

Compras compartilhadas pelo Sistema de Registro de Preços no Instituto Federal Catarinense

Bruna Katiane Boeno

Bacharel em Direito. brunakatiane@gmail.com

Rodrigo Zuffo

Mestre em Administração. zuffo.rodrigo@gmail.com

Giselle Floriano Coelho

Orientadora. giselle.coelho@ifsc.edu.br

RESUMO

Trata o presente artigo acerca da análise do modelo de compras compartilhadas no Instituto Federal Catarinense. O estudo buscou comparar os dados de processos compras, como Pregões Eletrônicos e Dispensas de Licitação, e a execução orçamentária da Rede IFC no período de 2013 a 2019 com o objetivo de mensurar a eficiência processual e econômica das compras compartilhadas no Órgão. A partir do modelo analisado, é possível verificar que a experiência implementada tem proporcionado uma constante redução no número de processos de compras no IFC, que representam uma significativa economia de valor nos custos da operacionalização dos processos, economia esta que pode ser revertida em serviços públicos à sociedade. Ao final do estudo, indicam-se proposições aos gestores para o contínuo aprimoramento das compras compartilhadas no Órgão.

Palavras-chave: Licitações Públicas. Compras Compartilhadas. Instituto Federal Catarinense.

ABSTRACT

This article deals with the analysis of the shared purchasing model at the Instituto Federal Catarinense. The study sought to compare data from purchasing processes, such as Electronic Tenders and Bidding Waivers, and the budgetary execution of the IFC Network in the period from 2013 to 2019 in order to measure the procedural and economic efficiency of the purchases shared in the Agency. From the model analyzed, it is possible to verify that the implemented experience has provided a constant reduction in the number of purchasing processes at IFC, which represent a significant value saving in the costs of operationalizing the processes, an economy that can be reversed in public services the society. At the end of the study, proposals are indicated to managers for the continuous improvement of shared purchases in the Agency.

Keywords: Public bids. Shared Purchases. Instituto Federal Catarinense.

1 INTRODUÇÃO

Todo ente público ao efetuar a compra de qualquer item necessita proceder na realização de licitação, visando obter a melhor proposta para aplicação das verbas públicas.

O Instituto Federal Catarinense também realiza licitações públicas para as aquisições que se fazem necessárias para o desenvolvimento de suas funções. No final do ano de 2017 foi implantado na Instituição um novo sistema, das compras compartilhadas entre os Câmpus, visando otimizar o trabalho e tornar melhor e mais vantajosa às aquisições efetuadas, instituindo uma agenda de compras compartilhadas entre os *Campi* da Rede a partir do exercício de 2018.

No presente estudo objetiva-se analisar o quantitativo de processos licitatórios e de itens licitados antes e após a implantação do sistema de compras compartilhadas, comparando com o orçamento da Instituição em cada um dos exercícios financeiros. De igual forma o presente estudo busca mensurar o custo administrativo com a realização dos processos de pregões eletrônicos e dispensas de licitação, visando analisar uma possível economicidade a partir da instituição do novo sistema. Por fim, busca-se uma maior publicidade e divulgação das compras compartilhadas no Órgão IFC a fim de que a comunidade acadêmica tenha conhecimento e aproprie-se do modelo como ferramenta de apoio às atividades pedagógicas e de ensino.

O tema em contendo abarca uma discussão recorrente sobre a aplicação eficiente dos recursos públicos, eis que por meio da sistemática de compras implantadas objetiva-se quantificar a diminuição de processos licitatórios e a consequente economia em virtude do custo na realização de cada certame.

A partir da verificação do modelo de gestão das Compras Conjuntas do Instituto Federal Catarinense, pretende-se analisar os dados dos processos de compras e da execução orçamentária no Órgão, do ponto de vista da eficiência na prestação dos serviços públicos e propor, com base no estudo de caso, etapas a serem corrigidas ou melhorias a serem realizadas na política institucional de compras públicas conjuntas.

2 A SISTEMÁTICA DAS COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é regida pelo princípio da legalidade, limitando o administrador público a agir conforme previsto em Lei. Neste enfoque têm-se as compras públicas que devem seguir um rito procedimental previamente estabelecido em leis e demais normativas.

Sobre as compras públicas a Constituição Federal do Brasil prevê em seu artigo 37, XXI que:

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.

Assim, toda compra, obra ou serviço público está vinculada a realização prévia de licitação pública, a qual visa obter a melhor e mais vantajosa proposta, garantindo a igualdade entre os fornecedores.

A licitação pública é regida pelos dispositivos da Lei Federal nº8.666/93, a qual fixa as modalidades e rito a ser seguido em cada certame. Mais tarde, precisamente no ano de 2002, surgiu com a Lei nº10.520 a implantação de um novo procedimento licitatório, o pregão, amplamente utilizado atualmente, pela sua facilidade, praticidade e obtenção plena de uma melhor proposta.

O pregão é uma modalidade licitatória para aquisição de bens e serviços comuns, sendo estes a maior parte dos itens adquiridos pela Administração Pública. Realizado de forma presencial ou

eletrônica o pregão busca a redução máxima do preço dos produtos adquiridos por meio da oferta de lances sucessivos entre os licitantes.

Considerando a vasta gama de itens necessários para o funcionamento da máquina pública, os quais precisam ser todos licitados para sua aquisição, foi regulamentado no ano de 2013, por meio do Decreto nº7.892, o sistema de registro de preços, previsto no artigo 15 da Lei 8.666/93. Nesta sistemática, a Administração Pública está autorizada a licitar, por meio de pregão ou concorrência pública, a compra de itens diversos, em maior quantidade, presumível para aquisição no período de doze meses, sem a necessidade de orçamento prévio previsto, nem tampouco obrigação de compra da integralidade dos itens licitados, estando a empresa participante do certame ciente de que deverá manter, durante o prazo da ata, os preços ofertados, havendo apenas expectativa de aquisição pela entidade pública.

Sobre o Sistema de Registro de Preços o artigo 3º do Decreto nº7.892/2013, assim disciplina:

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.

Largamente utilizado pelos entes da Administração Pública o Sistema de Registro de Preços facilitou a realização dos processos licitatórios, tornando-os mais eficientes, eficazes e efetivos, além da economicidade, critério mais evidente neste sistema. Registrando preços a Administração diminuiu substancialmente a quantidade de processos licitatórios realizados no exercício financeiro, economizando recursos financeiros e humanos.

Sobre o assunto, Rafael Carvalho Rezende Oliveira (2018, p.444):

O objetivo do registro de preços é racionalizar as contratações e efetivar o princípio da economicidade. Em vez de promover nova licitação a cada aquisição de produtos e serviços, necessários para o dia a dia da máquina administrativa, a Administração realiza uma única licitação para registrar os preços e realizar, futura e discricionariamente, as contratações.

O jurista e ministro do Supremo Tribunal Federal, Celso Antônio Bandeira de Mello, complementa:

O registro de preços é um procedimento que a administração pode adotar perante compras rotineiras de bens padronizados ou mesmo obtenção de

serviços. Neste caso, como presume que adquirirá os bens ou recorrer a estes serviços não uma, mas múltiplas vezes, abre um certame licitatório em que o vencedor, isto é, o que ofereceu a cotação mais baixa, terá seus preços “registrados”. Quando a promotora do certame necessitar desses bens ou serviços irá obtê-los, sucessivas vezes se for o caso, pelo preço cotado e registrado (MELLO, 2004, p. 523).

Assim, as compras públicas têm-se efetivado, na sua maioria, através do sistema de Registro de Preços, realizado em sua maior parte através de Pregões Eletrônicos, que possibilitam expandir a competitividade dos certames, visando a obtenção da melhor proposta, garantindo que os recursos públicos (fruto de todos os cidadãos) possam ser investidos com qualidade e responsabilidade.

2.1 Das compras Compartilhadas

A realização de licitações pelos órgãos públicos exige um dispêndio considerável de recursos financeiros e humanos. Estão incluídos dentre estes custos os materiais de expediente necessários, ligações telefônicas, custo com pessoal, publicações oficiais. Neste enfoque destaca-se o estudo realizado na empresa Eletrosul Centrais Elétricas S.A, em relação a realização de pregões eletrônicos no segundo semestre de 2013, explanado por Nauana Gaivota Silveira e Erves Ducati (2014, p.013):

Com base nos dados apresentados, foi constatado que o custo médio do pregão eletrônico é de R\$ 1.290,53 (mil duzentos e noventa reais e cinquenta e três centavos), representando cerca de 4,19% do valor contratado. Percebe-se que apenas nos processos 1304130268 – Aquisição de benzina e 1304130310 – Manutenção de mangueira, o custo supera 10% (dez por cento) do valor contratado.

Dentre os custos elencados, os maiores são o Custo com Pessoal, com a média de R\$ 667,60 (seiscentos e sessenta e sete reais e setenta centavos) por processo, seguido da publicação no Diário Oficial da União, com média de R\$ 578,82 (quinhentos e setenta e oito reais e oitenta e dois centavos), representando, respectivamente, 51,74% e 44,85% do custo médio total do processo. Os demais custos têm uma participação muito baixa na composição do custo total do processo.

Tomando por base esta premissa, do custo na realização das licitações públicas, surgiu na Administração Pública a prática das compras compartilhadas, que posteriormente foi também implantada pelas instituições privadas.

As compras compartilhadas permitem que um órgão gerenciador realize o certame considerando a necessidade dos órgãos públicos envolvidos, reduzindo assim a quantidade de processos licitatórios, possibilitando maior economia, tanto no custo das licitações quanto nas aquisições realizadas, que por serem em maior quantidade diminuem consideravelmente o preço dos produtos.

Sobre o tema leciona Érico de Ávila Madruga *et al.* (2013, p.08):

Na Administração Pública essa prática já vem ocorrendo há bastante tempo também. No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) as compras compartilhadas ocorrem desde 2008, por exemplo. Isso comprova uma mudança da cultura organizacional pública; o que outrora seria “copiado” da

iniciativa privada somente tempos depois, hoje ocorre de forma mais ágil e eficaz.

Como o próprio nome já define, o agrupamento de consumidores (pessoas físicas ou jurídicas), com o fim realizar compras de produtos ou contratação de serviços recebe o nome de “Compras Compartilhadas”, “Compras Coletivas” ou “Aquisições Conjuntas”. O objetivo é aumentar a demanda e, conseqüentemente, reduzir o valor unitário do produto, baseado na economia de escala. (MADRUGA, 2012, p. 44)

As compras compartilhadas estão substituindo aos poucos a prática arcaica das compras descentralizadas, que consideram as aquisições de forma individualizada, analisando a demanda específica de cada ente.

Ao realizar suas compras de forma individualizada, os órgãos públicos acabavam pecando pelo excesso ou pela falta. Com receio de faltar itens, estes eram adquiridos em grandes quantidades ficando estocados por grande período, vindo até mesmo a perecer. Em contrapartida, a aquisição de itens em pequenas quantidades gerava diversos procedimentos licitatórios, ordens de compras e empenhos, movimentando toda uma estrutura pública de maneira desnecessária.

Ademais, a descentralização de compras gera uma insegurança jurídica e instabilidade, eis que diversos processos licitatórios podem ocasionar a compra de um mesmo item, com valores diversos. Para FERRER (2013, p.05-06) outro grande desafio das compras individualizadas é a falta de unificação/padronização do catálogo dos produtos, onde um item pode ter mais de trinta descrições, o que gera incerteza aos fornecedores e conseqüentemente discrepâncias nas aquisições.

Neste contexto, FERRER (2013, p.14):

A eliminação de transações manuais desnecessárias é totalmente imperiosa, já que elimina custos desnecessários e quantidades de funcionários públicos que podem realizar tarefas mais nobres, diminuindo a necessidade de novos concursos. Esses conceitos precisam ser pensados na construção do modelo da inteligência centralizada, que precisa levar em conta, também, que o objetivo da compra, primeiro, é permitir a execução da política pública, não é realizar a maior quantidade de transações.

A fim de sanar tais conflitos, os órgãos públicos têm adotado, em grande escala, a realização das compras compartilhadas, que exigem um planejamento anual dos envolvidos, com a unificação dos processos licitatórios. Algumas dessas experiências são relatadas nos estudos de Rey e Moraes (2012), Silva e Barki (2012) e Silva (2015).

Santana (2019) buscou avaliar a percepção de servidores sobre experiências com as compras compartilhadas que atuam diretamente com as etapas de compras públicas. De acordo com o autor, para 71% dos servidores entrevistados que atuam nos grandes Comandos no âmbito do Exército Brasileiro houve economia de material e meios a partir da operacionalização de processos licitatórios centralizados. Ainda de acordo com os dados apontados pelo autor, para 60% dos entrevistados há maior controle e economia de recursos humanos e para 67% dos entrevistados, as compras conjuntas permitem a aquisição de materiais ou produtos com custo menor.

Outra experiência exitosa no âmbito das compras públicas compartilhadas é o caso citado por

Silva e Barki (2012) que analisaram um processo de compra conjunta com materiais de expediente sustentáveis realizado conjuntamente por diversos órgãos federais do estado do Rio de Janeiro. Silva e Barki (2012) concluíram que foi possível realizar uma compra ambientalmente correta, economicamente eficiente e que a experiência é um exemplo concreto da implantação do consagrado conceito de desenvolvimento sustentável nas compras públicas de maneira integrada por vários órgãos governamentais.

A implantação das compras compartilhadas inovou a forma de administrar a máquina pública, tornando-a mais eficiente, evoluindo de um sistema arcaico e formalista para uma Administração gerencial e negocial (SILVA & BARKI, 2012).

Às licitações compartilhadas se coadunam com o princípio da eficiência, onde se exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Ainda segundo o autor, as compras conjuntas representam o respeito e o atendimento ao princípio constitucional da Eficiência, disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 pela maneira como os recursos, sejam financeiros ou de pessoal, são empregados a fim de atender a uma finalidade mútua (SILVA, 2015).

2.2 Custo processual nas compras públicas

Os custos processuais envolvidos nas aquisições e contratações públicas são temas que geralmente não possuem o destaque devido em matéria de estudos científicos. Contudo, os custos processuais devem ter carácter determinante no momento da tomada de decisão pelos gestores uma vez que incidem de maneira indireta nos custos de manutenção dos serviços oferecidos à população.

Há estudos que buscaram mensurar os custos processuais de licitações, em especial da modalidade de Pregão, buscando detalhar principalmente os custos que envolvem o pagamento dos servidores (folha de pagamento), publicação dos editais ou resultados e custos com materiais de expediente. Pode-se citar as pesquisas realizadas por Madruga *et al.* (2013), Silveira e Ducati (2014), Da Silva *et al.* (2015).

No entanto, no ano de 2007, o Ministério do Planejamento, publicou uma metodologia de cálculo chamada de Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal realizado em um conjunto de órgãos da Administração Pública Federal. O estudo procurou realizar o detalhamento dos custos processuais das diversas modalidades de licitação realizados pelos Órgãos a fim de quantificar o valor médio dos processos para cada modalidade (PLANEJAMENTO, 2007).

O método utilizado para a mensuração dos custos foi a análise de 5.490 processos de 17 unidades organizacionais diferentes chegando a valores processuais médios. Para a definição dos custos, o método baseou-se em uma série de critérios e nos seguintes itens: pessoal – vencimentos, encargos e capacitação; passagens e diárias; instalações - espaço de escritório e arquivos, conservação e operação do prédio; materiais de consumo, equipamentos e mobiliário; e informática (PLANEJAMENTO, 2007).

Usando como base o trabalho realizado pelo Ministério do Planejamento em 2007, o **Quadro**

01 apresenta os valores apontados e um cálculo atualizado por meio do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), pois trata-se do índice considerado oficial pelo governo, mantido e publicado anualmente pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Quadro 01 - Custos processuais nas modalidades licitatórias.

Modalidades	Custo em 2006	Valor atualizado em 2019
Pregões Eletrônicos SRP	R\$ 32.187,00	R\$ R\$ 60.739,66
Dispensas de Licitação	R\$ 2.025,00	R\$ 3.981,38

Fonte: Adaptado de Planejamento (2007).

Apesar de relativamente antigo, a metodologia apresentada pelo Ministério do Planejamento em 2007 ainda hoje é um dos parâmetros mais utilizados na mensuração dos custos processuais devido ao detalhamento utilizado nos cálculos. Os altos custos apresentados na Tabela acima refletem a importância e a relevância dos custos processuais enquanto desafio para contínua otimização pelos gestores públicos.

O custo da licitação é preocupação recorrente, eis que define a eficiência das compras públicas. De nada adianta licitar para obter melhor preço e ter um custo de processo licitatório superior a economia obtida com a realização do certame.

Neste enfoque a Controladoria Geral da União realizou estudo sobre o custo sobre a eficiência das licitações realizadas pela União, Estados e Municípios divulgando a nota técnica nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC, que assim concluiu (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2017):

4.1. Pelos argumentos expostos, concluímos que são medidas fundamentais para garantir maior eficiência dos processos licitatórios a correção pelo IPCA dos limites de valores das modalidades de licitação contidas na Lei nº 8.666/93 e a elevação do percentual que define o limite para as licitações :: SEI / CGU - 0394599 - Nota Técnica :: 11 de 12 27/06/2017 17:52 dispensadas de 10% para 20%. 4.2. A segunda medida deve ser acompanhada de inserção de obrigatoriedade na Lei nº 8.666/93 do uso de modalidades eletrônicas de licitação, em especial para a realização das dispensas motivadas por limite de valor. 4.3. Para tanto, propõe-se que seja instituído Decreto alterando os limites das modalidades previstas na Lei 8.666/93 para os seguintes valores, conforme correção do IPCA acumulado entre junho de 1998 a maio de 2017: I - para obras e serviços de engenharia: a) convite - até R\$ 495.241,26; b) tomada de preços - até R\$ 4.952.412,60; c) concorrência: acima de R\$ 4.952.412,60; II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior: a) convite - até R\$264.128,67 b) tomada de preços - até R\$ 2.146.040,00; c) concorrência - acima de R\$ 2.146.040,00. 4.4. Adicionalmente, propõe-se o encaminhado pelo poder executivo de Projeto de Lei para alteração da Lei nº 8.666/93 a fim de duplicar o limite das dispensas para 20% e exigir o uso de modalidades eletrônicas de licitação e dispensa para a União, Estados, Distrito Federal e Municípios ao executarem recursos oriundos de transferências da União, mitigando o risco de perda de transparência do incremento de processos de dispensa reflexo da medida anterior.

Conforme conclusão da CGU, obter-se-ia maior eficiência nas compras públicas com a

elevação dos limites das modalidades de licitação, possibilitando assim a ampliação das aquisições por meio de dispensa de licitação, diminuindo assim o custo do certame.

Houve, em 2018, através do Decreto Federal nº 9.412 de 18 de junho de 2018, a elevação dos limites previstos na Lei de Licitações nº 8.666/93 para cada uma das modalidades de licitação e consequentemente dos processos de dispensa.

Alterações legislativas dos limites para cada modalidade de licitação, incremento das compras compartilhadas pelos órgãos públicos, aumento das compras através do sistema de registro de preços, certames licitatórios na forma eletrônica comprovam a preocupação dos entes públicos em diminuir o custo das compras públicas, tornando os processos mais eficientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentadas as definições metodológicas da pesquisa.

Para Richardson (2012) o método científico trata do processo de escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos que se pretende investigar com o trabalho.

O presente estudo buscará avaliar a eficiência do modelo de compras institucionais descentralizadas, implementado pelo Instituto Federal Catarinense por meio de seus *Campi* ao longo do território estadual. Cabe ressaltar que por ser uma Autarquia Federal, o órgão é vinculado às normativas federais. Em relação aos procedimentos para qualquer aquisição, compra ou contratação não é diferente, o órgão é obrigado a seguir as Leis, Decretos e Instruções Normativas aplicadas aos órgãos do poder público federal.

Quanto aos critérios de definição da pesquisa ou formato do estudo a ser adotado, esta é classificada como descritiva. Nos estudos descritivos, o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, ou seja, descrever como é e como se manifesta determinado fenômeno (SAMPIERI *et. al.*, 2006).

Para mensurar a eficiência do método em execução no órgão, o estudo propõe uma abordagem por meio da análise de dados secundários, oriundos do Portal de Compras Governamentais - Comprasnet¹, sites institucionais e plataformas governamentais que ofereçam informações públicas das compras realizadas no período de 2013 a 2019.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005, p.152) “a tecnologia da informação está revolucionando a coleta de dados, pois grandes quantidades de dados, tanto quantitativos, quanto qualitativos, podem ser obtidos e integrados a bancos de dados de modo relativamente rápido e com custo muito baixo se comparado aos métodos tradicionais”.

A análise será realizada de modo comparativo e documental, buscando evidenciar a eficiência do método de compras conjuntas por meio da variação do número de processos de compras no

¹ O portal Comprasnet é disponibilizado para realização de processos eletrônicos de aquisições e disponibilização de informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo governo. É gerenciado pelo Ministério da Economia – ME. Pelo Comprasnet podem ser realizadas as licitações previstas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (convites, tomadas de preço e concorrência), os Pregões e as Dispensas Eletrônicas. Além disso, no portal Comprasnet podem ser consultados os editais e acompanhadas as licitações. São também disponibilizadas publicações, legislação e informações sobre contratações realizadas e cadastro de fornecedores, dentre outras (SEBRAE, 2013).

Instituto Federal Catarinense.

A fim de realizar a caracterização do objeto da pesquisa, apresenta-se um breve resumo da formação do IFC e suas unidades e a política de compras compartilhadas que foi elaborada e implementada no Órgão a partir do exercício financeiro de 2018.

3.1 O Instituto Federal Catarinense

Conforme Imhof *et. al.* (2015), com a reorganização da Rede Federal de Educação, ocorrida em 2008, estado de Santa Catarina foi contemplado com a criação de dois Institutos Federais: o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e o Catarinense (IFC). O Instituto Santa Catarina agregou o antigo Cefet de Santa Catarina em Florianópolis, enquanto que o Instituto Federal Catarinense reuniu as antigas Escolas Agrotécnicas Federais de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e, ainda, os colégios de Camboriú e Araquari vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), além da nova Unidade de Videira.

Após ampliação da rede federal, promovida pelo chamado Plano de Expansão – Fase III, iniciada em 2011, o ensino técnico passou por um grande processo de expansão e interiorização das instituições federais de EPT partindo, em 2006, de um total de 144 unidades e chegando em 2018, a 659 unidades em todo o país (PACHECO, 2018).

A partir da Fase III do Plano de Expansão, IFC passa a incorporar as unidades das quais é formado. Atualmente o Instituto é formado por 15 *Campi*, distribuídos nas cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, e a Reitoria, instalada na cidade de Blumenau (PDI IFC, 2019).

O contexto histórico da criação do Instituto Federal Catarinense é apresentado para que a análise da abordagem dessa pesquisa promova o entendimento da importância da criação de uma política institucional de compras, em um cenário que foi sendo construído ao longo dos anos e maneira tão heterogênea. Atualmente o IFC é formado por unidades com mais de 60 anos (*Campus* Camboriú) e outras mais recentes com pouco mais de cinco anos (*Campus* São Bento do Sul).

As antigas escolas Agrotécnicas Federais atuavam de maneira isolada e autônoma e a partir da criação da Rede IFC foram incorporadas e passaram a formar um único órgão. A cultura organizacional didático-pedagógica e administrativa, portanto era realizada de maneira autônoma e isolada pelas escolas Agrotécnicas e carecia de políticas e ações conjuntas entre as instituições formadoras da rede a fim de otimizar a administração dos recursos e a eficiência dos serviços públicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da contextualização do objeto da pesquisa e dos métodos de abordagem, passa-se à apresentação da análise do modelo de Compras Compartilhadas no Instituto Federal Catarinense.

4.1 Política Institucional de Compras Compartilhadas no IFC

Diante da necessidade de adoção de políticas e ações conjuntas em âmbito institucional, decorrer do ano de 2017, o IFC promoveu um estudo para a criação de uma política de compras conjuntas. Do estudo, originou-se uma Portaria Normativa e a Instituição de uma agenda de compras institucionais, que foi aprovada pelos Diretores de Administração de Planejamento e Coordenadores de Compras de todos os *Campi* e Reitoria. A partir do ano de 2018, o IFC passou a gerenciar os procedimentos e processos de compras de forma conjunta.

Conforme o Regulamento das Compras e Contratações Institucionais no Âmbito do Instituto Federal Catarinense - IFC (2020), as compras conjuntas deverão considerar:

- a.A estrutura *Multicampi* do IFC, conferida na Lei nº 11.892/2008;
- b.A necessidade de disciplinar os procedimentos relativos às compras e contratações institucionais no âmbito do IFC;
- c.As aquisições e contratações de forma institucional, por ser em maior vulto, visam à obtenção de ganhos de escala, redução de custos administrativos, sustentabilidade e maior racionalidade burocrática;
- d.A vantagem de se assegurar a padronização de produtos adquiridos, de modo a contribuir para a redução das assimetrias e desigualdades existentes entre os *Campi* do IFC;
- e.As Leis nº 8.666/1993 e 10.520/2002 e o Decreto nº 7.892/2013 e suas alterações.

Com a criação Regulamento das Compras e Contratações, o Instituto Federal Catarinense passou a gerenciar as compras de forma descentralizada com a distribuição das listas de compras entre os *Campi*, mas agindo de maneira integrada nas etapas de planejamento e participação das unidades nos processos de compras. Conforme IFC (2020) as Compras Institucionais promoverão:

- Criação de uma agenda de compras, dividida em dois semestres que nortearão e definirão os prazos para execução de todas as etapas do processo para cada unidade;
- Criação de listas padronizadas de itens por áreas e de uso comum aos *Campi*, que serão revisadas pelas áreas técnicas anualmente;
- Distribuição dos processos de compras para gerenciamento entre as unidades participantes, levando em consideração a *expertise* do órgão na área e o tamanho da estrutura administrativa;
- Encaminhamento das listas de participação nas Compras Conjuntas dos *Campi* participantes para os *Campi* Gerenciadores;
- Criação e definição de fluxos padronizados para a operacionalização das Compras Institucionais;
- O uso preferencial da modalidade de pregão por meio do Sistema de Registro de Preço (SRP) para realização das Compras.

É oportuno mencionar que nem todos os objetos licitados são objeto das compras compartilhadas no IFC, mas sim as listas de itens de necessidade comum aos participantes. As demandas individuais ou compras específicas continuam sendo de responsabilidade de cada unidade.

Os procedimentos das compras conjuntas do IFC se assemelham aos modelos citados por Silva (2015) quando da união entre a Base Aérea de Santa Maria (BASM) em parceria com as guarnições militares da Terceira Divisão de Exército (3ª DE), de Santana (2019) em sua pesquisa nos

grandes Comandos (Regiões Militares) no âmbito do Exército Brasileiro e de Rey e Moraes (2012) na experiência conjunta realizada por IFES do Rio Grande do Sul.

Devido a Rede Federal de ensino ter sido submetida à expansão de suas unidades ao longo das últimas décadas, algumas unidades ou *Campus* do IFC foram sendo incorporadas ao longo dos anos. Portanto a pesquisa aborda os dados a partir de 2013, quando a Rede IFC já era composta por 11 das 14 UASG's (Unidades de Administração de Serviços Gerais). Não entram nas estatísticas das compras as unidades ou *Campus* Avançados pois os processos licitatórios e o orçamento são gerenciados pelas unidades gestoras matriz.

Foram verificados dados referentes aos processos de compras por meio das modalidades de Pregões Eletrônico e Dispensas de Licitações, buscando-se evidenciar quais os resultados obtidos após a implementação do modelo de compras compartilhadas no Instituto Federal Catarinense, comparando-se as informações ao período anterior ao novo formato de processos de compras.

Cabe salientar que para os processos de Dispensa de Licitação, a pesquisa delimita-se à análise dos processos correspondentes aos Incisos I e II do Art. 24º da Lei 8.666/93, *in verbis*:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez (BRASIL, 1993);

É oportuno ressaltar que em 2020, houve a publicação da Medida Provisória MP nº 961/2020, convertida na Lei nº 14.065 de 30 de Setembro de 2020, dentre outras coisas, a Lei autoriza:

I - dispensar a licitação de que tratam os incisos I e II do caput do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, até o limite de:

a) R\$ 100.000,00 (cem mil reais), para obras e serviços de engenharia, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizados conjunta e concomitantemente; e

b) R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), para outros serviços e compras, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço ou de compra de maior vulto, que possam ser realizados de uma só vez (BRASIL, 2020);

A **Tabela 01** apresenta uma síntese do número de processos de compras por meio de Pregões Eletrônicos e Dispensas de Licitação no período de 2013 a 2019.

Tabela 01 - Número de processos de compras.

Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pregões	223	240	182	176	195	129	111

Eletrônicos							
Dispensas	410	430	347	352	332	230	214
Itens							
Licitados	15.063	12.666	9.719	8.600	9.935	9.423	7.431
Pregão							
Unidades	11	13	13	13	14	14	14
(UASG)							

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação à execução orçamentária no órgão, a pesquisa delimita-se apenas a analisar o orçamento destinado ao Funcionamento de Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (na rubrica orçamentária 20RL). Este orçamento engloba especificamente as despesas do Órgão com Custeio (ODC - Outras Despesas Correntes) e investimento (INV - Despesas com Investimento), nas seguintes Fontes de Recursos²:

- 8.1.12 - Recursos Destinados à Manutenção e Desenvolvimento do Ensino;
- 8.2.50 - Recursos de arrecadação própria;
- 8.2.81 - Recursos de convênios arrecadados no exercício.

A **Tabela 02** apresenta o histórico do orçamento do Instituto Federal Catarinense no período de 2013 a 2019.

Tabela 02 - Orçamento para funcionamento no período de 2013 a 2019.

Ano	Compras de modo individualizado				Compras Conjuntas		
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Orç. Custeio	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	35.187.481	46.205.592	52.231.255	43.236.242	36.870.472	43.949.194	41.525.307

Fonte: Dados da Pesquisa.

A opção pela delimitação do recorte orçamentário se deve ao fato de que os dados referentes aos processos licitatórios referem-se a execução orçamentária do orçamento de Custeio e Investimento do Órgão nas fontes acima relacionadas. Não entram na análise o orçamento destinado à expansão da Rede Federal ou de Auxílio Estudantil, por exemplo. Dessa forma, a análise da variação processual e da execução orçamentária no período analisado torna-se mais precisa quanto ao ponto de vista analisado.

4.2 A evolução dos processos de Compras no IFC

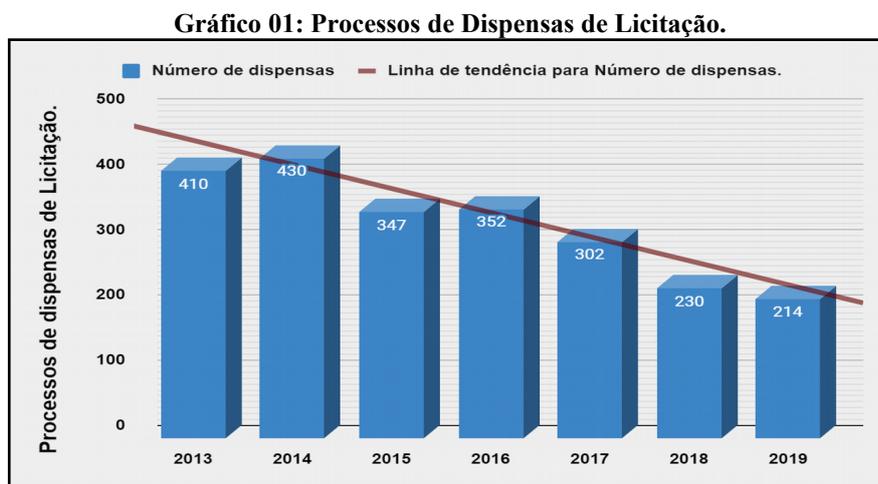
A análise dos processos de compras do IFC ao longo dos anos de 2013 a 2019 demonstram um movimento constante de redução no número de processos de compras do órgão. Entretanto, apesar da redução do número de processos, é possível afirmar que o órgão não deixou de executar o orçamento ou executou abaixo da média, uma vez que, em linhas gerais, o orçamento do órgão manteve-se constante no período.

A análise comparativa da evolução dos processos de compras do IFC são baseados em três parâmetros principais: número de processos de dispensa de licitação, número de processos licitatórios

²As fontes de recursos constituem-se de determinados agrupamentos de naturezas de receitas, atendendo a uma determinada regra de destinação legal, e servem para indicar como são financiadas as despesas orçamentárias. Entende-se por fonte de recursos a origem ou a procedência dos recursos que devem ser gastos com uma determinada finalidade (SENADO FEDERAL, 2020).

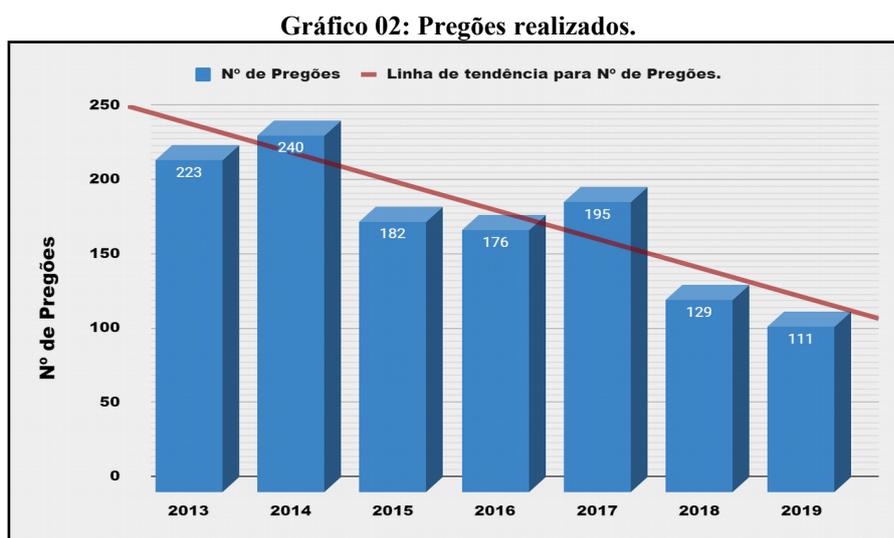
na modalidade de pregão eletrônico e número de itens licitados também na modalidade de pregão eletrônico.

O **Gráfico 01** apresenta a evolução do número de processos de Dispensa de Licitação, referentes aos Incisos I e II da Lei Geral de Licitações, realizados no IFC entre os anos de 2013 a 2019.



Fonte: Dados da Pesquisa.

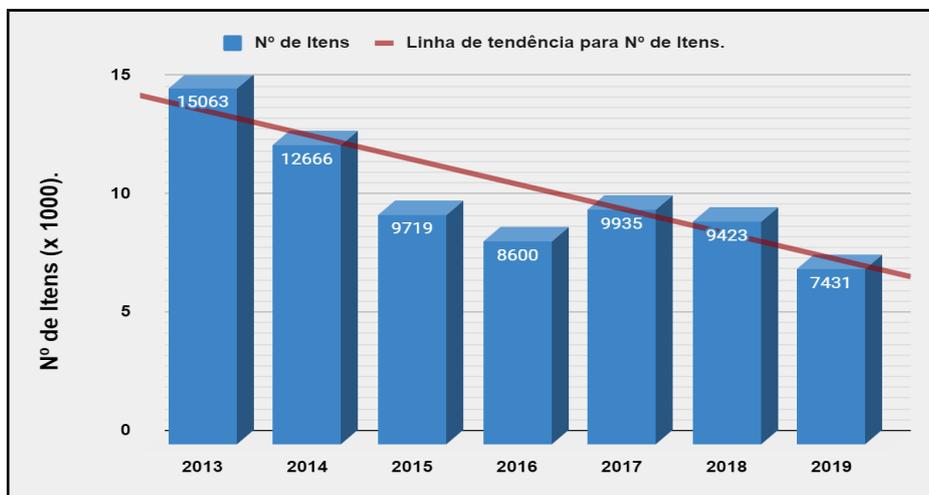
O **Gráfico 02** apresenta a evolução do número de processos de Pregões Eletrônicos realizados no IFC entre os anos de 2013 a 2019.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O **Gráfico 03** apresenta a evolução do número de itens licitados por meio de processos de Pregões Eletrônicos realizados no IFC entre os anos de 2013 a 2019.

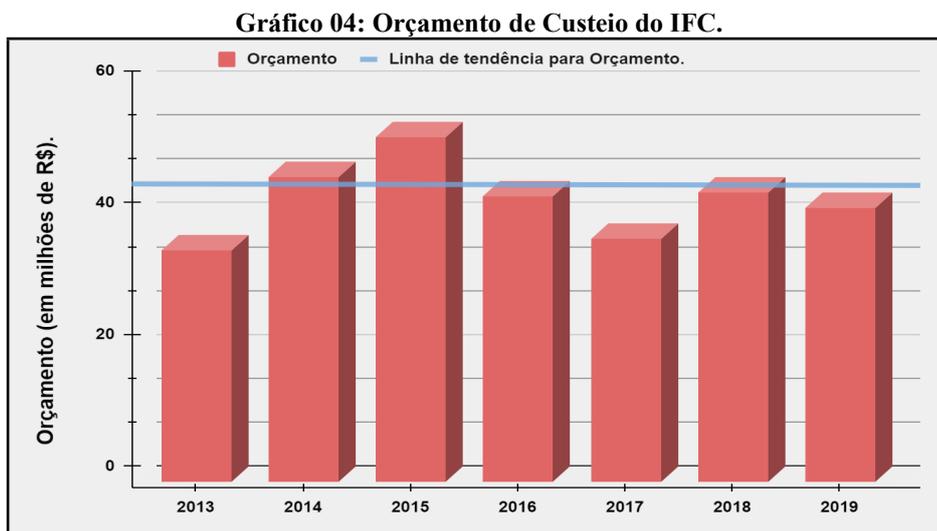
Gráfico 03: Número de itens licitados por pregão.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação ao Gráfico acima, é oportuno salientar que no primeiro ano de implantação da agenda de compras institucionais no IFC, não houve a definição de relação de itens padronizados e os órgãos participantes puderam incluir itens específicos nos gerenciados em outras unidades. Tal medida causou o aumento do número de itens e dificuldade na compra, pois acabaram tornando-se itens isolados. Já em 2019 esse ponto importante foi corrigido por meio de definição de listas de itens comuns e a não possibilidade de incremento de novos itens pelos participantes.

Abaixo, o **Gráfico 04** demonstra a evolução no orçamento de Custeio do Instituto Federal Catarinense entre 2013 e 2019.



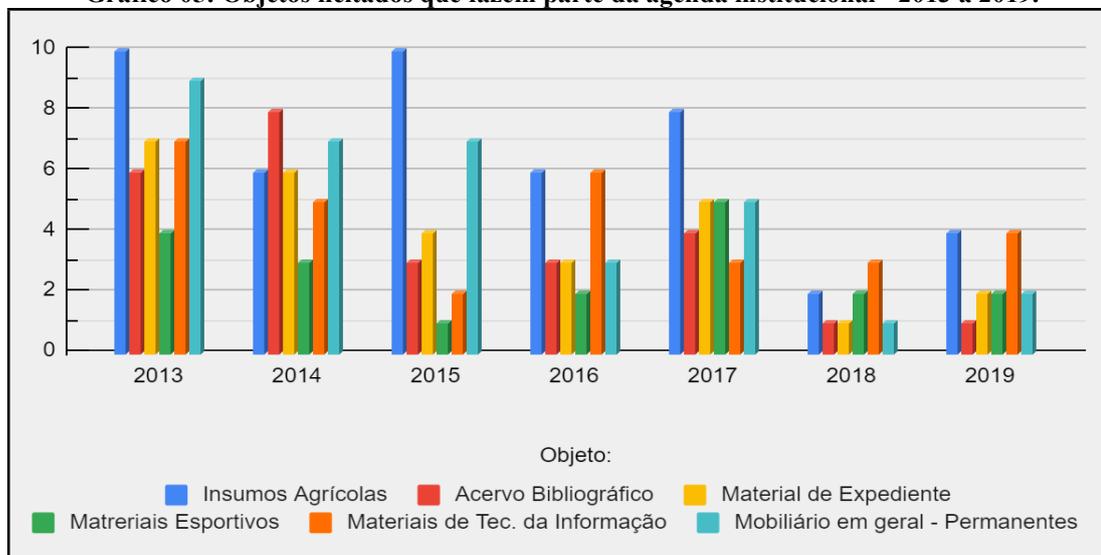
Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da linha de tendência projetada no Gráfico acima, percebe-se que, apesar de o Orçamento sofrer oscilações no período de 2013 a 2019, há constância nos valores destinados ao Órgão no período analisado. Tal constatação permite a conclusão de que ao longo do período analisado, o Instituto Federal Catarinense tem caminhado no sentido de diminuir o número de processos licitatórios, contudo mantém constante a execução do orçamento público destinado ao funcionamento e às atividades finalísticas.

Outro ponto que buscou-se analisar foi em relação aos objetos ou listas de materiais licitados

que fazem parte da agenda de compra institucional. Ao realizar um recorte de alguns desses objetos ao longo do período analisado, resta ainda mais claro a evolução no sentido de diminuição do número de processos. O **Gráfico 05** apresenta o histórico de pregões realizados para aquisição de Insumos Agrícolas, Acervo Bibliográfico, Material de Expediente, Materiais Esportivos, Materiais de Tecnologia da Informação e Mobiliário pelos *Campi* do IFC, todas as listas fazem parte da agenda de compras compartilhadas.

Gráfico 05: Objetos licitados que fazem parte da agenda institucional - 2013 a 2019.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir do Gráfico acima que representa um recorte de processos licitatórios dedicados à aquisição de materiais e equipamentos cujos objetos estão contemplados na relação das compras compartilhadas do IFC, é possível verificar que a partir da implementação do novo modelo de aquisição, houve significativa redução no número de processos de compras.

4.3 Representação da economia processual por meio das Compras Compartilhadas

Do ponto de vista econômico, os avanços gerenciais provocados pela implementação das compras compartilhadas do IFC podem ser mensuradas com base nos custos processuais licitatórios, uma vez que o objetivo principal da implantação desta política seja a otimização das etapas de compras e a redução do número de processos na Rede IFC.

Considerando o Estudo realizado e publicado pelo Ministério do Planejamento (2007), é possível mensurar o custo processual e administrativo que o Instituto Federal Catarinense deixou de empregar com a elaboração e execução de processos de compras, sem deixar de executar o orçamento. A análise da evolução desses processos de compras levou em consideração a média do número de processos licitatórios de Pregão Eletrônicos e Dispensas de Licitação em dois períodos: de 2013 a 2017 e 2018 a 2019. Com base nos valores apontados pelo Ministério do Planejamento (2007) foi possível calcular o custo médio anual com processos licitatórios (Pregões e Dispensas) e verificar diferença em relação aos dois períodos analisados.

Para fins de comparação dos custos médios anuais com procedimentos licitatórios optou-se

pelos valores processuais apontados na época pelo Ministério do Planejamento para não incorrer em erros de superdimensionar os custos. Contudo, é provável que se os custos fossem atualizados de acordo com a metodologia utilizada os valores aumentariam consideravelmente. A **Tabela 03** apresenta os resultados:

Tabela 03 - Gastos médios anuais com procedimentos de Compras no IFC.

Modalidade	Custo por Processo	Cenário antes das Compras Compartilhadas		Cenário pós Compras Compartilhadas		Economia em	
		Nº de Processos	Custo total Estimado	Nº de Processos	Custo total Estimado	Nº Processos	Em R\$
Pregão Eletrônico	R\$ 32.187,00	188	R\$ 6.051.156,00	120	R\$ 3.862.440,00	68	R\$ 2.188.716,00
Dispensa de Licitação	R\$ 2025,00	352	R\$ 712.800,00	222	R\$ 449.550,00	130	R\$ 263.250,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dos resultados obtidos por meio dos dados referentes ao número de processos licitatórios no IFC, é possível verificar que houve uma redução média anual bastante significativa. Em relação ao número de Pregões Eletrônicos, o IFC passou de 188 processos em média para 120, significando uma redução de 68 processos por ano, representando uma economia processual de R\$ 2.188.716,00. Analisando os processos de dispensas de licitação, o IFC passou de 352 para 222 processos em média por ano, o que representa uma economia processual de R\$ 263.250,00 por ano.

Ao todo, o IFC tem deixado de investir em média R\$ 2.451.966,00 por ano com custos processuais a partir da implantação das compras compartilhadas.

6 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO

A partir da análise do modelo de Compras Compartilhadas do Instituto Federal Catarinense, é possível inferir alguns posicionamentos para subsidiar a decisão dos gestores públicos com a finalidade de proporcionar melhorias constantes no processo. O **Quadro 02** apresenta um resumo das deliberações do estudo:

Quadro 02 - Deliberações do Estudo.

Dimensão	Proposição de melhoria
Inclusão da contratação de serviços nas Compras Compartilhadas.	A partir do modelo analisado, observou-se que itens ou objetos comuns aos <i>Campi</i> podem ser contratados ou adquiridos de forma conjuntamente de modo eficiente. Contudo, até o ano de 2019, as experiências implementadas no IFC visam apenas a aquisição de materiais e equipamentos. Nesse sentido, é oportuno a implementação de processos de contratações de serviços comuns, de maneira conjunta e planejada onde os ganhos com economia de escala e gestão contratual padronizada poderão representar o avanço para outro patamar em matéria das compras compartilhadas.
Contínua revisão das listas de itens e análise crítica do modelo.	Para que consiga adquirir produtos com qualidade, preços condizentes com o mercado e diminuir o risco de fracasso nos procedimentos licitatórios, é necessário que o Órgão mantenha as listas com as especificações dos materiais ou descrição dos serviços em constante atualização com o intuito de acompanhar as mudanças ou tendências de mercado. Além da revisão constante das listas de itens, Ferrer (2013) conclui que os processos precisam

	ser revisados de modo crítico com frequência a fim de aprimorar os fluxos e identificar os pontos críticos que merecem tratamento com ênfase na Gestão de Riscos.
Definição de Quantitativos Mínimos aos pedidos de compras	A fim de diminuir os riscos aos fornecedores de arcarem com os custos de entregas muito pequenas, sugere-se a definição, nos pedidos de compras oriundos da agenda compartilhada do IFC, de um quantitativo mínimo de entrega pelos fornecedores. Tal medida proporcionará maior segurança aos licitantes e conseqüentemente poderá levar a propostas de preços mais atrativas à Administração.
Implementação de ações conjuntas com outros Órgãos.	A partir das experiências relatadas por Rey e Moraes (2012), Silva e Barki (2012), Silva (2015) e Santana (2019), é possível iniciar estudos técnicos com a finalidade da implementação de ações conjuntas de forma regional ou até interestadual, com outros Órgãos da Administração Pública Federal com ênfase no ganho em economia de escala, diminuição dos custos processuais e aumento dos índices de sucesso dos itens nos procedimentos licitatórios. A título de exemplo, a implementação de ações conjuntas entre as Instituições Federais de ensino de Santa Catarina, como Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC e Instituto Federal Catarinense - IFC.
Implementação de aquisições sustentáveis de forma conjunta.	Os relatos descritos nos estudos de Silva e Barki (2012) demonstraram o sucesso na experiência aplicada às compras atenderem ao princípio da sustentabilidade de forma conjunta. Embora haja diversa normativa que orienta essas ações, há certa dificuldade dos Órgãos quanto à implementação na prática. Contudo este é um caminho que deve ser buscado e perseguido pelas instituições públicas constantemente, aliando o princípio de eficiência do modelo com práticas e materiais que causem menor impacto ao meio ambiente.
Maior publicidade interna das Compras Compartilhadas	As compras compartilhadas no IFC ainda estão restritas às áreas envolvidas com a execução dos processos de compras. É oportuno realizar capacitações, treinamentos e ampla divulgação do método a toda a comunidade acadêmica e pedagógica, áreas finalísticas do Órgão. Tal medida proporcionará uma maior aproximação entre os demandantes e compradores, processo muito importante e diretamente relacionado com a revisão e atualização das listas de itens, uma vez que são os demandantes os maiores conhecedores dos produtos e serviços necessários.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dos resultados e deliberações do estudo, espera-se que os gestores públicos apropriem-se da análise como ferramenta de gestão e que a busca por inovações processuais sejam constantes e visem sempre a implementação de melhorias aos usuários dos serviços públicos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Compras Compartilhadas do Instituto Federal Catarinense tem se mostrado eficaz nos primeiros dois anos de sua implementação, com significativa e constante redução no número de processos de compras realizados, mas sem deixar de executar o orçamento nas atividades finalísticas.

A redução no número de processos de compras no IFC representa uma significativa economia de valor nos custos da operacionalização dos processos que poderão ser aplicados em outras áreas ligadas diretamente aos serviços prestados pelo Órgão, como o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Embora os custos econômicos sejam mais fáceis de serem mensurados, às mudanças processuais

representam a evolução e resposta que a sociedade brasileira espera enquanto serviços, portanto este é um caminho que precisa estar em contínua evolução.

Apesar dos ganhos já mensuráveis a partir da implementação das Compras Conjuntas no IFC, há um longo caminho e um vasto horizonte pela frente, passando principalmente pelo contínuo aprimoramento e atualização do modelo e pela busca de parcerias com outras instituições públicas, uma vez que a integração só tende a agregar aos serviços e às Instituições.

Os custos processuais para a execução de procedimentos licitatórios são altos e precisam estar sempre na pauta de considerações dos gestores públicos na implementação de contínuas alternativas de melhorias e procedimentos que visem a otimização de pessoal, tempo e recursos materiais.

Em tempos em que a eficiência dos serviços e a nova forma de se fazer gestão pública estão cada vez mais em evidência e muitas vezes alvo de críticas pela sociedade civil, tais respostas tornam-se uma obrigação a ser alcançada pelos entes públicos, proporcionando que qualquer valor economizado com os custos da operacionalização dos serviços, possam ser revertidos em prol dos serviços finalísticos à sociedade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República**. Planalto. Brasília: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 04 Ago. 2020.
- BRASIL. **Decreto Federal nº7.892 de 23 de janeiro de 2013**. Planalto. Brasília: 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm> Acesso em: 04 Ago. 2020.
- BRASIL. **Lei Geral de Licitações**. Casa Civil. Brasília/DF: 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm> . Acesso em: 16 out. 2020.
- BRASIL. **Lei nº14.065**. Planalto. Brasília/DF: 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.065-de-30-de-setembro-de-2020-280529950>> . Acesso em: 16 out. 2020.
- DA SILVA, Ana Lêda Rocha *et al.* Quanto custa um processo administrativo de compras e contratação de serviços? O Caso da Secretaria de Saúde do Município de Feira de Santana na Bahia. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2015.
- FERRER, Florencia. **Os desafios do setor público para construir um novo modelo de compras**. In: 6º Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2013. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/005-OS-DESAFIOS-DO-SETOR-P%C3%A9BLICO-PARA-CONSTRUIR-UM-NOVO-MODELO-DE-COMPRAS.pdf>>.
- HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IMHOF, Sonia Schappo *et al.* A educação profissionalizante no Brasil e em Santa Catarina: histórico e uma breve análise do IFC/Ibirama. **Professare**, v. 4, n. 3, p. 85-110, 2015.
- Instituto Federal Catarinense. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. 2019. Disponível em: <http://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/01/PDI_2019-2023_VERSO_FIN_AL_07.06.2019_-_ps_Consuper.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- Instituto Federal Catarinense. **Regulamento das Compras e Contratações Institucionais no âmbito do Instituto Federal Catarinense - IFC**. 2020. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2020/01/Vers%C3%A3o-Site-Atualizada-1601-1.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2020.

MADRUGA, Erico de Avila; SCHNEIDER, Maria Clara Kaschny; LUZ, Elisa Flemming; MARTINS, Walquíria. **Compras compartilhadas através do sistema de registro de preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina**. In: XIII Colóquio de Gestão Universitaria en Américas. 2013.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Nota Técnica nº1081/2017/CGPLAG/DG/SFC**. 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2017/07/cgu-divulga-estudo-sobre-eficiencia-dos-pregoes-realizados-pelo-governo-federal/nota-tecnica-no-1-081-2017-cgplag-dg-sfc-1.pdf>>. Acesso em: 21 out.. 2020.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Método, 2018.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. 2018.

PLANEJAMENTO, Ministério do. Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal. **RELATÓRIO TÉCNICO 12 ∞ CONSOLIDAÇÃO DO LEVANTAMENTO DE CUSTOS**. Maio/2007. Disponível em: <<https://groups.google.com/group/nelca/attach/384e45db63a7e8/RT%2012%20-%20Levantamento%20de%20custos%20-%20consolida%C3%A7%C3%A3o%20de%20todos%20os%20%C3%B3rg%C3%A3os.pdf?part=0.1&authuser=0>>. Acesso em: 21 out 2020.

REY, Leandro Fortes; MORAES, Carlos RG. Contratações conjuntas: uma história real. In: Workshop de Tecnologia de Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior (10.: 2016: Gramado). **Anais**. Gramado/RS, 2016.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 2006.

SANTANA, Thiago Carneiro. **As licitações conjuntas entre organizações militares de grandes comandos: instrumento de eficiência nos gastos públicos e economia de recursos humanos**. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas. **Conheça o Comprasnet, o portal de compras do governo**. 2013. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/conheca-o-comprasnet-o-portal-de-compras-do-governo/>>. Acesso em: 21 jul. 2020.

Senado Federal. **Fonte de Recursos**. 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario/fonte-de-recursos#:~:text=As%20fontes%20de%20recursos%20constituem,s%C3%A3o%20financiadas%20as%20despesas%20or%C3%A7ament%C3%A1rias.>>>. Acesso em: 13 de Outubro de 2020.

SILVA, Cássio Filipe Albuquerque. **As licitações conjuntas entre órgãos da Administração Pública Federal como instrumento de eficiência nos gastos públicos**. Jus.com. 2015.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**. Brasília 63 (2): 157-175 abr/jun 2012.

SILVEIRA, Nauana Gaivota; DUCATI, Erves. **O Custo do Pregão Eletrônico e a Aplicação do Princípio da Economicidade - Caso Eletrosul**. Ensaio Técnico. In: 5º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade. 2014. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/5CCF/20140422145547.pdf>>.