compartilhada por meio de técnicas de modelagem
Generalização do processo	Definição de componentes de trabalho a serem utilizados por diferentes órgãos públicos

QUADRO 1: FATOS MODERADORES E JUSTIFICANTES DA PESQUISA

Quanto à importância desta pesquisa, os principais fatores que a justificam são:

- i) Este trabalho trata-se de um projeto de pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES e se propõe a estudar a criação de métodos para aumentar a eficiência das compras públicas compartilhadas, em especial o estudo das aquisições da UFES e do IFES.
- ii) Apesar de terem sido encontrados estudos semelhantes ao tema em questão (MADRUGA, et. al, 2013; DELALIBERA, 2010; BORGES, OLIVEIRA, ERASMO, 2011; SILVA, BARKI, 2012; AGUIAR, 2012), sendo os mesmos direcionados ou a uma única instituição em especial; ou ao mercado privado, ou apresentando o seu foco com algumas diferenças ao mesmo aqui abordado. Contudo, esta pesquisa se propõe a traçar o perfil de compra das instituições estudadas e criar métodos para aumentar a sua eficiência.
- iii) Esta pesquisa se propõe a fazer uma análise minuciosa na relação e do sistema de compras de duas instituições semelhantes, e, a partir daí, traçar um perfil metodológico para que as compras institucionais de ambas sejam realizadas de forma compartilhada para o maior quantitativo possível de itens em comum.
- iv) O tema, por si mesmo, torna-se relevante na medida em que o gerenciamento e a efetivação das compras públicas compartilhadas contribuem para a melhoria da gestão de aquisição, da redução de esforços e custos repetitivos, e, esta pesquisa, pretende contribuir para que as características citadas se efetivem.
- v) Apesar de abordar duas grandes instituições do Estado do Espírito Santo, este estudo se propõe a traçar métodos de compras conjuntas aplicáveis a qualquer conjunto de instituições, quer sejam de mesma natureza às instituições em questão, quer sejam de naturezas distintas.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo geral

- Propor uma estrutura de trabalho que permita aumentar eficiência em compras públicas compartilhadas.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Desenvolver uma estrutura de trabalho (*framework*) para melhorar o desempenho das compras compartilhadas.
- b) Descobrir as disfunções mais comuns relacionadas ao uso das compras compartilhadas e determinar causas raiz das disfunções.
- c) Indicar atribuições que precisam ser disponibilizadas para aplicação dos métodos selecionados.
- d) Propor um procedimento padronizado para a execução de compra pública compartilhada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura deste estudo se estruturou a partir dos preceitos básicos a seguir elencados, conforme figura 1:



Figura 1. Revisão de Literatura.

A administração pública Administração Pública pode ser conceituada, conforme Di Pietro (2008), como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob o regime jurídico de Direito Público, para a consecução dos interesses coletivos”. Sob tal ótica, a Administração Pública torna-se indispensável para a promoção do bem-estar social da coletividade.

A Administração Pública, também, pode ser conceituada em sentido subjetivo, formal ou orgânico, designando entes que executam a atividade administrativa, podendo ser pessoas jurídicas, órgãos ou agentes públicos. Contudo, em sentido objetivo, material ou funcional, a Administração Pública pode também designa a natureza da atividade exercida pelos entes públicos, quer seja, a própria função administrativa, incumbida ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2008).

Cabe ressaltar que, conforme Meirelles (2006), o termo administração pública, grafado em letra minúscula, significa meramente a função administrativa, enquanto que Administração Pública, grafada em letra maiúscula, refere-se ao Estado.

A Administração Pública, para existir, necessita coletar e gerir recursos para a prestação de serviços públicos essenciais, fundamentada na “res” pública, quer seja, princípios e normas que atendam à transparência dos gastos públicos (REK, 2013).

A transferência de recursos da sociedade para o Estado, conceituada como Política Fiscal é a captação de recursos para o gerenciamento das funções da Administração Pública nas diferentes esferas, com o intuito de, dentre outros objetivos, gerir e organizar as compras públicas (REK, 2013).

A figura 2 a seguir elenca tal fluxo de recursos:

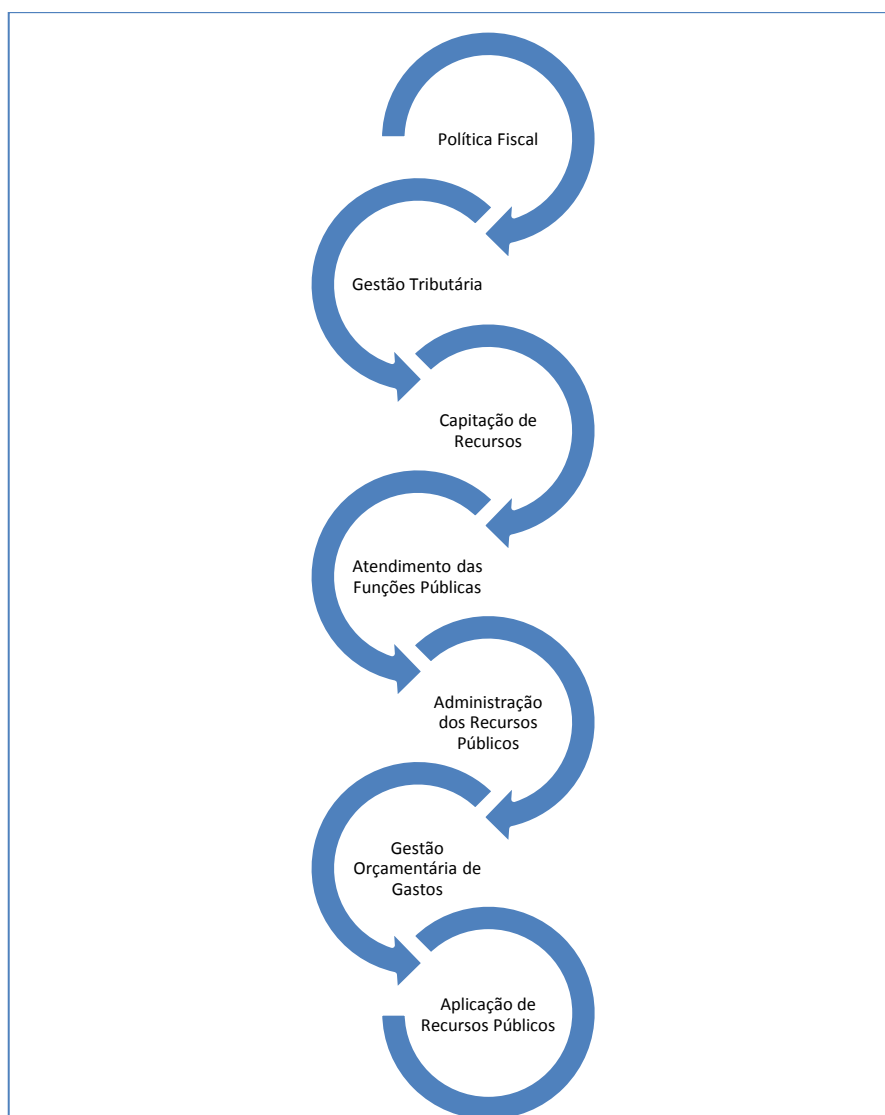


Figura 2. Fluxo de Recursos.

Para o gerenciamento dos recursos angariados e para o bom funcionamento das funções públicas a que se destina a Administração Pública, surgem os Princípios Administrativos, que, concretizados na Constituição Federal (CF) de 1988, e juntamente com aqueles Princípios aplicados nas Licitações e Contratações Públicas, regulam o administrador e agente público quanto à transparência, legalidade, economia e respeito ao patrimônio público (REK, 2013).

2.1. PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE

2.1.1. Princípios da Administração Pública

A CF em seu artigo 37 manifesta os Princípios da Administração Pública a serem obedecidos, trazendo, contudo, parte dos princípios da doutrina jurídica administrativa. A seguir, apresentam-se os princípios previstos na o artigo 37 da CF e seus principais conceitos:

PRINCÍPIOS	DE ACORDO COM O AUTOR	CONCEITO
Legalidade	Meirelles	O administrador público está sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum.
	Rosa	Toda a atuação administrativa está vinculada a este princípio, sendo ilegal o ato praticado sem lei anterior que o preveja.
	Gonçalves	A administração somente poderá fazer o que a lei manda ou permite.
Impessoalidade	Paulo e Alexandrino	Impede que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei.

	Mello	Fundamenta-se no postulado da isonomia, inadmitindo o tratamento privilegiado e sem conter a marca pessoal do administrador.
Moralidade	Meirelles	Pressuposto da validade de todo o ato da Administração Pública
	Gasparini	O ato e a atividade da Administração Pública devem obedecer não só à Lei, mas à própria moral.
	Di Pietro	O comportamento da Administração ou do administrado deve resguardar a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, aos princípios de justiça e de equidade.
Publicidade	Rosa	Publicação de toda a forma de manifestação administrativa, constituindo, tal princípio, requisito de eficácia dos atos administrativos.
	Soares	Orientação para todo e qualquer comportamento do Estado.
Eficiência	Gasparini	Impõe à Administração Pública a obrigação de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, além de observar outras regras.
	Di Pietro	À forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados, além de ser o mais racional possível quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública.

	Gonçalves	Refere-se à normas da boa administração que a Administração Pública deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sobrepondo-se a questão custo-benefício e buscando-se a excelência de recursos.
--	-----------	---

QUADRO 2: PRINCIPAIS CONCEITOS DOS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS

Como se nota, os principais Princípios da Administração Pública são os norteadores dos atos administrativos. Seguindo tais princípios, é possível compreender todos os passos a serem seguidos por entidades, servidores e processos públicos.

Cabe ressaltar que existem outros princípios administrativos não citados anteriormente, igualmente importantes, que também norteiam os atos da Administração Pública, tais como:

- Princípio da isonomia ou igualdade formal;
- Princípio da Motivação;
- Princípio da Autotutela;
- Princípio da Continuidade da Prestação do Serviço Público;
- Princípio da Razoabilidade.

2.1.2. Transparência na Administração Pública

A transparência na Administração Pública associa-se ao acesso às informações relevantes disponibilizadas pelo governo e suas instituições (HOLZNER e HOLZNER, 2006). A divulgação e o nível de acesso das informações econômicas, sociais e políticas são temas determinantes da transparência pública (FLORINI, 1999).

A Lei de Acesso à Informação (LAI), datada de 18 de novembro de 2011, regula o acesso às informações como previsto na Carta Magna Brasileira, sendo subordinados a essa lei os órgãos públicos do Poder Executivo, Legislativo, Corte de Contas, Judiciário, Ministério Público, autarquias, fundações públicas, empresas

públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas por uma das esferas governamentais (BRASIL, 2011).

Cabe ressaltar que, conforme cita a própria LAI, ela se baseia na CF, que, desde 1988, preceituava, conforme o quadro 3:

Artigo da CF	Transparência na CF
Art. 5º, inciso XXXIII	“XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”
Art. 37, § 3º, inciso II	“§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: [...] II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no artigo 5º, X e XXXIII”
Art. 216º, §2º	§ 2º - Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”

QUADRO 3: FATOS MODERADORES E JUSTIFICANTES DA PESQUISA

A transparência na Administração Pública se completa com o Princípio da Publicidade, anteriormente citado. O comprimento dos procedimentos de demonstração de transparência está ligado a tal princípio como forma de transparecer os atos públicos e torna-los visíveis à Administração Pública e à sociedade.

2.1.3. Aquisições Sustentáveis

Para Biderman et. al (2008), a sustentabilidade pode ser entendida como a obrigação de se garantir a disponibilidade dos recursos da Terra para que os nossos descendentes, através de uma gestão que venha a contemplar a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento sadio em nossas cidades.

A prática das aquisições sustentáveis colaboram para a melhoria e aprimoramento da eficiência nos procedimentos de compra, principalmente no que tange às compras públicas. Para Biderman et. al. (2008),

Práticas que melhorem a eficiência do uso de produtos e recursos, que reduzam o impacto sobre o meio ambiente, que promovam a igualdade social e a redução da pobreza, que estimulem novos mercados e recompensem a inovação tecnológica raramente são priorizadas, por exemplo, nas licitações.

Atuando-se em conjunto com as licitações públicas, Silva e Barki, (2012) afirma que “a licitação compartilhada ajuda a introduzir políticas e critérios ambientais sustentáveis coerentes e coordenados”. Tal autor cita ainda países como Áustria, Canadá, Itália, Inglaterra, Estados Unidos e Dinamarca como nações onde já são praticadas práticas sustentáveis de aquisições compartilhadas.

A seguir, segue um conjunto de práticas de aquisições compartilhadas sustentáveis adotadas em diversos países em compras específicas:

LOCALIDADE	PRÁTICA SUSTENTÁVEL ADOTADA
Dinamarca	Um grupo de grandes compradores institucionais, incluindo empresas construtoras e governos locais, criou a empresa Danish Electricity Savings Trust, a fim de obter economias energéticas por meio do compartilhamento das aquisições, o que vai ao encontro dos critérios de rotulagem da eficiência energética.
Estados Unidos	Um consórcio entre governo, empresas de serviço público e Organizações Não Governamentais (ONGs) organizou uma competição para premiar com US\$ 30 milhões o fabricante que oferecesse o melhor refrigerador novo que superasse os padrões atuais de eficiência em pelo menos 30%.
	Num momento de diminuição dos rendimentos no setor público, as aquisições compartilhadas podem ajudar a promover a licitação sustentável e, ao mesmo tempo, trazer várias vantagens econômicas à autoridade de

	compra, e aumentar a competição entre fornecedores.
Áustria	Na província de Vorarlberg, as 96 pequenas prefeituras se reuniram para formar uma associação ambiental chamada. Em 2001, o objetivo do grupo foi de alcançar os benefícios econômicos e ambientais da compra compartilhada, inicialmente para a licitação de papel de escritório e equipamento de Tecnologia da Informação (TI). (...) Em geral as prefeituras têm que requisitar quantidades mínimas. Para dar uma indicação da eficácia da rede, prefeituras participantes reduziram custos de equipamento de TI por ano em 26% (410 mil) e custos de papel de escritório em 15% (6.400).
União Europeia	Permite e estipula a aquisição compartilhada, contanto que os compradores cumpram as regras fundamentais de aquisição. De acordo com as normas de concorrência, os acordos de compra compartilhada nunca devem ser proibidos, a menos que o volume exceda 5% do mercado relevante no país.
Atenas/Amaroussion (Grécia), Bremen (Alemanha), Copenhague (Dinamarca), Helsinque (Finlândia), Londres/Coventry (Inglaterra), Luxemburgo (Luxemburgo), Palermo (Itália) e Estocolmo (Suécia).	O projeto Zero and low emission vehicles in urban society (ZEUS) — veículos com nula ou baixa emissão em zonas urbanas — reuniu oito cidades europeias em uma tentativa de ver como remover os obstáculos do mercado. O projeto formou o consórcio Zeus de Licitação para possibilitar que as prefeituras unissem suas atividades de compras de veículos e apreciassem os resultados da economia de escala. Juntos, eles compraram e começaram a operar mais de mil veículos de nula ou baixa emissão e uma vasta linha de combustíveis alternativos.

QUADRO 4: EXEMPLOS DE AQUISIÇÕES SUSTENTÁVEIS PELO MUNDO

Fonte: Elaborado com base em Silva e Barki, (2012).

2.2. COMPRAS PÚBLICAS NO MUNDO E NO BRASIL

Para analisar o conceito de compras públicas em sentido amplo e econômico pressupõe-se que os consumidores, de modo em geral, consideram fundamentais as variáveis “valor” e “qualidade”, mas a Administração Pública, enquanto cliente (mera consumidora) usa apenas o preço final do bem como indicador de qualidade (DING; ROSS JR.; RAO, 2010).

Contudo, Corrêa (2013) relata que “nem sempre a oferta de menor preço traduz-se no melhor negócio, uma vez que pode apresentar-se inexecutável nos moldes do artigo 48, inciso II da Lei 8.666/93”. Niebuhr (2011), por sua vez, evidencia que o mais importante para a Administração Pública é a realização do resultado concreto, não bastando, contudo, simplesmente selecionar a proposta mais de menor valor.

Como a administração, para a contratação e/ou aquisição de bens e serviços, necessita recorrer ao mercado, este se torna um importante aliado, fortalecendo, juntos, a economia de modo geral (KASTANIOTI *et al.*, 2013). Ainda, para tais autores, a contratação pública é definida como o processo pelo qual as autoridades públicas adquirem bens e serviços, além de ser um setor importante da economia.

Dentre os parâmetros a serem considerados como críticos na execução das compras públicas, Guccio, Pignataro e Rizzo (2011) consideram dois os fenômenos mais importantes: excessos de custos, que são os custos adicionais superiores aos acordados em contrato, e atrasos na entrega, podendo esses serem relacionados àqueles.

A manutenção da exequibilidade da proposta é primordial para que seja minimizada a possibilidade de ocorrência de tais problemas. Para Corrêa (2013),

[...] uma contratação tendo por base uma proposta inexecutável é altamente prejudicial aos fins buscados pela licitação. [...] A Administração Pública não deve assumir obrigações desvantajosas, imponderadas, pautadas em preços ruinosamente abaixo da normalidade praticada no mercado, nem ocasionar ao próprio contrato o risco de não haver atendimento satisfatório ao interesse público nele buscado.

Com isso, deve-se zelar pela aquisição responsável e segura para a Administração, não se comprometendo a própria contratação, o contratante e o contratado. O mais importante é a preservação do interesse público, sem que isso proclame a falência ou a impossibilidade de cumprimento de suas obrigações por parte do licitante detentor da proposta de menor valor.

2.2.1. As compras públicas no mundo

Para Robinson (2009), a aquisição pública em qualquer lugar do mundo é demasiadamente complexa para o governo, lidando com aproximadamente 70% dos recursos. Para tal autor, as contratações públicas consistem em:

Constituição das Aquisições Públicas	
Componentes	Procedimentos
Legislação, regulamentos e estrutura organizacional	Agências centrais de contratação e escritórios e departamentos de aquisição
Processos de aquisição	Autorização de compra, dotações para a contratação, administração de contratos, etc.
Métodos de aquisição	Aviso de licitação ou pedidos de propostas
Técnicas de aquisição	Ciclo de vida de custeio, de negociação, negociações, etc.
Profissionalismo e força de trabalho	Formação de equipe e capacitação de compradores

QUADRO 5: CONSTITUIÇÃO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS

Fonte: Elaborado com base em Bosseli, 2009.

O ramo de compras públicas no âmbito mundial se destaca como um dos mais importantes setores de negócios econômicos, contribuindo para a movimentação acentuada de recursos entre as organizações governamentais e o mercado prestador de serviços ou fornecedor de bens. Pesquisas apontam que as aquisições públicas são o maior setor de negócios do mundo (HAWKINS; GRAVIER; POWLEY, 2011).

Com tamanha importância das compras públicas em âmbito global, Tadelis (2012) ressalva a necessidade de forte regulamentação deste setor, principalmente promovendo a transparência e enfatizando o combate à corrupção.

Ainda, no âmbito internacional, a aquisição pública compartilhada se destaca por ser uma alternativa na busca de uma maior agilidade nas contratações e na otimização de esforços (HUFF-ROUSSELLE, 2012; WAFULA; AGWEYU; MACINTYRE, 2013).

O mercado de compras públicas é de grande importância para a economia mundial, correspondendo a aproximadamente 15% dos recursos movimentados no mundo, segundo Bergman e Lundeberg (2013). Arlbjorn e Freytag (2012) salientam a importância das aquisições governamentais para as economias nacionais. Para tais autores, as contratações públicas são necessárias para que sejam supridas uma gama de serviços públicos, quer sejam de segurança, de saúde, sociais, de educação, dentre outros, justificando sua importância estratégica na economia (2012).

Para Dimitri, Piga e Spagnolo (2011) as compras públicas na Europa e nos Estados Unidos são responsáveis por uma considerável fatia de participação no PIB. Em consonância com tal afirmação, Hawkins, Gravier e Powley (2011) enfatizam a importância do mercado de compras governamentais internacionais.

Pela divergência de prioridades, em alguns momentos a compra pública compartilhada, em contexto internacional, não atinge seus objetivos ou se quer se efetiva. Alguns dos motivos para tal são: a) simples decisões ou indecisões políticas, b) legislações demasiadamente prejudiciais ao processo de aquisições públicas, c) por interferências de fornecedores, e) da simples falta de padronização das legislações vigentes, f) proposição de mudanças equivocadas para a tentativa de

obtenção de maior qualidade e de melhorias nos procedimentos de licitações públicas, e, por fim, g) a necessidade de maior obtenção de eficiência na negociação dos contratos (KLUN; SETNIKAR-CANKAR, 2013; SPAGNOLO, 2012; RAO; ZHAO; MA, 2012; FALAGARIO *et al.*, 2012; SIMON; MELESE, 2011, TADELIS, 2012).

Para Huff-Rousselle (2012), muitas são as barreiras da implantação das compras compartilhadas em nível global. A autora cita o exemplo das legislações locais que dificultam a formação de grupos de compradores entre nações. O desejo de participação pode contribuir para a ampliação e remodelação das leis atuais, mas é um procedimento que pode se tornar demorado e não atender a todas as expectativas.

Fundos globais, como preconiza Wafula; Agweyu; Macintyre (2013), oferecem subsídios a diversas regiões do planeta com o intuito de fomentar as compras compartilhadas. Tais fundos permitiram inclusive a participação de pequenas nações no mercado global através das compras compartilhadas com outras nações.

Neste sentido, as compras públicas contribuem para movimentar uma quantidade considerável de recursos e, por conseguinte, promovem o desenvolvimento local e regional. Ainda, representam um importante setor da economia global, principalmente ao envolver uma diversidade de produtos e serviços em âmbito internacional.

Ainda assim, é crescente a preocupação com a economia de recursos frente à ameaça de crise global.

“As entidades governamentais de países ricos e pobres estão lutando contra a restrições orçamentárias implacáveis; enxugamento do governo; demanda do público por aumento de transparência nos contratos públicos; e maiores preocupações sobre a eficiência, justiça e equidade”.
(Robinson, 2009)

2.2.2. As compras públicas no Brasil

No Brasil, as aquisições públicas possuem forte regulação legislativa sendo a Lei Federal n.º 8.666 de 1993 a principal norteadora das ações referentes aos seus procedimentos. Tais aquisições podem ser realizadas por meio de licitação, ter a mesma dispensada, ou mesmo sê-la inexigível (BRASIL, 1993).

Em sua maioria, as aquisições se procedem por meio de licitações, as quais obedecem aos princípios previstos à Lei Geral de Licitações anteriormente citada, quer sejam os seguintes: procedimento formal, publicidade dos atos, igualdade entre os licitantes, sigilo das propostas, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo, probidade administrativa, legalidade e impessoalidade (BOSSELI, 2009).

A legislação elenca as modalidades de licitação existentes no Brasil, sendo a Concorrência, a Tomada de Preços, o Convite, o Concurso e o Leilão instituídos pela Lei Federal n.º 8.666 de 1993. Há ainda o Pregão, instituído pela Lei Federal n.º 10.520 de 2002, e, por último, o Regime Diferenciado de Compras (RDC), instituído pela Lei federal n.º 12.462 de 2011. Para o uso das modalidades citadas deverá ser verificado o objeto, o valor orçado para a aquisição, e a respectiva legislação aplicável.

O pregão, modalidade mais utilizada por 60% das contratações públicas federais e responsável por uma economia de aproximadamente 18% no ano de 2013, (PORTAL BRASIL, 2014) pode ser realizado na forma presencial e na forma eletrônica, quer seja, via web (BRASIL, 2005). O pregão eletrônico possibilita considerável redução nos valores licitados, além de reduzir os custos internos com o procedimento de compras, promovendo maior transparência com informações em tempo real e sendo acessível por qualquer cidadão (ELETRÔNICO, 2013).

Através da utilização do pregão na forma eletrônica é que se pretende aplicar a aquisição compartilhada nos órgãos em estudo, utilizando-se, para isso, a aquisição via SRP.

O SRP, para a Controladoria Geral da União (CGU), é o “conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens para contratações futuras” (CGU, 2014). Com a utilização do SRP, a Administração Pública, “diferentemente, porém da licitação convencional, não assume o compromisso de contratação, nem mesmos quantitativos mínimos” (FERNANDES, 2014). Ou seja, a utilização do SRP não obriga à Administração Pública realizar a aquisição, e o licitante compromete-se em manter, durante o prazo registrado na Ata

de Registro de Preços (ARP), a disponibilidade dos produtos e dos preços realizados na licitação (CGU, 2014).

A Intenção de Registro de Preços (IRP), primeiro passo do SRP, é um procedimento disponível dentro do SIASG, acessado pelo portal de compras do governo federal, onde o órgão gerenciador da ARP publica sua intenção em realizar uma aquisição por SRP, para que qualquer outra Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) se interesse em realizar o certame licitatório em conjunto (CGU, 2014). É através da manifestação da IRP que a compra compartilhada se concretiza, sendo extremamente necessária a sua realização para a efetivação da aquisição.

O Registro de Preços pode ser conceituado como “um procedimento antecedido por licitação, nas modalidades concorrência ou pregão, para o registro de preços de bens ou serviços rotineiros” (VARESCHINI, 2013). Tal sistema de contratação não se trata de nova modalidade de licitação, mas se baseia em presunções de compras futuras, onde o órgão abre uma única licitação para eventuais contratações durante o prazo de vigência da ARP (CGU, 2014).

Sistema de Registro de Preços é um procedimento especial de licitação, que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão sui generis, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração”. (FERNANDES, 2006)

São definições importantes e pertinentes ao SRP, conforme o Decreto federal n.º 7.892 de 2013:

Art. 2º Para os efeitos deste Decreto, são adotadas as seguintes definições:
 I - Sistema de Registro de Preços - conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras;
 II - ata de registro de preços - documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;
 III - órgão gerenciador - órgão ou entidade da administração pública federal responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente;
 IV - órgão participante - órgão ou entidade da administração pública que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços;
 V - órgão não participante - órgão ou entidade da administração pública que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços (BRASIL, 2013).

Neste estudo, somente estarão em foco as aquisições efetuadas pelo órgão gerenciador da ARP e dos órgãos participantes. As aquisições dos órgãos não participantes não serão objetos de estudo por não se originarem do planejamento inicial da aquisição.

A adoção do SRP é disciplinada no artigo 3º do Decreto nº 7.892/2013, o qual preconiza as hipóteses legais de sua implantação, a seguir:

Art. 3º O Sistema de Registro de Preços poderá ser adotado nas seguintes hipóteses:

- I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
- II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;
- III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou
- IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração. (BRASIL, 2013)

É relevante salientar que o SRP não obriga a Administração Pública a efetivar a contratação, sendo essa uma particularidade de tal sistema (MEIRELLES, 2006). Contudo, o planejamento para a aquisição por SRP é uma necessidade para que, efetivamente, a contratação se concretize nos prazos e condições levantadas (CGU, 2014).

A aquisição compartilhada atende a todos os pré-requisitos estipulados no instrumento jurídico citado, pois se refere a objetos de contratações frequentes e comuns às instituições envolvidas, com entregas efetivamente parceladas, atendendo a mais de um órgão ou entidade, não sendo possível definir, previamente, o quantitativo total demandado.

Para se atingir um significativo sucesso em uma contratação por SRP, os órgãos envolvidos devem observar os seguintes aspectos prévios à realização da licitação:

- Identificar as necessidades do órgão por meio de levantamento de informações;
- Dimensionar quantitativamente e especificar qualitativamente essas necessidades;
- Verificar as aquisições semelhantes em exercícios anteriores e a possibilidade de se estabelecer a padronização;
- Verificar se a contratação e as necessidades da Administração atendem aos requisitos para utilização do SRP previstos no art. 3º do Decreto nº 7.892/2013;

- Identificar em qual das hipóteses do art. 3º do Decreto nº 7.892/2013 estaria enquadrada a adoção do SRP;
- Verificar se há órgãos interessados em participar da licitação para registro de preços, utilizando, preferencialmente, a IRP;
- Elaborar termo de referência contemplando as demandas do órgão gerenciador e dos órgãos participantes,
- Ausência de indicação de dotação orçamentária. (CGU, 2014)

A ARP é o documento que deverá ser assinado após a homologação do certame, no qual, possuindo características pré-contratuais, o licitante se obriga a fornecer o bem ou prestar o serviço registrado, em futuras contratações, aos órgãos participantes, conforme condições pactuadas (VARESCHINI, 2013).

Ainda, a ARP tem como prazo de validade o período máximo de 12 (doze) meses a partir de sua publicação, incluídos nesse prazo eventuais prorrogações, conforme preconiza do Decreto federal n.º 7.892 de 2013.

2.3. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

Inicialmente, aborda-se a legislação referente às compras públicas brasileiras pelo fato de essas serem amplamente reguladas. Primeiramente foram mencionadas na legislação através do Decreto federal n.º 4.536 de 1922, o qual tratava da organização do Código de Contabilidade da União. Tal instrumento legislativo regulamentava a aquisição por meio da concorrência pública, onde, em seu artigo 50 preconizava:

A concorrência publica far-se-á por meio de publicação no Diario Official, ou nos jornaes officiaes dos Estados, das condições a serem estipuladas e com a indicação das autoridades encarregadas da adjudicação, do dia, hora e logar desta. (BRASIL, 1922, conforme texto original).

Aproximadamente quarenta e cinco anos depois, através dos mecanismos introduzidos pelo Decreto-Lei Federal n.º 200 de 1967, novamente o governo federal promoveu nova regulamentação das compras públicas. De acordo com tal instrumento legal, a observância do princípio da licitação, exposto em seu artigo 126, as compras, obras e serviços da Administração Direta e autarquias somente poderiam ser efetuadas “com estrita observância ao princípio da licitação” (Brasil, 1967), conforme abaixo se segue:

Art. 126. As compras, obras e serviços efetuar-se-ão com estrita observância do princípio da licitação.

§ 1º A licitação só será dispensada nos casos previstos nesta lei.

§ 2º É dispensável a licitação:

- a) nos casos de guerra, grave perturbação da ordem ou calamidade pública;
- b) quando sua realização comprometer a segurança nacional a juízo do Presidente da República;
- c) quando não acudirem interessados à licitação anterior, mantidas neste caso, as condições preestabelecidas;
- d) na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros que só podem ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivos bem como na contratação de serviços com profissionais ou firmas de notória especialização;
- e) na aquisição de obras de arte e objetos históricos;
- f) quando a operação envolver concessionário de serviço público ou, exclusivamente, pessoas de direito público interno ou entidades sujeitas ao seu controle majoritário;
- g) na aquisição ou arrendamento de imóveis destinados ao Serviço Público;
- h) nos casos de emergência, caracterizada a urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízos ou comprometer a segurança de pessoas, obras, bens ou equipamentos;
- i) nas compras ou execução de obras e serviços de pequeno vulto, entendidos como tal os que envolverem importância inferior a cinco vezes, no caso de compras, e serviços, e a cinquenta vezes, no caso de obras, o valor do maior salário-mínimo mensal. (BRASIL, 1967).

Posteriormente, o Decreto-Lei Federal n.º 2.300 de 1986, que discorria sobre as licitações e contratos da Administração Federal, instituiu o estatuto jurídico das licitações, estabelecendo a ressalva de algumas exceções de sua utilização nas aquisições públicas, e conceituando licitação como sendo a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, bem como, a vinculação desta aos princípios básicos da Administração Pública (BRASIL, 1986). Até então, era a obra legislativa mais completa acerca do tema de licitações e contratos do ordenamento jurídico brasileiro.

A CF de 1988 estabeleceu em seu artigo 22 a competência privativa da união em legislar sobre as licitações e contratos da Administração Pública direta, autarquias e fundações da União, Estados e Municípios, além das empresas públicas e economias mistas. O artigo 37 fala da obediência aos princípios administrativos, estabelecendo em seu inciso XXI:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

(...)

XXVII – normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

(...)

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

XXI - Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988).

A Lei Federal n.º 8.666 de 1993, além de instituir normas para licitações e contratos da Administração Pública, regulamenta o artigo 37, inciso XXI da CF.

Em seu artigo 3º, a Lei Geral de Licitações estabelece o conceito atualizado de licitações no ordenamento jurídico brasileiro, promovendo a aquisição mais vantajosa, o desenvolvimento sustentável e a obediência aos princípios administrativos.

Art. 3º - A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

Em seu artigo 22, o dispositivo legal citado elenca as diferentes modalidades de licitação: a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão, trazendo, inclusive, os valores previstos para cada uma das modalidades citadas (BRASIL, 1993).

Previsto no artigo 15 da Lei n.º 8.666 de 1993, o Registro de Preços foi regulamentado pelo Decreto Federal nº 3.931 de 2001, o qual regulamentou o SRP (BRASIL, 2001), sendo, em 2013, revogado e substituído pelo Decreto Federal n.º 7.892. Esse decreto federal buscou atender às orientações do TCU no que tange principalmente à fixação de limites às adesões de atas de Registro de Preços, fato até então regulado pelo Acórdão 1.233 – Plenário, de 2012. O Decreto Federal n.º 7.892/2013 veio, por fim, a sanar as divergências doutrinárias geradas pela legislação anterior e seus conflitos com o Acórdão do TCU.

Contudo, com a Lei Federal n.º 10.520 de 2002, foi instituída a sexta modalidade denominada pregão, destinada à aquisição de bens e serviços comuns. A figura do

pregoeiro, profissional responsável pelas aquisições que se utilizavam dessa modalidade de licitação, foi atribuída por este instrumento legal (BRASIL, 2002).

Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado. (BRASIL, 2002)

Para as aquisições federais, a modalidade pregão foi regulamentada pelo Decreto Federal n.º 3.555 de 2000. Tal decreto, inclusive, vedava a aplicação dessa modalidade para obras e serviços de engenharia, bem como locações e alienações em geral (BRASIL, 2000). Nesse contexto, no âmbito do pregão presencial, o decreto atribuiu as funções de pregoeiro, quer sejam:

Art. 9º As atribuições do pregoeiro incluem:
I - o credenciamento dos interessados;
II - o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação;
III - a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes;
IV - a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço;
V - a adjudicação da proposta de menor preço;
VI - a elaboração de ata;
VII - a condução dos trabalhos da equipe de apoio;
VIII - o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e
IX - o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando a homologação e a contratação (BRASIL, 2000).

O Decreto Federal n.º 5.450 de 2005 também regulamentou o pregão, sendo que, dessa vez, na forma eletrônica. Com isso, surge a diferenciação entre o pregão presencial, onde a sessão pública é agendada previamente, tendo o local físico de apresentação das propostas e abertura do certame previamente divulgado em edital; e a do pregão eletrônico, onde a apresentação das propostas e sua realização são efetuadas por meio de sistema eletrônico (Brasil, 2000; 2005).

No caso das aquisições federais, o pregão eletrônico é o meio de aquisição mais utilizado, realizado por meio do portal Compras Governamentais, também conhecido como portal Comprasnet (Brasil, 2000; 2005).

Atribuídas pelo Decreto Federal n.º 5.450 de 2005, as competências do pregoeiro, especificamente para o pregão eletrônico, são:

Art. 11. Caberá ao pregoeiro, em especial:

- I - coordenar o processo licitatório;
- II - receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração;
- III - conduzir a sessão pública na internet;
- IV - verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;
- V - dirigir a etapa de lances;
- VI - verificar e julgar as condições de habilitação;
- VII - receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão;
- VIII - indicar o vencedor do certame;
- IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;
- X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e
- XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação (BRASIL, 2005).

As compras públicas compartilhadas objetos deste estudo serão analisadas à luz do SRP, que centraliza as aquisições e favorece a contratação de um volume específico de bens ou serviços (Brasil, 2013). O SRP foi previsto na Lei Federal n.º 8.666 de 1993 e regulamentado primeiramente pelo Decreto Federal n.º 3.931 de 2001 e, após sua revogação, pelo Decreto n.º Federal 7.892 de 2013.

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

(...)

- II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

(...) § 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

- III - validade do registro não superior a um ano (BRASIL, 1993).

A concretização do planejamento para a aquisição compartilhada se dá através das instituições quando nela são investidas nas figuras denominadas como órgão gerenciador, responsável pelos procedimentos e gerenciamento da Ata de Registro de Preços; e órgão participante, o qual participa dos ritos iniciais do SRP integra a ARP. Ressalta-se que não existe previsão de números mínimos ou máximos de órgãos participantes. (Brasil, 2013).

Ambos, tanto o órgão gerenciador quanto o órgão participante, reúnem esforços para atingir o objetivo comum: realizar uma licitação com um resultado satisfatório para todos os envolvidos, quer seja na condição de condutor dos preparativos e do certame, quer seja na condição de participante do mesmo. Para isso, deve haver sintonia na preparação do edital, principalmente na formação das especificações dos itens, condições e prazos de entrega, dentre outros.

Cabe destacar que a legislação define a existência de um único órgão gerenciador, responsável pela condução da licitação e gerenciamento da ARP. Conforme citado anteriormente, a preparação licitação poder ter mais de uma instituição atuando como órgão participante, bastando, para isso, serem inseridos no sistema tantos órgãos nessa condição quanto se sentirem interessados (Brasil, 2013).

Para a execução da aquisição por meio do SRP duas figuras são extremamente importantes, designadas pelo órgão gerenciador: o gestor, responsável tanto pelos procedimentos do SRP quanto pelo gerenciamento da futura ARP; e o pregoeiro, responsável pela condução do procedimento licitatório (BRASIL, 2013). O trabalho de ambos é primordial para a realização da licitação de uma aquisição por SRP e para o gerenciamento futuro da ata, sendo que ambos devem atuar em sintonia para o sucesso da contratação.

Por fim, salienta-se a instituição do RDC que, através da Lei Federal n.º 12.462 de 2011, foi aplicável exclusivamente às obras para a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, da Copa das Confederações de 2013 e da Copa do Mundo de 2014, do Programa de Aceleração do Crescimento, e, em 2014, também estendido a determinadas obras e serviços de engenharia do sistema público de ensino, dentre outros (BRASIL, 2011).

O RDC possui como procedimento auxiliar o SRP, introduzido através do Decreto Federal n.º 7.581 de 2011, o que enseja a promoção da contratação compartilhada também neste caso (BRASIL, 2011). Contudo, tal aspecto não será objeto deste estudo.

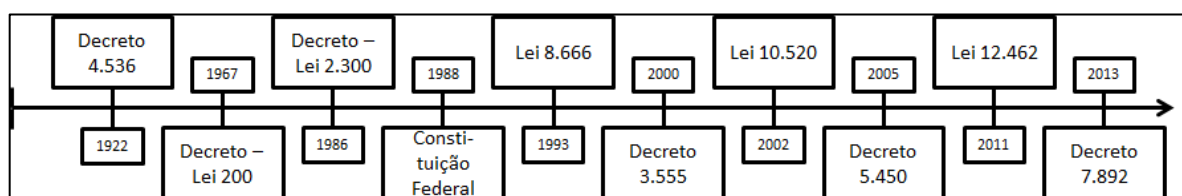


Figura 3. Evolução histórica da legislação sobre licitações e contratações públicas federais. Em resumo, o histórico abordado referente à legislação de licitações pode ser demonstrada no Quadro 6:

Instrumento Legal	Ano de Publicação	Resumo
Decreto 4.536	1922	Tratava do Código de Contabilidade da União e tratava da Concorrência Pública.
Decreto-Lei 200	1967	Trazia a necessidade da observância do princípio da Licitação para compras e contratações de obras e serviços
Decreto-Lei 2.300	1986	Instituiu o Estatuto Jurídico das Licitações e trouxe o conceito de licitação
Constituição Federal	1988	Tratou da competência privativa da União em legislar sobre licitações e contratos, dentre outros tópicos sobre licitações
Lei 8.666	1993	Instituiu normas para licitações e contratos na Administração Pública
Decreto 3.555	2000	Regulamentou a modalidade Pregão
Decreto 3.931	2001	Regulamentou o Sistema de Registro de Preços
Lei 10.520	2002	Institui a sexta modalidade de licitação, quer seja, o pregão
Decreto 5.450	2005	Regulamentou o pregão na forma eletrônica
Lei 12.462	2011	Instituiu o RDC
Decreto 7.892	2013	Regulamentou o Sistema de Registro de Preços e revogou o Decreto n.º 3.931/2001

QUADRO 6: RESUMO HISTÓRICO DA LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES

2.4. COMPRA PÚBLICA COMPARTILHADA

Para Huff-Rousselle (2012), a compra compartilhada apresenta uma maior agilidade do procedimento de compra, otimizando os esforços para sua realização. Por sua vez, ao se utilizar de conceitos atribuídos às compras públicas brasileiras, pode-se definir a compra compartilhada como “aquisição por um órgão público, via Sistema de Registro de Preços, na qual há órgãos participantes” (FENILI, 2014).

Outra definição de compra compartilhada é aquela disposta à IN n.º 10/2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI):

Compra compartilhada: contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo licitatório e gerenciamento da Ata de Registro de Preços serão de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal. (BRASIL, 2012)

As compras públicas compartilhadas existem no ordenamento jurídico brasileiro desde o fim da década de 2000, sendo inclusive, incentivadas pelo MP, tanto através da promoção de seminários quanto pela elaboração de instrumentos normativos e reguladores (FENILI, 2014).

Para a legislação federal brasileira, a aquisição compartilhada é aquela em que, realizada por Registro de Preços, há a inserção de um ou mais órgãos participantes na licitação. Nela, são adquiridos itens destinados aos órgãos envolvidos na aquisição, obedecendo-se o quantitativo de cada uma das instituições e o seu respectivo local de entrega (BRASIL, 2013).

Nas compras públicas do governo federal brasileiro, a utilização de uma única licitação para atender mais de um órgão público existe desde a aplicação do Decreto Federal n.º 3.931 de 2011. Na vigência deste decreto, tal procedimento vulgarizou-se sob a nomenclatura de “carona”, traduzindo, na linguagem comum, “a ideia de aproveitar o percurso que alguém está desenvolvendo para concluir seu próprio trajeto, sem custos”, pois o “carona” simplesmente aderiu à ARP de determinado órgão, desde que esta estivesse vigente (FERNANDES, 2014).

O Decreto Federal n.º 7.892 de 2013 promoveu a revogação do Decreto Federal n.º 3.931 de 2011, mas a figura do carona permaneceu, contudo, com uma denominação diferente, quer seja: órgão não participante, que, por sua vez, vem a ser o órgão ou entidade da Administração Pública que faz adesão à ARP, mesmo não tendo participado dos procedimentos preliminares da licitação.

A aquisição compartilhada se configura até a participação dos órgãos envolvidos na elaboração da aquisição, quer seja na pesquisa de preços, na elaboração do instrumento convocatório, ou ainda, no planejamento das aquisições compartilhadas (BRASIL, 2013). A figura do “carona” ou do órgão não participante na aquisição, para efeitos deste estudo, não é entendida como uma compra compartilhada, pois tais instituições não participaram do planejamento dos procedimentos iniciais.

Na compra pública compartilhada é primordial a interação e a integração dos órgãos adquirentes, fazendo-se necessária, para tal, a efetivação da apresentação de órgãos participantes no certame e sua inclusão no edital da licitação, como preconiza o Decreto Federal n.º 7.892 de 2013.

O Decreto Federal n.º 8.189/2014 enfatiza a importância do gerenciamento da aquisição compartilhada sendo realizado por uma Central de Compras, responsável por, dentre outras competências, por:

- I - desenvolver, propor e implementar modelos, mecanismos, processos e procedimentos para aquisição e contratação centralizadas de bens e serviços de uso em comum pelos órgãos e entidades;
- II - planejar, coordenar, controlar e operacionalizar as atividades relacionadas à inteligência e à estratégia de licitação, aquisição e contratação de bens e serviços de uso em comum a partir da demanda estimada pelos órgãos e entidades;
- III - coordenar o processo de padronização e catalogação de itens sob sua responsabilidade no catálogo de materiais e serviços;
- IV - gerenciar os preços praticados nas licitações e contratações sob sua responsabilidade;
- V - gerir fornecedores associados aos bens e serviços de uso em comum sob sua responsabilidade quanto aos atos de sua competência;
- VI - realizar as licitações para aquisição e contratação de bens e serviços de uso em comum sob sua responsabilidade;
- VII - instruir os processos de aquisição e contratação direta dos bens e serviços de uso em comum sob sua responsabilidade;
- VIII - gerenciar as atas de registro de preço referentes aos bens e serviços sob sua responsabilidade;
- IX - acompanhar a formalização dos contratos referentes aos bens e serviços sob sua responsabilidade junto aos órgãos e entidades, orientando-os quanto à gestão contratual; e
- X - expedir normas complementares para efetivação de suas atribuições, observadas as normas gerais definidas pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. (BRASIL, 2014)

Dentre os pontos mais relevantes das atribuições da Central de Compras no decreto citado anteriormente, enfatiza-se o desenvolvimento de processos e procedimentos para a aquisição comum de órgãos e entidades, o gerenciamento de preços praticados nos procedimentos licitatórios e de fornecedores contratados, o gerenciamento da ata de registro de preços e o acompanhamento dos contratos.

Assim, Fenili (2014) aponta, em sua visão, os traços principais da compra compartilhada, quer sejam: a formação de redes organizacionais previamente à

abertura da IRP; o aumento significativo do número de órgãos participantes; ampliação da aquisição e/ou contratação de produtos e serviços sustentáveis; e a aquisição e/ou contratação de bens e serviços de uso uniforme na escala pública.

2.4.1. Operacionalização e sistemas em uso

Conforme já citado, a aquisição compartilhada depende da existência de uma intenção de determinado órgão em se proceder a uma licitação por SRP. O decreto federal n.º 7.892 de 2013 cita a necessidade de o órgão participante da ARP vir a auxiliar também nos procedimentos iniciais do SRP, integrando a ARP (FENILI, 2014; BRASIL, 2013).

No portal de compras do governo federal a aquisição compartilhada se inicia através divulgação das demandas do órgão no sistema, por meio do cadastramento e posterior divulgação da IRP. Cabe ressaltar que este procedimento é exclusivo dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (SISG) do Governo Federal (BRASIL, 2013).

Inicialmente, o órgão gerenciador insere seus dados no portal de compras utilizando-se da IRP para divulgar os itens que serão adquiridos via SRP. Cabe aos órgãos participantes apresentarem suas demandas, no prazo estipulado pelo órgão gerenciador, na referida IRP para, posteriormente, serem participantes da ARP (BRASIL, 2013).

Após apresentadas as demandas dos órgãos participantes, o órgão gerenciador reúne essas informações e finaliza a confecção do edital da licitação, o qual conterá todos os dados das instituições que se utilizarão da respectiva ARP, informando cada um dos órgãos integrantes da aquisição, os endereços dos locais de entrega e/ou prestação dos serviços e os quantitativos a serem licitados para cada uma das instituições (BRASIL, 2013).

O órgão gerenciador é o responsável pela condução da licitação e, posteriormente, confecção da ata de registro de preços. Cabe aos órgãos participantes o acompanhamento da licitação e a prestação de eventuais auxílios que se fizerem necessários (FENILI, 2014; BRASIL, 2013).

2.4.2. Benefícios da aquisição compartilhada

Dentre os benefícios da aquisição compartilhada, destacam-se:

- a) Unificação de procedimentos de compras, contribuindo para a diminuição da repetição de procedimentos e reduzindo custos com a realização de uma licitação unificada para diversos órgãos e Instituições. A utilização da aquisição compartilhada gera a unificação de esforços para se atingir o objetivo comum e reduz, assim, o risco do retrabalho e do insucesso nas aquisições. (HUFF-ROUSSELLE, 2012)
- b) Ampliação da possibilidade da obtenção de ganho de escala, ao adquirir grandes volumes e, com isso, atingirem-se preços menores. Aumentando-se o volume dos pedidos, mais fornecedores se interessam a participar e isso contribui para o acirramento da disputa, culminando na redução do preço em disputa (WAFULA; AGWEYU; MACINTYRE, 2013).
- c) Possibilidade de se efetuar melhor controle e gestão das aquisições, através do sistema de registro de preços, operacionalizando o planejamento das aquisições por meio das aquisições repetitivas. Além de utilizar-se de uma única licitação para proceder a aquisição, o controle da mesma pode ser efetuado por ambas as Unidades Governamentais, cada qual controlando o seu respectivo saldo (HUFF-ROUSSELLE, 2012).
- d) No que tange à aquisição de equipamentos, possibilidade futura de contratação de despesas e facilidades de manutenção também conjuntas, reduzindo custos com assistência técnica e oportunizando a troca de experiências com o uso dos equipamentos em comum (SOUZA, 2014).
- e) Agencia o dinamismo e a transparência das aquisições públicas de todos os órgãos por meio da contratação realizada nos sistemas de aquisição eletrônica, oportunizando possibilidade de controle, eficácia e isonomia por parte de órgãos de controle e população, usuários e

fornecedores (BAGCHI; PAUL; MALONI, 2011; FALAGARIO *et al.*, 2012; TADELIS, 2012).

- f) Ampliação da prática da adoção de critérios de fomento à sustentabilidade e à responsabilidade social nas contratações por parte das Instituições envolvidas, tanto na elaboração conjunta das regras de cunho sustentáveis e sociais a serem utilizadas na aquisição, quanto na análise do cumprimento dessas regras por parte dos licitantes participantes do certame e das empresas contratadas (BRASIL, 1993; SNIDER *et. al.*, 2013). O objetivo principal desta prática nas aquisições compartilhadas é a aplicação simultânea da promoção do desenvolvimento social, econômico e da conservação do meio ambiente, conforme preconiza a Instrução Normativa (IN) n.º 1/2010 (BRASIL, 2010).

Walker *et al* (2013) trata, ainda, do estímulo dos governos às aquisições públicas compartilhadas, cujo objetivo, segundo esse autor, é a redução da ineficiência das compras públicas como um todo. Ainda, as compras compartilhadas se justificam por promover a cooperação entre compradores, e favorecer a competição entre fornecedores (HUFF-ROUSSELLE, 2012).

2.4.3. Disfunções da compra pública compartilhada

Os principais benefícios e disfunções da compra pública compartilhada são abaixo representados:

Benefícios	Disfunções
- economia de Escala;	- possíveis decisões políticas;
- redução do custo operacional por processo;	- leis ou regulamentos locais ou procedimentos operacionais;
- fortalecimento de relações inter-institucionais;	- eventual <i>lobby</i> de fornecedores
- padronização de itens;	- enfraquecimento do poder de compra por eventuais pagamentos atrasados a fornecedores;
- redução nos valores unitários de compra;	- participação de fornecedores de desempenho questionável;
- adoção de medidas conjuntas em prol da aquisição de itens de melhor qualidade;	- falta de padronização.

- maior combate à corrupção;	
- melhoria da gestão da cadeia de suprimentos;	

QUADRO 7: BENEFÍCIOS E DISFUNÇÕES DA AQUISIÇÃO COMPARTILHADA

Fonte: HUFF-ROUSSELLE, 2012.

Os Benefícios e disfunções das compras públicas compartilhadas são significantes, conforme citam Walker *et al* (2013). Schotanus *et al* (2011) citam que, para sana-las, é importante estudar os problemas que ocorrem, principalmente em pequenas escalas, nas fases iniciais do ciclo de compras.

2.5. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Os arranjos produzidos entre instituições são conhecidos como relações interorganizacionais, que podem ser definidos como a área do conhecimento interessada em estudar os padrões, a dinâmica, as origens, as justificativas e as consequências do relacionamento entre diferentes organizações, podendo envolver duas ou mais entidades.

Para Venson *et al* (2011) as relações interorganizacionais são alternativas para resguardar as atividades das organizações, promovendo, entre elas, a construção de alianças para se somar forças frente aos desafios operacionais.

Para Calmon (2014), os termos mais comuns utilizados nas relações interorganizacionais e as suas formas são demonstradas conforme figura a seguir:



Figura 4. Tipos de entidades e formas de relações interorganizacionais.
 Fonte: Elaborado com base em Calmon (2014).

Mais importante do que formar um relacionamento interorganizacional é a manutenção do mesmo. Para Castro, Bulgacov (2007),

“o entendimento e a avaliação dos resultados passam pela compreensão do que se busca, ao estabelecer os relacionamentos (...). Torna-se importante considerar que os resultados dos relacionamentos são afetados por fatores que podem inibir a formação e a manutenção das ligações, o que pode prejudicar o próprio relacionamento e, conseqüentemente, seus resultados”.
 (CASTRO; BULGACOV, 2007)

A promoção de novas práticas de trabalho tais como o redesenho de processos, reestruturações e adoções de novos programas podem ser necessários para o alcance do objetivo comum das organizações envolvidas (SOUZA, 2014). O relacionamento interorganizacional torna-se uma ferramenta estratégica de troca de recursos, com o objetivo de se atingir benefícios comuns, quer seja entre entidades públicas, privadas, ou ambas.

O relacionamento interorganizacional é o fator modelado pelas pressões externas, que, pressionado por inúmeras variáveis contingenciais, influenciam na aceitação de novas conjecturas estratégicas (SILVA, SCHROEDER e HOFFMAN, 2004).

Para Barretta e Busco (2011), a Nova Gestão Pública engloba a adoção de práticas inovadoras, processos e marcas para o que se refere à busca por melhoria no serviço público. Nesse sentido, de acordo com os referidos autores, a promoção de conceitos como o de rede de organizações, por exemplo, busca a modernização do serviço público em detrimento do arcaico modelo de gestão única e exclusivamente burocrata.

O foco na melhoria da prática dos processos e da qualidade dos serviços motiva a promover a adoção de formalização de parcerias e incremento de relações entre organizações do setor público, as quais, de maneira crescente, têm sido utilizadas, em programas de governo como práticas capazes de efetuar a melhoria e promover a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços públicos (INMAN, SALE e GREEN Jr., 2009; BARRETTA e BUSCO, 2011).

O relacionamento interorganizacional no setor público vem a responder “a crescente demanda por serviços públicos mais eficientes e de melhor qualidade” (DUARTE E HANSEN, 2010). No setor público, o relacionamento entre organizações é destinado a atingir determinado objetivo comum, através de estruturas interdependentes e englobando múltiplas organizações.

Machado e Predebon (2007) relatam a importância da adoção de, por exemplo, métodos conjuntos de práticas sustentáveis e de padrões de eficiência. Tais práticas, juntamente com a orientação previamente direcionada entre organizações, promove a junção de mecanismos que incentivam o desenvolvimento da gestão pública. O incremento de novas formas de cooperação, acordos e práticas inovadoras de organizar o setor público tem sido retratados como sendo possíveis mecanismos de se aumentar o desempenho através do uso mais eficiente dos recursos, acarretando uma consequente melhoria nos serviços (BARRETTA e BUSCO, 2011).

O grau de confiança entre as instituições deve ser suficiente para que se atinja o sucesso da relação interorganizacional, aumentando, assim, a colaboração entre as instituições (BARRETTA e BUSCO, 2011). Deve-se estar claro que o sucesso de uma instituição somente será atingido se também for alcançado o sucesso de todas as entidades envolvidas, e que a soma de esforços e a confiança no trabalho conjunto é primordial para a concretização dos resultados.

2.6. GERENCIAMENTO DE PROCEDIMENTOS

O gerenciamento de procedimentos requer otimização de processos e serviços. Para Pyon, Woo e Park (2011), a melhoria da qualidade dos serviços é prejudicada pela intangibilidade e simultaneidade e pelo envolvimento frequente dos clientes nos serviços, dificultando o monitoramento e a medição dos resultados.

Processo, de modo geral, é o meio pelo qual são atingidos os fins das entidades (SMART, MADDERN e MAULL, 2009). O gerenciamento de processos passa, necessariamente, pelo conhecimento e entendimento por parte de toda a organização (DUBANI, SOH e SEELING, 2010).

Ainda, segundo Atesci *et al* (2010), a transferência e consolidação de conhecimento é definida pela padronização de procedimentos. Contudo, tal padronização é dificultada quando do conjunto de processos possui diferentes gestores responsáveis (VAN NUFFEL, DE BACKER, 2012).

O gerenciamento das fases de seus procedimentos é uma necessidade à organização, sendo primordial uma cultura gerencial de gestão de processos (DUBANI, SOH e SEELING, 2010). Neste sentido, a estrutura organizacional “reflete o esquema formal de relacionamentos, comunicação, processos de decisão, procedimentos e sistemas, que permitem a uma organização desenvolver suas funções e atingir seus objetivos” (LEÓN E GARCIA, 2011).

Para o serviço público, o gerenciamento de processos pode ser observado conforme figura a seguir:

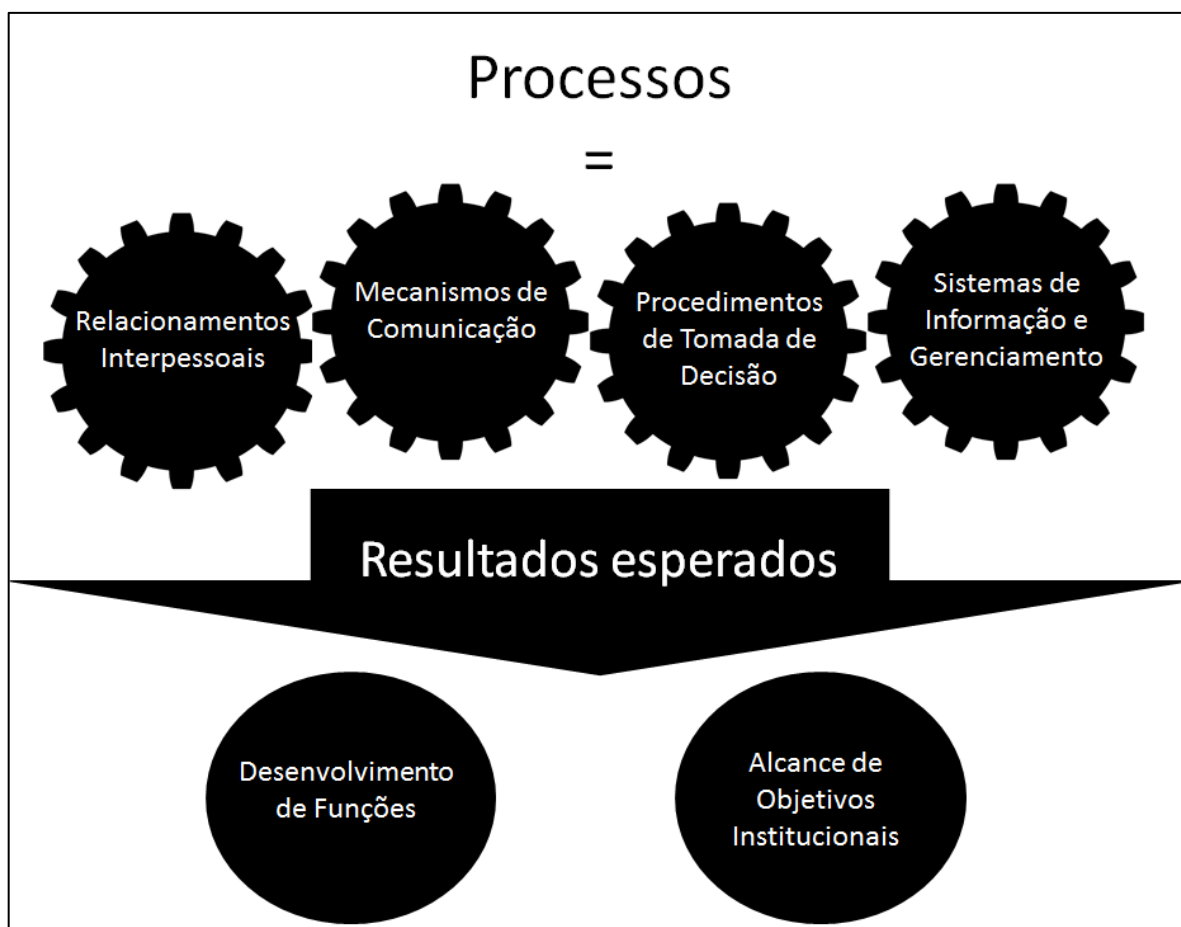


Figura 5. Gerenciamento de processos no serviço público
 Fonte: Elaborado com base em León e Garcia (2011).

A Nova Gestão Pública é o termo que remete à introdução de práticas, processos e técnicas inovadoras, segundo Hood (1995). Para Barretta e Busco (2011) a melhoria da qualidade dos serviços públicos é baseada na Nova Gestão Pública, promovendo, ainda, o aumento da eficiência e modernização do setor público.

A burocracia dos processos é uma necessidade no setor público, principalmente em virtude de demandas e exigências dos órgãos de controle (BOYNE, 2002). Para tal autor, as organizações públicas são mais burocráticas que as organizações privadas, e a burocracia está presente em todas as tomadas de decisões dos órgãos públicos.

A atividade pública, em comparação com a atividade privada, é diferenciada no que tange à ambiente, metas, estrutura e valores (BOYNE, 2002). Contudo, para Van Der Wal, Graaf e Lasthuizen (2008), as diferenças não são tão profundas quanto se supõem. Conclui-se, assim, que ferramentas utilizadas em ambientes privados

podem ser adaptadas ao ambiente público, como o Business Process Management (BPM), auxiliando a gestão nas organizações públicas.

O BPM se refere ao gerenciamento de processos de negócios. Processos, para Smart, Maddern e Maull (2009) estão presentes em todas as organizações. Para tais autores, é de extrema importância a conscientização da necessidade de gerenciamento de processos em uma instituição, independente se pública ou privada.

3. METODOLOGIA

3.1. SOBRE A METODOLOGIA CIENTÍFICA

Gil (2008) define a pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento científico”. Baseando-se nos conhecimentos de tal autor, esta pesquisa possuiu os seguintes níveis:

- Exploratório: ao desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores;
- Descritivo: por objetivar a descrição das características de determinada população, fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis;
- Explicativa: por identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos;
- Bibliográfica: desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Assim, foi definida a amostra para a aplicação da *survey* analisando-se não apenas os dados a serem alcançados, mas a sua relação com o grupo pesquisado, a ser formado basicamente pelos principais envolvidos nos procedimentos de compras das instituições abordadas neste estudo.

Nesse contexto, esta pesquisa se classificou como qualitativa por expor as peculiares e complexas características deste problema e por promover a análise de interação de determinadas variáveis.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999).

A coleta de dados se deu por meio da realização de pesquisa bibliográfica de análise e de interpretação (MARCONI, LAKATOS, 2003), aplicação de questionários

com o intuito de realizar a “medição de variáveis” (RICHARDSON, 1999) com a inclusão de perguntas e questionamentos que serão aplicados aos profissionais que gerenciam, dinamizam, provocam e executam as compras dos setores envolvidos.

O método indutivo, definido como “a generalização probabilística de um caso particular” (RICHARDSON, 1999), foi o que norteou esta pesquisa, ao estudar, através das instituições em foco, a análise das aquisições anteriores e o levantamento das necessidades comuns.

Tal método permitiu partir de constatações particulares para chegar a proposições generalizadas, conforme o autor acima indicado. Marconi e Lakatos (2003), definem indução como um processo que parte de dados particulares para se atingir uma verdade geral ou universal.

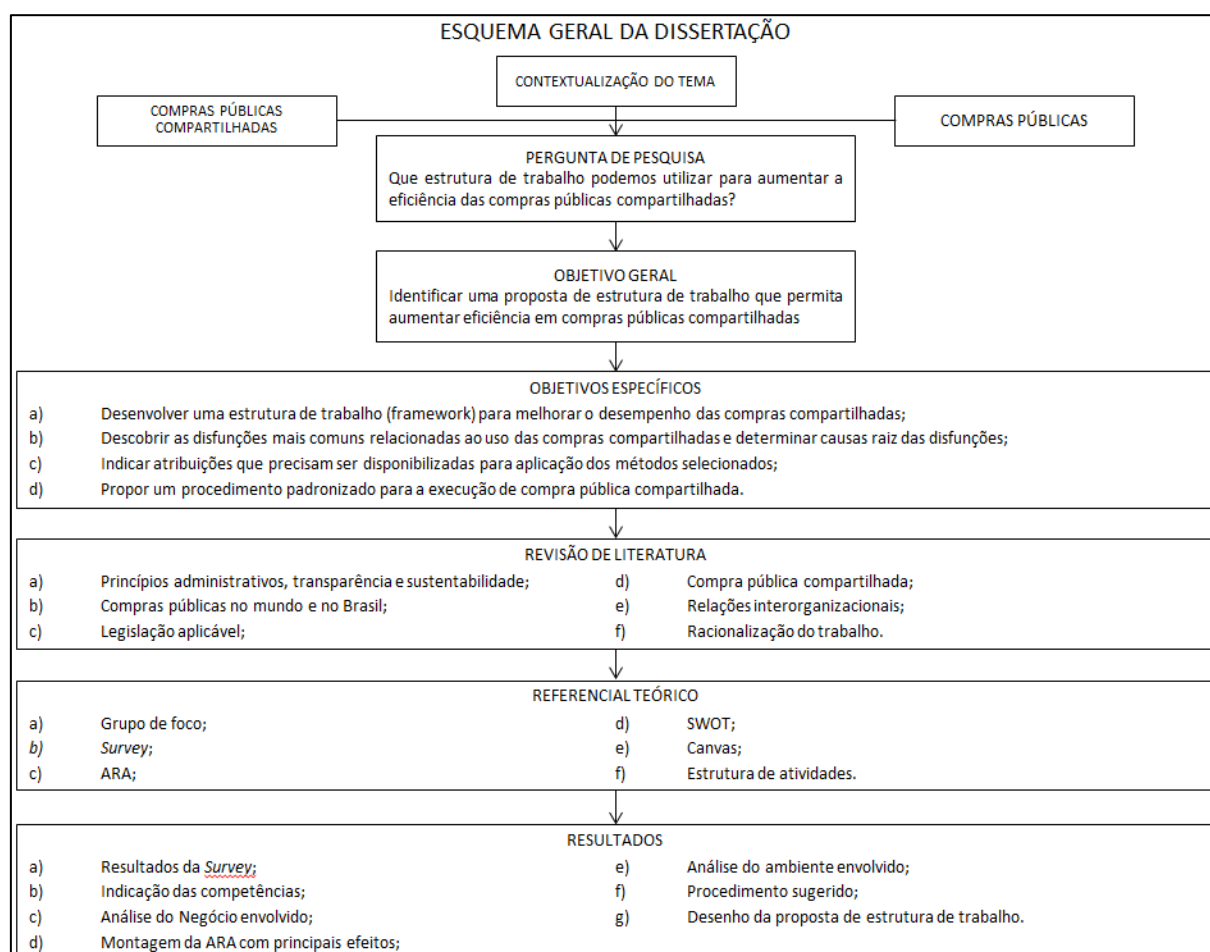


Figura 6. Esquema Geral da Dissertação

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva por, de acordo com Gil (2008), descrever as disfunções do fenômeno a ser estudado e, entre as suas variáveis, estabelecer relações. Também sob a ótica deste mesmo autor, por apresentar a identificação de fatores determinantes ou contributivos da ocorrência de fenômenos, esta pesquisa também pode ser classificada como explicativa, aprofundando, pois, o conhecimento e explicando o porquê da realidade.

3.2. MÉTODOS SELECIONADOS

O quadro 8 a seguir relata, de maneira resumida, os métodos selecionados para esta pesquisa:

Objetivos Específicos	Técnicas de Análise	Etapas da estrutura de trabalho proposta	Metodologias, métodos e ferramentas
Desenvolver uma estrutura de trabalho (framework) para melhorar o desempenho das compras compartilhadas.	Seminário (avaliar ações)	Seleção de ações e projetos de melhoria	- ARA; - SWOT ¹ ; - CANVAS; - Estrutura de Atividades.
Descobrir as disfunções mais comuns relacionadas ao uso das compras compartilhadas e determinar causas raiz das disfunções.	Fase Exploratória	Análise de disfunções	- ARA
Indicar atribuições que precisam ser disponibilizadas para aplicação dos métodos selecionados.	Aplicação das modalidades de ação	Implantação de ações e projetos de melhorias	- Depende do tipo de ação proposta.
Propor um procedimento padronizado para a execução de compra pública compartilhada.	Modelagem de processos	Sugestão de procedimento	- BPMN. - Grupo de foco.

QUADRO 8: ETAPAS DA PESQUISA

Fonte: Adaptado de Choguil (2005).

¹ *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), originando a sigla SWOT (BARDIN, 2011).

Para a realização da pesquisa foram utilizadas as ferramentas dispostas no quadro 8, tais como:

- Para Análise de Negócio, foi utilizada a ferramenta de análise denominada *Business Model Canvas*, a qual permite a criação de mecanismos de comunicação entre modelos de negócios (ALMADA, 2015).
- Árvore da Realidade Atual (ARA), a qual, segundo Goldratt (1994), tem como objetivo encontrar os problemas raízes centrais.
- Para análise do ambiente foi utilizada a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, ou conjunção das palavras em inglês denominadas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), originando a sigla SWOT, sendo instrumento de pesquisa utilizado para a confecção de fichas analíticas conforme Bardin (2011).
- A Estrutura de Atividades foi analisado utilizando o *PCF (Process Classification Framework)* da APQC (2015).
- O Grupo de Foco foi utilizado com o objetivo de validar o resultado das técnicas utilizadas e no uso das ferramentas abordadas.

Os métodos e as metodologias aplicadas a as ferramentas de análise dos resultados alcançados são explanados conforme a seguir:

3.3. REVISÃO DE LITERATURA

Consistiu em levantar o referencial teórico divulgado em revistas técnicas sobre licitações e contratos, livros, congressos e eventos acadêmicos, artigos publicados em revistas virtuais, legislações e pesquisa em base de dados, como Periódicos Capes e *Web of Science*.

Nas revistas técnicas, o conteúdo da pesquisa se referiu principalmente aos artigos contemporâneos no que tange às repercussões das alterações da legislação de licitações e contratos administrativos, e enfoca a busca às aquisições por registro de preços e aquisições compartilhadas.

Em livros, foi analisado o conteúdo referente aos pensamentos e considerações de diversos autores sobre a legislação aplicável ao campo de estudo, o qual auxiliou a condução do raciocínio da pesquisa no sentido de esclarecer as aquisições públicas e sua relação entre organizações substancialmente quando da aquisição compartilhada.

A contribuição de congressos e eventos acadêmicos foi no sentido de acrescentar à pesquisa o conhecimento daquelas apresentadas no campo das aquisições públicas. Cabe enfatizar que tais publicações são de grande valia ao conhecimento, ao entendimento e ao estudo dos rumos das aquisições públicas – principalmente as aquisições compartilhadas – na administração pública brasileira.

As revistas virtuais, predominantemente as nacionais, auxiliaram, assim como os mecanismos anteriormente citados, a conduzir o referencial teórico rumo à apresentação dos principais conceitos abordados neste estudo. Ainda, tais publicações, por possuírem acesso gratuito pelos sítios eletrônicos de seus domínios, apresentam maior facilidade de pesquisa e, com isso, tornaram-se bastante comuns neste estudo.

A legislação contribuiu de maneira a entender, primeiramente, a evolução histórica dos tipos de aquisições brasileiras, desde os primeiros registros do século XX até o ano de 2015. A legislação norteia as contratações no Brasil, onde não há espaço para aquisições públicas em não conformidade com as normas jurisdicionais. Assim, o estudo da legislação é de grande auxílio ao entendimento das questões abordadas nesta pesquisa.

Por fim, a revisão de literatura foi composta preferencialmente por pesquisa em base de dados, como a Web of Science. Tais bases, além de apresentar farto conteúdo acadêmico atualizado, apresentam também um amplo suporte teórico que enriquece de maneira substancial este estudo. Para tal busca, as principais palavras-chaves utilizadas são: *pooled procurement*, *public procurement*, *gouvernement procurement*, *business process management*, *business process*, sendo que as mesmas foram pesquisadas no idioma inglês por ser o idioma das bases de dados consultadas.

3.4. QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Depois de finalizadas as análises, foi aplicado um questionário com o intuito de avaliar quais as aquisições relevantes a serem adquiridas de forma compartilhada. Tais aquisições deverão satisfazer às instituições envolvidas, e terão seus objetos elencados de descritos de forma a atender às necessidades comuns, com o objetivo de serem contratadas a preços justos e suficientes aos atendimentos dos variados locais de destino.

A escala Likert abordada nos questionários deste estudo foi o formato de pesquisa utilizado para coletar as informações dos participantes da pesquisa. Valores numéricos foram atribuídos a atributos de estilo, derivando em formatos de resposta pré-estabelecidos (ou seja, respostas em escalas variando de 1 = completamente falso a 6 = completamente verdadeiro; ou ainda, 1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente). “Esta atribuição de numerais é então tipicamente 'tratado' como escala de intervalo de medição mesmo se considerado adequadamente os dados nominais ou ordinais” (BOAG, 2015).

Assim, a escala completa adotada neste estudo está a seguir demonstrada:

Valor numérico	Atributos	
1	Completamente falso	Discordo totalmente
2	Falso na maioria	Discordo bastante
3	De certa forma falso	Discordo em parte
4	De certa forma verdadeiro	Não concordo nem discordo
5	Verdadeiro na maioria	Concordo em parte
6	Completamente verdadeiro	Concordo bastante
7	-	Concordo totalmente

QUADRO 9: VALOR NUMÉRICO DAS ESCALAS UTILIZADAS

O questionário aplicado com base na escala *Likert* para se questionar sobre as aquisições por registro de preços, o ambiente de trabalho e tomada de decisões e sobre o procedimento de compras ocorreu principalmente por se tratar de uma escala social que mede comportamentos e atitudes (GIL, 2008).

As questões foram abordadas com base na literatura abordada neste estudo, ou seja, de acordo com a revisão efetuada, foram redigidas as questões aplicadas aos entrevistados, os quais, em suas respostas, tendem a responder o que os leva a refletir em torno de cada um dos itens pesquisados. Isso permite uma medição mais próxima possível à verdade (BOAG, 2015).

3.5. ANÁLISE DAS DISCUSSÕES EM GRUPO DE FOCO

As discussões em grupo de foco foram realizadas com 15 participantes. Segundo Rea e Parker (2002), o número de pessoas envolvidas nas discussões é o adequado ao ambiente da pesquisa.

O grupo de foco se deu com a interação direta entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, validando a coleta de dados ocorrida preliminarmente, conforme Rea e Parker (2002), a construção da ARA, das demais ferramentas utilizadas e dos resultados atingidos.

Caracterizando o grupo de foco em conformidade com o explanado por Rea e Parker (2002), Simon (1999) e Krueger e Casey (2000), foram observados, para a condução da sessão, a discussão focada, o interesse dos participantes, a entrevista em profundidade e a participação de um moderador, conforme quadro a seguir:

Requisitos	Entendimentos sobre tais requisitos
Discussão focada	Deve-se tratar de um número fixo de assuntos, os quais devem ser semiestruturados
Interesse dos participantes	É preciso que os membros do grupo se interessem pelo assunto, podendo se interagir no decorrer da sessão
Entrevista em profundidade	Deve ser uma entrevista mais penetrante do que conversas casuais
Participação de um	Este é responsável por promover a interação do

moderador	grupo e manter o foco da discussão sobre o assunto estudado
-----------	---

QUADRO 10: REQUISITOS PARA A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO EM GRUPO DE FOCO

Fonte: Rea e Parker (2002), Simon (1999) e Krueger e Casey (2000).

O objetivo das discussões foi de validar as pesquisas efetuadas, através da análise dos resultados do questionário aplicado e da identificação das disfunções das aquisições das Instituições envolvidas.

As etapas percorridas para o atingimento desta fase foram as descritas a seguir:

Etapas	Descrição das etapas para a construção do grupo de foco
Etapa 1	Seleção dos participantes dentre os que detinham mais experiência no grupo de compradores das Instituições envolvidas.
Etapa 2	Agendamento e implantação das seções de grupo de foco
Etapa 3	Discussão e análise dos resultados aferidos nas seções realizadas.

QUADRO 11: ETAPAS E DESCRIÇÕES DA CONSTRUÇÃO DO GRUPO DE FOCO

Fonte: Rea e Parker (2002), Simon (1999) e Krueger e Casey (2000).

3.6. ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Esta etapa consiste em analisar as etapas anteriores, bem como a apresentação dos resultados alcançados e identificação dos métodos propostos, a ser efetivada ao final dos trabalhos. Nela também serão descritas os benefícios e as disfunções encontradas, bem como analisados os resultados e apresentada uma conclusão.

A partir da aplicação dos questionários e da análise dos dados consultados, será estabelecida a relação dos métodos a serem utilizados para a realização das aquisições compartilhadas, cumprindo o objetivo da pesquisa.

A coleta de dados será analisada com base no foco dos itens mais relevantes e significativos adquiridos pelas instituições em estudo, tal como sugere a definição de foco abordada por Goldratt (2007).

3.7. SOBRE AS ORGANIZAÇÕES ENVOLVIDAS NESTE TRABALHO

As instituições pesquisadas neste estudo são o IFES e a UFES, ambas com sede na cidade de Vitória, capital do estado do Espírito Santo, conforme motivos a seguir expostos.

O IFES possui como missão, visão e valores conforme quadro a seguir:

Missão, visão e valores do IFES	
Missão	Promover educação profissional pública de excelência, integrando Ensino, Pesquisa e Extensão para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável.
Visão	Ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional.
Valores	Comprometimento, cooperação, ética, excelência, inclusão, responsabilidade social, sustentabilidade e transparência.

QUADRO 12: MISSÃO, VALORES E VISÃO DO IFES

Fonte: IFES, 2014

O IFES possui 21 campi, localizados nas seguintes cidades: Alegre, Aracruz, Barra de São Francisco, Cachoeiro de Itapemirim, Cariacica, Centro Serra (Santa Maria de Jetibá), Colatina, Guarapari, Ibatiba, Itapina, Linhares, Montanha, Nova Venécia, Piúma, Santa Teresa, São Mateus, Serra, Venda Nova do Imigrante, Viana, Vila Velha e Vitória (IFES, 2014b).

As unidades de compras do IFES são localizadas nas seguintes cidades e UASG's:

Cidade	UASG
Venda Nova do Imigrante	158429
Serra	158417
Santa Teresa	158426
Vitória	153011 158151 158416 – Campus Vitória
Alegre	158425
Aracruz	158419
Cachoeiro de Itapemirim	158418

Cariacica	158421
Ibatiba	158428
Linhares	158420
Nova Venécia	158422
São Mateus	158423
Guarapari	158883
Piúma	158892
Colatina	158272

QUADRO 13: UNIDADES DE COMPRA DO IFES

Fonte: COMPRAS GOVERNAMENTAIS, 2014

Já a UFES, por sua vez, possui como missão, visão e valores conforme quadro abaixo:

Missão, visão e valores da UFES	
Missão	Ser reconhecida como instituição pública multicampi no Espírito Santo, de excelência nacional em ensino, pesquisa e extensão, consolidando a sua atuação de forma integrada com a sociedade e de forma comprometida com o desenvolvimento sustentável.
Visão	Gerar avanços científicos, tecnológicos, artísticos e culturais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo e socializando conhecimento para formar cidadãos com capacidade de implementar soluções que promovam o desenvolvimento sustentável.
Valores	Comprometimento e zelo com a Instituição. Defesa da Universidade gratuita como bem público. Busca permanente da excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão. Atuação calcada nos princípios da ética, democracia e transparência. Respeito à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão. Compromisso com o coletivo, a pluralidade, a individualidade e a diversidade étnica e cultural. Responsabilidade social e interlocução e parceria com a sociedade. Preservação e valorização da vida. (UFES, 2014)

QUADRO 14: MISSÃO, VALORES E VISÃO DA UFES

Fonte: UFES, 2014

Com 04 campi, a UFES possui seus campi nas cidades de Vitória (Goiabeiras e Maruípe), Alegre e São Mateus (UFES, 2014).

As suas unidades de compra são dispostas conforme a seguir:

Cidade	UASG
Vitória - Dep. de Administração	153046
Vitória - Prefeitura Universitária	
Vitória – Restaurante Universitário	153048
Alegre	153050
São Mateus	153049

QUADRO 15: UNIDADES DE COMPRA DA UFES

Fonte: COMPRAS GOVERNAMENTAIS, 2014

Assim, as justificativas da escolha dessas duas instituições são:

- Estarem localizadas no mesmo estado.
- Possuírem propósitos similares.
- Possuírem semelhanças em seus objetos de compras.
- Indicarem possuir necessidade de melhorar eficiência em compras e se disporem a trabalhar em conjunto para tal.
- Facilitar implantação de solução de um problema real de trabalho, corroborando com o propósito do Mestrado Profissional.

3.8. DELIMITAÇÕES

A pesquisa é delimitada na identificação das estruturas de trabalho em atividades com o objetivo de promover o aumento da eficiência das aquisições públicas compartilhadas. O estudo se propôs a delimitar, ainda, os métodos que mais se adequam a identificar tais estruturas, contribuindo, assim, para uma melhoria na aquisição e contratação compartilhada.

Assim, a delimitação desta pesquisa poderá ser melhor esplanada conforme o quadro a seguir:



Figura 7. Delimitação da Pesquisa
Fonte: Adaptado de Gil (2008)

Assim, a pesquisa tratará da compra pública compartilhada, especificamente por SRP, entre a UFES e o IFES. Serão analisados os aspectos relacionados à elaboração dos Termos de Referência (TR), juntamente com as equipes de solicitantes e/ou requisitantes, e se limitará aos bens de consumo e permanentes que são adquiridos em maior quantidade pelas instituições envolvidas.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa foi de propor uma estrutura de trabalho que possibilita incrementar a eficiência das compras públicas compartilhadas, entre as instruções em estudo.

A seguir, serão apresentados os resultados de acordo com a proposição dos objetivos específicos, na sequência a seguir:

- a) A apresentação das disfunções mais comuns relacionadas ao uso das compras públicas compartilhadas e a suas causas raízes.
- b) A estrutura de trabalho desenvolvida para a melhora do desempenho das compras compartilhadas, sob a forma de *framework*.
- c) A indicação das atribuições necessárias para a aplicação dos métodos selecionados.
- d) O procedimento padronizado para a execução de compra pública compartilhada.

4.1. RESULTADOS DA SURVEY

Para que se pudesse captar a avaliação dos servidores responsáveis pelas aquisições nas instituições em estudo, foi aplicada a *survey* (apêndice A) encaminhada por e-mail a todos os profissionais. Através do questionário, foi possível identificar as maneiras pelas quais as disfunções são percebidas pelos pesquisados.

Foram encaminhados questionários a 65 servidores, tendo sido respondidos, completos, 44 questionários. Os questionários que não foram respondidos na totalidade das perguntas efetuadas não foram considerados.

Foram entrevistados os servidores responsáveis pelas aquisições nos campi do IFES e da UFES, conforme quadro a seguir:

<u>IFES</u>	Responderam	Não Responderam	TOTAL
Reitoria	0	1	1
Vila Velha	2	1	3
Vitória	5	1	6

Aracruz	1	1	2
B. de S. Francisco	0	1	1
Cachoeiro	2	1	3
Alegre	2	0	2
Serra	2	1	3
Cariacica	2	1	3
Itapina	2	1	3
Colatina	1	2	3
São Mateus	1	0	1
V. N. do Imigrante	2	1	3
Santa Teresa	2	1	3
Ibatiba	1	1	2
Guarapari	2	1	3
Linhares	1	1	2
Montanha	0	1	1
Piúma	1	2	3
Nova Venécia	1	1	2
Centro Serrano	1	0	1
TOTAL	31	20	51

QUADRO 16: PARTICIPANTES DA PESQUISA - IFES

Do total de 51 pesquisados do IFES, 31 responderam. Foram consultados no IFES os responsáveis pelas aquisições em todas as unidades de compras do Instituto.

UFES	Responderam	Não Responderam	TOTAL
Prefeitura Universitária	2	0	2
Restaurante Universitário	3	0	3
Alegre	1	1	2
São Mateus	4	0	4
Vitória	3	0	3
TOTAL	13	1	14

QUADRO 17: PARTICIPANTES DA PESQUISA - UFES

Do total de 14 pesquisados do IFES, 13 responderam. Foram consultados na UFES os responsáveis pelas aquisições em todas as unidades de compras da Instituição.

Os resultados da *survey* formaram a base de dados utilizados para a implantação das demais ferramentas utilizadas na pesquisa, ou seja, os mesmos se tornaram a matéria prima da elaboração do BMC, da indicação de atribuições e da apresentação das disfunções.

4.2. INDICAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES

Para a pesquisa em estudo, foi considerado o conceito de atribuições como sendo o papel a ser desempenhado por cada uma das Instituições envolvidas, quer seja atuando como órgão gerenciador, quer seja atuando como órgão participante. Tais atribuições deverão ser desenvolvidas tanto na elaboração dos procedimentos iniciais do processo de compra compartilhada, quanto dos ritos finais. Em cada uma das situações abordadas deverão ser implantadas as devidas atribuições conforme a seguir demonstrado.

Para a indicação das atribuições nos procedimentos de compras compartilhadas, também foi utilizada a sessão de grupo de foco para a validação dos procedimentos pesquisados. Os dados que resultaram nas análises foram coletados através do questionário aplicado, e resultaram na formação da análise do BMC e na montagem da ARA.

Foi necessária a análise dos aspectos considerados nos tópicos elencados a seguir.

4.3. ANÁLISE DO NEGÓCIO ENVOLVIDO

A análise utilizando-se do Método *Business Model Canvas* demonstra as atribuições na estrutura apresentada anteriormente. Todos os envolvidos têm as suas atribuições devidamente representadas.

Através da ferramenta BMC é possível perceber a determinação das atribuições evidenciadas conforme a seguir representado:

Aplicação do BMC				
Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com o cliente	Segmentos de cliente
- Requisitantes; - Equipes de compras dos órgãos participantes da aquisição; - Fornecedores.	- Solicitação do objeto a ser licitado; - Especificação do objeto; - Pesquisa de mercado.	- Conveniência da solicitação; - Personalização; - Apoio à decisão da solicitação; - Redução de custos.	- Canal de perguntas e respostas; - Ouvidoria; - Atendimento ao solicitante/requisitante; - Acompanhamento pós-entrega.	- Requisitantes / solicitantes de materiais e/ou equipamentos.
	Recursos Chave		Canais de Distribuição	
	- Equipes envolvidas no processo de compras; - Sistema Comprasnet (Intenção de Registro de Preços).		- Entrega nos setores requisitantes.	
Estrutura de Custos			Fontes de recurso	
- Custo de atividades envolvidas na aquisição;			- Recurso público, quando da solicitação.	

QUADRO 18: APLICAÇÃO DO BMC

A análise utilizando-se do BMC demonstra as atribuições na estrutura apresentada anteriormente. Todas os envolvidos tem as suas atribuições devidamente representadas.

A cada bloco demonstrado no BMC, a pesquisa evidencia a estrutura encontrada com a pesquisa aplicada, conforme a seguir explanado:

a) Parceiros Chave:

Representam requisitantes dos materiais e equipamentos, bem como as equipes de compras diretamente envolvidas na aquisição e também fornecedores e prestadores de serviços.

Os requisitantes solicitam os materiais e equipamentos demandados de forma a padronizarem a solicitação e permitirem a aquisição de maneira conjunta e agrupada.

A equipe de compras, por agrupar as demandas dos setores solicitantes das aquisições, exerce o papel de programar as aquisições e se responsabilizar pela interação entre os órgãos participantes.

Os fornecedores tem a missão de suprir a demanda gerada pela equipe solicitante nos moldes interpostos pela equipe de compras.

b) Atividades Chave:

As atividades chave detectadas na pesquisa foram a solicitação do objeto a ser licitado, obedecendo aos moldes estabelecidos pela instituição demandante.

Outra atividade chave foi especificação do objeto que, quando efetuada de maneira precisa e clara auxilia a promover o sucesso da contratação.

Por fim, a pesquisa de mercado é primordial para a obtenção de valores para a formulação das estimativas e para a validação das especificações requeridas na solicitação.

c) Recursos chave

A equipe envolvida diretamente no procedimento de compras e o sistema de tecnologia da informação utilizado para a aquisição tornam-se os recursos chave. Destes, as equipes tem o papel de conciliar a demanda gerada pela Instituição com

as propostas dos demais órgãos participantes, com o intuito de promover a aquisição compartilhada.

Tal conciliação é efetuada através do sistema de compras (quer seja, no caso das instituições em estudo, o sistema comprasnet), e se dá quando se reúnem e promovem a aquisição entre si e de forma compartilhada.

d) Proposta de valor

Refere-se à conveniência da solicitação, personalização, apoio à decisão da requisição e à redução de custos. A proposta de valor deve ser retratada de acordo com a solicitação efetuada, com o objetivo de refletir exatamente o que fora requisitado pelo setor demandante. Ela deve não somente atender à legislação vigente, mas também realizar-se de forma a atender às exigências do setor requisitante.

O apoio à decisão da solicitação requer aprovação de instância superiores para o início dos procedimentos da aquisição, onde serão informados os valores disponíveis no orçamento da Instituição previstos para tal contratação. Tal apoio é fase determinante para a configuração da proposta de valor.

Por fim, a redução de custos, aqui entendidos como os valores disponíveis para a aquisição, torna-se parte integrante da proposta de valor por permitir a aquisição do material ou equipamento em conformidade com o pedido solicitado e ao valor previsto.

e) Relacionamento com cliente

Para o estudo em questão, o termo “cliente” refere-se ao único interessado dos procedimentos de compras: o requisitante. Ele é o demandante da compra e é a ele que toda a equipe de compras deve se reportar para que se atinja o sucesso na aquisição. Para tal, a existência de um canal de perguntas e respostas (ou outro meio de acesso entre comprador e requisitante), ou até mesmo de uma ouvidoria, é importante para que se alcance o objetivo proposto.

Ainda, a existência de um atendimento de qualidade para satisfazer as dúvidas entre os solicitantes/requisitantes e o acompanhamento do pós-entrega (período relacionado com a entrega do material ou equipamento e seu efetivo uso) também requer do procedimento de compras uma dedicação relevante.

f) Seguimento de clientes

Refere-se, propriamente, aos demandantes de materiais e/ou equipamentos a serem adquiridos nos procedimentos de compras da Instituição.

g) Canais de distribuição

Vem a ser os mecanismos de entrega dos materiais ou equipamentos recebidos na Instituição e entregues nos locais demandantes.

h) Estrutura de custos

Entende-se como a estrutura de custos envolvida na aquisição para a compra compartilhada como um todo.

i) Fontes de recurso

As fontes são os recursos públicos indicados e autorizados quando da solicitação.

4.4. MONTAGEM DA ÁRVORE DA REALIDADE ATUAL COM PRINCIPAIS EFEITOS INDESEJÁVEIS

Após a aplicação do questionário, foram identificadas diversas disfunções referentes aos procedimentos de compras nas instituições em estudo. Tais disfunções foram organizadas e, com elas, elaborada a ARA apresentada.

Denota-se que, em visualização à ARA, que a ausência de planejamento e a falta no procedimento de gestão de compras são as causas raízes principais, somando-se a elas a legislação julgada como confusa pelos compradores.

Tais fatores apresentam-se como preponderantes nos trâmites iniciais do processo licitatório para a compra compartilhada, e se não forem desempenhados a contento, podem inviabilizar toda a aquisição.

Ainda, a ausência de gestão de ARP nas Instituições em estudo descentralizam as demandas, gerando falta de padronização e aquisições repetitivas e onerosas.

A existência de especificações confusas e equivocadas acabam por não representarem a real demanda dos setores requisitantes, assim como, a falta de setor específico de preparação das compras com o intuito de auxiliar nos tramites iniciais das aquisições.

A existência de interesses e metas Institucionais e pessoais acabam também por prejudicar a aquisição como um todo. Tais interesses são reflexos da decisão administrativa em não se aliar a outras instituições para que se concretize a aquisição compartilhada, mediante decisão meramente política ou politizada; ou ainda, o reflexo da falta de interesse pessoal do servidor que poderia vir a conduzir uma aquisição conjunta, mas tem receio de fazê-lo para outras Instituições.

A falta de capacitação dos servidores de compras é reflexo dos procedimentos de gestão, que, por sua vez, pode agravar eventuais casos de desatenção de tais servidores.

A lentidão dos procedimentos de compras, muitas vezes relacionada aos meandros da burocracia em seus piores sentidos nas Instituições em estudo também correspondem a uma disfunção identificada.

Por fim, a identificação do preço como único critério a ser adotado nas aquisições corresponde a uma grave disfunção que pode culminar com o insucesso das aquisições.

Todas as disfunções contribuem para a aquisição de materiais em não conformidade com o solicitado, que é quando o setor requisitante se sente frustrado por ter solicitado algo diferente do recebido; ou ainda, quando a aquisição se frustra, pois o material solicitado não é adquirido.

Todas as disfunções apresentadas contribuem com tal cenário e promovem a insatisfação do setor requisitante. Além disso, não atingem ao real e único objetivo do setor de compras, que, por sua vez, é de comprar e atender ao solicitado pelos setores demandantes.

A montagem da ARA se deu após a aplicação do questionário junto aos servidores responsáveis pelas aquisições, conforme a seguir:

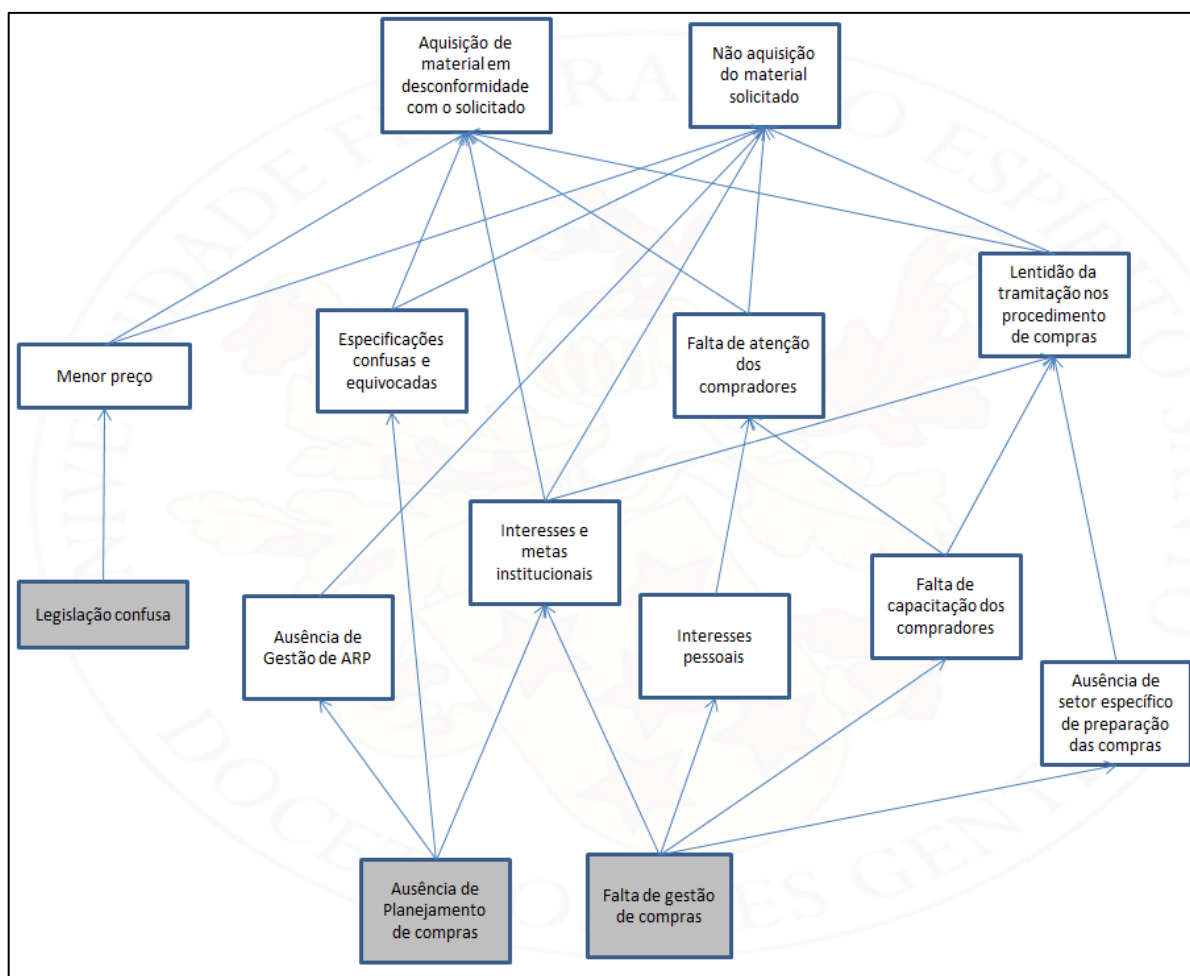


Figura 8. Montagem da ARA

As atribuições a serem indicadas com a elaboração da ARA recaem sobre os atores já indicados na análise SWOT e na Canvas, sendo, então, utilizada a ARA apenas para corroborar tais indicações. Como todas as ferramentas foram convalidadas quando da sessão de grupo de foco aplicada, percebe-se a sintonia de resultado entre tais ferramentas de pesquisa.

A apresentação das disfunções (efeitos indesejáveis) no ambiente de compras se deu a partir dos dados obtidos com a aplicação da *survey* aplicada com o objetivo de se identificar como os entrevistados percebem o sistema de compras das instituições envolvidas e as suas disfunções existentes.

Na primeira parte do questionário foram identificadas as disfunções relacionadas ao Sistema de Registro de Preços, onde os participantes demonstraram tanto o seu conhecimento quanto a sua percepção sobre tal mecanismo de aquisição.

Somando-se aos posicionamentos coletados nos questionários, foi realizada, ainda, sessão de *brainstorm* com 15 participantes das instituições em estudo, onde foram debatidas as disfunções levantadas no questionário aplicado.

Assim, podem-se apresentar os seguintes resultados da pesquisa, em referencia às disfunções identificadas com o questionário e com a sessão de *brainstorm*.

As mesmas são descritas a seguir.

4.4.1. Proteção de interesses individuais e/ou institucionais

Dentre as disfunções localizadas, pode-se apontar, em primeiro lugar, a proteção de interesses, quer sejam Institucionais, quer sejam particulares. Tal indicador demonstra o quanto as individualidades poderão dificultar o procedimento de compras. Para CGU (2014), a participação de demais entidades corrobora com o sucesso da aquisição conjunto, sendo, necessário, contudo, a interação entre as instituições participantes. A individualização de procedimentos e rotinas não favorece a promoção das aquisições compartilhadas.

Tal disfunção foi também detectada ao se pesquisar as opiniões dos entrevistados no que tange às formações das especificações dos materiais a serem licitados. Foi constatado que a individualização das aquisições podem ser um fator de risco para a concretização das aquisições compartilhadas. A formalidade dos atos (Bosseli, 2009) tendem a ser deturpadas com tal divergência, ocultando o real propósito da aquisição. A preocupação com os interesses da Instituição pode não acompanhar aos interesses de todo o restante do serviço público.

Ainda, sobre tal disfunção, a elevação dos interesses da Instituição acima do ambiente de compras compartilhadas compromete o sucesso da aquisição, o que, na visão de Meirelles (2006), os interesses do Estado devem se sobressair aos interesses de quaisquer instituições isoladas.

4.4.2. Ineficiência nas aquisições

Outra disfunção é a ineficiência nas aquisições. Esta disfunção é ocasionada pela aquisição ineficiente nas contratações. Para Meirelles (2006), a eficiência visa promoção do bem comum por parte do agente público. Ao deixar de zelar pela

eficiência na aquisição, o comprador compromete a sua licitação e a dos eventuais órgãos participantes da aquisição.

Ainda, a busca da eficiência esbarra na determinação de eficiência da própria entidade. O conceito de eficiência pode variar entre instituições, não sendo eficiente determinada aquisição para uma e sendo plenamente aplicável para outra.

4.4.3. Objetivo próprio

Nesta disfunção, a aquisição compartilhada pode não atingir aos objetivos de ambas as instituições. Conforme constatado, a obtenção de êxito por parte somente da Instituição promotora da aquisição pode prejudicar o real objetivo da contratação. Para Huff-Rousselle (2012), a falta de otimização de esforços e o desalinhamento de objetivos entre os compradores geram esta disfunção encontrada.

Esta disfunção inibe a aquisição de variados objetivos da aquisição compartilhada, resultando em outras disfunções secundárias a esta, tais como a redução de custos operacionais e de encargos, ao promover a aquisição em não conformidade com o desejado para as Instituições envolvidas; a ausência de cooperação entre compradores, obviamente; a não-alavancagem de mercado, por não promover a aquisição de forma correta; a não-redução de preços, pelo fato de a aquisição não contemplar o número de órgãos e de quantitativos esperados; a não preocupação com a qualidade por parte das empresas participantes da contratação; e a precarização da consolidação do poder de compra coletiva, enfraquecendo as relações entre os órgãos licitantes.

4.4.4. Rigidez da legislação

Foi constatado que os entrevistados indicaram a rigidez da legislação como parte das disfunções das aquisições compartilhadas.

A preocupação com a formalização dos atos em conformidade com o estipulado com a legislação em vigor. A rigidez das legislações acaba por oferecer regras que norteiam as aquisições, mas também por limitar a aplicação das compras compartilhadas.

Para Barretta e Busco (2011), o aprimoramento da eficiência e da eficácia na gestão pública obedece às regras delimitadoras da legislação em vigor. Contudo, a preocupação com o cumprimento das práticas normativas atua como um limitador para a implantação das aquisições compartilhadas ao se tornar uma barreira a ser transposta por parte dos compradores que assim a enxerga.

Também, a obediência às especificações licitadas, conforme norma legal, tende a ser um limitador da fomentação às aquisições compartilhadas, quando, na prática, a licitação não irá se desvirtuar o que determinada Instituição prevê para se adquirir. Huff-Housselle (2012) trabalha o conceito de cooperação mútua entre os participantes da aquisição compartilhada, sendo necessário, para tal, a soma de esforços e a integração de conceitos e peculiaridades de cada Instituição envolvida na licitação.

4.4.5. Inexecução do contrato

Outra disfunção detectada foi quanto à execução da contratação. Fornecedores poderão descumprir as regras de entrega e/ou prestação dos serviços, o que pode fazer com que a contratação fique prejudicada nas Instituições participantes da licitação.

Entregas tardias, em não conformidade com o edital da licitação, execuções mal realizadas, ou até mesmo não efetuadas prejudicam a contratação como um todo. A inviabilização da prestação do serviço e/ou da entrega dos materiais licitados de maneira compartilhada ocasionará penalidades ao fornecedor, mas também prejudicará a cadeia de suprimentos das instituições envolvidas na aquisição.

Huff-Housselle (2012) aborda a questão dos custos operacionais que poderão ser inflados caso a licitação venha a ser repetida em virtude da má execução do contrato por parte dos fornecedores, gerando gastos excessivos e prejudicando as Instituições envolvidas na compra compartilhada.

4.4.6. Morosidade na contratação

Por si só, a aquisição por registro de preços demanda um período maior para a sua realização do que uma licitação convencional, visto que, conforme CGU (2014), o

período de publicação de uma IRP, antecedendo a licitação, é de no mínimo 5 dias úteis, mais os 4 dias úteis que o sistema exige para a confirmação da participação de uma instituição em uma licitação por Registro de Preços.

Tal fato por si só auxilia para aumentar em 9 dias úteis o procedimento licitatório, somando-se, ainda, aos aspectos necessários para a efetivação da aquisição compartilhada, quer seja, as análises das especificações requeridas entre as instituições, as discussões em torno das especificações, quantitativos e locais de entrega, bem como o planejamento da aquisição como um todo.

A demora na aquisição ensejará a redução da produtividade na aquisição compartilhada. Um dos principais pilares dessa forma é a busca da agilidade na contratação (HUFF-ROUSSELLE, 2012; WAFULA; AGWEYU; MACINTYRE, 2013), e tal disfunção corrobora para o enfraquecimento de tal agilidade, fortalecendo essa disfunção.

4.4.7. Desatualização profissional dos servidores da área de compras

A atualização profissional dos servidores envolvidos com as aquisições das instituições em estudo é uma necessidade constante e tal procedimento resultou no apontamento de sua ausência como uma disfunção pelos profissionais pesquisados. Para eles, a atualização permanente é vital para o desenvolvimento de suas atividades cotidianas.

Tal procedimento, se realizado em desacordo com as reais necessidades dos órgãos demandantes das licitações inviabilizam a aquisição compartilhada. Os profissionais envolvidos nos procedimentos de compra devem manusear de forma correta as ferramentas do sistema e conduzir os rituais de compras com todo o zelo possível à legislação em vigor.

Os maiores riscos desta disfunção vão desde a inviabilização das aquisições até mesmo a possibilidade de se sujeitar aos órgãos participantes a aplicação de penalidades e outras sanções previstas em legislação.

A busca da melhoria dos serviços prestados pelos servidores responsáveis pela área de compras atende aos princípios da busca por melhoria do serviço público, enfatizada por Barretta e Busco (2011).

4.5. ANÁLISE DO AMBIENTE ENVOLVIDO

Através da análise SWOT foi possível identificar os principais pontos referentes aos ambientes interno e externo.

No ambiente interno, as atribuições referem-se primordialmente, às equipes de contratação, estando relacionados, nessa questão, tantos os pregoeiros, equipes de apoio, servidores responsáveis pela especificação dos itens, quanto os ordenadores de despesas e demais lideranças responsáveis pela promoção do planejamento do órgão e da execução da aquisição, sendo essas as principais atribuições de tais atores.

Quanto ao ambiente externo, as atribuições recaem sobre fornecedores, legisladores, licitantes e os órgãos condutores da licitação, com as atribuições de prestarem os serviços a contento (fornecedores), promover a elaboração de legislação que destrave os procedimentos de compras (legisladores), participar das licitações com o real intuito de fornecer os itens licitados nas especificações exigidas (licitantes) e promover a condução da licitação em consonância do exigido pelo órgão gerenciador e dos órgãos participantes (servidores condutores da licitação).

Assim, a análise SWOT fica estabelecida conforme a seguir demonstrado:

ANÁLISE SWOT			
Ambiente Interno	Forças - Redução de custos de elaboração das licitações; - Redução de tempo das contratações; - Respeito aos princípios institucionais das instituições envolvidas; - Eficiência das aquisições atinge às instituições envolvidas; - Atendimento à legislação; - Eficiência das aquisições por Registro de Preços; - Redução do número de contratações; - Redução no tempo de entrega do objeto licitado.	Oportunidades - Participação nas licitações de outros órgãos (como órgão participante); - Participação em outros órgãos (como caronas); - Aquisições semelhantes que se somam entre Instituições; - Aquisições semelhantes que se somam entre os campi das Instituições; - Aproveitamento dos procedimentos de compras a serem conduzidos por outras Instituições; - Redução dos valores dos produtos licitados.	Ambiente Externo
	Fraquezas - Individualismo quando da preparação da licitação; - Busca na satisfação apenas da Instituição que conduz a licitação; - Proteção dos próprios interesses por parte dos profissionais de compras da Instituição; - Personalização da aquisição; - Menor preço como critério único de aquisição; - Falta de atualização dos profissionais da área de compras.	Ameaças - Associar-se como órgão participante em licitações de outros órgãos; - Nem sempre outros órgãos compram os mesmos materiais que se é licitado; - Falta de comunicação entre campi; - Eficiência da equipe de compras; - Rigidez da legislação; - Falta de flexibilidade do órgão gerenciador; - Confiabilidade do fornecedor em entregar o objeto.	

QUADRO 19: ANÁLISE SWOT

A análise SWOT foi utilizada com o intuito de se identificarem os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças referente ao ambiente de aquisições das Instituições em estudo, em ambiente interno e externo.

a) Ambiente interno:

Foram identificadas forças relacionadas à redução dos custos das licitações e do tempo de contratação e o respeito aos princípios institucionais, às legislações aplicáveis, à eficiência ao procedimento de registro de preços, e à redução do número de contratações e no tempo de entrega dos objetos.

Foram identificadas fraquezas relacionadas ao individualismo das aquisições, tanto no que se refere à personificação da aquisição quanto à institucionalização da mesma, a adoção do critério de menor preço como único e exclusivo critério de contratação, bem como a carência na atualização profissional dos servidores atuantes nos procedimentos de compras.

b) Ambiente externo:

No tocante ao ambiente externo, as oportunidades identificadas foram referentes à possibilidade de participação nas licitações de outros órgãos quando das aquisições semelhantes e junto a Instituições semelhantes, aproveitando, com isso, os procedimentos de compras dessas outras entidades, e a redução dos valores dos produtos ora licitados de forma compartilhada.

As ameaças identificadas foram apontadas como a associação da Instituição na forma de órgão participante das licitações de outros órgãos, não participando, com isso, dos ritos licitatórios, a falta de comunicação entre os campi institucionais, a dependência da eficiência da equipe de compras de outra Instituição relacionada para condução do certame, a eventual falta de flexibilidade do fornecedor selecionado e a necessidade de se confiar na entrega do fornecedor selecionado.

4.6. PROPOSTA DE PROCEDIMENTO PADRONIZADO PARA A EXECUÇÃO DE COMPRA PÚBLICA COMPARTILHADA

O *framework* foi discutido e elaborado também com base no questionário aplicado e na sessão de *brainstorm*. Tal *framework* apresenta uma estrutura voltada para a cooperação e integração das instituições envolvidas na aquisição. Esta foi a base para construir o procedimento aqui apresentado.

O planejamento da aquisição deve ser realizado pela instituição que irá atuar como órgão gerenciador na licitação. Contudo, esse planejamento também levará em conta a fase de planejamento da instituição atuante como órgão participante.

O procedimento enaltece a atuação da fase de planejamento dos órgãos envolvidos, pois é a partir de tal fase que a aquisição compartilhada pode gerar um resultado promissor ao final da licitação a ser efetuada. Após planejar a aquisição, o órgão gerenciador encaminhará sua demanda ao órgão participante para que este apresente sua demanda.

Posteriormente, a aquisição deverá ser inserida no sistema comprasnet, através da IRP, onde o órgão gerenciador deverá cadastrar seus itens, e o órgão participante, também via sistema, acrescentar seus quantitativos e indicar os locais de entrega.

Ainda, cabe ressaltar que outras instituições poderão participar da licitação, bastando, para tal, que elas façam a solicitação de participação na IRP.

A estrutura de trabalho (*framework*) formulada no presente estudo utilizou como base o BPMN, conforme evidenciado a seguir:

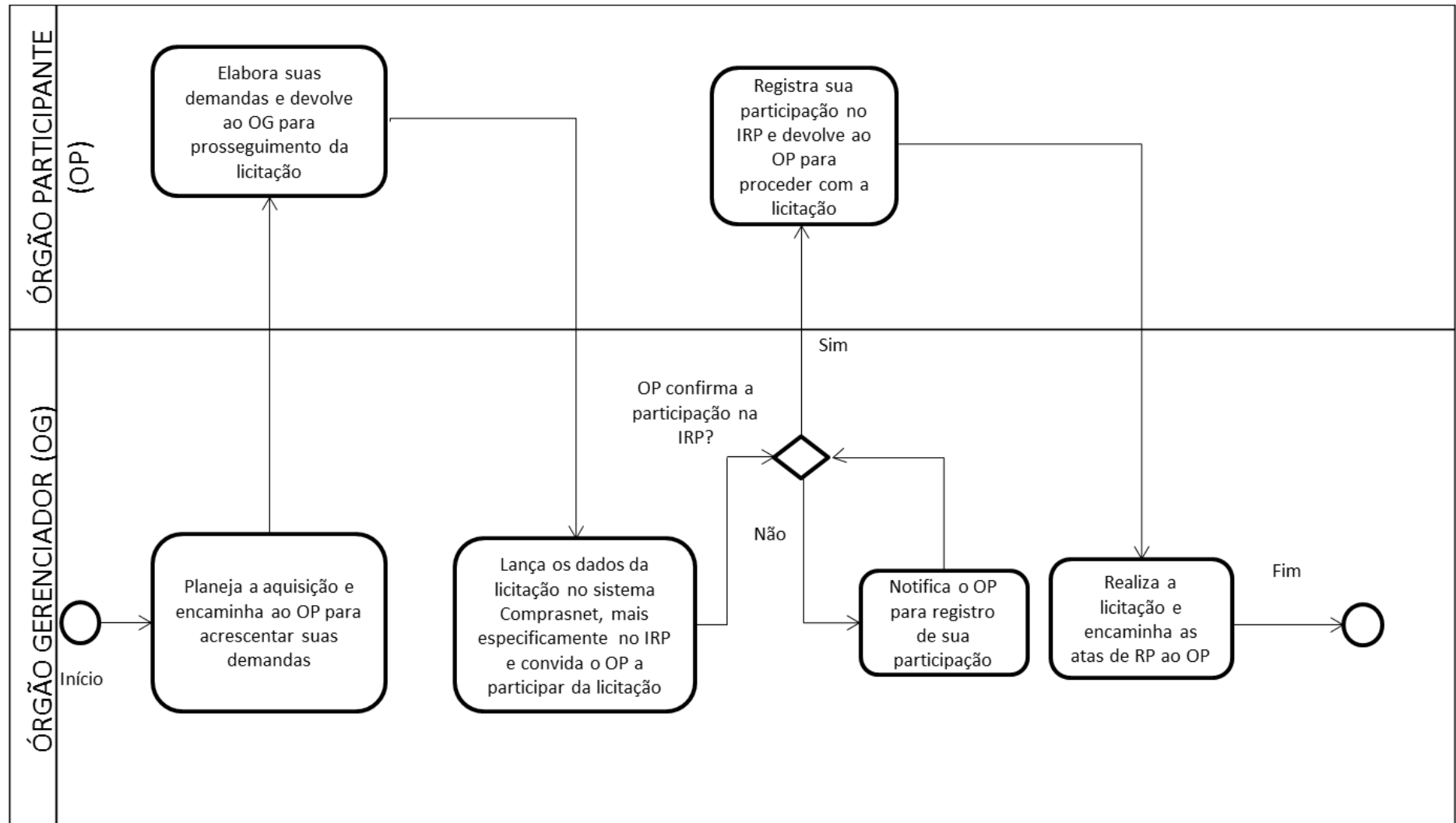


Figura 9. Proposta de procedimento padronizado para a execução de compra pública compartilhada.

Para o sucesso da aquisição compartilhada, o órgão gerenciador aguardará a inserção dos dados do órgão participante quando da disponibilização da IRP. Caso não sejam inseridos tais dados, a contratação não atingirá o objetivo proposto.

Por fim, finalizada a licitação, o órgão gerenciador efetuará os trâmites necessários para a publicidade do resultado do certame, providenciará a assinatura da Ata de Registro de Preços e finalizará o procedimento encaminhando-as ao órgão participante.

Nota-se que a participação da Instituição atuante como órgão participante se dá quando do planejamento da aquisição, quando da sua inserção junto ao sistema, e quando do recebimento da ARP, devidamente assinada e pronta para a contratação.

O órgão gerenciador participa de todo o procedimento de compras, quer seja na fase de planejamento, também na condução e finalização dos trâmites licitatórios, quanto das fases posteriores, referentes à coleta de assinatura da ARP, sua gestão e seu compartilhamento junto às demais Instituições envolvidas na aquisição.

O sucesso da compra compartilhada está na sincronização dos procedimentos, principalmente os da fase iniciais referentes ao planejamento da aquisição. Somente o trabalho em conjunto pode resultar em uma compra eficiente para as Instituições envolvidas.

4.7. PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO - ESQUEMÁTICO

A proposta de estrutura de trabalho apresentada nesta pesquisa se baseia nos resultados anteriormente apresentados, atendendo aos resultados encontrados na *survey*, às atribuições sugeridas, à análise do negócio envolvido e à montagem da ARA.

O desenho da proposta se equivale a uma junção dos resultados desses mecanismos, e, em resumo, corresponde à concretização dos resultados da pesquisa como um todo.

A seguir, apresenta-se o desenho da proposta de estrutura de trabalho:

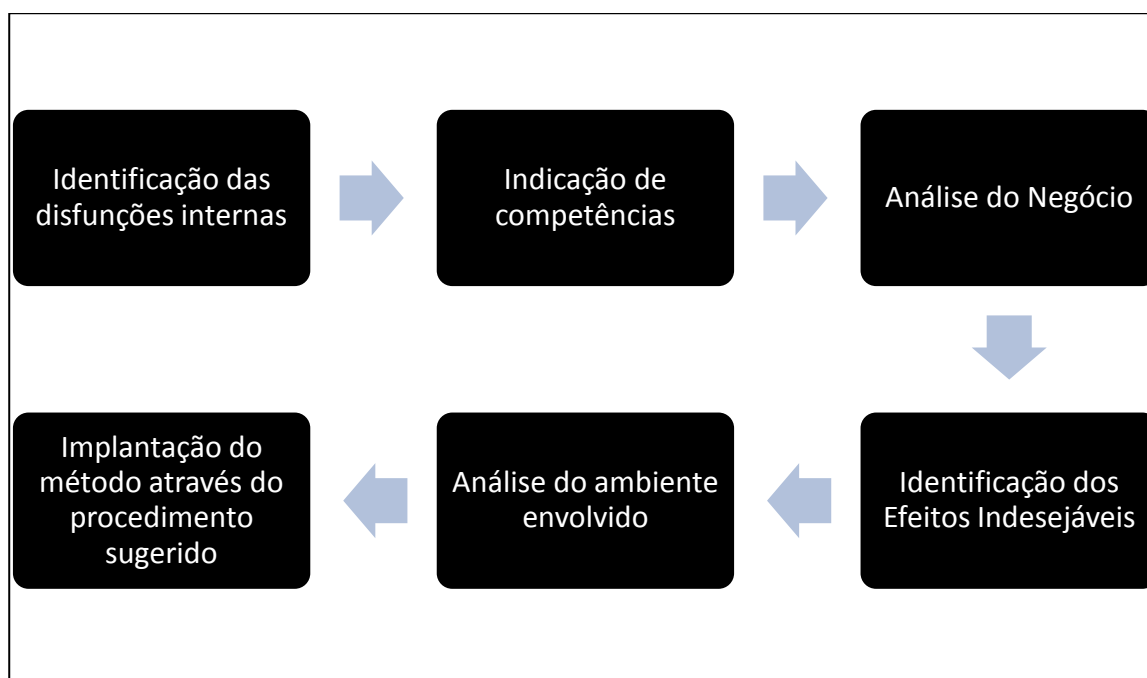


Figura 10. Proposta de estrutura de trabalho.

O desenho da estrutura da proposta de trabalho se inicia com a identificação das disfunções internas, a qual se caracteriza pelo levantamento dos principais aspectos que podem inviabilizar a compra compartilhada. Tal procedimento deve ser iniciado com o levantamento das principais dificuldades em se promover uma compra eficiente na instituição, através da aplicação de um questionário em formato *survey*.

O segundo passo é a indicação das atribuições, o qual se caracteriza pela definição do papel das instituições envolvidas no procedimento da compra compartilhada. Uma sessão de grupo de foco ou uma reunião entre os principais demandantes da compra compartilhada definirá as atribuições estipuladas nesta fase, as quais se referem à definição do órgão gerenciador e do órgão participante na licitação, elaboração das especificações e demais definições a serem utilizadas no edital do procedimento licitatório, as quais vão variar de acordo com o objeto a ser licitado.

A seguir, o estudo da análise do negócio a ser adquirido se faz necessária para a definição da atuação de todos os envolvidos no procedimento de compra compartilhada como um todo. A aplicação do BMC evidencia esse estudo e demonstra as atribuições conforme citado anteriormente.

A identificação dos efeitos indesejáveis é caracterizada pela demonstração dos principais problemas relacionados com o eventual insucesso da compra

compartilhada. Através deles, é possível identificar os pontos fracos do método e tentar saná-los. O uso da elaboração da ARA define e demonstram tais pontos fracos e auxiliam no processo de resolução de tais problemas.

A seguir, a análise do ambiente envolvido requer a identificação do ambiente interno e externo, e neles, a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do procedimento de compra compartilhada. Tal análise deve utilizar-se da matriz SWOT que demonstra com exatidão o ambiente estudado.

A implantação do método através do procedimento sugerido vem a ser a etapa onde a compra compartilhada é efetivada. O uso da ferramenta BMP é um resultado dos procedimentos anteriores, com base, ainda, do resultado de debates e sessões de *brainstorms* para a elaboração do *framework*.

Com isso, configura-se o desenho proposto com o intuito de orientar a compra compartilhada e definir a proposta de estrutura de trabalho como resultado da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. OBJETIVOS E RESULTADOS GERAIS

A proposição deste estudo foi a de apresentar uma proposta de estrutura de trabalho que permita o aumento da eficiência das compras públicas compartilhadas. As indicações de atribuições, a estrutura de atividade e a apresentação das disfunções demonstram que os objetivos da pesquisa foram alcançados. O primeiro objetivo específico foi atingido ao se elaborar o desenho da proposta de estrutura de trabalho, conforme tópico 4.7.

O segundo objetivo específico foi alcançado através da realização da *survey* e a maciça participação dos compradores das instituições em estudo demonstraram representatividade e credibilidade da pesquisa, sendo então os resultados dessa *survey* avaliados e corroborados pelos componentes do grupo de foco.

Não somente o segundo objetivo, mas também o terceiro é demonstrado nas disfunções e as atribuições apresentadas propiciam a construção de referências de aplicação e efetivação da implantação das compras compartilhadas, tendo sido

apresentadas nos resultados da pesquisa quando da montagem da ARA (tópico 4.4).

Ainda, referente ao terceiro objetivo, as atribuições indicadas disponibilizam a aplicação dos métodos selecionados e auxiliam no desenvolvimento de evidência da importância do procedimento proposto, com o intuito de reduzir custos e inferir agilidade nos procedimentos de compras, conforme tópico 4.2.

O quarto objetivo específico foi atingido com a validação do Grupo de Foco do Procedimento Padronizado de compra compartilhada.

A estrutura está representada no tópico 4.7, no que tange ao desenho da proposta de estrutura de trabalho.

A proposta de trabalho aplicada, conforme a estrutura desenvolvida, promove a implantação do procedimento de compras compartilhadas e podem até mesmo ser objeto de estudos futuros no que tange à implantação e checagem de sua eficiência e seu uso.

Com os resultados da pesquisa, conclui-se que o método proposto é indicado para ser aplicado em outras instituições, mediante a implantação de ações efetivas de planejamento das aquisições.

5.2. SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se a aplicação e a ampliação deste estudo em um número maior de instituições, para que com novos estudos se verifique os padrões de repetição e até mesmo eventuais conclusões divergentes àquelas aqui apresentadas.

A utilização da estrutura proposta pode ser enriquecida com o uso de outras ferramentas gerenciais, com o objetivo de se alcançar as melhorias para as compras públicas. A aplicação de outros instrumentos de gestão pode corroborar com os resultados deste estudo, ou apontar conclusões que aqui não foram elencadas.

A realização da pesquisa em organizações com perfis semelhantes, quer seja na quantidade de unidades descentralizadas de compras, ou nos perfis próximos entre as instituições e/ou outros pontos em comum como as Instituições que foram abordadas neste estudo, pode indicar correções e/ou apontar novos rumos às conclusões aqui elencadas.

A repetição da pesquisa pode apontar se há repetição de disfunções, no que tange às compras públicas compartilhadas. A correção das disfunções apontadas neste estudo objetivam o aumento da eficiência do procedimento de compras públicas como um todo.

O trabalho foi proposto em um ambiente determinado, apresentando uma limitação que pode servir como ponto inicial para pesquisas futuras. As disfunções analisadas podem ser exploradas em toda a estrutura analisada na pesquisa. A identificação de outras disfunções pode ensejar outros estudos, que eventualmente poderiam corroborar com o resultado atingido neste estudo.

Por fim, a repetição da pesquisa em outros ambientes apresentará resultados que poderão resultar em compras públicas compartilhadas econômicas, dinâmicas e eficientes, auxiliando a validação da proposta aqui discutida e apresentada.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. A. P. **O Processo de Compras Compartilhadas do MEC: Estudo sobre a Figura do Carona**. Dissertação (Mestrado). Brasília: FACE-UNB, 2012.

ALMADA, V. S. **Contribuições do design estratégico para o desenvolvimento estratégico para o desenvolvimento de novos modelos de negócios no contexto de empresas startups**. Dissertação (Mestrado). Porto Alegre: UNISINOS, 2015.

APQC. American Productivity and Quality Center. 2015. **Process Classification Framework**. APQC: Houston, TX. Version number 7.0. Disponível em: www.apqc.org. Acesso em: 15/10/2015.

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

ATESCI, K. *et al.* Business Process Outsourcing - A Case Study of Satyam Computers. **International Journal of Information Management**. Seattle, v. 30, n. 3, p. 277–282. 2010.

AZAMBUJA, M.M., O'BRIEN, W.J. Rapid assessment and selection of engineered equipment suppliers. **Automation in Construction**. Rotterdam, n. 22, p. 587-596, 2012.

BAGCHI, A.; PAUL, J. A.; MALONI, M. Improving Bid Efficiency for Humanitarian Food Aid Procurement. **International Journal of Production Economics**. v. 134, 1 ed., p. 238–245. 2011.

BALAMURALIKRISHNA, R. & DUGGER, J. C. SWOT Analysis - A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools. **Journal of Vocational and Technical Education**. v 12, n. 1, p. 36-41, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BARRETTA, A.; BUSCO, C. Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations. **Management Accounting Research**. Philadelphia, v. 22, n. 4, p. 211–219, 2011.

BERGMAN, M. A.; LUNDBERG, S. Tender Evaluation and Supplier Selection Methods in Public Procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Amsterdam, v. 19, n. 2, p. 73–83, 2013.

BIDERMAN, et. al. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis**. Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/guia_compras_sustentaveis.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2015.

BOAG, S. **Personality and Individual Differences**. Sidney. v. 84. p. 36-44, 2015.

BORGES, T. S. S.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; ERASMO, E. A. L. Compras Compartilhadas: um caminho para superar as dificuldades no desempenho das atividades nos setores de compras da Universidade Federal do Tocantins. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 15., 2011, São José dos Campos. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0618_0670_01.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

BORMAN, M.; JANSSEN, M. Reconciling two approaches to critical success factors: The case of shared services in the public sector. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 390-400, 2013.

BOSSELI, P. **Pregão: Capacitação para pregoeiros e licitantes**. Curitiba: Negócios Públicos, 2009, p. 20.

BOYNE, G. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**. Oxford, v. 39, p. 97-122, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 3.555, de 8 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 8 ago. 2000. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 set. 2001. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3931htm.htmimpressao.htm>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 4.536, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o Código de Contabilidade da União. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, 28 jan. 1922. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4536.htm>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 de maio de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 7.581, de 11 de outubro de 2011. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 11 de outubro de 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Decreto n.º 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 jan. 2013. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

BRASIL. Decreto n.º 8.189, de 21 de janeiro de 2014. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e remaneja cargos em comissão e funções comissionadas técnicas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 jan. 2014. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8189.htm>. Acesso em: 29 set. 2013.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 2.300, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre licitações e contratos e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de novembro de 1986. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BRASIL. Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nos 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória no 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 4 de agosto de 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BRASIL. Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de março de 1964. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320compilado.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

BRASIL. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 de julho de 2002. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 16 nov. 2013.

BRASIL. Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 de novembro de 2011. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 21 abr. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Melhoria da Gestão Pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/Guia%20->

%20Indicadores%20(versao%20preliminar%20Dez%202009).pdf>. p. 5-39. Acesso em 11 fev. 2014.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa n.º 01, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 19 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa n.º 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 de novembro de 2012. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 19 set. 2014.

CALMON, P. **Relações Interorganizacionais e Gestão de Redes de Políticas Públicas**. Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública – CEAG. Universidade de Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2620724.PDF>>. Acesso em: 2 jul. 2014.

CASTRO, M. de; BULGACOV, S. Motivadores dos relacionamentos interorganizacionais: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava – PR. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10, 2007. São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/170.pdf>>. Acesso em 21 jul. 2014.

CHEN, J. *et al.* Efficient processing of requests with network coding in on-demand data broadcast environments. **Information sciences**. Amsterdam, v. 232, p. 27-43, 2013.

CHERMACK, T. J., & KASSHANNA, B. SWOT analysis: Reviewing uses, misuses and implications for HRD professionals. **Human Resource Development International**, v. 10, n. 4, p. 383-399, 2007.

CHOGUILL, C. L. The research design matrix: a tool for development planning research studies. **Habitat International**. v. 29, p. 615-626, 2005.

CHOI, D., CHUNG, C., Request: A framework for efficient processing of region-based queries in sensor networks. **Information Sciences**. Amsterdam, v. 248, p. 151-167. 2013.

COMPRAS GOVERNAMENTAIS (Brasil). **Portal de Compras do Governo Federal**. Disponível em: < <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

COMPRASNET. **Sobre o Comprasnet**. Disponível em <<http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/sobre.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

CORRÊA, R. Análise da aceitabilidade das propostas no Pregão e a aferição da (in)exequibilidade. **O Pregoeiro**. Curitiba, ano IX, n. 101, p. 44-46, 2013.

CGU. **Controladoria Geral da União** (Brasil). Sistema de Registro de Preços: perguntas e respostas. Edição revisada, 2014. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/publicacoes/CartilhaGestaoRecursosFederais/Arquivos/SistemaRegistroPrecos.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

CUI, X.; LAI, V. S. Bidding strategies in online single-unit auctions: The impact and satisfaction. **Information & Management**. Philadelphia, n. 50, p. 314-321, 2013.

DAVID, F. R. **Strategic management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DELALIBERA, P. H. A. **Modelos de Compras Conjuntas Adotados em Arranjos Interorganizacionais**: Pesquisa Levantamento no Estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado). Itajubá: UNIFEI, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. O princípio da supremacia do interesse público: sobrevivência diante dos ideais do neoliberalismo. **Jam – Jurídica**. Ano XIII, n. 9, set. 2008.

DIMITRI, N.; PIGA, G.; SPAGNOLO, G. **Handbook of Procurement**. Cambridge University Press. Paperback. New York, 2011.

DING, M.; ROSS JR., W. T.; RAO, V. R. Price as an Indicator of Quality: Implications for Utility and Demand Functions. **Journal of Retailing**. Philadelphia, v. 86, n. 1, p. 69–84, 2010.

DUARTE, A. L. P.; HANSEN, P. B. Redes interorganizacionais no Setor Público: Análise da Produção Acadêmica no Brasil de 2000 a 2009. In: ENCONTRO DA ANPAD. 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor1141.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

DUBANI, Z.; SOH, B.; SEELING, C. A Novel Design Framework for Business Process Modelling in Automotive Industry. In: IEEE INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ELECTRONIC DESIGN, TEST & APPLICATIONS, 5., 2010, Ho Chi Minh, **Anais eletrônicos**. p. 250–255.

ELETRÔNICO ou Presencial? O Pregoeiro, Curitiba, ano IX, n.º 107, p. 16-18, out. 2013.

FALAGARIO, M. *et al.* Using a DEA-cross efficiency approach in public procurement tenders. **European Journal of Operational Research**. Amsterdam, v.218, p. 523-529, 2012.

FARIA, E. R. *et al.* Pregão Eletrônico versus Pregão Presencial: Estudo comparativo de redução de preços e tempo. **Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ**. Rio de Janeiro, v. 16, p. 47-62, 2011.

FENILI, R. R. Compras compartilhadas na Administração Pública: análise mercadológica e os problemas do nível de análise. **Negócios Públicos**, ano X, n.º 117, p. 28-33, 2014.

FERNANDES, J. U. J. **Carona em sistema de registro de preços: uma opção inteligente para redução de custos e controle.** Disponível em: <<http://www.jacoby.pro.br/Carona.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

FERNANDES, J. U. J. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico.** 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

FLORINI ,A. M. **Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? The Politics of Transparency.** In Boris Plekovic and Joseph Stiglitz (eds) Annual World Bank Conference on Development Economics Washington D.C.: World Bank, 1999. p. 162-84. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/florini.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo.: Atlas, 2008.

GOLDRATT, E. M. **It's Not Luck.** Great Barrington: The North River Press, 1994.

GOLDRATT, E. M. **A Meta na Prática:** livro de exercícios da TOC. São Paulo: Nobel, 2007.

GUCCIO, C.; PIGNATARO, G., RIZZO, I. Determinants of Adaptation Costs in Procurement: An Empirical Estimation on Italian Public Works Contracts. **Routledge**, Florence. 2011.

GUINDANI, A. **Deus é brasileiro.** O guia da Gestão de Continuidade dos Negócios. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

GULLEDGE, T. R., SOMMER, A. R. Business Process Management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, vol. 8, nº 4, p. 364-376, 2002.

HAWKINS, T. G.; GRAVIER, M. J.; POWLEY, E. H. Public Versus Private Sector Procurement Ethics and Strategy: What Each Sector can Learn from the Other. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 103, p. 567-586, 2011.

HOLZNER, B.; HOLZNER, L. **Transparency in Global Change:** The Vanguard of the Open Society. University of Pittsburgh Press; 1 ed., 2006. Disponível em <

https://books.google.com.br/books?id=TJHHTq553SkC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=transparency+in+global+change&source=bl&ots=MZULKPqKC6&sig=bvgFVJCSwkB9MRfmn7cV06FSnV4&hl=pt-BR&sa=X&ei=SGL-VZ_AMoSdsAWNuYCQCQ&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=transparency%20in%20global%20change&f=false>. Acesso em: 21 abr. 2015.

HOOD, C. The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. **Accounting Organizations and Society**. Oxford, v. 20, p. 93-109, 1995.

HUFF-ROUSSELLE, M. The logical underpinnings and benefits of pooled pharmaceutical procurement: A pragmatic role for our public institutions? **Social Science & Medicine**, Philadelphia, v. 75, n. 9, p. 1572-1580, 2012.

IFES. **Comitês definem missão, valores e visão de futuro da instituição**. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/noticias/4587-comites-definem-missao-valores-e-visao-de-futuro-da-instituicao>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

IFES. **Instituto Federal do Espírito Santo**. Disponível em: <<http://www.ifes.edu.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

INMAN, R. A.; SALE, M. L.; GREEN Jr., K. W. Analysis of the relationships among TOC use, TOC outcomes, and organizational performance. **International Journal of Operations & Production Management**. W Yorkshire, v. 29, n. 4, p. 341-356, 2009.

KASTANIOTI, C. et. al. Public procurement of health technologies in Greece in an era of economic crisis. **Health Policy**. Philadelphia, v. 109, p. 7-13, 2013.

KASSOY, G. **Como se sair bem em uma sessão de *brainstorm***. Valor Econômico, São Paulo. 9. mai. 2005, Eu & Carreira, p. D6.

KLUN, M.; SETNIKAR-CANKAR, S. Better regulation and public procurement in slovenian municipalities. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**. Cluj-Napoca, v.88, p. 96-105, 2013.

KRUEGER, R.; CASEY, M. A. **Focus groups: a practical guide for applied research**. 3. ed. London: Sage, 2000.

LEÓN, I; GARCÍA, J. The influence of organizational structure on organizational learning. **International Journal of Manpower**. Yorkshire, v. 32, n. 5-6, p. 537-566, 2011.

MACHADO, A. C. M.; PREDEBON, E. A. Relacionamento Interorganizacional e Conteúdo Estratégico: Um Estudo em Organizações da Sociedade Civil no Estado do Paraná. In: CONFERÊNCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 6., 2007, Salvador. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/683.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

MADRUGA, E. A. et. al. Compras Compartilhadas Através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA, 13. 2013. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/113187/2013249%20-%20Compras%20compartilhadas%20atrav%C3%A9s%20do.pdf?sequence=1>>. Acesso em 28 out. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 219-220.

MARTINS, J. S. **Redação publicitária: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e Contrato Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2006.

NIEBUHR, J. M. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 6. Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

OSTERWALDER, A. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PORTAL BRASIL. **Uso do Pregão Eletrônico gera economia de R\$ 9,1 bi em 2013**. Brasília, 10 fev. 2014. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e>>

emprego/2014/02/uso-do-pregao-eletronico-gera-economia-de-r-9-1-bi-em-2013>.

Acesso em: 15 jun. 2014.

PYON, C. U.; WOO J. Y; PARK, S. C. Service Improvement by Business Process Management Using Customer Complaints in Financial Service Industry. **Expert Systems with Applications**. Oxford, v. 38, 4ed, p. 3267–3279, 2011.

RAO, C.; ZHAO, Y.; MA, S. Procurement decision making mechanism of divisible goods based on multi-attribute auction. **Electronic Commerce Research and Applications**. Amsterdam v. 11, p. 397-406, 2012.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, R. B. dos (Org) *et al.* **Pregão Presencial e Eletrônico: Cenário Nacional**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

REK, M. Os princípios basilares da administração pública e os aplicáveis às licitações. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVI, n. 116, set 2013. Disponível em: <http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13610&revista_caderno=4>. Acesso em 02 abr 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, K. C. U.S. Federal government procurement: organizational structure, process, and current issues. In: THAI, K. V. (Org.). **International handbook of public procurement**. Florida: Taylor & Francis Group, 2009.

RÖGLINGER, M; PÖPPELBUB, J.; BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, p. 328-346, 2012.

ROHLOFF, M. Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. **Information Systems and E-Business Management**, v. 9, p. 383-403, 2011.

SCHOTANUS, F. *et al.* Development of purchasing groups during their life cycle: from infancy to maturity. **Public Administration Review**. Malden, v. 71, p. 265-275, 2011.

SILVA, C. M. M.; SCHROEDER, L. HOFFMANN, V. E. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. **Revista da FAE**. Curitiba. p. 1-20. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_09.pdf>. Acesso em 22 jul. 2014.

SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. Compras Públicas Compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**. Brasília, abr/jun 2012. p. 157-173. Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3872>. Acesso em 28 out. 2014.

SIMON, J. S. **Conducting successful focus groups**. Saint Paul: Wilder Publishing Center, 1999.

SIMON, J.; MELESE, F. A multiattribute sealed-bid procurement auction with multiple budgets for government vendor selection. **Decision Analysis**. Hanover, v. 8, p. 170-179, 2011.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 48-60, 2013.

SLAVICEK, V. Enhancing business process management with knowledge. **E+M Ekonomie a Management**, 14, p. 123-134, 2011.

SMART, P. A.; H. MADDERN; MAULL R. S. Understanding Business Process Management - Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**. Malden, v. 20, 4 ed, p. 491–507, 2009.

SNIDER, K. F. *et al.* Corporate social responsibility and public procurement: how supplying government affects managerial orientations. **Journal of Purchasing & Supply Management**. Oxon, v. 19, p. 63-72, 2013.

SPAGNOLO, G. Reputation, competition, and entry in procurement. **International Journal of Industrial Organization**. Amsterdam, v. 30, p. 291-296, 2012.

SOUZA, D. N. **As compras compartilhadas no Governo Federal**. Brasília, Ministério do Planejamento. Disponível em: <http://www.dirad.fiocruz.br/semana7/wpcontent/uploads/Compras_Compartilhadas.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2014.

STEMBERGER, M. I.; JAKLIC, J. Towards E-government by business process change: a methodology for public sector. **International Journal of Information Management**, v. 27, p. 221-232, 2007.

TADELIS, S. Public Procurement Design: Lessons from the Private Sector. **International Journal of Industrial Organization**. Amsterdam, v. 30, n. 3, p. 297–302. 2012.

TIBOLA, L. R. **Fundamentos de Administração**. [s.d.]. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12856/9250/fund_adm.pdf>. Acesso em: 07 set. 2013.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 125-134, 2010.

TOMIC, B.; MILIC, T. Automated interpretation of key performance indicator values and its application in education. **Knowledge-Based Systems**. Philadelphia, n. 37, 250-260, 2013.

UFES. **Sobre a UFES – A Instituição**. Disponível em: <<http://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

VAN DER WAL, Z.; GRAAF, G.; LASTHUIZEN, K. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. **Public Administration**. Malden, v. 86, n. 2, p. 465-482, 2008.

VAN NUFFEL, D.; DE BACKER, M. Multi-abstraction layered business process modeling. **Computers in Industry**. Amsterdam, v. 63, p. 131–147, 2012.

VARESCHINI, J. M. L. **Licitações Públicas**. 2. ed. Curitiba: JML Editora, 2013.

VENSON, A. B. S. *et al.* Relacionamentos interorganizacionais e desempenho: uma aplicação prática na rede da construção civil no Balneário Aço. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 10, p. 115-136, 2011.

WAFULA, F.; AGWEYU, A.; MACINTYRE, K. Regional and temporal trends in malaria commodity costs: an analysis of Global Fund data for 79 countries. **Malaria Journal**. Londres, n. 12, p. 466, 2013.

WALKER, H. *et al.* Collaborative procurement: a relational view of buyer–buyer relationships. **Public Administration Review**. Hoboken, v. 73, p. 588-598, 2013.

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio deste a convidá-lo(a) para participar, de forma voluntária, de uma pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES, sob a orientação do Prof. Roquemar de Lima Baldam, cujo objetivo é coletar dados que visem conhecer a relação dos compradores com o sistema de compras da Instituição.

Saliento que esta pesquisa é de cunho acadêmico, não refletindo a política de gestão do órgão. Cabe à administração da Instituição adotar a sua política de compras para cada exercício.

As informações fornecidas terão a privacidade garantida pelo pesquisador responsável.

A primeira parte da pesquisa se refere à identificação do usuário. A segunda remete às aquisições por Registro de Preços. A terceira é sobre o ambiente de trabalho e tomada de decisões. Por fim, a quarta é sobre o procedimento de compras em geral.

A previsão é de que o questionário não levará mais que 7 a 10 minutos para ser preenchido.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos.

Desde já agradecemos sua participação,

Wesley Ribeiro do Nascimento – wesleyrn@gmail.com

Mestrando em Gestão Pública – PPGGP - UFES

A) Identificação do Entrevistado:

A.1 – Cargo

() Nível Médio

() Nível Superior

A.2 – Função

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|--|
| ☐ CD 1 | ☐ FG 1 | ☐ FG 5 |
| ☐ CD 2 | ☐ FG 2 | ☐ FG 6 |
| ☐ CD 3 | ☐ FG 3 | ☐ Outras |
| ☐ CD 4 | ☐ FG 4 | ☐ Nenhuma das anteriores. |

A. 3 – Escolaridade

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ☐ Ensino Médio Completo | ☐ Mestrando |
| ☐ Ensino Superior Incompleto | ☐ Mestre |
| ☐ Ensino Superior Completo | ☐ Doutorando |
| ☐ Pós-Graduando | ☐ Doutor |
| ☐ Pós-Graduado | ☐ Outra |

B – Aquisições por Registro de Preços

Nesta seção procura-se conhecer como se é percebido algumas das funções do Registro de Preços em seu ambiente de trabalho. Para responder aos itens, por favor, marque o número que melhor corresponde à sua opinião em relação a cada afirmação, conforme escala abaixo.

	1 – Comple- tamente falso	2 - Falso na maioria	3 - De certa forma falso	4 - De certa forma verda- deiro	5 – Verda- deiro na maioria	6 – Comple- tamente verdadei- ro
B.1 - O Registro de Preços é uma forma de aquisição que proporciona redução de custos e otimiza a gestão das contratações (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.2 - O registro de preços sempre reduz o número de contratações de um determinado bem ou serviço (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.3 - A contratação por registro de preços reduz o tempo da contratação de serviços, materiais e equipamentos que são licitados de forma corriqueira (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.4 - São sempre eficientes as contratações em que se utilizam						

licitações por registro de preços de algum outro órgão (tanto quando se entra como "órgão participante" quanto quando entra como "carona");(adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.5 - Sempre é possível se utilizar o registro de preços de uma outra Instituição Federal, na posição de "carona" desde que haja saldo remanescente e que seja comprovada a economicidade (adaptado de FERNANDES, 2012).						
B.6 - Sempre é possível associar-se com outra Instituição Federal para a aquisição compartilhada por registro de preços (como órgão participante).’ (adaptado de FERNANDES, 2012)						
B.7 - A aquisição compartilhada poderá auxiliar a Instituição se ela se dispuser a realizar suas aquisições em conjunto com outros órgãos que comumente comprem os materiais que sempre licitamos (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.8 - Com a licitação compartilhada por registro de preços, os diversos campi da Instituição poderiam contratar serviços e adquirir equipamentos e/ou materiais, de mesma especificação, sempre em conjunto (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
B.9 - É sempre vantajoso se utilizar das aquisições por registro de preços compartilhadas com outras instituições (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						

C – AMBIENTE DE TRABALHO E TOMADA DE DECISÕES

Nesta seção procura-se conhecer como se é percebido algumas das situações em seu ambiente de trabalho sobre a possibilidade de sucesso na implantação das aquisições compartilhadas. Para responder aos itens, por favor, marque o número que melhor corresponde à sua opinião em relação a cada afirmação, conforme escala abaixo.

	1 – Comple- tamente falso	2 - Falso na maioria	3 - De certa forma falso	4 - De certa forma verda- deiro	5 – Verda- deiro na maioria	6 – Comple- tamente verdadei- ro
C.1 - Na Instituição, as pessoas vão proteger seus interesses e poderão dificultar a compra compartilhada. (adaptado de CGU, 2014).						
C.2 - No que tange aos procedimentos relacionados com as contratações, o trabalho dos outros Órgãos são considerados inferiores ao padrão desta Instituição, afetando os seus						

interesses (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
C.3 - No que se refere à elaboração das especificações dos materiais licitados, na Instituição as pessoas tem a certeza de que as suas opiniões valem mais do que as opiniões de pessoas de outras Instituições (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.4 - Espera-se que as pessoas façam qualquer coisa para promover os interesses da Instituição (adaptado de MEIRELLES, 2006).						
C.5 - Em uma aquisição compartilhada, para promover os próprios interesses, as pessoas da Instituição vão respeitar princípios morais, éticos e pessoais (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).						
C.6 - As pessoas aqui se preocupam com o interesses da Instituição, excluindo todo o restante (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.7 - O principal objetivo das compras realizadas na Instituição é considerar a eficiência em primeiro lugar (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
C.8 - A eficiência nos procedimentos de compras é sempre o caminho adotado na Instituição (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
C.9 - Na Instituição se espera que cada comprador trabalhe de forma eficiente acima de tudo (adaptado de MEIRELLES, 2006).						
C.10 - Numa eventual compra compartilhada, a principal preocupação da Instituição é sempre atingir o melhor para o outro Órgão (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012)..						
C.11 - Nesta Instituição, a maior preocupação é a melhor aquisição para atendê-la (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
C.12 - Na Instituição se espera que se fará sempre o que é certo para ela, para as empresas licitantes, e para o público em geral (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).						
C.13 - Na Instituição os compradores são sempre guiados por suas próprias éticas pessoais (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.14 - Cada comprador da Instituição decide por si mesmo o que é certo ou errado (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.15 - Na Instituição se espera que os compradores sigam suas próprias convicções pessoais e morais (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.16 - Na Instituição a maior preocupação é o senso de certo e errado de cada comprador (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.17 - Espera-se que todos os servidores responsáveis pelas						

compras da Instituição respeitem as regras e procedimentos da organização (adaptado de MEIRELLES, 2006).						
C.18 - Os servidores que possuem grande respeito e admiração na área de compras da Instituição são os mais corretos (adaptado de BOSSELI, 2009).						
C.19 - É muito importante, para cada comprador da Instituição, seguir rigorosamente as regras e procedimentos da organização (adaptado de MEIRELLES, 2006).						
C.20 - Na Instituição todos os servidores da área de aquisição seguem rigorosamente as normas legais e/ou profissionais (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).						
C.21 - Espera-se que os compradores da Instituição se sujeitem às leis e normas profissionais, acima de quaisquer outras considerações (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).						
C.22 - Na Instituição há sempre a preocupação de que cada decisão tomada pode vir a violar a legislação (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).						
C.23 - Na Instituição o atendimento à Lei 8.666/1993 e/ou ao Código de Ética da Instituição é a maior preocupação (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).						

D – PROCEDIMENTO DE COMPRAS

D.1 - Nesta seção procura-se conhecer como você percebe como são efetuadas as aquisições no seu setor. Para responder as questões abaixo, marque, por favor, o número que melhor corresponde ao seu nível de concordância com a afirmação, conforme a escala abaixo:

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo bastante	3 - Discordo em parte	4 - Não concordo nem discordo	5 - Concordo em parte	6 - Concordo bastante	7 - Concordo totalmente
D.1.1 - É importante comprar a maior quantidade possível de itens solicitados, mesmo que haja discordância entre a especificação apresentada pelo setor requisitante e o material ou serviço entregue (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							

D.1.2 - É importante comprar somente itens que atendam plenamente a especificação, mesmo que não sejam comprados todos os itens solicitados (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.3 - Preocupa-se sempre com a capacidade do fornecedor em honrar os prazos de entrega (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.4 - Preocupa-se sempre com o tempo decorrido entre a abertura do processo administrativo e a prestação do serviço ou entrega do material e/ou equipamento requisitado (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.5 - A compra pelo menor valor é um inibidor do real atendimento das demandas da Instituição (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.6 - Vejo como vital a atualização constante do profissional responsável pelas compras públicas através de cursos, seminários e eventos sobre tal tema (adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).							
D.1.7 - Vejo como vital a existência de um setor especializado na realização de pesquisa mercadológica de preços na Instituição (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.8 - A aquisição por Registro de Preços é mais eficiente do que a aquisição normal de pronta entrega (adaptado de HUFF-ROUSSELLE, 2012).							
D.1.9 - As contratações da Instituição tem sido realizadas de forma plenamente eficientes							

(adaptado de BARRETTA E BUSCO, 2011).							
---	--	--	--	--	--	--	--

E – OBSERVAÇÕES

O espaço abaixo é reservado para que você possa registrar qualquer observação que achar necessária sobre o questionário ou sobre a pesquisa, como, por exemplo, questões repetitivas ou confusas.

F – DADOS SOBRE A PESQUISA

Título: PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS. Pesquisador: Wesley Ribeiro do Nascimento (wesleyrn@gmail.com). Professor Orientador: Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam. Instituição: MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA - CCJE – UFES

7.2. APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO GRUPO DE FOCO

PROPOSTA DE ESTRUTURA DE TRABALHO PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS

Questionário de validação do Grupo de Foco

A respeito das afirmações abaixo, expresse suas opiniões considerando uma escala considerando 1 como discordo totalmente, e 5, concordo totalmente.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Não Concordo nem Discordo	4 - Concordo bastante	5 - Concordo totalmente
1 - O método proposto para a implantação das compras compartilhadas entre os campi da UFES e do IFES é adequado.					
2 - O método proposto para as compras compartilhadas atende às necessidades das Instituições envolvidas.					
3 - As disfunções apresentadas correspondem à realidade das Instituições.					
4 - Os portais de compras da Instituição contém dados confiáveis para mensurar as suas aquisições.					
5 - O planejamento das aquisições é suficiente para implementar o método proposto.					
6 - O planejamento mal executado pode culminar com a inviabilidade da aquisição compartilhada.					
7 - A gestão das aquisições compartilhadas é essencial para que o método se viabilize.					
8 - Os procedimentos de compras na Instituição, desde a solicitação do requisitante até a conclusão da aquisição, são lentos.					
9 - Cada órgão tem sua própria meta de compra.					
10 - Em uma compra compartilhada, cada comprador age de forma a privilegiar a aquisição do seu órgão.					
11 - Falta de gestão das atas de RP nas Instituições em					

estudo.					
12 - A aquisição por menor preço inviabiliza o Registro de Preços.					