

ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS INSTITUCIONAIS COMPARTILHADAS NO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma análise realizada sobre a inovação processual implementada no processo administrativo de compras institucionais compartilhadas, por meio do sistema de registro de preços (SRP), nos processos licitatórios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC), ao envolver uma rede colaborativa de compras entre suas unidades gerenciadoras. O objetivo foi verificar a efetividade das compras institucionais compartilhadas, através de análise quantitativa e qualitativa. Utilizou-se o estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica, com acesso a documentos e pessoas envolvidas no referido processo. Verificou-se que com a adoção de um modelo de compras institucionais compartilhadas houve significativa economia de recursos públicos com a redução do número de processos licitatórios.

Palavras-chave: Administração Pública; Compras Compartilhadas; Licitações; Sistema de Registro de Preços.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da “nova gestão pública” obteve-se um modelo para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Este modelo influenciou os órgãos e instituições no uso de metodologias e ferramentas que visam a melhoria dos serviços prestados à população.

Conciliar legalidade e eficiência, adotando a “gestão por resultados” com foco no usuário-cidadão e em processos inovadores é um desafio para o gestor público. A nova gestão pública tem um papel importante para que o Estado cumpra com a sua função social de garantidor do desenvolvimento econômico, social e humano, prestando contas à sociedade de forma direta e transparente (MADRUGA *et al.*, 2013, p. 2).

Neste sentido, dentre os vários processos que devem ser geridos, a logística do suprimento de materiais e serviços é de suma importância para os órgãos e instituições públicas. Assim, este estudo teve como objetivo analisar quantitativa e qualitativamente o macroprocesso de gestão de suprimentos de bens e serviços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC) para verificar a efetividade das aquisições institucionais compartilhadas feitas por meio do sistema de registro de preços (SRP) nos *Campi* e na reitoria.

Esta análise justifica-se pela importância que os processos licitatórios feitos por meio de SRP possuem na instituição. De acordo com o painel de compras do governo federal, do Ministério da Economia (2020), o IFC licita em média mais de 100 milhões de reais e mais de 8.600 itens anualmente. Além disso, supõe-se que houve um aumento da complexidade gerencial, visto que, conforme observa-se no histórico do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFC (2020), com o processo de expansão da rede federal, que passou de cinco *Campi* em 2009 para quinze *Campi* e a reitoria em 2016, não possibilitando nesse momento uma análise detalhada e criteriosa dos demais processos administrativos envolvidos. Portanto, esta análise poderá servir de apoio para as discussões pelos gestores da instituição em relação aos processos licitatórios e possibilitar o aprimoramento do processo.

A seguir, apresenta-se uma conceituação sobre a logística de materiais e serviços nos órgãos públicos, também os conceitos sobre o SRP e as chamadas “compras compartilhadas”. Após, verifica-se a metodologia utilizada neste trabalho. Em seguida, analisa-se a inovação processual implementada e por fim, são apresentados quais foram os principais resultados obtidos pelo IFC por meio da gestão em rede colaborativa dos *Campi* com os seus processos licitatórios distribuídos por todo estado de Santa Catarina, com as considerações finais do estudo.

2. MATERIAIS E SERVIÇOS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A gestão da logística de materiais e serviços passou a ser tratada de forma estratégica nos órgãos públicos após a implementação do critério de eficiência ser inserido na Constituição Federal de 1988, fruto da reforma gerencial. Dessa forma, a sua importância está no fato de toda a instituição depender de recursos humanos e físicos para o seu funcionamento e para o cumprimento de sua atividade fim (MADRUGA, 2012, p. 36).

Para Ballou (1993, p.17) o desafio da logística é diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Na gestão pública, a gestão logística está condicionada a diversas normatizações que a torna mais complexa do que na iniciativa privada, tais como a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta as licitações e contratos e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (BRASIL, 1993).

Na esfera administrativa envolve diversos processos e setores, tais como licitações, contratos, almoxarifado, engenharia, planejamento e orçamento. O desafio dos gestores atualmente é desconstruir a visão burocrática da administração pública e implementar conceitos

integradores de gestão da logística de materiais que objetivam o resultado, ou seja, o produto certo, na hora certa e no lugar certo. Toda essa ênfase à gestão logística dos materiais e serviços de nada serve se não agregar valor aos serviços ofertados. Na gestão pública, o valor agregado pode ser substituído pela qualidade do processo e a obtenção de resultados necessários para possibilitar à organização o cumprimento de sua atividade fim, ou seja, se os usuários do serviço público tiveram o bem ou serviço certo no local certo e hora certa (MADRUGA, 2012, p. 37).

2.1. SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

A constituição federal de 1988, no Art. 37, XXI, obriga toda administração pública a realizar processos licitatórios para contratar bens ou serviços, exceto os casos previstos em lei, tais como dispensas e inexigibilidade de licitação (BRASIL, 1988). Já a Lei nº 8.666/1993 regulamenta as licitações e contratos da gestão pública brasileira e apresenta diversos procedimentos complexos e obrigatórios que devem ser observados e influenciam diretamente na gestão de logística de materiais e serviços. É necessário então, que nessa gestão logística tenha um planejamento efetivo e monitoramento permanente dos processos sob pena de atentar em ilegalidades ou deixar o usuário final sem o bem ou serviço no momento certo.

A licitação é um procedimento que visa à satisfação do interesse público, pautando-se pelo princípio da isonomia e fundamentada no princípio republicano, busca abolir quaisquer privilégios e garantir formalmente a igualdade de oportunidade de acesso de todos, não só às contratações que pretendam a Administração fazer, mas também aos cargos e funções públicas (GRAU, 2000, p. 137).

Já o sistema de registro de preços (SRP) é uma modalidade de licitação na qual a administração pública preveja toda a sua demanda para o período de até um ano – de forma estimada, baseada em dados gerenciais como controle de estoque, licitações passadas e outros – podendo contratar periodicamente conforme a liberação orçamentária, ou recursos extra orçamentários, e conforme a demanda e capacidade da organização. No método tradicional, as propostas são válidas apenas por sessenta dias (MADRUGA, 2012, p. 41).

Existe um significativo diferencial do processamento da licitação por meio do SRP, em relação aos procedimentos tradicionais; nestes a administração pública deveria ter disponibilidade orçamentária prévia e teria que adquirir todo o quantitativo do objeto licitado – exceto a redução de 25% permitida em lei conforme Art. XX da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993).

De acordo com o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013 e o Decreto 8.250/2014 que regulamentam o SRP, após a realização da licitação é elaborada uma Ata de Registro de Preços (ARP) que tem validade de até um ano e funciona similarmente a um compromisso de

“compra e venda” do direito civil, pois a administração pública compromete-se a, caso tenha demanda e disponibilidade orçamentária, contratar com o licitante vencedor registrado em primeiro lugar; o licitante por sua vez compromete-se a vender durante aquele período pelo valor registrado em ata, salvo as comprovações de desequilíbrio econômico financeiro previstas em lei (BRASIL, 2013; 2014).

Pela primazia do interesse público a administração pública não está obrigada a contratar, pois depende de fatores externos à vontade do gestor, tais como disponibilidade orçamentária, capacidade de armazenamento/consumo. Por outro lado, se a administração pública manifestar que vai realizar a compra, o fornecedor não pode se negar a vender ou desistir da proposta (MADRUGA *et al.*, 2013, p. 7).

Todo e qualquer processo licitatório tem custos desde a identificação da necessidade de bens ou serviços, a análise e aprovação de aquisição, o custo da realização de pesquisa de mercado de valores e quantidade, a determinação da modalidade e projeto básico ou termo de referência, a elaboração de minuta do edital, contrato e publicação e, por fim, a verificação nas conformidades do edital, adjudicação e homologação e publicação do resultado.

Cabe ao gestor e equipe de compras, a decisão pela modalidade de licitação a ser adotada em cada processo de aquisição ou contratação. Esta decisão deve levar em consideração a legislação que regulamenta o processo de compra em questão, seu objeto e circunstâncias que motivam a contratação.

Conforme a Nota Técnica nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC da CGU, em 2006 houve um estudo realizado pela Universidade de São Paulo (USP), denominado “Mapeamento e Análise dos Custos Operacionais dos Processos de Contratação do Governo Federal” que comparou o custo total de execução de licitações em diversas modalidades, a partir da pesquisa de dados em 14 órgãos da administração pública federal (CGU, 2017). Na Tabela 2.1 é possível visualizar os custos estimados das modalidades de licitação, os seus custos médios de realização e um comparativo dos valores em relação à dispensa de licitação, que foi a modalidade utilizada como base de comparação.

Tabela 2.1 – Comparativo dos custos de realização de licitações em relação à dispensa

Modalidade	Custo Total	Comparativo entre Modalidade/Dispensa
Dispensa de Licitação	R\$ 2.025,00	1,00
Convite	R\$ 32.306,00	15,95
Pregão Eletrônico	R\$ 20.698,00	10,22
Pregão Presencial	R\$ 47.688,00	23,55

Fonte: CGU (2017).

Como verifica-se o custo final dos processos realizados por meio de pregão eletrônico é cerca de 10 vezes maior que o custo da realização por meio de dispensa de licitação, tendo um custo estimado de R\$ 20.698,00.

O pregão eletrônico tradicional é uma modalidade de licitação que resulta em um único contrato, ainda que possa ter a execução continuada. Enquanto o registro de preços é um sistema de contratações, ou seja, o sistema de registro de preços propicia uma série de contratações, dentro do prazo de até 12 meses. Em resumo, o pregão eletrônico tradicional se exaure com uma única contratação, enquanto o pregão SRP oportuniza diversas contratações, respeitando-se os quantitativos mínimos e máximos previstos na Ata de Registro de Preços.

2.2. COMPRAS COMPARTILHADAS

As compras públicas compartilhadas podem ser definidas como a aquisição conjunta de bens e serviços com menos impacto ambiental, mais justiça social e eficiência econômica, com ganho de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentável no país (SILVA e BARKI, 2012, p. 162).

O ato de realizar ações conjuntas proporciona elevados ganhos de competitividade, uma empresa poderá unir forças com outras empresas, em forma de alianças, cuja construção deverá ocorrer sobre a confiança, um compartilhamento de informações que ajuda o desempenho logístico e metas específicas para alcançar um maior nível de desempenho logístico do que pode ser alcançado sozinho (BALLOU, 2005, p. 164).

A aquisição de bens e serviços pode ser realizada de forma de um pregão eletrônico (PE) tradicional, para aquisição/contratação imediata, ou pelo sistema de registro de preços (SRP), permitindo que as aquisições sejam fracionadas durante o período de vigência da ata. Após a realização da licitação, é elaborada uma ata de registro de preços (ARP) que tem validade de até um ano e funciona similarmente a um compromisso de “compra e venda” (MADRUGA *et al.*, 2013, p. 7). A ARP é o documento vinculativo, obrigatório, com característica de compromisso para futura aquisição/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 (IFC, 2020).

O Ministério da Educação (MEC) adotou a prática das compras compartilhadas em alguns processos em 2010 e, no ano de 2011, deu início ao Plano Diretor de Aquisições, incluindo-se aí um projeto para compras compartilhadas periódicas entre as universidades e institutos

federais de todo o país, sendo que a adoção do sistema de compras compartilhadas é um exemplo de gestão de compras em rede colaborativa (BORGES; ERASMO; OLIVEIRA, 2011).

A possibilidade de realização de compras compartilhadas entre os órgãos públicos, definida por meio da Instrução Normativa nº 10/2012 (SLTI, 2012), é outra vantagem do SRP. As compras compartilhadas somente podem ser feitas por meio do Sistema de Registro de Preços - SRP, já que a previsão para que uma mesma compra possa abranger mais de um órgão está no Decreto nº 7.892/2013, Art. 3º, inciso III (SILVA e BARKI, 2012; SILVEIRA, 2014; AVIGO, 2018).

3. METODOLOGIA

A seguir descreve-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa. Quanto aos fins, foi de natureza descritiva, porque buscou enfatizar as características do fenômeno; e, quanto aos meios, categoriza-se como estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental (VERGARA, 2016, p. 44).

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso no período de julho a outubro de 2020, sobre a inovação processual implementada nos processos licitatórios do IFC. O estudo de caso é um método que reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 108).

As etapas consistiram na coleta de dados, na tabulação e na análise e interpretação dos resultados. A coleta de dados se deu no período de 2016 a 2019, por meio de consultas no portal de Comprasnet para obtenção do número de itens e de pregões SRP, foi feita uma pesquisa no portal no Comprasnet / SIASG / Gestão de Atas, buscando pregão por pregão o número de itens licitados. Para essa consulta é necessário ter senha no SIASG. Sendo assim, esta foi realizada com o apoio de um servidor responsável pelo setor de compras de um Campus do IFC com acesso ao referido sistema.

Após a coleta de dados ocorreu a tabulação, que consistiu na colocação dos dados em tabelas e gráficos de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardavam entre si. A etapa seguinte ocorreu a análise e interpretação das tabelas e gráficos. A análise teve como objetivo buscar respostas ao objetivo proposto para investigação e foi buscado interpretar os resultados através de uma análise qualitativa. Para Matias-Pereira (2016, p. 29) a pesquisa qualitativa facilita a interpretação e avaliação dos dados obtidos, para a criação de informações sólidas a partir do conjunto de opiniões dos sujeitos envolvidos.

4. AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NO IFC

Os institutos federais são instituições que atuam na oferta da educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional. Representam centros de excelência ao atuarem desde o ensino técnico de nível médio até a pós-graduação, no desenvolvimento de programas de extensão, divulgação científica e tecnológica, além de realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo (BRASIL, 2020).

O IFC foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e teve origem na integração das escolas agrotécnicas federais de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina (BRASIL, 2008). E, em 2016, após o fim da expansão da Rede Federal, passou a ter treze *Campi*, dois *Campi* Avançados e a Reitoria.

O governo está buscando promover a transparência dos gastos públicos, fornecer informações de valor agregado à sociedade e promover a pesquisa e inovação tecnológica por meio da implementação da política brasileira de dados abertos. De acordo, com a *Application Programming Interface* (API) de compras governamentais desenvolvida e acessível no sítio Comprasnet, verifica-se que diferentemente de outros órgãos da rede federal, que possuem apenas uma unidade de administração de serviços gerais (UASG) centralizada na Reitoria, o IFC (26422), além da reitoria (UASG 158125), possui uma UASG em cada *Campi*: *Campus* Araquari (UASG 158459); *Campus* Blumenau (UASG 152254); *Campus* Brusque (UASG 154706); *Campus* Camboriú (UASG 158460); *Campus* Concórdia (UASG 158461); *Campus* Fraiburgo (UASG 152662); *Campus* Ibirama (UASG 152253); *Campus* Luzerna (UASG 152663); *Campus* Rio do Sul (UASG 158458); *Campus* São Bento do Sul (UASG 158631); *Campus* Francisco do Sul (UASG 152290); *Campus* Santa Rosa do Sul (UASG 158462); *Campus* Videira (UASG 158379); excetuando-se os *Campi* Avançados de Sombrio e Abelardo Luz, que são vinculados a Santa Rosa do Sul e Concórdia respectivamente (COMPRASNET, 2020).

Antes de 2018, os processos licitatórios no IFC eram realizados de forma individualizada, ou seja, cada *Campi*/Reitoria realizava a totalidade de seus processos licitatórios necessários para aquisição e contratação de seus objetos e haviam algumas iniciativas de aquisições de forma conjunta, mas não de forma sistematizada. Isto ocasionava uma série de desperdícios, pois muitas vezes haviam processos sendo feitos de maneira repetida, inclusive na mesma unidade durante o decorrer do ano. Assim, não havia economia

processual, muitas vezes um *Campus* não sabia que outro estava licitando o mesmo objeto. Como por exemplo, recarga de extintores, fretamento de veículos para transporte de alunos, aquisição de materiais para laboratório de química, física e biologia, são itens necessários em mais de um *Campus*, mas que eram licitados individualmente.

Assim, considerando a estrutura *multicampi* do IFC, a necessidade de disciplinar os procedimentos relativos às compras e contratações institucionais, da obtenção de ganhos de escala, redução de custos administrativos, sustentabilidade e maior racionalidade burocrática, e a padronização de produtos adquiridos, de modo a contribuir para a redução das assimetrias e desigualdades existentes entre os *Campi*, a partir de 2017, iniciaram-se tratativas para a implementação de aquisições e contratações de forma conjunta, para todas as unidades da instituição, por meio da Pró-Reitoria de Administração (PROAD). A decisão pelo novo formato de compras surgiu como resultado do trabalho de uma comissão para implantação de compras conjuntas, instituída pela Portaria nº 3.299/2017/IFC.

Foi a partir da aprovação da Portaria Normativa/IFC/Reitoria nº 02, de 09 de janeiro de 2018, que ficou oficialmente definido que licitações para aquisição de bens e serviços no IFC seriam realizados por meio de pregão, preferencialmente por meio do sistema de registro de preço (SRP) de forma conjunta entre os *Campi* e Reitoria, de acordo com um cronograma de compras institucionais definido nos encontros de diretores de planejamento e administração (DAPs) do IFC.

A partir daí pode-se dizer que o IFC passou a implementar um processo de aquisições de bens e serviços de forma conjunta, ou seja, por compras institucionais compartilhadas. Desde a primeira portaria normativa de 2018, já foram realizadas duas atualizações, por meio da Portaria Normativa/IFC/Reitoria nº 15/2018 e nº 01/2020. Além disso, o IFC definiu as compras institucionais como estratégicas, dentro da perspectiva de crescimento e aprendizado do planejamento estratégico 2018-2021, existe o objetivo estratégico desenvolver e articular a prática da gestão institucional integrada e a meta de realizar a quantidade de 30 pregões de aquisições e contratações institucionais em 2021 (IFC, 2018).

A Portaria Normativa nº 02/2018 regulamentou alguns termos importantes para a implementação da agenda de compras conjuntas. A unidade gerenciadora é a unidade responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente; a unidade participante é a unidade que participa dos procedimentos iniciais do SRP e integra a ata de registro de preços; a unidade não participante é a unidade que, não tendo participado dos procedimentos iniciais do SRP (ou de um ou mais itens do SRP), atendidos os requisitos definidos no Decreto nº 7.892/2013 e

demais legislação vigente que regulamenta o assunto, faz adesão à ata de registro de preços (IFC, 2020).

Participam dos “Encontros dos DAPs”, os titulares ocupantes dos cargos de: pró-reitor(a) de administração, diretor(a) de administração e planejamento da reitoria e diretores(as) de administração e planejamento dos *Campi* (IFC, 2020).

Os processos licitatórios são organizados e distribuídos entre os *Campi* e a Reitoria do IFC, conforme definido no “Encontro dos DAPs”, por meio de critérios como a vocação da unidade, sua experiência e sua estrutura em relação ao objeto a ser licitado. Sendo que, todas as unidades gerenciadoras deverão respeitar as etapas definidas no cronograma de compras institucionais (IFC, 2020).

Cada processo licitatório deve ser organizado e coordenado pela respectiva unidade gerenciadora, sendo que esta providenciará a pesquisa de preços para cada item, além de encaminhar um e-mail para o grupo das compras e licitações comunicando às unidades interessadas o início do processo licitatório (IFC, 2020).

Conforme observa-se nas Tabelas 4.1 e 4.2, os objetos para aquisição ou contratação no IFC foram divididos pelas unidades gerenciadoras responsáveis pela operação em cada semestre.

Tabela 4.1 – Objetos e responsáveis pela licitação no 1º Semestre 2020

Objeto	Unidade Gerenciadora Responsável
Serviço de Vigilância Patrimonial	Reitoria
Serviços para Jogos, Arbitragem e Locação de Espaço	Reitoria
Aquisição e Renovação de Certificados Digitais	Araquari
Mobiliário, Eletrodomésticos, Eletrônicos, Áudio e Vídeo	Araquari
Materiais e Equipamentos de Acessibilidade	Blumenau
Vidrarias de Química, Física e Biologia	Brusque
Equipamentos e Insumos Agrícolas	Camboriú
Manutenção de Equipamentos	Camboriú
Reagentes de Química, Física e Biologia	Concórdia
MICTI	Concórdia
Materiais Hidráulicos	Ibirama
Gêneros Alimentícios	Rio do Sul
Materiais Educativos e Esportivos	Santa Rosa do Sul
Materiais e Equipamentos de Automação	São Bento do Sul
Fretamento	São Francisco do Sul
EPIs e Segurança do Trabalho	Videira

Fonte: IFC (2020).

Tabela 4.2 – Objetos e responsáveis pela licitação no 2º Semestre 2020

Objeto	Unidade Gerenciadora Responsável
Acervo Digital	Reitoria
Materiais e Equipamentos de TI e Softwares	Reitoria
Materiais e Equipamentos Elétricos e Eletroeletrônicos	Blumenau
Equipamentos de Química, Física e Biologia	Brusque
Medicamentos Humanos, Insumos Ambulatoriais e Materiais Odontológicos	Camboriú
Materiais de Expediente	Camboriú
Materiais e Equipamentos Veterinários	Concórdia
Materiais Gráficos, Editoriais e de Comunicação Visual	Fraiburgo
Acervo Bibliográfico	Ibirama
Materiais e Equipamentos de Mecânica	Luzerna
Materiais de Copa e Cozinha	Rio do Sul
Recarga de Extintores, Teste de Cascos e de Mangueiras Hidrostáticas	São Bento do Sul
Materiais de Limpeza	Santa Rosa do Sul
Materiais de Construção Civil	Videira

Fonte: IFC (2020).

Para viabilizar o novo formato, foi delegado aos *Campi* e à Reitoria o gerenciamento dos processos licitatórios, com itens comuns a todas as unidades. Desta forma, todos os pregões eletrônicos são de caráter institucional, visando ao atendimento de toda a comunidade IFC. Trabalho este que é realizado em quinze etapas no decorrer do ano, conforme um cronograma semestral.

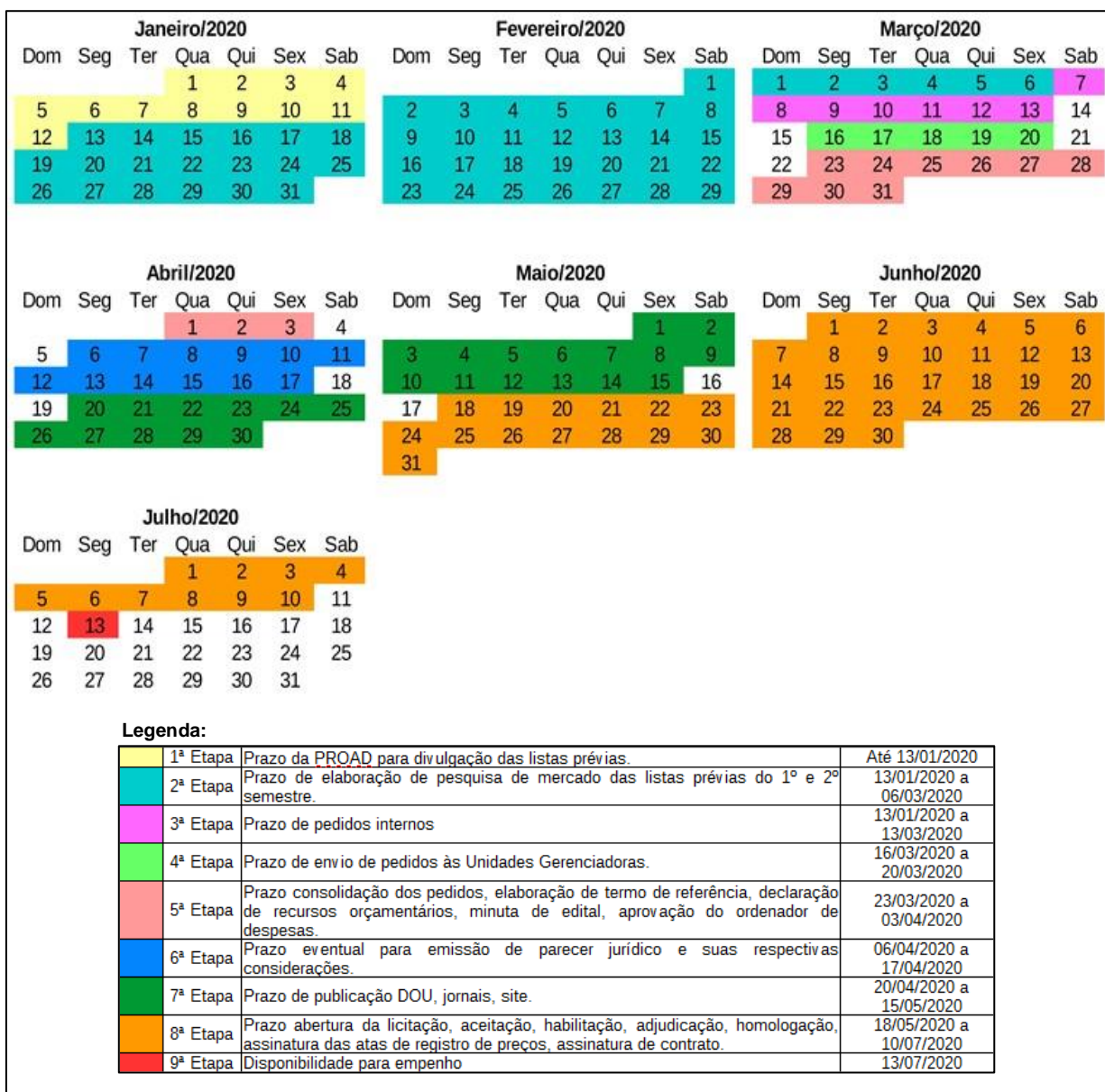
Na primeira etapa do cronograma de compras, quaisquer *Campi*, por meio de suas respectivas coordenações, poderão solicitar itens não elencados inicialmente. Para isso, devem especificar o objeto, coletar um orçamento e preencher o Formulário Padrão de Solicitação de Compras. O encaminhamento dos pedidos à unidade gerenciadora deverá ser procedido pela Diretoria de Administração e Planejamento de cada *Campus*.

As etapas para a realização do pregão eletrônico foram estabelecidas em um calendário anual de compras, para o primeiro e o segundo semestre do ano. Nas figuras 4.3 e 4.4 verifica-se as agendas de compras instituídas no primeiro e segundo semestre do ano de 2020, com a legenda das etapas e prazos estabelecidos no regulamento.

A seguir descreve-se brevemente os procedimentos adotados em cada etapa da agenda de compras institucionais. Na 1ª etapa, a PROAD divulga via memorando circular as listas dos objetos e itens da “Agenda de Compras Institucionais”. Na 2ª Etapa, a unidade gerenciadora deve fazer a pesquisa de preços de cada item do seu respectivo objeto, respeitando as normas previstas na Instrução Normativa nº 05/2014. Na 3ª etapa ocorrem os pedidos internos, e ficou definido que, cada unidade gerenciadora, poderá utilizar uma metodologia adequada à sua estrutura para a realização desta atividade, dentro do prazo estabelecido no cronograma (IFC, 2020).

Em seguida, na 4ª etapa, as unidades participantes têm um prazo de 5 (cinco) dias para encaminhar o formulário padrão de solicitação de compra, anexo em um memorando eletrônico para a unidade gerenciadora, onde deverão constar as assinaturas eletrônicas dos responsáveis pela coordenação de patrimônio e/ou almoxarifado, direção/pró-reitoria responsável pelo requisitante, direção de administração e planejamento e autoridade máxima da unidade. Qualquer solicitação de prorrogação de prazo deverá ser feita formalmente, preferencialmente via memorando eletrônico à PROAD, devidamente justificada (IFC, 2020).

Figura 4.3 – Agenda de compras institucionais do IFC no 1º semestre de 2020

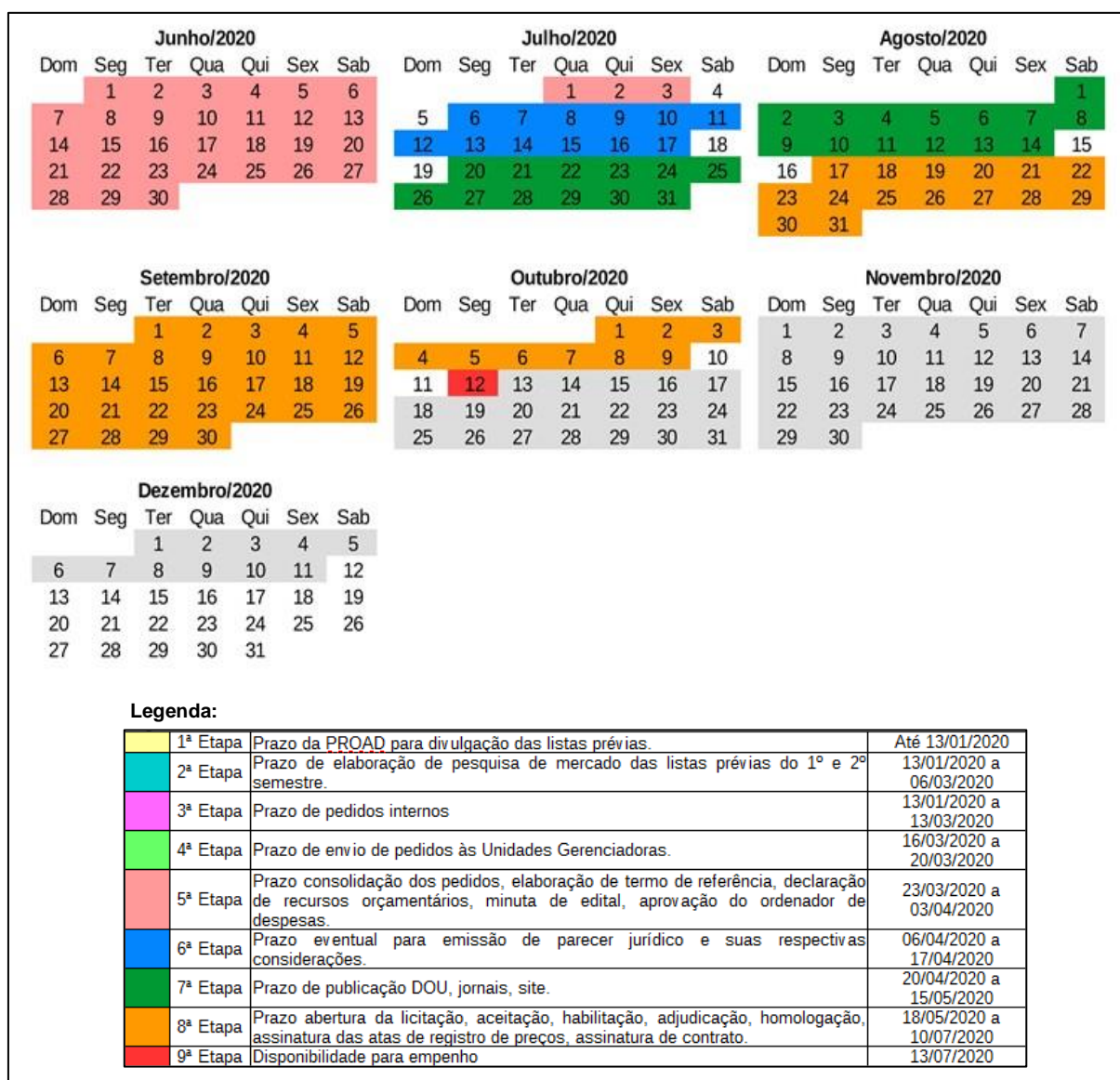


Fonte: IFC (2020).

É de responsabilidade das unidades gerenciadoras a realização dos procedimentos previstos nas etapas 5ª a 10ª, destinadas a consolidação dos pedidos, elaboração de termo de referência, declaração de recursos orçamentários, minuta de edital, aprovação do ordenador de

despesas. Em virtude dos pareceres referenciais, fica a critério da unidade gerenciadora a consulta à Procuradoria Federal vinculada ao IFC, prevista nas etapas 6ª e 11ª. É dever da unidade gerenciadora a publicização dos editais, conforme legislação vigente, prevista na 7ª e 12ª etapas. Caberá à unidade gerenciadora todos os procedimentos previstos na 8ª e 13ª etapas, ou seja, o prazo abertura da licitação, aceitação, habilitação, adjudicação, homologação, assinatura das atas de registro de preços. Além disso, é dever da Unidade Gerenciadora a disponibilização das Atas de Registro de Preços e demais documentos correlatos, conforme disponibilizado na 9ª e 14ª Etapas (IFC, 2020).

Figura 4.4 – Agenda de compras institucionais do IFC no 2º semestre de 2020



Fonte: IFC (2020).

Nas etapas 1ª e 15ª, no 1º semestre e no 2º semestre, respectivamente, foi estabelecido um prazo de aperfeiçoamento e otimização de especificações dos itens para envio à PROAD. Neste prazo, as unidades gerenciadoras devem rever, aglutinar, suprimir ou complementar os itens ou suas especificações nas suas listas prévias, com o intuito da criação do “Padrão IFC”, ou seja, a padronização dos itens licitados (IFC, 2020).

Conforme o depoimento do pró-reitor de administração no final do ano de 2017 em matéria do sítio do IFC, com a implementação de uma agenda de compras institucional, almejava-se a melhoria da aplicação dos recursos públicos, diminuição do retrabalho, otimização processual, economia de escala, ganho de produtividade, potencialização dos recursos humanos, fortalecimento da identidade institucional, aumento do número de itens efetivamente homologados, alta especialização dos envolvidos, padronização dos materiais/serviços/equipamentos e promoção da sustentabilidade (IFC, 2017).

Ainda conforme relatado pelo pró-reitor de administração na apresentação ao colégio de dirigentes (CODIR), no início do ano de 2018, os seguintes mecanismos de acompanhamento foram adotados pela equipe da PROAD na Reitoria: e-mail automático para todos os servidores (divulgação da agenda de compras com os seus prazos); aviso tela inicial do sistema interno de gestão (SIG); informativo IFC; reuniões mensais por webconferência sobre o status do pregão, com os diretores de administração e planejamento (DAPs) e coordenadores de compras; publicização nos sítios dos *Campi* e da reitoria; nas reuniões gerais dos *Campi*, abordando-se sobre a agenda de compras, explanando sobre seus objetivos e vantajosidade (IFC, 2020).

Após a realização do pregão eletrônico, cabe a unidade gerenciadora compartilhar no Grupo das Compras e Licitações as atas de registro de preços assinadas no momento em que os itens estejam habilitados no SIASG para empenho, respeitando o prazo máximo definido no Cronograma de Compras (IFC, 2020).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os dados obtidos com a pesquisa e as análises quali-quantitativas conforme previsto na metodologia. Na Tabela 5.1 pode-se verificar o quantitativo anual de pregões SRP estratificados por unidade gerenciadora.

Tabela 5.1 – Quantitativo anual de pregões SRP por unidade gerenciadora

2016								
Campus	UASG	Quantidade					Itens licitados Tradic.	Itens licitados SRP
		Pregões Tradicionais	Pregões SRP Individuais	Pregões SRP Institucionais	Pregões SRP	Pregões Total		
Reitoria	158125	7	5	0	5	12	138	266
Araquari	158459	3	13	0	13	16	3	592
Blumenau	152254	1	3	0	3	4	3	295
Brusque	154706	4	0	0	0	4	11	0
Camboriú	158460	9	19	0	19	28	8	1573
Concórdia	158461	9	30	0	30	39	189	3356
Fraiburgo	152662	6	3	0	3	9	3	130
Ibirama	152253	9	0	0	0	9	292	0
Luzerna	152663	8	6	0	6	14	154	148
Rio do Sul	158458	20	13	0	13	33	75	662
Santa Rosa do Sul	158462	2	12	0	12	14	5	362
São Bento do Sul	158631	0	0	0	0	0	0	0
São Francisco do Sul	152290	0	7	0	7	7	0	132
Videira	158379	11	7	0	7	18	50	145
TOTAL =>		89	118	0	118	207	931	7661

Fonte: Autores (2020).

Tabela 5.1 – (Continuação)

2018								
Campus	UASG	Quantidade					Itens licitados Tradic.	Itens licitados SRP
		Pregões Tradicionais	Pregões SRP Individuais	Pregões SRP Institucionais	Pregões SRP	Pregões Total		
Reitoria	158125	4	8	0	8	12	155	331
Araquari	158459	1	12	0	12	13	77	993
Blumenau	152254	3	3	0	3	6	51	479
Brusque	154706	3	4	0	4	7	159	441
Camboriú	158460	0	44	0	44	44	19	1851
Concórdia	158461	5	22	0	22	27	150	2387
Fraiburgo	152662	0	11	0	11	11	0	263
Ibirama	152253	1	1	0	1	2	2	109
Luzerna	152663	7	7	0	7	14	49	842
Rio do Sul	158458	8	10	0	10	18	92	492
Santa Rosa do Sul	158462	7	20	0	20	27	7	765
São Bento do Sul	158631	4	6	0	6	10	46	155
São Francisco do Sul	152290	1	3	0	3	4	0	95
Videira	158379	0	8	0	8	8	2	490
TOTAL =>		44	159	0	159	203	809	9693

Fonte: Autores (2020).

Tabela 5.1 – (Continuação)

2018								
Campus	UASG	Quantidade					Itens licitados Tradic.	Itens licitados SRP
		Pregões Tradicionais	Pregões SRP Individuais	Pregões SRP Institucionais	Pregões SRP	Pregões Total		
Reitoria	158125	2	1	4	5	7	20	278
Araquari	158459	7	0	2	2	9	139	432
Blumenau	152254	2	0	2	2	4	2	648
Brusque	154706	3	0	2	2	5	116	838
Camboriú	158460	17	19	3	22	39	93	1306
Concórdia	158461	8	8	2	10	18	28	1043
Fraiburgo	152662	0	3	2	5	5	0	646
Ibirama	152253	8	1	1	2	10	96	398
Luzerna	152663	5	1	2	3	8	29	631
Rio do Sul	158458	4	8	2	10	14	6	1838
Santa Rosa do Sul	158462	5	8	2	10	15	130	278
São Bento do Sul	158631	1	1	2	3	4	66	292
São Francisco do Sul	152290	0	5	2	7	7	0	337
Videira	158379	4	2	1	3	7	4	214
TOTAL =>		66	57	29	86	152	729	9179

Fonte: Autores (2020).

Tabela 5.1 – (Continuação)

2019								
Campus	UASG	Quantidade					Itens licitados Tradic.	Itens licitados SRP
		Pregões Tradicionais	Pregões SRP Individuais	Pregões SRP Institucionais	Pregões SRP	Pregões Total		
Reitoria	158125	3	2	5	7	10	8	198
Araquari	158459	1	0	2	0	1	0	0
Blumenau	152254	3	3	2	5	8	64	388
Brusque	154706	1	3	2	5	6	1	628
Camboriú	158460	2	13	3	16	18	53	1395
Concórdia	158461	8	7	2	9	17	62	1153
Fraiburgo	152662	2	0	2	2	4	3	442
Ibirama	152253	2	3	2	5	7	28	502
Luzerna	152663	1	3	2	5	6	1	980
Rio do Sul	158458	5	5	2	7	12	58	765
Santa Rosa do Sul	158462	2	4	3	7	9	3	471
São Bento do Sul	158631	2	0	2	2	4	1	278
São Francisco do Sul	152290	1	1	2	3	4	0	382
Videira	158379	3	4	2	6	9	3	417
TOTAL =>		36	48	33	79	115	285	7999

Fonte: Autores (2020).

Já na Tabela 5.2 são apresentados os dados da quantidade anual de pregões realizados no IFC de 2016-2019.

Tabela 5.2 – Quantidade anual de pregões realizados no IFC de 2016-2019

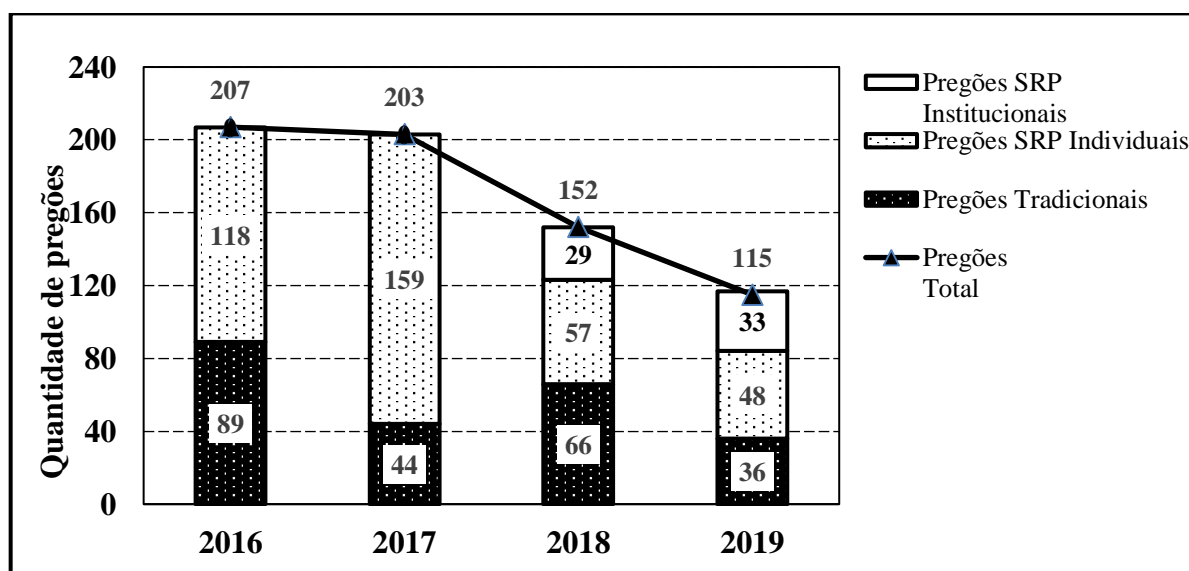
Ano	Pregões Tradicionais	Pregões SRP	Pregões SRP Individuais	Pregões SRP Institucionais	Pregões Total
2016	89	118	118	0	207
2017	44	159	159	0	203
2018	66	86	57	29	152
2019	36	79	48	33	115

Fonte: Autores (2020).

De acordo com os dados obtidos e conforme se observa na série histórica da Figura 5.5, houve uma redução da quantidade de pregões no IFC no período analisado. Sendo que, obteve-se uma redução de 44,45% na quantidade total de pregões realizados em 2019 em relação ao ano de 2016. Mesmo com a introdução dos pregões SRP institucionais a partir de 2018 e o possível aumento na carga de trabalho das equipes de compras das unidades gerenciadoras com a implantação do processo de compras compartilhadas, também houve uma redução no quantitativo de pregões SRP individuais nos *Campi* e Reitoria.

Conforme anteriormente relatado foi por meio da Portaria Normativa/IFC/Reitoria nº 02, de 09 de janeiro de 2018, que ficou oficialmente definido que as licitações no IFC seriam realizados por meio de pregão, preferencialmente por meio do sistema de registro de preço (SRP) de forma conjunta entre os *Campi* e Reitoria. Ao analisar o quantitativo de pregões realizados entre 2016 e 2019, na Figura 5.5, em 2016 e 2017 quando as compras não eram institucionalizadas, em relação a 2018 e 2019, nota-se a redução expressiva no quantitativo de pregões individuais que ainda podem ser executados livremente pelas unidades gerenciadoras para suprir as carências para suprimento de itens que não foram atendidos através do pregão institucional.

Figura 5.5 – Série histórica dos pregões do IFC

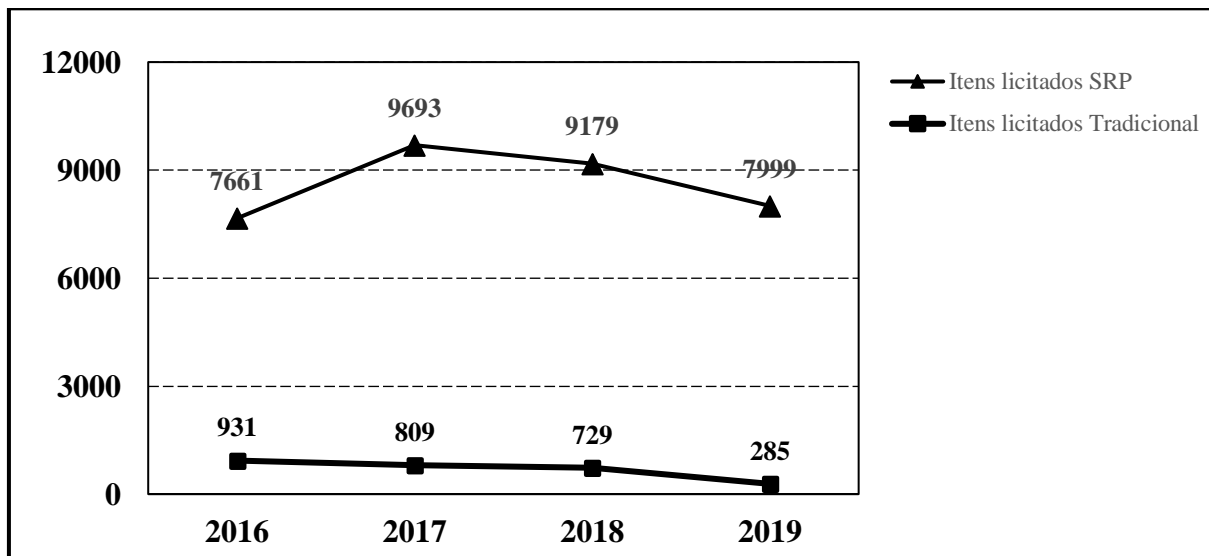


Fonte: Autores (2020).

Em uma análise pontual da quantidade de pregões SRP individuais em 2019 – somando-se os pregões SRP individuais e institucionais –, o percentual de redução foi de 33,05% em relação à 2016, ou seja, pode-se dizer que se reduziu a realização de um de cada três pregões com a implementação das compras compartilhadas. Se for considerado, o ano de 2017, como

referência a redução foi ainda maior, de quase 50% menos pregões SRP realizados. Também se identifica uma redução de quase 60% no quantitativo de pregões tradicionais, que pode estar relacionado com o processo de implantação das compras compartilhadas.

Figura 5.6 – Quantitativo de objetos licitados no IFC



Fonte: Autores (2020).

Analisando o quantitativo de itens licitados na Figura 5.6, também houve uma redução da quantidade de itens licitados nos pregões eletrônicos tradicionais e dos itens dos pregões SRP. Isto pode estar relacionado com o aprimoramento e a padronização da descrição dos itens nas listas de compras institucionais, consequentemente a redução do retrabalho, fazendo uma migração dos itens dos pregões tradicionais para os SRP.

A ideia utilizada para reduzir a quantidade de pregões tradicionais individuais foi executar pregões institucionais SRP para objetos comuns em mais de uma unidade gerenciadora e fazer com que um dos *Campi* ou a Reitoria fosse responsável pela sua operação. Usou-se o SRP principalmente por permitir adesões e reduzir os custos operacionais da sua realização para todos os órgãos participantes e não apenas o IFC.

Deduz-se que como tendência ocorram pregões individuais em menor quantidade. Devido característica de cada objeto e as especificidades de cada unidade gerenciadora, ainda não há como eliminar os pregões individuais por completo e atender todas as demandas com os pregões institucionais. Com o aperfeiçoamento das descrições dos objetos nas listas de compras institucionais é possível que se reduza ainda mais a quantidade de pregões individuais. Por fim, as especificações técnicas vão se tornando melhores favorecendo a entrada de licitantes com produtos e serviços que melhor atendam às necessidades da instituição.

Na tabela 5.3 são apresentados os gastos estimados para a realização de pregões eletrônicos de 2016 até 2019, utilizando-se como referência os custos estimados pela CGU de R\$ 20.698,00 por pregão.

Tabela 5.3 – Gastos estimados com a realização de pregões eletrônicos em 2016

Ano	2016	2017	2018	2019
Quantidade de pregões	207	201	149	115
Custo estimado (CGU) por pregão	20.698,00	20.698,00	20.698,00	20.698,00
Montante estimado gasto pelo IFC	4.284.486,00	4.160.298,00	3.084.002,00	2.380.270,00
Economia estimada gerada em 2019 (em relação a 2016) =>				1.904.216,00

Fonte: Autores (2020).

Verifica-se que com a implementação do processo de compras compartilhadas uma economia estimada gerada de R\$ 1.904.216,00 em 2019 em relação ao ano de 2016. Destacam-se três vantagens nas compras compartilhadas. Em primeiro, a economia processual, pois, em vez de serem feitas várias licitações, é feita apenas uma para todos os órgãos participantes. Em segundo lugar, o ganho de escala promovido pela agregação dos quantitativos demandados pelos órgãos permite a negociação de um preço final mais vantajoso para a administração pública. Em terceiro lugar, as compras compartilhadas favorecem as especificações técnicas com maior qualidade na descrição, uma vez que se pode aproveitar a experiência técnica compartilhada entre os órgãos participantes na fase de planejamento da licitação.

Com os quase 2 milhões economizados ao longo do tempo em que as compras institucionais foram implantadas, mesmo em um cenário no qual o orçamento da instituição não é reajustado pela inflação do período, o IFC aumentou a efetividade do processo e por meio da economia financeira do órgão, pode como exemplos: desenvolver a infraestrutura mínima dos *Campi* (setores administrativos, biblioteca, refeitório, ginásio, salas de aula, laboratórios e auditório), dar apoio financeiro ao ensino, a pesquisa e extensão com recursos orçamentários do IFC, por meio de concessão de bolsas a alunos de ensino de graduação e a alunos do ensino médio integrado ao curso técnico, auxílio a servidores pesquisadores para aquisição de itens de custeio, via cartão pesquisador, com recursos orçamentários da pesquisa, extensão e inovação, entre outras iniciativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 2018, o IFC articula suas ações de compra por meio de portarias normativas que tratam das compras institucionais compartilhadas. A delegação dos certames por unidade gerenciadora leva em conta critérios como os cursos ofertados, a força de trabalho existente e

a expertise em relação ao objeto em questão. Trata-se de uma boa prática administrativa, pois ao invés dos certames serem replicados em todas as unidades, delega-se a uma unidade, que viabilizará a aquisição nas demais, por meio de pregões pelo sistema de registro de preços.

O sistema de compras implementado do IFC atua de forma institucional, para que ocorra a descentralização operacional das atividades de compras entre as suas unidades, e para que as aquisições contemplem as demandas de todos os Campi e Reitoria. Cada unidade gerenciadora fica responsável pela realização de alguns pregões de forma anual, conforme seu tamanho e estrutura.

O aperfeiçoamento e aprimoramento dos procedimentos de compra, desde as metodologias de trabalho até as especificações, devem ser constantes. Neste sentido, destaca-se que sempre que possível, o IFC busca manter as incumbências dos objetos a serem licitados às mesmas unidades gerenciadoras, para que se tornem especialistas nesta aquisição, entendam o mercado e suas peculiaridades.

Conforme analisado, a adoção do sistema de compras institucionais conjuntas pelo sistema de registro de preços se mostrou vantajosa e o IFC alcançou resultados satisfatórios em seus processos administrativos, reduzindo de 207 pregões em 2016 para 115 pregões em 2019. Com a implementação do processo de compras compartilhadas uma economia estimada gerada de quase 2 milhões de reais em 2019 em relação ao ano de 2016. Com esta economia a instituição pode-se investir mais recursos mais na atividade fim, como aquisição de materiais e equipamentos para laboratórios em aulas práticas, ampliação das infraestruturas para as salas de aula, etc.

Assim sendo, o processo implantado se mostrou efetivo, haja visto trazer economia significativa para a sociedade, fazendo o IFC ser mais eficiente e eficaz no trato dos recursos públicos, pois foi reduzida a realização de um de cada três pregões com a implementação das compras compartilhadas, evitando-se o retrabalho nas unidades gerenciadoras do IFC. Dessa forma, comprova-se que é possível inovar em processos na administração pública, tendo como base a efetividade nos processos licitatórios do IFC.

Em pesquisas futuras poderia ser focado em verificar se está ocorrendo economia processual também nas empresas participantes das licitações, visto que, com um pregão com maior quantitativo e com melhor descrição dos itens, empresas robustas podem participar de uma única licitação, concentrando os esforços, ao invés de participar de forma dispersa de vários processos licitatórios. Além disso, com a garantia da possibilidade de um maior volume de fornecimento, os licitantes podem oferecer preços unitários mais baixos e ganhar na escala dos produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas**: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016. 222 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Uberaba, MG: PROFIAP/UFTM, 2018.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 5.ed. São Paulo: Bookman, 2005.

BORGES, Tatiane S.S.; ERASMO, Eduardo A.L.; OLIVEIRA, Edson A.A.Q. Compras Compartilhadas: um caminho para superar as dificuldades no desempenho das atividades nos setores de compras da Universidade Federal do Tocantins. In: XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo-SP. **Anais...** São José dos Campos: Univap, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. **Lei nº 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. Presidência da República. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. **Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Presidência da República. 2008. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. **Decreto nº 7.892, de 23 de Janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no Art. 15 da Lei nº 8.666, 21 de junho de 1993. Brasília, DF: Planalto, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm#art29>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. **Decreto nº 8.250, de 23 de Maio de 2014**. Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/D8250.htm>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Ministério da Economia. **Painel de compras**. Ministério da Economia, 2020. Disponível em: <<http://paineldecompras.economia.gov.br/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública**. MPOG, 2017. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI. **Instrução Normativa nº 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. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/394-instrucao-normativa-n-10-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Proposta de alteração dos limites das modalidades da Lei nº 8.666/93 e outras**. Nota Técnica nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC. CGU, 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.pdf/view>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. **API de compras governamentais**. COMPRASNET, 2020. Disponível em: http://compras.dados.gov.br/licitacoes/v1/uasgs?id_orgao=26422>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

GRAU, Eros. **A ordem econômica na Constituição de 1988**. 5.ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

IFC. Instituto Federal Catarinense. **Portaria Normativa nº 01/2020**: regulamento das compras e contratações institucionais no âmbito do IFC. IFC: Blumenau, 2020. Disponível em: <<https://ifc.edu.br/comprasinstitucionais/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Instituto Federal Catarinense. **IFC adere ao formato de compras unificadas entre todas unidades**. IFC: Blumenau, 2017. Disponível em: <<https://noticias.ifc.edu.br/2017/12/22/ifc-adere-ao-formato-de-compras-unificadas-entre-todas-unidades/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

_____. Instituto Federal Catarinense. **Planejamento estratégico do IFC 2018-2021**. IFC: Blumenau, 2018. Disponível em: <https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/Vers%C3%A3o-web_Planejamento-estrat%C3%A9gico-2018-2021CC-2.pdf>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

MADRUGA, Érico de Avila. **Aquisições Conjuntas pelo Sistema de Registro de Preços na Rede IFSC**. 2012. 61 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MADRUGA, Érico de Ávila; 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 Gestión Universitaria en Américas, 13, 2013, Buenos Aires. **Anais...** UTN, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília: Moderna, 2011.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras Públicas Compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, v.63, n.2, pag. 157-169, abr/jun. 2012. <https://doi.org/10.21874/rsp.v63i2.93>

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da. Compras compartilhadas como mecanismo que favorece a formação da rede entre universidades públicas. In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 3, São Paulo-SP. **Anais...** Uninove, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.