

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE  
BOMBEIRO MILITAR**

**MAICON ÉDER MOTELIEVICZ**

**ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS  
COMPARTILHADAS NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS ORIUNDOS DOS  
CONVÊNIOS ENTRE O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR E OS MUNICÍPIOS DO  
ESTADO DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS  
2021**

**Maicon Éder Motelievicz**

**Estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos Convênios entre o Corpo de Bombeiros Militar e os Municípios do Estado de Santa Catarina**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

**Orientador: Daniel Moraes Pinheiro, Dr.**

**Florianópolis  
2021**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Motelievicz, Maicon Éder**

Estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos Convênios entre o Corpo de Bombeiros Militar e os Municípios do Estado de Santa Catarina, apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Maicon Éder Motelievicz. -- Florianópolis: CEBM, 2021.

112 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2021.

Orientador: Daniel Moraes Pinheiro, Dr.

1. Compra compartilhada. 2. Compras públicas. 3. Centralização de compras. I. Pinheiro, Daniel Moraes. II. Dr.

---

**MAICON ÉDER MOTELIEVICZ**

**ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS  
COMPARTILHADAS NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS ORIUNDOS DOS  
CONVÊNIOS ENTRE O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR E OS MUNICÍPIOS DO  
ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

**Banca Examinadora:**

**Orientador(a):**

---

Dr. Daniel Moraes Pinheiro  
UDESC

**Membros:**

---

Dr. Daniel Moraes Pinheiro  
UDESC

---

Me. Marcelo Fiorio  
CBMSC

---

Dr. Marcello Beckert Zapelini  
UDESC

**Florianópolis, 27 de outubro de 2021**

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo incentivo e apoio incondicionais dados a mim, à minha esposa, pelo carinho, compreensão e amor que me oferece diariamente, e aos meus colegas de curso, em especial a Natalia, Colla e Leandro, que diariamente tornaram o curso mais fácil em nossos trabalhos em grupo.

“Nenhum homem será um grande líder se quiser fazer tudo sozinho ou se quiser levar todo o crédito por fazer isso.”

(Andrew Carnegie)

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo visando propor estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. Para obtenção dos dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental sobre aspectos técnicos e legais atinentes a Compras Públicas Compartilhadas. Através do enfoque qualitativo foi realizado um levantamento de melhores práticas de Compras Públicas Compartilhadas, assim como entrevistas semiestruturadas com Militares do CBMSC em função associada à Gestão de Compras na corporação. Ainda, com enfoque qualitativo, foi realizada uma simulação do emprego das ferramentas de gestão de suprimentos, Curva ABC e Matriz Kraljic, para possível auxílio na seleção dos itens com potencial para Compra Compartilhada no CBMSC. Na conclusão, vislumbra-se a aplicabilidade do emprego de Compras Compartilhadas com recursos do Convênio Municipal no CBMSC, em especial para produtos/serviços com potencial de ganho de economia de escala e racionalidade processual, relacionado a um modelo híbrido de compras, parte centralizado e parte descentralizado. Ressalvadas as barreiras e desafios identificados para implementação. O uso da Curva ABC e Matriz Kraljic aparenta ter potencial para auxiliar o Gestor na seleção de itens para Compra Compartilhada. Finalmente, propõe-se ao CBMSC estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas com as quais este modelo poderá apresentar maior efetividade na aplicação dos recursos públicos.

**Palavras-chave:** Compra compartilhada. Compras públicas. Centralização de compras.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pregão com Sistema de Registro de Preços .....	19
Figura 2 - Dinâmica e atores envolvidos no Sistema de Registro de Preços .....	20
Figura 3 - Comando CBMSC.....	23
Figura 4 - Características das Compras Compartilhadas .....	33
Figura 5 - Quanto custa uma licitação? .....	34
Figura 6 - Etapas do processo de Compras Compartilhadas (modelo geral) .....	36
Figura 7 - Matriz de classificação dos itens de compras .....	41
Figura 8 - Componentes dos mecanismos de governança .....	44
Figura 9 - Relação entre governança e gestão .....	47
Figura 10 - Pregão com Sistema de Registro de Preços .....	83
Figura 11 – Governança e gestão em compras .....	84
Figura 12 - Fluxo lógico de compras Convênios Municipais .....	87
Figura 13 - Fluxo lógico de compras proposto .....	88
Gráfico 1 - Curva ABC – Planejamento Convênios Municipais ano 2022 .....	75
Gráfico 2 - Matriz Kraljic - Simulação .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Itens planejamento de compra Convênio Municipal ano 2022 .....	69
Tabela 2 - Classificação Curva ABC .....	74
Tabela 3 - Classificação simplificada Matriz Kraljic- .....	76
Tabela 4 - Simulação Itens de alavancagem Matriz Kraljic .....	80

## LISTA DE SIGLAS

ANCINE - Agência Nacional do Cinema  
ARP - Atas de Registro de Preços  
BI - Business Intelligence  
BM4 – 4ª Seção do Estado Maior  
BNDES - O Banco Nacional do Desenvolvimento  
CBM - Corpo de Bombeiros Militar  
CBMSC - Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina  
CGU - Controladoria-Geral da União  
CLiC – Centro de Licitações e Contratos  
Cmt – Comandante  
CmtG – Comandante Geral  
DGLC - Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos  
DLF - Diretoria de Logística e Finanças  
EMG – Estado Maior Geral  
FAB - Força Aérea Brasileira  
FIOCRUZ - Fundação Oswaldo Cruz  
FUMCBM - Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar  
IRP - Intenção de Registro de Preços  
JBRJ - Jardim Botânico do Rio de Janeiro  
LOA - Lei Orçamentária Anual  
MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
OBM - Organização Bombeiro Militar  
PAR - Plano de Aplicação de Recursos  
PIB – Produto Interno Bruto  
SAbM - Sistema de Abastecimento da Marinha  
SAD/SP - Superintendência de Administração da AGU  
SAG - Sistema de Apoio à Gestão  
SEA - Secretaria de Estado da Administração  
SEF - Secretaria de Estado da Fazenda  
SRP – Sistema de Registro de Preços  
SSP – Secretaria de Estado da Segurança Pública  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TPCS - Taxas de Prevenção Contra Sinistros  
TR – Termo de Referência  
UG - Unidade Gerenciadora  
WEBLIC - Sistema de Licitações e Compras do Estado de Santa Catarina.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	15
<b>2.1.2 Aspectos gerais.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Sistema de Registro de Preços.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.4 Modalidades de licitação .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.5 Compras públicas no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina .....</b>	<b>22</b>
2.2 COMPRAS CENTRALIZADAS E DESCENTRALIZADAS .....	24
<b>2.2.1 Compras descentralizadas .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Centralização de compras .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.3 Modelo híbrido de compras.....</b>	<b>29</b>
2.3 COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS .....	31
2.4 CARÁTER ESTRATÉGICO DAS COMPRAS PÚBLICAS: GESTÃO DE SUPRIMENTOS .....	37
<b>2.4.1 Curva ABC .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.2 Matriz Kraljic .....</b>	<b>39</b>
2.5 GOVERNANÇA E GESTÃO EM COMPRAS PÚBLICAS.....	43
<b>2.5.1 Governança em compras públicas .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.2 Gestão em compras públicas.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.3 Gestão versus governança.....</b>	<b>47</b>
2.5 MELHORES PRÁTICAS EM COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	48
2.6 DA APLICABILIDADE DAS COMPRAS COMPARTILHADAS NA APLICAÇÃO DE RECURSOS DO CONVÊNIO MUNICIPAL NO CBMSC.....	51
<b>2.6.1 Aspectos legais .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.2 Das compras centralizadas pelo Governo do Estado de Santa Catarina..</b>	<b>53</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>

3.1 LIMITAÇÕES .....	57
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1 ASPECTOS GERAIS DA APLICAÇÃO DE RECURSOS DOS CONVÊNIOS MUNICIPAIS DO CBMSC.....	59
<b>4.1.1 Fundo de melhoria do Corpo de Bombeiros Militar .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2 Convênios municipais .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.3 Plano de aplicação de recursos: Sistema de Apoio a Gestão – SAG .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.4 Compras Públicas Compartilhadas .....</b>	<b>61</b>
4.2 GESTÃO DE SUPRIMENTOS: UMA SIMULAÇÃO DE USO DA CURVA ABC E MATRIZ KRALJIC PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM COMPRAS .....	67
<b>5 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS COMPARTILHADAS NO CBMSC .....</b>	<b>83</b>
5.1 PROPOSTA DE AÇÕES.....	83
<b>5.1.1 CBMSC como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro Preços .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1.2 Modelo híbrido de compras.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1.3 Foco na Governança e Gestão de Compras .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1.4 Seleção de itens para Compra Compartilhada .....</b>	<b>85</b>
<b>5.1.5 Fluxo lógico do processo de compras .....</b>	<b>86</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTÕES ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - CBMSC.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTÕES ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - SEA .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 01 .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 02 .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 03 .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 04 .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 05.....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO APLICADO – ENTREVISTADO 06 .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a Administração Pública. Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico de um ambiente ou de um setor, haja vista o poder de compra do Estado (TERRA, 2016).

Atualmente, por apresentar-se como ferramenta estratégica, a gestão das compras públicas torna-se cada vez mais importante na Administração Pública, cujo maior desafio é a otimização do emprego do recurso público.

Neste sentido, analisar as melhores práticas, verificar os entraves, identificar os retrocessos e dificuldades e, principalmente, propor alternativas, ações e modelos estratégicos para que os gestores possam aperfeiçoar as compras públicas, entende-se como uma contribuição essencial para a efetivação desse instrumento de gestão e de política pública (TERRA, 2016).

As Compras Públicas Compartilhadas vêm sendo apresentadas como modo de organização e gestão adotado pelos governos para enfrentar os desafios da função administrativa de compras, cuja relevância nos cenários de implementação de políticas públicas tem crescido com a busca pelo aprimoramento da governança nas máquinas estatais (SANTOS, 2019).

Em Santa Catarina, o Corpo de Bombeiros Militar (CBM) firma convênios com os municípios atendidos, gerando então uma receita aplicada no investimento e manutenção daquele quartel da circunscrição gerido de forma descentralizada, acarretando o problema da ineficiência nos processos de compras públicas com recursos oriundos dos convênios municipais.

Neste sentido, surge a seguinte pergunta: **Como a Compra Pública Compartilhada otimiza a aplicação dos recursos oriundos do convênio entre CBMSC e Prefeituras Municipais?**

Este Trabalho de Conclusão de Curso explora a temática relacionada à centralização de compras públicas, por meio da Compra Pública Compartilhada, na aplicação dos recursos oriundos dos convênios entre o Corpo de Bombeiros Militar e os municípios do Estado de Santa Catarina, e visa propor a centralização com a estratégia mais viável e otimizadora dos recursos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) atua em todo o Estado nas mais diversas frentes, sempre buscando parcerias para melhoria contínua do serviço oferecido ao cidadão catarinense.

Neste sentido, o CBMSC celebra convênios com os municípios para a execução dos serviços de prevenção, combate a sinistros, busca e salvamento, atendimento pré-hospitalar e outros previstos no artigo 108 da constituição estadual, resultando deste uma receita financeira que é destinada para melhoria destes serviços no município conveniado.

Atualmente são 287 municípios conveniados<sup>1</sup>, sendo cada convênio gerido de forma descentralizada e com processos de licitações independentes, gerando inúmeros processos repetidos, morosos e muitas vezes ineficientes para aplicação do recurso público.

Neste contexto a centralização das compras públicas, através da Compra Pública Compartilhada, se apresenta como uma ferramenta que pode auxiliar na otimização da aplicação dos recursos, uma vez que possibilitaria a centralização do processo de compra, mantendo o recurso descentralizado.

As Compras Públicas Compartilhadas vêm sendo estudadas como modelo para otimização da administração na aplicação dos recursos públicos descentralizados, e já empregada em diversas esferas da administração pública, sendo uma oportunidade para aplicação de seus conceitos no CBMSC.

Ao proporcionar a Compra Pública Compartilhada, o CBMSC irá figurar como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro de Preços, e os convênios através das Prefeituras Municipais serão órgãos participantes do processo, oportunizando a economia de escala e a racionalização processual, conseqüentemente melhor emprego do recurso público.

---

<sup>1</sup> Informação retirada de sistema interno de Business Intelligence do CBMSC, no dia 13 set 2021.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos convênios entre o CBM e os municípios do Estado de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar aspectos gerais sobre compras na administração pública;
- b) Discorrer sobre centralização das compras públicas através de Compras Compartilhadas;
- c) Levantar melhores práticas de Compras Públicas Compartilhadas;
- d) Identificar a aplicabilidade da realização de Compras Públicas Compartilhadas com recursos oriundos dos convênios municipais do Estado de Santa Catarina.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 2.1.2 Aspectos gerais

As compras públicas compreendem as aquisições de bens e contratações de serviços, a fim de atender as necessidades das instituições públicas, de maneira eficiente, objetivando o bom desenvolvimento de suas atividades finalísticas (ARAÚJO; ARAÚJO, 2019).

Resguardam-se como tarefas essenciais para a manutenção das atividades do serviço público. Neste sentido a Constituição federal norteia esta atividade em seu artigo 37:

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

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

Segundo Meirelles (2005), a licitação é um procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Ela desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade dos negócios administrativos.

A licitação é vista como um meio técnico-legal, como um procedimento administrativo, ou seja, uma sucessão de etapas ordenadas, visando a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, assim como dar oportunidades iguais àqueles que desejam contratar com o Governo (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015).

A Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 regulamenta as contratações pela Administração Pública, entretanto no ano de 2021 a Lei 14.133 de 01 de abril, a “nova”

Lei de Licitações e Contratos Administrativos, passou a vigorar estabelecendo uma vigência simultânea das duas leis por um período determinado, até a revogação completa da lei mais antiga: “Art. 193. Revogam-se: II - a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e os arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, após decorridos 2 (dois) anos da publicação oficial desta Lei.” (BRASIL, 2021).

A nova legislação já pode ser utilizada, porém deverá constar a opção escolhida indicada expressamente no edital.

Art. 191. Até o decurso do prazo de que trata o inciso II do caput do art. 193, a Administração poderá optar por licitar ou contratar diretamente de acordo com esta Lei ou de acordo com as leis citadas no referido inciso, e a opção escolhida deverá ser indicada expressamente no edital ou no aviso ou instrumento de contratação direta, vedada a aplicação combinada desta Lei com as citadas no referido inciso. (BRASIL, 2021).

As leis de licitações estabelecem normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1993; 2021).

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

Ressalta-se que o processo licitatório tem por objetivos o seguinte:

- I - Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. (BRASIL, 2021).

Existem situações em que a licitação é dispensável ou mesmo não se aplica à contratação. São os casos das chamadas dispensa e inexigibilidade de licitação, apresentando um rol taxativo, previstos na Lei de Licitações (BRASIL, 1993; 2021).

### 2.1.3 Sistema de Registro de Preços

O Sistema de Registro de Preços (SRP) foi estabelecido pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e regulamento pelo Decreto nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013. Tem seu conceito como sendo um “[...] conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras.” (BRASIL, 2013).

Segundo a nova Lei de Licitações, o SRP é classificado como procedimentos auxiliares das licitações e das contratações, nos termos do artigo 78, e o define do seguinte modo:

Sistema de registro de preços: conjunto de procedimentos para realização, mediante contratação direta ou licitação nas modalidades pregão ou concorrência, de registro formal de preços relativos à prestação de serviços, a obras e a aquisição e locação de bens para contratações futuras. (BRASIL, 2021).

Merece destaque o uso do SRP na contratação de obras:

Art. 85. A Administração poderá contratar a execução de obras e serviços de engenharia pelo sistema de registro de preços, desde que atendidos os seguintes requisitos:

I - Existência de projeto padronizado, sem complexidade técnica e operacional;

II - Necessidade permanente ou frequente de obra ou serviço a ser contratado. (BRASIL, 2021).

Para Fenili (2015), apesar de definições simplórias, vê-se que o SRP é um modo simples e administrativamente eficiente de se conduzir as compras em órgãos públicos.

De modo geral, no SRP, faz-se uma licitação (pregão ou concorrência), onde ao final o vencedor da licitação faz a assinatura de uma ata, na qual se compromete a fornecer o material pelo valor registrado, no decorrer da vigência da ata e caso o órgão público emita uma ordem de fornecimento, o prazo de entrega não poderá exceder ao registrado em ata (FENILI, 2015). O prazo de vigência da ata de registro de preços será de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado, por igual período, desde que comprovado o preço vantajoso (BRASIL, 2021). “Essa política é especialmente interessante quando há certa imprevisibilidade da demanda do item dentro da organização.” (FENILI, 2015, p. 110).

Fato é que ambas as leis de licitação dão prioridade ao SRP, “As compras, sempre que possível, deverão: [...] II - ser processadas através de sistema de registro

de preços.” (BRASIL, 1993). “O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte: [...] II - processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente.” (BRASIL, 2021).

Em síntese, Fenili (2015) apresenta as condições nas quais utiliza-se o Sistema de Registro de Preços:

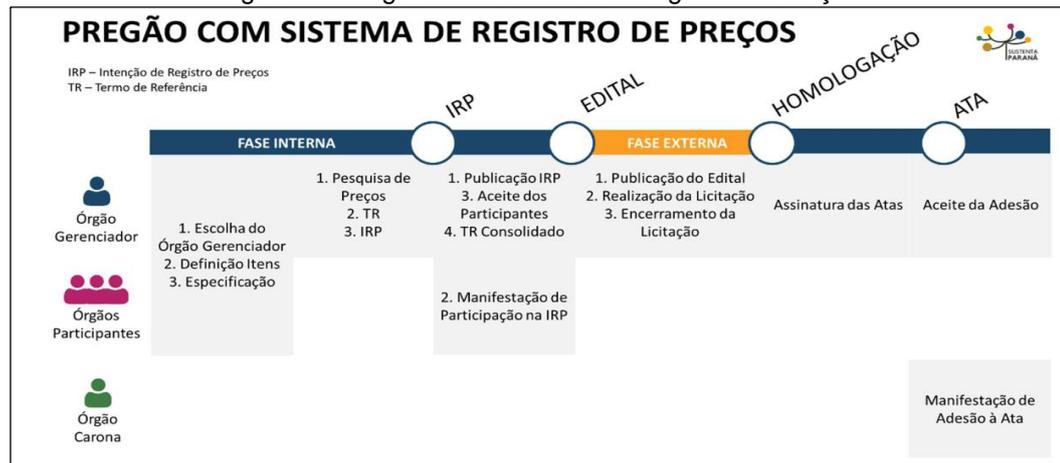
- a) Contratações frequentes;
- b) Impossibilidade de definição prévia do quantitativo a ser demandado;
- c) Conveniências de entregas parceladas, e;
- d) Conveniência de atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas do governo.

No Sistema de Registro de Preços pode ainda haver a figura do órgão gerenciador de Atas de Registro de Preços, possibilitando a participação de outros órgãos na mesma licitação. A legislação prevê que ao órgão gerenciador incumbe a condução dos procedimentos previstos e o gerenciamento da ata de registro de preços. Já ao participante integra os procedimentos iniciais do processo e toma parte da ata de registro de preços ao final (BRASIL, 2013).

Em termos operacionais, cabe a um órgão central, denominado gerenciador, a prática de todos os atos de controle e administração do SRP. Assim outros órgãos podem integrar uma mesma ata de registro de preços, este órgão gerenciador, em momento anterior à realização de licitação para o registro de preços, faz uso do procedimento de Intenção de Registro de Preços (IRP), operacionalizando a consolidação da demanda dos órgãos participantes. Em seguida, o órgão gerenciador procede às tarefas inerentes às fases interna e externa da licitação, culminando com a assinatura da ata de registro de preços (FENILI, 2015). O autor, ainda, destaca a possibilidade de órgãos não-participantes, chamados “caronas”, que podem utilizar a ata de registro de preços firmada por outros órgãos.

Para Doetzer e Loro (2020, p. 6) um pregão realizado com SRP pode ser ilustrado conforme Figura 1.

Figura 1 - Pregão com Sistema de Registro de Preços



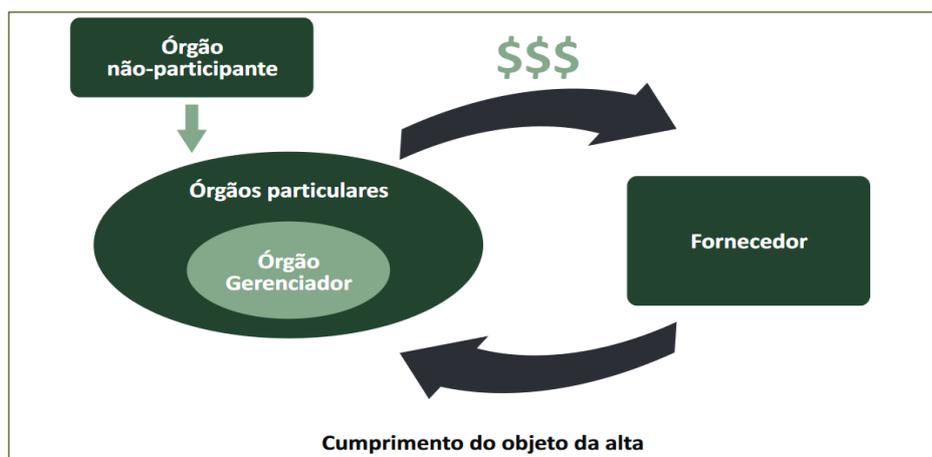
Fonte: Doetzer e Loro (2020, p. 6).

Para órgão Carona<sup>2</sup>, a legislação (BRASIL, 2013) impõe o limite de 5 (cinco) vezes o quantitativo originalmente registrado na ata para todos os eventuais órgãos não-participantes. Uma vez atingido este limite, novas adesões serão vedadas. Destaca-se também que este tipo de adesão (carona) não poderão exceder, por órgão ou entidade, a 50% (cinquenta por cento) dos quantitativos dos itens do instrumento convocatório registrados na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e para os órgãos participantes, assim como não poderá exceder, na totalidade, ao dobro do quantitativo de cada item registrado na ata de registro de preços para o órgão gerenciador e órgãos participantes, independentemente do número de órgãos não participantes que aderirem (BRASIL, 2021).

Na Figura 2, abaixo, Fenili (2015) ilustra esta dinâmica entre atores envolvidos no SRP.

<sup>2</sup> Carona: nome dado por autores a órgão não participante - órgão ou entidade da administração pública que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços (BRASIL, 2013).

Figura 2 - Dinâmica e atores envolvidos no Sistema de Registro de Preços



Fonte: Fenili(2015, p.111).

Para Dezolt *et al.* (2016), o interesse pelo uso do SRP pode ser explicado pelas variadas vantagens que traz para o processo de compras públicas, tais como: planejamento de demandas e consequente racionalização; compartilhamento das compras entre órgãos e entidades da Administração; permitindo que se beneficie do ganho de escala.

#### 2.1.4 Modalidades de licitação

Segundo Fenili (2015), modalidade de licitação é “[...] a maneira específica de conduzir o procedimento licitatório, a partir de critérios definidos em lei.” O Autor menciona que há seis modalidades, sendo elas: Convite; Tomada de Preços; Concorrência; Concurso e Leilão regidos pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993; e o Pregão estabelecido através da Lei nº. 10.520/2002.

Brito (2021) apresenta o Regime Diferenciado de Contratações, estabelecido pela Lei nº 12.462/2011, também como uma modalidade de licitação. Segundo BRITO (2021), conforme a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, as modalidades podem ser definidas como:

**Convite:** Licitação realizada entre interessados do ramo que trata o objeto da licitação, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela administração;

**Tomada de Preços:** Licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação;

Concorrência: Licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto (a concorrência é utilizada tanto na compra ou na alienação de bens imóveis);

Concurso: Licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias;

Leilão: Licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação;

Pregão: Licitação destinada a aquisição de bens e serviços e comuns;

Regime Diferenciado Contratações: Modalidade destinada exclusivamente às contratações de obras e serviços de engenharia e infraestrutura necessários a execução de políticas públicas pelo Estado.

Já a nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021, estabelece como modalidade o diálogo competitivo, além do pregão, concorrência, concurso e leilão.

XLII - diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos. (BRASIL, 2021).

Cabe chamar atenção ao Pregão, esta modalidade amplamente utilizada para aquisição de bens e serviços comuns. Classificado como “Modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto.” (BRASIL, 2021).

A partir do Decreto 10.024 de 20 de setembro de 2019 com vistas a competitividade, transformação digital, desburocratização e desenvolvimento sustentável; o pregão teve como meta proporcionar maior eficiência e agilidade aos processos licitatórios, principalmente com a inversão das fases de habilitação e julgamento de propostas e com a previsão de sua realização na forma eletrônica (BRITO, 2021). Segundo Veiga (2021, p. 39), “além da instituição do pregão e suas

sucedidas evoluções, outro advento que causou grande impacto às compras públicas foi a regulamentação do Sistema de Registros de Preços.”

Neste sentido, a Legislação estabelece também que as contratações por Sistema de Registro de Preços poderiam ser realizadas por esta modalidade.

Art. 11. As compras e contratações de bens e serviços comuns, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quando efetuadas pelo sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, poderão adotar a modalidade de pregão, conforme regulamento específico. (BRASIL, 2002).

### **2.1.5 Compras públicas no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**

O regramento Constitucional brasileiro classifica o Corpo de Bombeiros Militar como órgão de segurança pública:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e os corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se, juntamente com as polícias civis e as polícias penais estaduais e distrital, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1988).

Nessa toada, a Constituição do Estado de Santa Catarina firma o posicionamento do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) e ainda define suas funções:

Art. 105. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

III – Corpo de Bombeiros Militar,

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei: [...]

§ 2º Os cargos não previstos nos quadros de organização da corporação, poderão ser exercidos pelo pessoal do Corpo de Bombeiros Militar, por nomeação do Governador do Estado. (SANTA CATARINA, 1989).

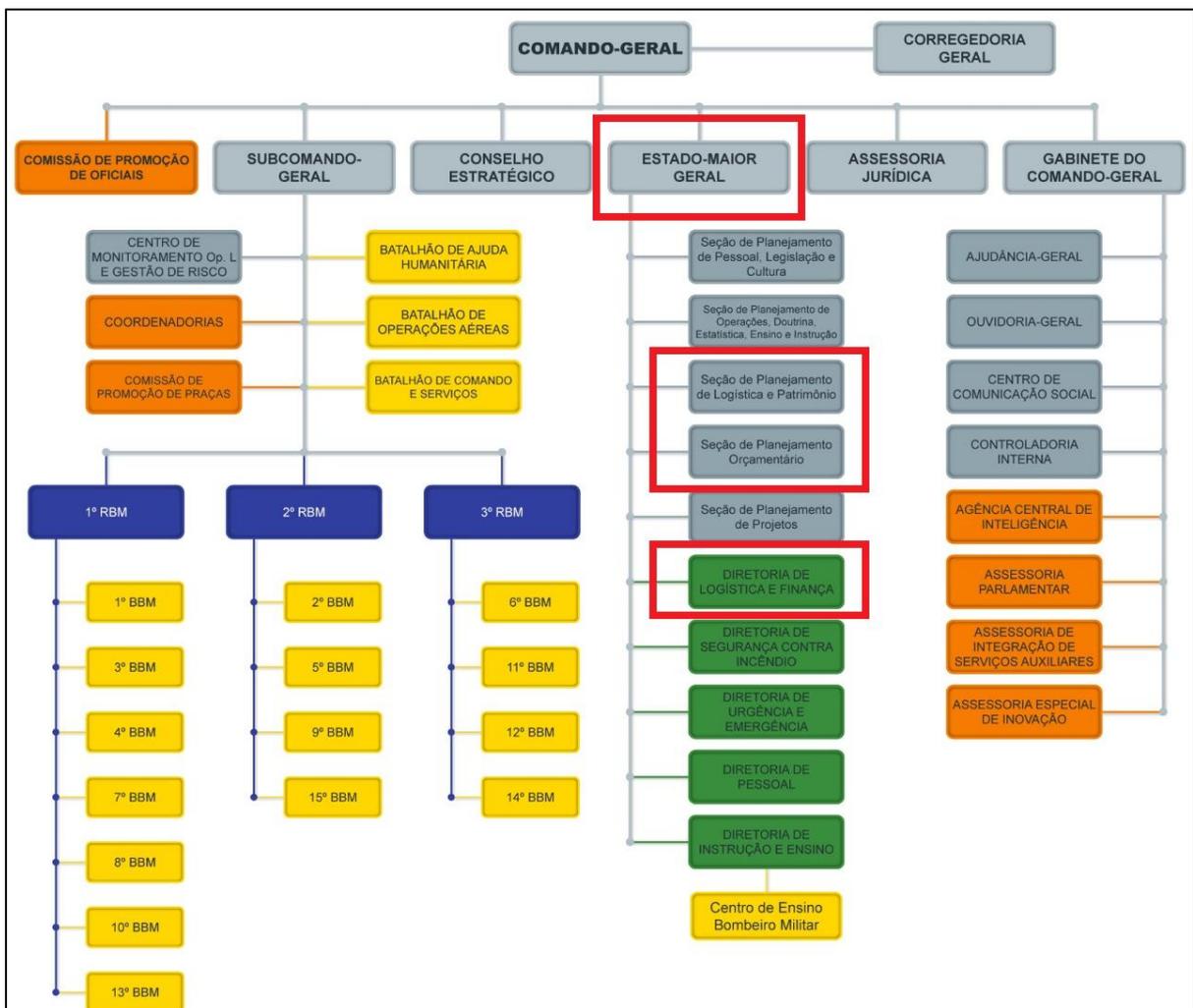
Deste modo, fica claro que o CBMSC é um órgão da administração direta do Estado de Santa Catarina, seguindo o regramento legal estabelecido para outros órgãos públicos brasileiros, nos termos do item 2.1 desta monografia.

A Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) é o órgão central do governo, responsável por administrar as finanças do Estado conforme o estabelecido na Lei Orçamentária Anual (LOA) (OLIVEIRA, 2015).

A Secretaria de Estado da Administração (SEA) é o órgão central dos Sistemas Administrativos de Gestão de Materiais e Serviços, de Gestão de Recursos Humanos, de Gestão Patrimonial e de Gestão Documental, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional (SANTA CATARINA, 2006).

A Figura 3 apresenta a estrutura do CBMSC. Faz-se enfoque ao Estado Maior Geral, em especial suas seções de Planejamento de Logística e Patrimônio e de Planejamento Orçamentário, assim como a Diretoria de Logística e Finanças, como estruturas relacionadas a Gestão de Compras do CBMSC (SANTA CATARINA, 2021b).

Figura 3 - Comando CBMSC



Fonte: Adaptado pelo Autor (CBMSC, 2021b).

## 2.2 COMPRAS CENTRALIZADAS E DESCENTRALIZADAS

A discussão sobre centralização e descentralização de processos, em especial o de compras públicas, está sempre em evidência. Entender as vantagens e desvantagens de cada modelo pode colocar o órgão em evidência, principalmente na otimização do uso do recurso público.

Segundo Dimitri, Dini e Piga (2006) as configurações das estruturas de compras podem ser divididas basicamente em três. A primeira delas é a centralização total, em que todas as decisões referentes ao processo de compras (o que, como, quando, de que) estão concentradas, por exemplo, numa central de compras públicas; A segunda forma é a descentralização total, na qual as unidades menores são responsáveis pelas decisões do processo de compras; E, por fim, o modelo híbrido, centralização total e a delegação total, em que o local e a central compartilham poderes de decisão sobre as compras.

Os três tipos de aquisição serão abordados na sequência.

### 2.2.1 Compras descentralizadas

Para Karjalainen (2009) as compras descentralizadas têm como característica o fato de serem realizadas por gerentes individuais do órgão ou divisão. Em uma estrutura organizacional de compras descentralizada, todas as unidades negociam seus próprios contratos, ou compram do mercado conforme a necessidade, sem um contrato com longo prazo em vigor. Os processos usados entre as unidades, e mesmo dentro delas, podem variar, às vezes até informal.

“Nesse caso, são os departamentos locais, que são encarregados das compras em função de suas necessidades, que teriam melhores condições para avaliar os fornecedores e usar as informações de maneira mais eficiente.” (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015, p. 7).

Neste sentido, a descentralização aumenta a participação dos cidadãos (porque os governos locais, estando mais próximos dos cidadãos, são mais propensos a serem responsáveis), induz a competição entre as jurisdições locais e favorece a experimentação de políticas inovadoras para melhorar a eficiência local (BALDI; VANNONI, 2019).

De acordo com Chiavenato (2003), o modelo descentralizado permite que os problemas sejam solucionados localmente; induz o aumento da eficiência e da motivação do pessoal local; promove decisões com melhor qualidade; permite um processo de tomada de decisão local mais ágil; e, ainda, os gastos com coordenação são mais reduzidos.

Para Araújo e Araújo (2019) a descentralização fortalece a economia local, reduz a necessidade de deslocamentos dos vendedores a um centro distante, reduz os custos de transporte devido às aquisições de produtos no mercado local e facilita o acesso das pequenas e médias empresas aos mercados das licitações.

Para Fenili (2015), no caso de organizações que possuem unidades administrativas dispersas geograficamente, normalmente, opta-se por uma estrutura descentralizada, visto que este modelo é vantajoso nesse tipo de desenho organizacional, é a maior agilidade no atendimento das demandas dos clientes internos.

O referido autor ainda evidencia outras vantagens desse modelo: resposta mais rápida e ágil às solicitações de compra; a maior flexibilidade na negociação com fornecedores regionais; e a maior autonomia funcional das unidades administrativas regionais.

Para Terra (2016, p. 41), na “[...] descentralização ocorre ainda um melhor uso das informações sobre a qualidade dos bens e serviços adquiridos em nível local, além de maioria agilidade nas aquisições contratações.” Sendo assim, “[...] uma das vantagens desse modelo está associada ao melhor uso das informações sobre a qualidade dos bens e serviços adquiridos em nível local.” (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015, p. 7).

Ressalta-se que a descentralização proporciona a duplicação e retrabalho das atividades de compra, além de, normalmente, não adquirir produtos e serviços o suficiente para gerar economia de escala<sup>3</sup> (SILVA, 2016).

Para Santos (2019), todas as etapas do processo de compras ocorrem localmente, em cada organização e a cada contratação, não há capturas de sinergia ou compartilhamento de esforços, deste modo a compra descentralizada não proporciona economia de escala, apresentam altos custos de coordenação externa

---

<sup>3</sup> “Economia de escala é o termo usado para se referir ao menor preço unitário obtido quanto há uma compra em grandes quantidades.” (FENILI, 2015, p. 91).

com os fornecedores, normalmente possuem pouca adesão de plataformas eletrônicas de compras e utilizam-se de processos de trabalho informais.

Sendo assim, a unidade compradora não é capaz de utilizar potenciais da economia de escala, principalmente os preços mais baixos, visto que todas as compras da organização não são realizadas em um mesmo momento, há muito esforço duplicado no nível da unidade (KARJALAINEN, 2009).

### **2.2.2 Centralização de compras**

Na centralização, a responsabilidade e poder de compra estão concentrados dentro de uma organização ou unidade de compra, a compra centralizada implica que as compras sejam feitas da sede do órgão ou de algum nível regional e central (KARJALAINEN, 2009).

As principais vantagens da centralização se devem à exploração das economias de escala, agrupando quantidades, minimizando duplicações, reduzindo o número de transações, e para melhor estrutura de uma central de compras com maior poder de barganha, efetivo mais experiente e gestores mais qualificados, podem garantir maior qualidade de produto e serviço. Economias de escala podem ser facilmente alcançadas se os produtos forem altamente padronizados (BALDI; VANNONI, 2019)

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) uma das grandes discussões de compras governamentais é como conseguir o melhor preço estimulando a competição e diminuindo a corrupção. Afirmam também que o modelo de centralização é mais eficiente como efetivação de processos de compras para Sistema de Registro de Preços, pois permite a agregação de demandas para realização de um único processo.

A implantação do registro de preços em alguns estados se deu associada a medidas de controle de custos e despesas e à centralização das compras e contratações. A sua disseminação parece ter sido impulsionada por iniciativas dos dirigentes dos órgãos empenhados em obter as vantagens da concentração das compras para obtenção de preços melhores agilização de prazos. (FERNANDES, 2019, p. 5).

Observa-se que o sucesso da estratégia de centralização está intrinsecamente ligado às características do produto: quanto mais semelhantes são os produtos, mais fácil é a agregação (BALDI; VANNONI, 2019).

Para Araújo e Araújo (2019) a centralização oferece ganho com economia de escala, nível mais alto de padronização e aumento do poder de compra, reduz o risco de corrupção por não ter muita proximidade do comprador com o mercado local, mais especialização e capacitação de pessoal, proporciona maior compartilhamento de conhecimento, recursos e gestão de conhecimento.

De acordo com Dimitri, Dini e Piga (2006), o grau de centralização nas compras públicas aumentou, e tem sido uma tendência nos contratos públicos na Europa, nos Estados Unidos, na América do Sul e na Ásia. Na Europa, vários países estabeleceram agências centrais de compras nos últimos anos, como por exemplo: Reino Unido, França, Itália, Finlândia, Dinamarca, Suécia e Áustria.

Karjalainen (2009) apresenta evidências empíricas das vantagens de um projeto de centralização de compras no governo finlandês. O Autor estimou a economia potencial de preços, para produtos selecionados, encontrando uma economia de cerca de 8% a 37% no modelo centralizado adotado. Destaca que a habilidade de padronizar é um pré-requisito para a centralização (KARJALAINEN, 2011).

De acordo com Corey (1978 apud KARJALAINEN, 2009), a base para centralizar as compras existe quando dois ou mais locais têm requisitos comuns, e a capacidade de padronizar é um pré-requisito para centralização.

O autor destaca que os benefícios da compra centralizada são frequentemente chamados de benefícios de sinergia, que levam a vantagem competitiva para unidades que compartilham conhecimento ou recursos, estratégias de coordenação e poder de negociação. Resultando na redução de custos, redução do trabalho administrativo, economia de processos, economia de escala, economias de informação e aprendizagem. Além disso, o tamanho do potencial de economia nos custos do processo mostra que o número de unidades necessários para centralização não precisa ser muito alto antes de as economias de processo se tornarem evidentes (KARJALAINEN, 2009).

Para Fenili (2015), a centralização apresenta como vantagens: a obtenção de maior economia de escala, o melhor controle global do processo de compras e dos estoques, e redução do custo de pedido (menor número de pedidos, redução do quadro de pessoal e evita a disparidade de preços de aquisição de um mesmo material por distintos compradores).

Alves *et al.* (2019) apresentam um estudo sobre compras de medicamentos de instituições da administração pública, onde uma instituição que utiliza o modelo de gestão centralizada se mostrou mais eficiente, devido ao fato de ter apresentado menor custo e menor tempo de aquisição no período analisado.

Entretanto, Terra (2018, p. 5) coloca que “[...] uma das grandes preocupações com a centralização de compras é que o modelo centralizado se torne mais burocrático e menos eficiente.”

Importante destacar que “se por um lado a estrutura centralizada favorece o controle pela redução da discricionariedade e possibilita ganhos de escala nas contratações, também limita o atendimento às demandas dos gerentes de linha [...] em ambientes complexos.” (FERNANDES, 2019, p. 5).

Como outras desvantagens da centralização: há a necessidade de maior coordenação, maior custo de instalação e manutenção, perda de relacionamento com fornecedores locais (BALDI; VANNONI, 2019).

Entretanto, o maior dilema se dá na possibilidade de concentração de mercado, quando pequenos competidores não podem acessar esses mercados, devido à barreira à entrada, considerada proibitiva, facilitando a formação de oligopólios. Corre-se o risco, dessa forma, de alijar desse mercado governamental micro e pequenas empresas que não possuem economia de escala e de escopo suficientes para atender a compras nessas condições. (COSTA; TERRA, 2019, p. 63 - 64).

No entanto parece haver consenso entre os acadêmicos de que a centralização de compras oferece várias sinergias e benefícios, especialmente em termos de preços mais baixos e economia de processo, deste modo, estabelecendo-se como tendência nas organizações públicas e privadas (KARJALAINEN, 2011).

Nesta linha, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, estabeleceu como prioridade a centralização dos procedimentos de compras públicas:

Art. 19. Os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos deverão:

I - Instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços;

Art. 181. Os entes federativos instituirão centrais de compras, com o objetivo de realizar compras em grande escala, para atender a diversos órgãos e entidades sob sua competência e atingir as finalidades desta Lei. (BRASIL, 2021).

### 2.2.3 Modelo híbrido de compras

Segundo Dimitri, Dini e Piga (2006), nem a completa centralização ou descentralização aparecem como um ótimo. Arranjo e modelos híbridos, por serem flexíveis, parecem ser mais apropriados para o momento atual. Modelos híbridos estão prevalecendo tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, uma vez que permitem a exploração de ambos, a eficiência da centralização e a flexibilidade de descentralização.

Este posicionamento é corroborado por Karjalainen (2009), pois afirma que as organizações, muitas vezes, escolhem um híbrido entre os dois (centralizados e descentralizados) em alguns níveis.

Segundo Araújo e Araújo (2019), devido a inexistência de um modelo de gestão de compras que possa ser considerado ideal e absoluto, algumas organizações optam pela adoção da estrutura híbrida em busca das vantagens dos dois modelos de compras. Os autores afirmam também, que, por este motivo, boa parte dos órgãos públicos têm realizado Compras Compartilhadas por meio de Sistema de Registro de Preços, visando alcançar eficiência administrativa, o aumento do poder de negociação para ganhos com economia de escala, o uso racional de recursos e melhoria na fiscalização e no controle.

Para Terra (2018, p. 5), deve “[...] haver então uma análise crítica caso a caso para decidir qual o melhor modelo que os entes e pastas devem adotar, embora se corrobore com o entendimento de que um modelo híbrido, funcionando com sinergia, é o mais adequado para os desafios das compras públicas.”

Entretanto, para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) as instituições devem encontrar o equilíbrio entre a Centralização vs. Descentralização. Os autores destacam que a descentralização deve ser considerada em determinados casos em itens de pequeno valor, mas com determinados controles, como banco de preços para referenciar as compras.

Para Fernandes (2019, p. 5)

O papel estratégico que as compras públicas tendem a assumir implica em adotar formatos de organização que combinem centralização e descentralização em múltiplos e diversificados arranjos, apoiados na utilização intensiva das tecnologias de comunicação eletrônica.

Espera-se que a descentralização gere ganhos de bem-estar na alocação de recursos, pois governos locais têm melhores informações sobre as preferências dos moradores locais e custos dos serviços. Com a centralização, por outro lado, é possível explorar economias de escala, ter profissionais bem treinados e estar mais protegido de interferências e corrupções (BALDI; VANNONI, 2019).

Cada vez mais, a função compras tem adquirido uma importância estratégica dentro das organizações que buscam alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Como consequência, observa-se uma tendência por parte delas em estabelecer estratégias de aquisição que conjugam os benefícios do modelo centralizado e descentralizado de compras. (SILVA, 2016, p. 5).

Para Moreira (2013), a escolha da estrutura de compras a ser adotada deve ser pautada naquela que crie valor e proporcione vantagens competitivas para a organização. Ela deve ser suficientemente flexível para se adaptar e mudar, sempre alinhada às novas estratégias definidas pela gestão.

Voltando-se ao caso apontado no estudo de Baldi e Vannoni (2019), onde são apresentadas estratégias de contratação pública centralizada e descentralizada para compras de medicamentos de uso hospitalar em serviços de saúde da Itália, 2009 e 2012, os autores concluíram que os modelos centralizado e híbrido pagam preços mais baixos em comparação com unidades descentralizadas.

Para Macohin (2012), um modelo híbrido de compras poderia ser estabelecido mediante a Curva ABC, considerando a possibilidade de itens de classes A e B serem adquiridos por unidades centralizadas, enquanto materiais de classe C, por unidades isoladas.

Já Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015), sugerem a gestão de suprimentos através da matriz Kraljic (1983), onde os de alavancagem e estratégico sugerem modelos centralizados, e os itens não críticos e de gargalo, modelos descentralizados. Os autores destacam que, para itens de alavancagem, dado os volumes de gastos do setor público, as oportunidades de se explorar este modelo de compra são amplas, sendo adequados para Compras Compartilhadas, devido ao volume de compras e possibilidade de economia em escala.

Para Kraljic (1983), ao explorar todo o poder de compra e negociação da empresa, a função de compra deve refletir a configuração corporativa geral. Em particular, a alta administração deve decidir até que ponto deve centralizar ou descentralizar a função. A questão não é clara. Embora a centralização aumente a influência de compras de uma empresa, ela também é mais inflexível. Para encontrar

o equilíbrio certo, as empresas devem considerar cuidadosamente as compensações entre influência e flexibilidade.

Deste modo, modelos centralizados apresentam como principais vantagens a economia de escala de processos, entretanto pode se tornar mais burocrático e alto custo de coordenação. Já modelos descentralizados são mais ágeis e com reduzidos gastos de coordenação, porém geram processos repetidos e não faz jus aos benefícios do poder de compra do Estado. Modelos híbridos são capazes de conciliar benefícios de ambos os modelos.

### 2.3 COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS

Dentro do setor público, muitas entidades individuais de compra adquirem bens e serviços parecidos. A Compra Compartilhada é uma maneira de reunir essas compras e de conseguir benefícios (BIDERMAN *et al.*, 2008).

As Compras Compartilhadas são utilizadas pela Administração Pública para realização da aquisição e contratação de produtos e serviços de forma conjunta, visando diminuir os custos com a contratação, deste modo, passa a ser um procedimento vantajoso para a Administração, tendo em vista que evita que processos licitatórios desnecessários sejam realizados, gerando economicidade para a Administração (RAMOS, 2018).

Parecida com a compra centralizada, a licitação compartilhada ajuda a introduzir políticas e critérios ambientais sustentáveis coerentes e coordenados. Além disso, pode ser usada como uma ferramenta poderosa para reduzir os custos da introdução de licitação sustentável em uma autoridade específica, e para promover produtos mais sustentáveis e o progresso tecnológico. (BIDERMAN *et al.*, 2008, p. 48).

Para Santos (2019), cabe estabelecer uma diferenciação entre Compras Compartilhadas e Compras Centralizadas. Em Compras Compartilhadas há a aglutinação de atividades administrativas em um ente central, já uma central de compras desenvolve um processo de trabalho próprio para entregar os bens e serviços às unidades locais, não se propõe, apenas, a conduzir de forma central uma compra que ocorreria localmente.

Segundo Instrução Normativa nº 12 do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, a Compra Compartilhada “É a contratação para um grupo de participantes previamente estabelecidos, na qual a responsabilidade de condução do processo

licitatório e gerenciamento da ata de registro de preços serão de um órgão ou entidade da Administração Pública Federal.” (MPOG, 2012).

Cader (2019) entende que a Compra Compartilhada se trata de uma aquisição conjunta de bens e serviços que geram 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.

Segundo Biderman *et al.* (2008, p. 105), em uma Compra Compartilhada

[...] dois ou mais órgãos públicos reúnem suas atividades de licitação. Já é amplamente realizada em níveis regionais pela Europa e oferece oportunidades de economia de custos significativos por meio de custos administrativos reduzidos e vantagens de preços de compra a granel.

Diversos autores apresentam as vantagens estabelecidas na adoção da compra pública compartilhada. Para Cavalcanti *et al.* (2017), a adoção de Compras Compartilhadas entre os órgãos da Administração, especialmente para as aquisições de bens de uso comum, demonstra ser uma ferramenta eficaz para a padronização dos requisitos e especificações utilizadas, incorporando-se aspectos de sustentabilidade, bem como para a obtenção de ganhos de escala do ponto de vista econômico.

Para Côrtes (2016), as Compras Compartilhadas maximizam os recursos, minimizam os custos e obtêm ganhos de produtividade na escala econômica. Em especial: na economia de esforços através da redução de processos repetitivos; na redução de custos por meio da compra concentrada com maiores volumes; melhor planejamento das necessidades (contratações periódicas); e padronização de equipamentos e soluções, com facilidade de manutenção e uso (BRITO, 2021).

As Compras Compartilhadas viabilizam o atendimento das demandas de mais de um órgão ou entidade, com possibilidades de padronização de itens e redução do número de licitações realizadas, fazendo jus ao poder de compra da Administração com economia de escala, podendo proporcionar a diminuição dos custos com as aquisições e um melhor gerenciamento de estoques, além de contribuir para a melhoria da gestão dos recursos públicos e para a eficiência das contratações. (ARAÚJO; ARAÚJO, 2019, p. 313 - 314).

Para Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015), a concentração de serviços administrativos é capaz de padronizar procedimentos e obter ganhos de escala e de aprendizado, sendo um dos caminhos para combater o crescimento dos custos e fragmentação, bem como o *déficit* público dos trabalhos. Também proporciona preços

mais competitivos e condições mais favoráveis de compra, especialmente quando se compram produtos fabricados em massa; e a redução dos custos administrativos e melhoramento dos serviços pelas entidades de compras, como consequência da concentração da gerência de aquisição (BIDERMAN *et al.*, 2008).

Silva e Barki (2014) relatam que ao realizar Compras Compartilhadas, as instituições públicas criam um ambiente favorável para o ganho de escala com eficiência econômica, já que proporciona a junção das demandas entre órgão gerenciador e participantes e consequente redução de processos para todos os envolvidos. Apontam ainda a redução do impacto ambiental e amplificação de benefícios sociais, uma vez que induz a competição entre os fornecedores de produtos sustentáveis (TERRA, 2016).

Para Fenili (2016), a adoção da ferramenta das Compras Compartilhadas coloca a Administração Pública em destaque no mercado, uma vez que podem trazer diversos benefícios, como tais como a economia de escala, racionalização de processos, aumentando também o poder de compra do Estado, a qualidade e a transparência.

Em síntese, vale destacar os elementos trazidos por Cader (2019) a respeito das características das Compras Compartilhadas. Segue a Figura 4, com os elementos abordados por Cader:

Figura 4 - Características das Compras Compartilhadas



Fonte: Cader (2019, Slide 14).

Para destacar a importância da racionalização do processo vale a pena entender que este, além do trabalho humano despendido, representa em um ônus

para a Administração. Segundo Brito (2021, p. 62), “A repetição de processos, além do dano administrativo relacionado com a eficiência para com o uso da força de trabalho, resulta também em um aumento do custo operacional.”

Salienta-se que, conforme apontado pelo Instituto Negócios Públicos (2018, p. 5), o custo de um processo de licitação no Brasil é de R\$16.172,96 em média. Centralizar e racionalizar processos representa uma economia para o Estado.

Figura 5 - Quanto custa uma licitação?



Fonte: Instituto Negócios Públicos (2018, p. 5).

Vale ressaltar que se deve ter uma visão minuciosa desta prática de Compras Compartilhadas, pois pode também apresentar uma possível perda de competitividade decorrente da centralização (FENILI, 2016). Maior ônus operacional do órgão gerenciador da ata e criação e acentuação de oligopólios, também devem ser observados como desvantagem do modelo (FENILI, 2013).

Entretanto, modelos colaborativos, com vistas ao compartilhamento das compras, são fomentados na busca de economia de escala em aquisição de produtos padronizados (DIMITRI; DINI; PIGA, 2006).

O compartilhamento do processo de aquisição de produtos e serviços tem se colocado como uma ferramenta importante e como uma tendência nos governos ao redor do mundo (COSTA; TERRA, 2019).

A Compra Compartilhada já é uma prática comum em alguns países (Austrália, Canadá, Itália, Inglaterra e Estados Unidos) que apresenta excelentes resultados, principalmente em relação à economia de escala (BIDERMAN *et al.*, 2008).

A Constituição Federal (1988) em seu artigo 241 prevê a possibilidade de estabelecimento de consórcios públicos, que podem se organizar para coordenar Compras Compartilhadas:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disciplinarão por meio de lei os consórcios públicos e os convênios de cooperação entre os entes federados, autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos. (BRASIL, 1988).

Os Consórcios Públicos apresentam a possibilidade de integração para estados e municípios. Os Consórcios Intermunicipais são criados apenas entre municípios, numa forma de cooperação horizontal, tendo como objetivo a ampliação de gestão e disponibilidade de recursos, inclusive fazendo uso da ferramenta de Compras Compartilhadas (ROCHA; WITTMANN, 2017).

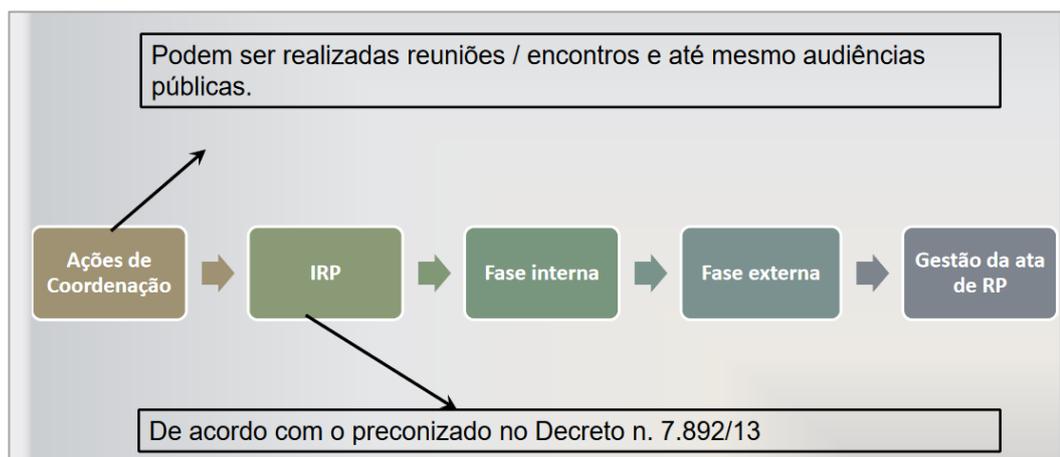
Um componente comum na gestão dos gastos públicos que foi identificado no Chile, Portugal, México e no Brasil é a utilização do Sistema de Registro de Preços (SRP), que permite o compartilhamento de licitações entre vários órgãos e a agregação de demandas com uma única licitação (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Para Fenili (2015, p. 91) as Compras Compartilhadas “[...] vem ganhando espaço desde o final da década passada. A noção de Compra Compartilhada refere-se à aquisição por um órgão público, via Sistema de Registro de Preços, na qual há órgãos participantes.”

Para consecução do sistema de Compras Compartilhadas, os preços que são registrados em ata de registro de preços, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas. Os principais atores são: órgão gerenciador da licitação, órgão participante e órgão não participante (RAMOS, 2018).

Na Figura 6, Fenili (2013) apresenta um esquema contemplando as etapas macros de uma compra pública compartilhada.

Figura 6 - Etapas do processo de Compras Compartilhadas (modelo geral)



Fonte: Fenili (2013, p. 16).

Para Fiuza *et al.* (2020) a coordenação ou centralização de compras pode ser observada sob duas dimensões:

a) A primeira delas condiz com o compartilhamento de compras, materializado no procedimento de SRP, que permite, que o órgão gerenciador e responsável pela licitação, assim como os participantes e caronas, usufruam de benefícios como a padronização das especificações, a economia de escala e o diálogo com o mercado fornecedor.

b) A segunda refere-se ao arranjo administrativo-institucional que suporta a função compras, a partir da concentração dos esforços para licitar e contratar em uma ou em algumas poucas unidades administrativas.

Segundo Fenili (2016) as Compras Compartilhadas apresentam de formação de redes organizacionais previamente a Intenção de Registro de Preços (IRP), número significativo de órgãos participantes, viés de sustentabilidade e aquisição de bens e/ou contratação de serviços de forma padronizada.

Observa-se nesse sentido que as ideias das recentes modificações promovidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) são de resgatar o compartilhamento de compras e também vão no sentido de facilitar e simplificar os processos de execução das compras públicas (TERRA, 2018).

## 2.4 CARÁTER ESTRATÉGICO DAS COMPRAS PÚBLICAS: GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Diversos são os modelos adotados pelas instituições públicas e privadas cujo objetivo é tratar as compras como caráter estratégico. Fato é que o setor público é um grande comprador que precisa ser eficiente em seus gastos, de modo a atender as demandas públicas com efetividade, visto que “[...] todo esforço governamental para melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços utilizados no setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimento.” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011, p. 402).

É importante observar que, conforme apresentado por Auriol (2005), as compras do setor público de bens e serviços podem representar mais de 18% do PIB mundial.

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 402) “Os gastos com compras de bens de serviços podem representar até 36% dos orçamentos das unidades governamentais.” Bayestorff (2021 apud SANTA CATARINA, 2021a), afirma que “[...] no Brasil, os gastos com compras públicas chegam a 12,5 % do PIB (Produto Interno Bruto).”

Silva (2016), diz que para a atividade de compras ser bem-sucedida em uma organização ela não pode ser vista apenas como um centro de custos, mas sim como atividade estratégica. Para isso precisa ser analisada sistematicamente a identificação de potenciais fontes de fornecimento. Neste sentido a iniciativa privada possui alguns modelos que podem ser adaptados à atividade pública.

O papel estratégico que as compras públicas tendem a assumir implica em adotar formatos de organização que combinem centralização e descentralização em múltiplos e diversificados arranjos, apoiados na utilização intensiva das tecnologias de comunicação eletrônica (FERNANDES, 2015, p. 5).

Uma dimensão importante para decidir quais aquisições devem ser centralizadas é a importância estratégica dos bens, ou serviços, para a empresa ou instituição pública. Aquisição é estratégica quando envolve itens/atividades com um impacto considerável nos negócios ou políticas. Quanto maior a importância dessas atividades, mais centralizadas as decisões tendem a ser. As indicações da prática de compras privadas enfatizam que os principais fornecedores de bens ou serviços

essenciais precisam de uma contraparte consistente e altamente competente; a importância estratégica de tais itens sugere que, tudo o mais sendo igual, eles devem ser mais centralizados, uma vez que as decisões que os envolvem podem ter consequências importantes para toda a organização (DIMITRI; DINI; PIGA, 2006).

Muitas limitações ainda precisam ser sobrepujadas e é preciso que a Administração Pública adote práticas e modelos que permitam utilizar as compras públicas de forma estratégica. Assim, são fundamentais o surgimento e a efetivação de iniciativas que busquem contribuir para a melhoria do desempenho e alcance de resultados positivos na área de compras públicas (TERRA, 2018, p. 4).

Para Fernandes (2015), uma das formas de definir o modelo que será adotado, é diagnosticar o setor de compras e segmentar por itens de compra, deste modo a partir de uma visão sistêmica, definir junto com os atores qual a melhor modelo estratégico para a realização das compras públicas de um determinado Estado, Secretaria e órgãos vinculados, entre outros.

Para isso, “Cabe ao poder público desenvolver técnicas ou adaptá-las da iniciativa privada e incorporá-las à gestão pública para aumento da eficiência e eficácia destes gastos.” (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011, p. 402).

#### **2.4.1 Curva ABC**

A classificação ABC, também chamada de Método ABC, Curva de Pareto ou Curva ABC, é uma ferramenta gerencial que possibilita identificar itens que justifiquem atenção e tratamento adequado quanto à sua administração. A classificação traz o fato de que cerca de 80% do custo total provém de apenas 20% dos produtos. Trata-se de uma ferramenta utilizada para a administração de estoques, políticas, priorização de produção, entre outros (SILVA, 2016).

Moreira (2013) explica que a Curva de Pareto mostra que 20% dos artigos comprados, representam aproximadamente 80% do valor gasto. Numa curva de Pareto os artigos são colocados numa de três classes (A, B ou C) de acordo com o seu valor acumulado.

a) Classe A: envolve maior soma de investimento (80%) e o menor número de itens (20%). Esta classe deve ser alvo de uma maior atenção e vigilância;

b) Classe B: corresponde a um grupo médio, absorvendo aproximadamente 15% do valor e corresponde a aproximadamente 30% do número total de itens;

c) Classe C: será aquela que exige menor atenção, envolve apenas 5% do valor da despesa e corresponde a aproximadamente a 50% do número total de itens.

À medida que se desloca da classe A para a B e depois para a C, o número de artigos vai aumentar e o valor gasto vai diminuir. A análise ABC sugere o foco da atenção e recursos nos itens que constituem a classe A (MOREIRA, 2013).

Porém, para Martins e Alt (2006), a adoção da classificação ABC somente pode causar transtorno. Visto que a falta de um item C de baixo custo pode afetar drasticamente o processo. Deste modo o autor destaca a importância da análise de criticidade. Trata-se da análise do item com relação ao impacto na organização. Podendo ser classificado também em três classes: classe A, refere-se aos itens que a sua falta provoca a interrupção da produção, são de difícil substituição, não há fornecedor alternativo; classe B, são os itens cuja falta não provoca efeitos na produção de bens e serviços no curto prazo; e os demais itens se classificam como classe C.

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) diversos estudos comprovam que a utilização de compras eletrônicas alinhadas à centralização das compras públicas em um único órgão gestor, fornecem condições de estimular uma melhor competição e racionalização de processos, o que não deve descartar em casos de materiais de pequeno valor, a utilização de compras descentralizadas.

Nesta linha a curva ABC proporciona a seleção de itens de maior impacto, logo necessitam de maior atenção. Países como o Chile, Portugal e México estão adotando procedimentos para melhorar o desempenho das compras. Trata-se de um planejamento anual, utilizando os sistemas adequados de gestão de estoque com técnicas já difundidas na iniciativa privada, como lotes econômicos, ponto de ressuprimento, curva ABC, programação de entrega e outras a fim de eliminar os estoques ociosos (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

#### **2.4.2 Matriz Kraljic**

Segundo Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015), para que o processo de compras seja eficaz, faz-se necessária a chamada gestão de suprimentos.

Kraljic (1983) se notabilizou pela exposição do conceito da matriz de complexidade versus importância para avaliar qual foco de compras deve ser dado aos diferentes itens necessários ao funcionamento da organização. Há mais de três

décadas, o autor já destacava a necessidade de mudança de perspectiva de compras (uma atividade operacional) para gestão de suprimentos (atividade estratégica). O Autor oferece conselhos pragmáticos sobre como a alta gerência pode reconhecer a extensão de sua própria fraqueza no fornecimento e tratá-la com uma estratégia abrangente para gerenciar o fornecimento.

Para Kraljic (1983), o volume é o principal determinante do poder geral de negociação da empresa, sendo fator fundamental porque as economias de escala nas compras geralmente produzem uma vantagem decisiva de custo competitivo.

Para minimizar suas vulnerabilidades de suprimento e aproveitar ao máximo seu potencial poder de compra, várias empresas europeias usaram com sucesso uma abordagem de quatro estágios para elaborar suas estratégias. Seguindo essa abordagem, a empresa primeiro classifica todos os materiais ou componentes adquiridos em termos de impacto nos lucros e risco de fornecimento. Na sequência, faz uma análise do mercado de suprimentos desses materiais. Em seguida, determina sua posição geral de fornecimento estratégico. E, por fim, desenvolve estratégias de materiais e planos de ação (KRALJIC, 1983).

Dessa forma, pode-se concluir que itens de rotina e alavancagem do portfólio de compras de Kraljic (1983) são mais adequados para a centralização. (KARJALAINEN, 2009).

Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015) destacam que Kraljic (1983) apresenta um processo dividido em quatro etapas para a transformação das compras em gestão de suprimentos: classificação; análise do mercado; posicionamento estratégico; e planos de ação.

Entretanto, segundo os autores, somente o processo de classificação é suficiente para gerar ganhos substanciais (de processos, de economias de escala e de aprendizado).

Na perspectiva da matriz de Kraljic (1983), as estratégias são delineadas para os diferentes tipos de itens, orientada por dois fatores: o nível de importância estratégica das compras (agregação de valor para a organização); e a complexidade do fornecimento (riscos, baixa competitividade do mercado, dificuldade em substituição de).

A combinação dos dois fatores resulta em uma matriz com quatro quadrantes, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7 - Matriz de classificação dos itens de compras



Fonte: Kraljic (1983 apud TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015, p. 10).

Segundo Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015), cada um dos quatro quadrantes representa uma categoria de produtos, os quais demandam ações de natureza específica. Frisa-se ainda que, segundo os autores, itens considerados de alavancagem são adequados para Compras Compartilhadas, devido ao volume de compras e possibilidade de economia em escala.

(a) Os itens não críticos são aqueles no qual o foco predominante é o tático e transacional, com a busca do fortalecimento do ambiente concorrencial. Opta-se, normalmente, por modelos de aquisição descentralizados e focados na eficiência do processo operacional de compra e na busca de menor preço. Para o setor público este modelo é bem ajustado a soluções de pregão eletrônico, baseados em especificações padronizadas de produtos e adoção de preços de referência para orientar as diversas unidades compradoras.

(b) Os itens de alavancagem são aqueles para os quais se deve buscar o aproveitamento do poder de compra. As experiências de Compras Compartilhadas exemplificam e caracterizam este agrupamento. Deve-se proceder a seleção de fornecedores com base nas exigências dos volumes e condições de fornecimento, com negociações orientadas à obtenção de preços mais competitivos. Dado os volumes de gastos do setor público, as oportunidades de se explorar este modelo de compra são amplas, devendo, portanto, buscar dentre os itens comprados, aqueles que representam os montantes mais significativos e estudar os melhores modelos de aquisição.

(c) Os itens de gargalo são aqueles que são críticos do ponto de vista da complexidade de fornecimento, mas não representam montantes

significativos. Normalmente o mercado não é concorrencial ou apresenta condições técnicas peculiares. Para eles o modelo de compra pode ser descentralizado, mas deve buscar um relacionamento melhor e mais estável com o mercado fornecedor (às vezes com contratações de fornecimento de médio e longo prazo). Devem-se estabelecer estoques de segurança e ter planos de contingenciamento.

(d) Os itens estratégicos são aqueles de maior relevância: demandam dados acurados do mercado e das necessidades da organização, análises de risco e estabelecimento do modelo logístico de contratação. Normalmente envolve mercados não concorrenciais e demandam uma inteligência competitiva da organização. A especialização e a complexidade tecnológica fazem com que a relação com o mercado fornecedor seja crítica e estratégica. Para o setor público, este segmento reúne um grande número de oportunidades de ganhos, não apenas para comprar com preços menores, mas para idealizar modelos logísticos que orientem ganhos e ampliem a efetividade das políticas públicas. (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015, p. 10 - 11).

Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015) sugerem, resumidamente, a seguinte metodologia para concentração de compras públicas:

- a) Avaliação dos itens de fornecimento e decisão sobre o enfoque estratégico (matriz de Kraljic);
- b) Para cada grupo/família de itens, definir se a compra será centralizada ou não e sob qual perspectiva;
- c) Estruturação de uma unidade central de compras ou área de serviços compartilhados, se necessário;
- d) Elaboração dos cadernos técnicos e padronizações;
- e) Estabelecimento das métricas para mensuração do atendimento dos resultados para construção dos acordos de nível de serviço.

Segundo relatório de avaliação da Controladoria-Geral da União, a partir de uma visão global e sistêmica das compras governamentais pode-se definir qual o melhor modelo estratégico de aquisições e de relacionamento com fornecedores. Ela cita a importância estratégica das compras na perspectiva da matriz de Kraljic (1983), como modelo para administração pública (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Segundo relatório de avaliação da Controladoria-Geral da União, através de dados de Compras do Ministério da Economia do ano de 2018, percebe-se o elevado número de compras de pequeno valor, que representa 61% do quantitativo total, frente à pouca representatividade financeira dessas contratações, que alcança apenas 0,54% do valor total homologado.

Nesse sentido, a partir de uma análise qualitativa da relevância dessas compras sob a ótica do referencial teórico de Kraljic, os itens podem ser classificados como não críticos. Tais compras não demonstram importância estratégica para as

organizações públicas, uma vez que são bens que se caracterizam como meros meios para a realização de atividades rotineiras e de apoio, com poucos itens específicos apresentando alguma probabilidade de afetar a entrega de serviços públicos finalísticos. Devido a não criticidade desses itens, a gestão das aquisições deve ser pautada pela simplificação de procedimentos, inclusive, com utilização de tecnologia da informação, além da incorporação de benefícios advindos de práticas existentes no setor privado (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Segundo Veiga (2021, p. 48), o resultado do emprego da matriz Kraljic (1983) na gestão de suprimentos para Força Aérea Brasileira foi:

[...] estabelecido como objetivos a padronização e maior celeridade processual, além da economia de recursos relacionados à gestão de recursos humanos e ganhos em escala, a Força Aérea buscou o compartilhamento de compras, após estudos de soluções utilizadas por entidades públicas e privadas [...].

O autor também afirma que “A economicidade foi buscada, tanto pelos supramencionados ganhos em escala em aquisições, quanto pela redução dos recursos humanos empregados nos macroprocessos de gestão e suporte.” (VEIGA, 2021, p. 48).

## 2.5 GOVERNANÇA E GESTÃO EM COMPRAS PÚBLICAS

Para Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), a grande maioria de unidades de governo do Brasil não está utilizando técnicas adequadas no planejamento de necessidades de materiais e serviços alinhados com o plano estratégico, desenvolvimento de fornecedores, virtualização de processos, gestão estratégica, de estoque e de custos relevantes. Com vistas a minimizar os custos operacionais das transações, o alcance de metas de redução dos gastos, a melhoria da capacidade de investimento e a maximização dos serviços essenciais para a população.

Neste sentido, observa-se que a área de compras públicas está se tornando cada vez mais complexa e estratégica. Sendo preciso que haja um posicionamento estratégico das compras públicas dentro das organizações, empoderada de capacidade de decisão e de gestores capacitados para exercer funções-chave dentro do processo de compra (TERRA, 2018).

Neste contexto, “A governança e a gestão das compras públicas devem ser o foco do processo, tendo uma visão multidimensional e que envolve todo o ciclo das compras públicas, integrando-se a gestão da cadeia de suprimentos e ao planejamento organizacional.” (TERRA, 2018, p. 4).

### 2.5.1 Governança em compras públicas

A governança está presente no setor público de diversos países, assim como no Brasil. “De forma a superar esses desafios, a boa governança prescreve arranjos ou estruturas para induzir o comportamento dos atores em prol dos objetivos coletivamente pactuados, reduzindo assim a distância entre o principal e os agentes.” (SANTOS, 2019, p. 85).

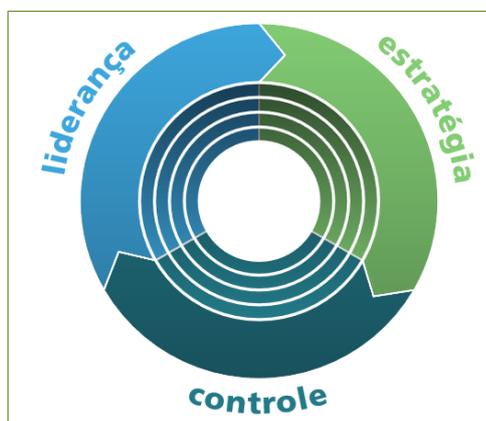
Para o TCU (2014, p. 26), a

[...] governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

A governança, neste sentido, relaciona-se com processos de comunicação, de análise e avaliação, de liderança, tomada de decisão e direção, de controle, monitoramento e prestação de contas. A governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão (TCU, 2014).

Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: a liderança, a estratégia e o controle.

Figura 8 - Componentes dos mecanismos de governança



Fonte: Tribunal de Contas da União (2014, p. 32).

Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Os líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança. Entretanto, para que esses processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*<sup>4</sup> que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (TCU, 2014).

Para Santos (2019), uma boa governança incorporaria aspectos de integração e de autorreflexão pelo sentimento de pertencimento dos atores envolvidos e pelo caráter colaborativo, ampliando a legitimidade dos processos e procedimentos conduzidos pela organização, catalisando a geração de resultados e garantindo o interesse público nas aquisições.

Cabe à governança de compras disseminar mecanismos estratégicos que aumentem a motivação dos servidores, a retenção de talentos e facilitem a gestão do conhecimento, uma vez que para a realização de compras bem-sucedidas o comprometimento dos recursos humanos é de fundamental importância para as instituições públicas, necessitando de qualificação e constantes treinamentos e capacitações para atuação na área de compras (ARAÚJO; ARAÚJO, 2019).

Para Cader (2019) são diretrizes para uma boa Governança: modernização; melhoria contínua; padronização; redesenho de processos; elaboração de manuais; transparência; profissionalização; desenho organizacional adequado; integração; atuação compartilhada colaborativa; visão sistêmica; valores mais gerenciais e menos burocráticos; uso de ferramentas de TI; meritocracia; formação de lideranças executivas; capacitação contínua; participação; qualidade de vida; compartilhamento de boas práticas; foco em resultados; indicadores metas; iniciativas; acordos de nível de serviço; celeridade; eficiência; eficácia efetividade; e otimização dos custos.

Em casos de centralização de compras, principalmente naquelas onde há a necessidade coordenação, exige-se a construção de relações de ação conjunta entre as organizações participantes, sendo afetada pelas características da governança das

---

<sup>4</sup> *Accountability*: “É a obrigação que as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, têm em assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.” (TCU, 2014, p. 34).

aquisições de cada organização (SANTOS, 2019). “A governança das aquisições se mostra ainda mais importante, tendo em mente a concentração de poder político e burocrático em unidades centrais, as quais devem receber aporte estrutural e instrumental para garantir a satisfação do interesse público.” (SANTOS, 2019, p. 85).

No âmbito das estratégias de centralização de compras, especialmente nas de compras conjuntas intraorganizacionais ou intraorganizacionais, uma governança adequada tende a amplificar os resultados esperados pelo apoio ao desenvolvimento dos tipos de ação conjunta e de comportamento organizacional. Assim, essa condução de atores, instituições, organizações, instrumentos e processos da função compras, implica em estruturação de práticas de gestão capazes de favorecer o sucesso da estratégia adotada para as aquisições centralizadas (SANTOS, 2019).

### **2.5.2 Gestão em compras públicas**

Fica cada vez mais evidenciado que “pela percepção do seu caráter complexo e estratégico, a gestão é tema cada vez mais presente e importante dentro da análise das compras públicas.” (TERRA, 2016, p. 74).

Em linhas gerais, a Gestão de Compras está relacionada ao planejamento, execução, controle e ação (TCU, 2014).

Importante observar que a nova Lei de licitações e contratos administrativos estabelece critérios, inclusive para o planejamento:

Art. 40. O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte:

- I - Condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;
- II - Processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente;
- III - Determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo;
- IV - Condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material. (BRASIL, 2021).

De modo geral a gestão de compras diz respeito ao funcionamento do dia a dia, inerente e integrada aos processos organizacionais, de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão (WORLD BANK, 2013 apud TCU, 2014).

Os gastos com compras de bens e serviços podem representar até 36% dos orçamentos das unidades governamentais, cabendo ao poder público desenvolver técnicas ou adaptá-las da iniciativa privada e incorporá-las à gestão (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Santos (2019) diz que no caso de compra centralizada, onde são agregadas informações, expertise, recursos ou volumes de compras de organizações independentes, é necessário um processo de gestão estratégica de compras, demandando uma estrutura de relações cooperativas e simbióticas entre as organizações participantes, especialmente no caso das Compras Compartilhadas ou compras conjuntas, que envolvem a adesão de organizações ou de unidades organizacionais, como no caso aprofundado nesta pesquisa.

### 2.5.3 Gestão versus governança

A gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, ou seja, é responsável pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos. A governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (TCU, 2014).

A Figura 9 mostra a relação entre a governança e a gestão, em forma de estratégia e *accountability*.

Figura 9 - Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2014, p. 32).

Conseqüentemente, a governança também se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade: Como obter o maior valor possível? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados? Entretanto, a gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível, em termos de eficiência (TCU, 2014, p. 32).

Para Araújo e Araújo (2019, p. 304 - 305), “A governança está voltada para a tomada de decisão e o planejamento estratégico institucional; a gestão, por sua vez, corresponde às ações que devem ser tomadas pelo corpo técnico qualificado para a consecução dos objetivos do órgão.”

## 2.5 MELHORES PRÁTICAS EM COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Hendrick (1997), em seu estudo sobre Compras Compartilhadas realizados nos Estados Unidos, descobriram que com este modelo os membros economizaram cerca de 13,4% anualmente.

Nollet e Beaulieu (2005) afirmam que compras conjuntas podem gerar economias entre 10 e 15 por cento em média, podendo ser ainda maiores a depender do produto.

O Governo Federal Brasileiro, desde o ano de 2012, vem desenvolvendo iniciativas com a finalidade de concentração das compras públicas. Em janeiro de 2014 criou a Central de Compras do Governo Federal, cujo objetivo é o desenvolvimento, proposição e implementação de processos para aquisição, contratação e alienação, bem como a gestão centralizada de bens e serviços que são considerados de uso comum dos órgãos e entidades do Poder Executivo do ente federal brasileiro. A iniciativa foi premiada no 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal- 2015, organizado pela Escola Nacional de Administração Pública (VEIGA, 2021).

Uma das mais recentes materializações dessa possibilidade é a Central de Compras do Governo Federal, criada em janeiro de 2014, que tem por finalidade, disposta no Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017, o desenvolvimento, proposição e implementação de processos para aquisição, contratação, alienação, bem como a gestão centralizada de bens e serviços que são considerados de uso comum dos órgãos e entidades do Poder Executivo do ente federal brasileiro. (COSTA; TERRA, 2019, p. 61 - 62).

Segundo Brasil/MPDG (2015 apud RAMOS, 2018), o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) obteve experiência exitosa na contratação de telefonia fixa para 70 órgãos, alcançando uma economia de 49,5% em relação ao preço praticado anteriormente.

A Compra Compartilhada contou com a participação do Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ) e outros oito órgãos para compra de 48 itens sustentáveis de material de expediente, produzindo um ganho de escala que promoveu uma economia de aproximadamente 50% na compra (SILVA; BARKI, 2014).

Em um estudo apresentado por Silva (2016, p. 88), sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pelo Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) pela Marinha do Brasil, concluiu que:

[...] a adoção dos dois modelos em conjunto, ou seja, um modelo híbrido de compras potencializa as principais vantagens da compra centralizada como a economia de escala e o poder de negociação do SAbM junto aos fornecedores, além de permitir uma melhor gestão de estoque e maior controle dos itens por parte da unidade central de compras.

O autor também destaca que o modelo híbrido absorve as vantagens da compra descentralizada, como uma maior eficiência e eficácia nas situações de falta de material; proporciona uma maior autonomia e responsabilidade dos agentes responsáveis da unidade isolada; as compras são realizadas com maior rapidez; o processo de tomada de decisão é mais ágil; e a unidade consegue um conhecimento maior de suas necessidades materiais (SILVA, 2016).

Segundo Cader (2017) em uma compra compartilhada realizada para aquisição de material de expediente para órgãos Federais do Rio de Janeiro em 2012 (GesRio, FIOCRUZ, BNDES, JBRJ e Ministério da Fazenda), as instituições obtiveram uma economia de 43,59%. Em 2014, também com órgãos Federais do Rio de Janeiro (GesRio, Marinha, FIOCRUZ, JBRJ, Ministério da Fazenda, ANCINE, IBC), a compra compartilhada gerou 53% de economia.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2017), o modelo foi adotado pelo Estado de Minas Gerais, onde um órgão central conduz os processos de compras e contratações de determinados bens e serviços a serem compartilhados pelas demais entidades estaduais, de forma a obter economias de escala. Este modelo centralizado é baseado em Compras Compartilhadas de bens de uso comum via Sistema de Registro de Preços (SRP).

Este modelo adotado pelo Estado de Minas Gerais se assemelha ao adotado na Suécia. O modelo de compras públicas da Suécia é voluntário e centralizado, sendo apoiado pela *Swedish Competition Authority*<sup>5</sup>. A utilização da sistemática de acordos-quadro para as situações em que as agências governamentais compartilham grandes volumes de compras (CAVALCANTI *et al.*, 2017).

Moro (2018) fez uma análise das Compras Compartilhadas do setor Público Federal do Brasil, onde levantou dados e analisou relatórios sobre as compras colaborativas promovidas pela Consultoria Jurídica da União no Estado de São Paulo e pela Superintendência de Administração da AGU – SAD/SP. O autor constatou ganhos significativos como: compartilhamento do conhecimento e experiência dos participantes; racionalização dos recursos humanos e materiais; desenvolvimento técnico dos objetos pela integração de profissionais qualificados e capacitados. Os resultados no âmbito de eficiência, eficácia e efetividade das Compras Compartilhadas mostram que este conceito é bastante positivo e inovador para superar as dificuldades atuais de gestão e planejamento das compras públicas federais.

Na tese apresentada por Paixão (2021) sobre “Compras Governamentais Compartilhadas”, o autor faz uma análise comparativa de modelos de compras adotados no Brasil, no Chile e nos Estados Unidos, (Registro de Preços Nacional-Brasil; o Convênios Marco - Chile; e o *Federal Marketplace Strategy* - Estados Unidos), concluindo que os três modelos de políticas de compras analisados inovaram positivamente o processo de contratação e trouxeram benefícios significativos em termos de eficiência e qualidade para seus usuários.

O autor também destaca a necessidade da presença de uma estrutura de governança bem desenhada e operante. A estrutura de governança é responsável não só por definir os objetivos da política, mas também por impulsionar a sua execução e o seu aprimoramento. Sem a estrutura, as políticas correriam o risco de não sair do papel ou de serem implementadas de forma bem distinta do planejado inicialmente. O autor ressalta a importância da criação de mecanismos de capacitação para os agentes públicos, fornecedores e interessados (PAIXÃO, 2021).

---

<sup>5</sup> Swedish Competition Authority: tem como objetivo promover uma concorrência efetiva nas atividades privadas e públicas em benefício dos consumidores e uma contratação pública eficiente em benefício da sociedade e dos participantes no mercado. Atua na aplicação da lei, supervisão, formas de melhoria, conhecimento, investigação, trabalho internacional e cooperação nas suas áreas (KONKURRENSVERKET, 2021).

Veiga (2021) apresenta o modelo utilizado pela Força Aérea Brasileira, que buscou o compartilhamento de compras, após estudos de soluções utilizadas por entidades públicas e privadas, estabelecendo como objetivos a padronização e maior celeridade processual, além da economia de recursos relacionados à gestão de recursos humanos e ganhos em escala.

Segundo Patuzzo e Brito (2020) a Universidade Tecnológica Federal do Paraná adotou a sistemática de Compra Compartilhada para a aquisição de livros, mediante uso do Sistema de Registro de Preços, o que permitiu a obtenção de ganhos de eficiência, representados pela redução do número de pregões com o mesmo objeto e finalidade, e economia processual, representada pela redução do custo operacional para realização destes processos.

Além disso, a política de Compra Compartilhada fortaleceu as relações institucionais mediante a troca de expertises e o trabalho em rede com os servidores das diferentes unidades, possibilitando a promoção da melhoria contínua nos processos e rotinas administrativas da instituição (PATUZZO; BRITO, 2020).

## 2.6 DA APLICABILIDADE DAS COMPRAS COMPARTILHADAS NA APLICAÇÃO DE RECURSOS DO CONVÊNIO MUNICIPAL NO CBMSC

### 2.6.1 Aspectos legais

O CBMSC faz parte da administração direta do Estado, deste modo, compete ao executivo Estadual regulamentar a atividade de compras do CBMSC.

Nessa toada, o Decreto nº 2.617, de 16 de setembro de 2009, aprovou o regulamento geral para contratação de materiais, serviços, obras e serviços de engenharia, no âmbito do Sistema Administrativo de Gestão de Materiais e Serviços do Estado de Santa Catarina, estabelecendo, no parágrafo único do art. 85, que caberia ao Órgão Central do Sistema Administrativo de Gestão de Materiais e Serviços a função de Unidade Gerenciadora de Ata de Registro de Preços (SANTA CATARINA, 2009).

Com o passar dos anos o regramento foi sendo atualizado, definindo quais órgãos do Estado poderiam atuar como Unidades Gerenciadoras de Ata de Registro de Preços.

Entretanto, somente no ano de 2020, com o Decreto nº 1.035, de 19 de dezembro de 2020, que atualizou o Decreto nº 2.617, de 16 de setembro de 2009, permitiu o CBMSC atuar como Unidade Gerenciadora de Ata de Registro de Preços, após a revogação do parágrafo único do art. 85 que limitava sua atuação (SANTA CATARINA, 2020a).

O Decreto nº 1.035, de 19 de dezembro de 2020, também alterou o conceito de Unidade Participante de processos envolvendo o Sistema de Registro de Preços, possibilitando que qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal participe de licitações do Estado.

XII - unidade participante: órgão ou entidade da Administração Pública Estadual e/ou Municipal que tenha manifestado interesse em participar de Sistema de Registro de Preços específico e que tenha encaminhado à Unidade Gerenciadora as estimativas de consumo antes da realização da licitação. (SANTA CATARINA, 2020a).

O Decreto nº 558, de 14 de abril de 2020 também trouxe várias atualizações para o Decreto nº 2.617, de 16 de setembro de 2009, dentre elas, definiu o conceito de unidade não participante, ampliando o rol de órgãos e entidades autorizadas a aderir às Atas de Registros de Preços.

XIII – unidade não participante: órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos deste Regulamento, faz adesão à ARP. (SANTA CATARINA, 2020b).

A natureza do recurso oriundo do Convênio é Municipal, conforme exposto no item 4.1.2 desta monografia, nomeia o Chefe do Executivo Municipal como a autoridade competente para manifestar Intenção de Registro de Preços (IRP) através de Decreto Municipal.

Entretanto, o próprio Termo de Convênio, celebrado com o Município previamente, autoriza o Comandante da Organização Bombeiro Militar, a qual presta serviços no município, a manifestar interesse para adesão às Atas de Registro de Preço, em nome do Município, como unidade participante, nas quais o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina for unidade gestora, para aquisição de materiais e equipamentos com recursos provenientes da conta convênio (CBMSC, 2020).

Por fim, a Resolução nº 28, de 27 de julho de 2021, regulamenta a atuação CBMSC como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro de Preços (ARP), para aquisições de bens e contratação de serviços no âmbito da corporação de forma centralizada (CBMSC, 2021a).

A referida resolução delega ao comandante da Organização Bombeiro Militar (OBM) a competência por articular com o município conveniado a Intenção de Registro de Preços, assim como definir as funções dos demais atores neste processo, principalmente da Diretoria de Logística e Finanças (DLF) e da Seção de Planejamento de Logística e Patrimônio, ambas estruturas do CBMSC (CBMSC, 2021a).

### **2.6.2 Das compras centralizadas pelo Governo do Estado de Santa Catarina**

No Estado de Santa Catarina um grupo de trabalho foi estabelecido pela Secretaria de Estado da Administração (SEA) para fazer melhorias nos processos de aquisição estaduais. O objetivo é criar uma Central de Compras Públicas que vai centralizar as compras do Governo com vistas a eliminar o excesso de processos por vários órgãos, e desta forma promover mais economia aos cofres públicos. A central será coordenada pela diretoria de Gestão de Licitações e Contratos, ligada à SEA (SANTA CATARINA, 2021a).

A Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos (DGLC) é responsável pela normatização, supervisão, orientação e formulação de políticas de licitações e contratos de materiais e serviços, estocagem e logística, no âmbito da administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado. Atua primando pela transparência das compras públicas e focada em ações que proporcionem a melhoria do gasto público e resultados mais efetivos. Por meio da interação colaborativa, instituiu no Executivo Estadual a Rede de Compradores como forma de padronizar as licitações e trocar experiências entre as mais variadas áreas, ganhando agilidade nos processos e economicidade nos recursos. (SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Assim o Governo do Estado de Santa Catarina passa a adotar o Plano Anual de Compras com as seguintes diretrizes.

- I – Estimular o planejamento das aquisições, aperfeiçoando a comunicação entre as áreas;
- II – Contribuir para a eficiência e eficácia do Governo, por meio da profissionalização da função compras;
- III- mapear o comportamento de consumo dos Órgãos e Executivo do Estado;
- IV – Estabelecer os parâmetros que nortearão os futuros processos de registro de preços promovidos pela Secretaria de Estado da Administração para aquisição de bens e contratação de serviços comuns;
- V – Avaliar oportunidades de aquisição compartilhada de bens e serviços comuns e fomentar parcerias entre os Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado;
- VI – Elaborar estudos a fim de propor novos modelos de contratações visando à economicidade e qualidade das compras;

VII – promover a participação e ampliar a competitividade entre os fornecedores do Estado, bem como das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte nas compras públicas;

VIII – antecipar a demanda aos fornecedores com vistas à melhoria da qualidade bens e serviços adquiridos;

IX – Atuar na melhoria do gasto público e, assim, na ampliação na capacidade de investimento em projetos com impacto social. (SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho apresenta-se como uma forma de investigação, por possuir como finalidade a sugestão de estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos convênios entre o CBMSC e os Municípios do Estado de Santa Catarina (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Em relação aos propósitos, trata-se de uma pesquisa exploratória através da busca nas referências bibliográficas e da exploração do próprio estudo de caso da aplicação de Compras Públicas Compartilhadas. Em especial sobre a implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos Convênios Municipais, buscando suas vantagens e desvantagens, sendo caracterizado pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado (GONSALVES, 2003).

Segundo as fontes de informações utilizadas, este estudo foi desenvolvido utilizando-se de pesquisa bibliográfica mediante a “[...] utilização de fontes secundárias, ou seja, pela identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revistas, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito do seu tema de pesquisa.” (GONSALVES, 2003, p. 35).

Foram utilizados dados bibliográficos provenientes de literatura já publicada relativa a Direito Administrativo, Licitações, Compras Públicas, Governança e Gestão de aquisições e contratações, e demais assuntos correlatos ao tema proposto.

E ainda, através da análise documental, principalmente através de dados disponíveis sobre licitações e compras públicas como portal compras governamentais, relatórios do TCU, AGU e outros. Segundo Souza, Fialho e Otani (2007, p. 41):

[...] assemelha-se à pesquisa bibliográfica. A natureza essencial está na natureza das fontes. A pesquisa documental fundamenta-se na utilização de materiais impressos e divulgados que não receberam ainda tratamento analítico. Nessa categoria podemos destacar: documentos de arquivos públicos ou privados, documentos pessoais como cartas, diários, fotografias, gravações, documentos de empresas e instituições como ofícios, memorandos, relatório de atividades, dados estatísticos, etc.

O procedimento utilizado nesse estudo possui de enfoque qualitativo. Privilegiou um caso particular relacionado aos processos de compras públicas, sendo

considerado suficiente para análise do fenômeno, objetivando a colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado (GONSALVES, 2003).

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, foi necessária uma busca de informações que se deram pelo método qualitativo, analisando e interpretando aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do processo de Compras Públicas Compartilhadas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Foi realizada uma entrevista semiestruturada, visto que esta possibilita maior flexibilidade, tanto ao entrevistado, quanto ao entrevistador. Conforme conceitua Almeida (2011, p. 63) “A entrevista semiestruturada também requer um roteiro de entrevista, mas permite certa flexibilidade ao abordar os entrevistados. [...] Esse tipo de abordagem é o que eu mais recomendo.”

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 321) na entrevista semiestruturada

O entrevistador tem liberdade para desenvolver o tema da interação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão. A pesquisa semiestruturada é a que os investigadores qualitativos mais utilizam.

A flexibilidade desse método, assim como o da observação participante, é considerada uma vantagem especial. Ela permite que o pesquisador considere não apenas qual significado é construído, mas também aquelas nas quais são desenvolvidos e empregados significados novos (MAY, 2004).

Foram realizadas entrevistas com membros do CBMSC em cargos de Gestão, pertencentes ao Estado Maior Geral, Seção de planejamento de logística e patrimônio e Seção de planejamento orçamentário, assim como da Diretoria de Logística e Finanças (Apêndice A, página 100). Também foi realizado contato com membros da Diretoria de Gestão e Licitações da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina, com a finalidade de aplicar o questionário do Apêndice B (página 101), entretanto, devido ao exíguo tempo destinado a realização desta pesquisa, assim como a falta de agenda dos titulares daquelas funções na SEA neste período, tal entrevista não foi realizada.

Enfim, foi realizado um levantamento de informações do planejamento das compras do ano de 2022 com recursos dos Convênios Municipais disponível no Sistema de Apoio a Gestão do CBMSC, aplicando conceitos da Curva ABC e matriz Kraljic para auxílio ao Gestor na seleção de itens para posicionamento estratégico na gestão de compras. Uma vez que o estudo de caso é mais indicado para aumentar a

compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo para construção de teorias, em especial para a apropriação e socialização do conhecimento na prática, o exercício de práticas profissionais, consultoria e reestruturação organizacional de negócios, com visão sistêmica da unidade (empresa) e no todo (no mercado), o estudo de caso permite tal abrangência (MICHELS *et al.*, 2020).

### 3.1 LIMITAÇÕES

Durante o processo de construção da pesquisa verificaram-se algumas limitações. A primeira que não há modelo ideal de compras públicas, mas sim estudos e pesquisas que apresentam as vantagens e desvantagens de cada modelo, cabendo a esta pesquisa considerar estes aspectos para realizar a proposição pretendida, conforme consenso dos autores estudados. A segunda é sobre a disponibilidade de dados do SAG. Foi necessário a extração dos dados do banco de dados do sistema para simulação exposta na pesquisa, visto não existir, até o momento, o relatório adequado para emissão de tais dados. A terceira é sobre a simulação do emprego da Curva ABC e Matriz Kraljic, não sendo possível avaliar a sua efetividade no CBMSC, por não ter parâmetro de comparação, já que até o momento todas as compras são realizadas de forma descentralizada, servindo esta simulação apenas como orientação. E por fim, para a simulação foi realizada apenas uma classificação simplificada dos conceitos da Matriz Kraljic, conforme orientação de autores elencados no referencial teórico, já Kraljic (1983), em sua tese, apresenta um método elaborado, com criação de um grupo de gestores da instituição, para classificação análise, posicionamento estratégico e planos de ação, algo que não foi objeto deste estudo.



## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo destina-se à exposição dos resultados obtidos nesta pesquisa. Inicialmente apresenta-se os aspectos das Compras Públicas Compartilhadas nas perspectivas bibliográficas e documentais levantadas, relacionadas com as entrevistas semiestruturadas desenvolvidas. Posteriormente, com dados extraídos do banco de dados do Sistema de Apoio a Gestão do CBMSC, aplica-se ferramentas de apoio à gestão estratégica em compras, através da Curva ABC e Matriz Kraljic como parâmetro para auxiliar na seleção de itens a compor o planejamento de Compras Compartilhadas no CBMSC.

### **4.1 ASPECTOS GERAIS DA APLICAÇÃO DE RECURSOS DOS CONVÊNIOS MUNICIPAIS DO CBMSC**

#### **4.1.1 Fundo de melhoria do Corpo de Bombeiros Militar**

O Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar (FUMCBM) é um fundo do Estado de Santa Catarina, criado pela Lei nº 13.240, de 27 de dezembro de 2004, “[...]destinado à melhoria dos serviços relacionados com as competências do Corpo de Bombeiros Militar.” (SANTA CATARINA, 2004).

O referido Fundo Estadual vinculado à Secretaria de Estado da Segurança e é gerido pelo Corpo de Bombeiros Militar, sendo o seu gestor o Comandante Geral da instituição (SANTA CATARINA, 2004).

Deste modo, o FUMCBM é gerido de forma centralizada pelo CBMSC, conforme regramento e orientações da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina.

#### **4.1.2 Convênios municipais**

Em parceria com demais órgãos públicos e privados, o CBMSC busca estabelecer convênios com vistas a melhorias dos serviços oferecidos aos cidadãos.

Neste sentido a Lei Complementar nº 724, de 18 de julho de 2018 possibilitou a realização de convênios com vistas a realização dos serviços de bombeiros,

estabelecidos no art. 108 da Constituição Estadual (1989), particularmente os de prevenção, combate a sinistros, busca e salvamentos de pessoas e bens.

Art. 3º O CBMSC, existindo interesse do Estado e dos Municípios, poderá colaborar na formação, no acompanhamento e na supervisão das atividades dos integrantes dos congêneres públicos ou privados, mediante convênio firmado entre o Município ou ente privado e o Estado, por intermédio da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP), representada pelo Comandante-Geral do CBMSC.

Parágrafo único. O Município conveniado com o Estado poderá atuar de forma integrada com o CBMSC na execução dos serviços de prevenção e combate a incêndio e no atendimento a emergências, realizando a gestão financeira e contábil dos recursos provenientes de atos de fiscalização. (SANTA CATARINA, 2018).

Com base no Termo de Convênio firmado entre o Estado e o Município, o CBMSC repassa diretamente à conta convênio, denominada Prefeitura/Convênio Corpo de Bombeiros Militar, o valor arrecadado com as Taxas de Prevenção Contra Sinistros (TPCS), com fulcro no art. 17 e seguintes da Lei estadual nº 7.541, de 30 de dezembro de 1988 (CBMSC, 2020).

Em seguida é repassada a responsabilidade para o Município Conveniado de gerir os recursos da conta convênio, aplicando-os exclusivamente no investimento e custeio dos serviços de bombeiros, conforme estabelece o Plano de Aplicação de Recursos elaborados e homologados pelo CBMSC (CBMSC, 2020).

#### **4.1.3 Plano de aplicação de recursos: Sistema de Apoio a Gestão – SAG**

Conforme exposto acima, compete ao CBMSC elaborar Plano de Aplicação de Recursos (PAR) provenientes dos Convênios Municipais, tais planos são inseridos em sistema próprio do CBMSC, denominado Sistema de Apoio à Gestão (SAG), ferramenta de planejamento, acompanhamento e avaliação das receitas e despesas do CBMSC:

Art. 1º Padronizar os procedimentos referentes a aplicação de recursos captados pelos Elementos Subordinados – EISub (Organização Bombeiro Militar ou Grupo Bombeiro Militar – OBM ou GBM), decorrentes da execução de Convênios e/ou Fundos Municipais, criando o Plano de Aplicação de Recursos–PAR.

Parágrafo único. O Sistema de Apoio à Gestão– SAG, será a ferramenta de planejamento, acompanhamento e avaliação das receitas e despesas do CBMSC. (CBMSC, 2019).

Deste modo, as demandas decorrentes das compras planejadas por cada um dos Municípios conveniados encontram-se à disposição do CBMSC para eventual

planejamento estratégico e coordenado de compras, entretanto o sistema atualmente não possui relatórios detalhados destes planejamentos, principalmente a possibilidade de aglutinação de todos em um único relatório.

#### 4.1.4 Compras Públicas Compartilhadas

A bibliografia levantada no referencial teórico desta pesquisa é rica em apresentar os benefícios dos modelos de compras públicas centralizados e descentralizados.

Em síntese, os benefícios dos modelos são apresentados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Benefícios dos modelos compras: Centralizadas e Descentralizadas

<b>Centralizado</b>		<b>Descentralizado</b>	
<b>Benefícios</b>	<b>Referências</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Referências</b>
Economia de escala em produtos padronizados	Baldi e Vannoni (2019), Fenili (2015), Araújo e Araújo (2019); Karjalainen (2011), Karjalainen (2009), Corey (1978) apud Karjalainen (2009), Alves <i>et al.</i> (2019), Fernandes (2019), Dimitri, Dini e Piga (2006), Tridapalli, Fernandes e Machado (2011)	Resposta mais rápida e ágil às solicitações de compras	Chiavenato (2003), Fenili (2015), Terra (2016), Dimitri, Dini e Piga (2006), Macohin (2012)
Melhor controle global do processo de compras	Fenili (2015), Karjalainen (2009), Karjalainen (2011), Macohin (2012)	Maior flexibilidade na negociação com fornecedores locais fortalecendo a economia	Baldi e Vannoni (2019), Fenili (2015), Araújo e Araújo (2019), Terra (2016), Teixeira, Prado, Filho e Nascimento (2015), Dimitri, Dini e Piga (2006)
Redução de processos – Eficiência.	Baldi e Vannoni (2019), Fenili (2015), Karjalainen (2009), Corey (1978) apud Karjalainen (2009), Dimitri, Dini e Piga (2006), Tridapalli, Fernandes e Machado (2011)	Autonomia funcional das unidades administrativas locais	Fenili (2015), Chiavenato (2003), Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015), Karjalainen (2009), Macohin (2012)
Evita a disparidade de preços de aquisição de um mesmo material por distintos compradores	Fenili (2015), Karjalainen (2009), Macohin (2012)	Aumenta a participação dos cidadãos	Baldi e Vannoni (2019),

(Continua...)

(Continuação)

Quadro 2 - Benefícios dos modelos compras: Centralizadas e Descentralizadas

Centralizado		Descentralizado	
Benefícios	Referências	Benefícios	Referências
Efetivo mais experiente e gestores mais qualificados	Baldi e Vannoni (2019),	Gastos com coordenação reduzido	Chiavenato (2003), Terra (2016)
Reduz risco de corrupção.	Araújo e Araújo (2019), Tridapalli, Fernandes e Machado (2011)	Aumento da eficiência e da motivação do pessoal local e melhor conhecimento das necessidades da unidade de produção pela equipe.	Chiavenato (2003),
Compartilhamento de recurso e Gestão do conhecimento	Araújo e Araújo (2019)		

Fonte: Do autor.

Na entrevista semiestruturada foi possível identificar se os aspectos buscados na centralização de processos da Administração Pública corroboram com as vantagens apontadas na literatura levantada:

- Com a centralização dos processos objetiva-se “[...] compras maiores, com valores melhores [menores] a administração pública; padronização de materiais, equipamentos e serviços; diminuição da burocracia que envolve o processo de compra descentralizado; redução dos recursos humanos [...]”. (Entrevistado 01);
- “[...] diminuir o volume de processos que está sendo feito, e diminuindo isso diminui também a questão de custos”. (Entrevistado 02);
- “[...] para buscar junto às empresas um valor menor do produto [...] que diminuirão as quantidades de licitações [...]”. (Entrevistado 03);
- “Busca-se economia de escala como fator principal”. (Entrevistado 04);
- “Basicamente a economia de escala, pois o poder de “barganha” da Administração Pública aumenta se a quantidade a ser adquirida é maior [...] Outra consequência é a diminuição de processos licitatórios iguais em diversos órgãos”. (Entrevistado 05);
- “[...] ganho de escala, padronização, menor valor adjudicado, digamos assim, então economia de recursos, e agora, passando um pouco para o nosso

caso específico do corpo de bombeiros seria também uma melhor gestão da informação técnica”. (Entrevistado 06).

Entretanto, todos os entrevistados entendem que nem todos os itens objeto de compra com recursos dos Convênios Municipais devem ter seus processos de licitação centralizados no modelo a ser adotado pelo CBMSC de Compras Compartilhadas:

- Trata-se de uma ação experimental, logo a “premissa inicial é trabalhar nos itens elencados nas ações finalísticas e de apoio operacional Na medida em que os processos forem sendo validados irá se ampliando [...]”. (Entrevistado 01);
- “Estrategicamente na compra algumas compras não serão possíveis [...] não consigo vislumbrar uma de bate pronto, uma característica que vai deixar isso claro [...]”. (Entrevistado 02);
- “[...] não seria para todos os processos, seria para um determinado produto ou equipamento que necessitasse de uma quantidade maior ou produtos que precisam ser consumidos ao longo do ano, como alimentos, material de limpeza, material de higiene e material de escritório”. (Entrevistado 03);
- “A intenção é atacar principalmente os bens que possuem maior demanda, tais como equipamentos de proteção individual e de proteção respiratória para combate ao incêndio, equipamentos de resgate veicular e veículos em geral [...]”. (Entrevistado 05);
- “[...] uma proposta que inclusive a gente vende para o comando que primeiro priorize a área operacional, equipamentos. A partir do momento que a gente conseguir suprir isso, a gente pode partir para os serviços que serão consequência dos equipamentos [...]”. (Entrevistado 06).

Vale destacar que, conforme sugerido pela literatura apresentada neste estudo, o estabelecimento de um modelo híbrido de compras, parte centralizado e parte descentralizado, pode capturar as vantagens dos dois modelos e vem sendo apresentado pela literatura como modelo de sucesso a ser aplicado na administração pública. (DIMITRI; DINI; PIGA, 2006; KARJALAINEN, 2009; KARJALAINEN, 2011; ARAÚJO; ARAÚJO, 2019; TERRA, 2018; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; FERNANDES, 2019; SILVA, 2016; BALDI; VANNONI, 2019; MACOHIN, 2012; TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015; KRALJIC, 1983).

Assim, possibilitar a centralização dos processos de licitação via Compras Compartilhadas apenas de itens de interesse da Administração é o mais adequado, no ponto de vista dos entrevistados.

Para isso, as Compras Compartilhadas têm a característica de se apresentar como um modelo híbrido de compras, visando compartilhar licitações entre entes com potencial de ganho de economia de escala, racionalidade processual, fortalecimento das relações institucionais, melhor especificação, padronização, qualidade e transparência. (BIDERMAN et al., 2008; SANTOS, 2019; CADER, 2019; CÔRTEZ, 2016; CAVALCANTI et al., 2017; TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Segundo os entrevistados, não há atualmente um método geral para seleção dos itens para Compras Compartilhadas, entretanto a seleção de itens de maior valor, pode auxiliar na seleção destes. Outros itens de interesse institucional também poderiam ser foco deste tipo de compra:

- “[...] volumes pequenos de compra e cujos valores são reduzidos, provavelmente, não serão aderidos ao processo de compras centralizadas”. (Entrevistado 01);
- “Focar na seleção dos itens de maior talvez seja uma forma de fazer um cercamento dessa compra, talvez seja uma forma, mas não sei dizer com total certeza agora [...]”. (Entrevistado 02);
- “[...] um item com maior valor pode ser sim uma forma, mas para isto valer a pena, o quantitativo é necessário”. (Entrevistado 03);
- “A centralização de compras pelo valor financeiro de um bem é um critério a ser utilizado, mas há também o de maior quantidade ou necessidade [...]”. (Entrevistado 05);
- “[...] para ser mais eficiente no ponto de vista das OBMS a gente focaria nessa curva ABC, eu acho [...]”. “A gente até está tentando elaborar uma proposta de como realizar este planejamento [...] estamos tentando montar um grande mapa mental da compra, digamos assim, pra chegar ao final e dizer ao comandante, aqui está a lista de compra para o sr. por ordem de prioridade que o bombeiro precisa”. (Entrevistado 06).

Alguns dos entrevistados citam o SAG como ferramenta que pode auxiliar na seleção destes itens:

- “Não possuímos uma ferramenta específica para isto. O mais próximo de uma ferramenta que auxilia em partes é o SAG”. (Entrevistado 03);
- “Há alguns anos iniciamos um projeto para substituir as planilhas dos Planos de Aplicação por um sistema, o qual foi batizado de Sistema de Apoio à Gestão – SAG. Nele já é possível conhecer, mesmo que de forma precária, as pretensas aquisições para o ano seguinte”. (Entrevistado 05);
- “[...], mas acho que deveria ter um cruzamento de dados, o que da curva ABC é minha maior demanda, eu acho que a gente tem que cruzar as duas informações. Acho que talvez o SAG tenha que ser cruzado do com o BI”. (Entrevistado 06);
- “Eu acho que o SAG é um momento antes do sistema de licitação [...] para o planejamento. No WEBLIC eu insiro o que eu estou comprando, para o SAG eu entendo que a gente vai tirar o que temos que comprar por prioridade ou necessidade. [...]”. (Entrevistado 06).

Da mesma forma, a literatura apresenta a necessidade de olhar as compras não só como um centro de custos, mas sim como atividade estratégica da instituição. Para isso apresenta ferramentas que possibilitam o posicionamento estratégico da instituição em relação à análise das características dos itens a comprar, como a classificação através da Curva ABC e Matriz Kraljic.

No ponto de vista dos entrevistados, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, tem potencial para otimização da aplicação dos recursos dos Convênios Municipais com o CBMSC:

- “Na medida em que as necessidades são idênticas, porém realizadas em diversos processos licitatórios isolados, a compra compartilhada, através da adesão de ARP evidencia a eficiência estatal [...]”. “O Modelo é muito parecido com o modelo cooperado, onde o somatório de esforços propicia o alcance de objetivos comuns com melhores resultados”. (Entrevistado 01);
- “Eu acredito que sim, porque a gente vai fazer uma licitação só pra todo mundo”. (Entrevistado 02);
- “Sim, com certeza [...] unidades adquirem os produtos solicitados, geralmente com valores bem abaixo caso o produto fosse ser adquirido

localmente. A otimização da utilização do recurso estará vinculada ao valor final do produto [...]”. (Entrevistado 03);

- “A conveniência disso repousa no fato de poder congrega diversos recursos de origens geográficas diversas[...]” (Entrevistado 04);
- “Sim, otimiza. Na medida que as aquisições de um mesmo material ou equipamento são adquiridas por meio de apenas um processo as chances de conseguirmos valores mais baixos aumenta significativamente, além de haver a padronização das aquisições no Estado”. (Entrevistado 05);
- “Sem dúvida, porque hoje todos os nossos processos são segmentados [...] são pulverizados pelo Estado, nosso ganho de escala é pequeno. (Entrevistado 06).

Entretanto o Entrevistado 04 ressalta sobre o uso do SRP deve ser levando em consideração que “[...] por outro lado, advém a desvantagem de ser uma ARP, que, grosso modo, oferece valores unitários maiores, já que os fornecedores terão que firmar um acordo sem receberem segurança de que de fato a aquisição ocorrerá [...]”.

Para os Entrevistados, implementação de Compras Compartilhadas no CBMSC apresenta ainda os seguintes desafios e barreiras:

Quadro 2 - Desafios e barreiras implementação Compras Compartilhadas

<b>Fator</b>	<b>Entrevistado</b>
Sensibilização dos atores	Entrevistado 01, Entrevistado 04
Baixa experiência do CBMSC como Órgão Gerenciador de ARP.	Entrevistado 01.
Seleção de itens que são complexos para compra por ARP.	Entrevistado 02.
Aspectos Legais pertinentes ao SRP	Entrevistado 02; Entrevistado 03.
Aplicação estratégica dos recursos	Entrevistado 01; Entrevistado 04.
Criação de especificações e padronização de itens.	Entrevistado 02; Entrevistado 05; Entrevistado 06.
Planejamento das compras	Entrevistado 05
Sistemas de informação adequados.	Entrevistado 06

Fonte: Do autor com base nas entrevistas.

O Planejamento das compras foi apresentado por todos os entrevistados como importante para o funcionamento deste modelo de compras, em síntese este processo deve envolver o Estado Maior Geral da Corporação, através das Seções

de Planejamento de Logística e Patrimônios, de Planejamento Orçamentário e de Planejamento de Projetos, cabendo a Diretoria de Logística e Finanças execução do plano e dos processos de licitação.

É possível também identificar que atenção a aspectos voltados à Governança aliados a Gestão em Compras se mostram como fundamentais para implementação deste formato de aquisições. (TERRA, 2018; SANTOS, 2019; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014; ARAÚJO; ARAÚJO, 2019; CADER, 2019; WORLD BANK, 2013 apud TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014).

Para os entrevistados a Governança se apresenta como ferramenta adequada para implementação deste formato de aquisições:

- “Todas as ferramentas de gestão que contribua no processo de aquisições centralizadas serão muito bem-vindas pois possibilita ao gestor público a adequada aplicação dos recursos”. (Entrevistado 01);
- “A articulação vai depender da ação da equipe, até do próprio comandante da OBM, vai depender de várias outras coisas, não somente da Comandante Geral[...]”. (Entrevistado 02);
- “A governança é sim um fator importante para implementação desse formato de aquisições”. (Entrevistado 03);
- “A governança surge como aquela capacidade que o gestor máximo da corporação (CmtG), juntamente com o comandante da OBM e BBM local, de gerir os recursos junto às autoridades Municipais [...]”. (Entrevistado 04);
- “Sim, sem dúvida. Os sistemas de governança e de gestão das aquisições no setor público devem ser aperfeiçoados continuamente [...]”. (Entrevistado 05);
- “Sem dúvida, eu imagino que nós temos que agir em toda a produção do processo e articulando com os demais atores” (Entrevistado 06).

#### 4.2 GESTÃO DE SUPRIMENTOS: UMA SIMULAÇÃO DE USO DA CURVA ABC E MATRIZ KRALJIC PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM COMPRAS

Diversos são os modelos adotados pelas instituições públicas para realização de suas compras. Fato é que a adoção de ferramentas de gestão de compras da

iniciativa privada já está sendo testada e estudada na administração pública, como exposto no referencial teórico.

Destaca-se que a própria Lei 14.133 de 1º de abril de 2021, conhecida como nova lei de licitações e contratos administrativos, prevê que o planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e com condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado, assim como, a determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas (BRASIL, 2021).

O estabelecimento um modelo híbrido de compras, através das Compras Compartilhadas, tem capacidade de capturar vantagens dos dois modelos, visando compartilhar licitações com potencial de ganho de economia de escala e racionalidade processual, com fortalecimento das relações institucionais, melhor especificação, padronização, qualidade e transparência, conforme revisado em literatura.

Neste sentido, a utilização de ferramentas que possibilitem o posicionamento estratégico da instituição em relação as compras, como Curva ABC (MOREIRA, 2013; MARTINS; ALT, 2006; TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011; MACOHIN, 2012; SILVA, 2016). Como matriz Kraljic (KRALJIC, 1983; UYARRA; FLANAGAN, 2005; KARJALAINEN, 2009; KARJALAINEN, 2011; TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019; VEIGA, 2021; BARROS, 2016; SILVA, 2016), tem potencial para otimizar as Compras Compartilhadas.

Nessa toada, a Tabela 1, abaixo, contempla os dados extraídos do banco de dados do sistema SAG do CBMSC, contendo o planejamento de todas as compras a serem realizadas no ano de 2022 em todos os 287 municípios do Estado de Santa Catarina conveniados com o CBMSC, em um total de 242 itens, onde foi realizada a classificação dos itens através da curva ABC.

A porcentagem individual representa o valor de cada item em relação ao montante total de compras. Já a porcentagem acumulada é a soma das porcentagens individuais. Foi utilizada para seleção da classe A o corte de 80%, para classe B o corte de 95% e classe C o restante.

Tabela 1 - Itens planejamento de compra Convênio Municipal ano 2022

Item	%		Classe ABC
	Individual	Acumulada	
4.4.90.51.00 - Obras e Instalações	11,5985%	11,60%	A
3.3.90.30.07 - Gêneros Alimentícios	4,2296%	15,83%	A
4.4.90.51.81 - Obras E Edificações Públicas	4,0330%	19,86%	A
4.4.90.52.24 - Equipamentos De Proteção, Segurança E Socorro	3,7291%	23,59%	A
4.4.90.52.00 - Equipamentos E Material Permanente	3,4678%	27,06%	A
3.3.90.30.39 - Material para Manutenção de Veículos	2,8898%	29,95%	A
3.3.90.30.36 - Material Hospitalar	2,8378%	32,79%	A
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-10	2,5975%	35,38%	A
4.4.90.52.06 - Aparelhos E Equipamentos De Comunicação	2,4677%	37,85%	A
4.4.90.52.42 - Mobiliário Em Geral	2,1901%	40,04%	A
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção de Viaturas	2,0122%	42,05%	A
3.3.90.39.85 - Serviços em Itens Reparáveis de Aviação	1,9994%	44,05%	A
4.4.90.52.52 - ABTR - Auto Bomba Tanque Resgate	1,7663%	45,82%	A
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança	1,6999%	47,52%	A
4.4.90.51.99 - Outras Obras e Instalações	1,6916%	49,21%	A
4.4.90.52.52 - ASU - Auto Socorro de Urgência (Completa - Chassi + Transformação)	1,6547%	50,87%	A
3.3.90.39.69 - Seguros em Geral	1,5745%	52,44%	A
3.3.90.39.41 - Fornecimento de Alimentação	1,4405%	53,88%	A
3.3.90.30.23 - Uniformes, Tecidos e Aviamentos	1,4390%	55,32%	A
3.3.90.30.32 - Suprimento de Aviação	1,4285%	56,75%	A
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - EPI Completo (calça, jaqueta, capacete, luva, bota e balaclava)	1,3636%	58,11%	A
3.3.90.30.02 - Combustíveis e Lubrificantes de Aviação	1,3561%	59,47%	A
3.3.90.30.24 - Material para Manutenção de Bens Imóveis	1,3503%	60,82%	A
4.4.90.30.28 - EPI	1,3412%	62,16%	A
4.4.90.52.52 - AT - Auto Tanque	1,2970%	63,46%	A
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gasolina Comum	1,2434%	64,70%	A
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos	1,2233%	65,92%	A
4.4.90.51.95 - Reforma (Registra o valor das despesas relativas a reforma de obras e edificações públicas quando ocasionar a ampliação relevante do potencial de geração de benefícios econômicos futuros. Obs.: as demais reformas deverão ser empenhadas no elemento de despesa 39 (outros serviços de terceiros-pessoa jurídica).	1,1804%	67,10%	A
3.3.90.30.99 - Outros Materiais de Consumo	1,1638%	68,27%	A
3.3.90.39.19 - Manutenção e Conservação de Veículos	1,0877%	69,35%	A
3.3.90.36.07 - Estagiários	1,0772%	70,43%	A
3.3.90.39.16 - Reforma, Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	1,0589%	71,49%	A
3.3.90.39.81 - Serviços Bancários	1,0536%	72,54%	A
4.4.90.51.94 - Ampliação De Obras E Edificações Públicas	0,9702%	73,51%	A
3.3.90.39.43 - Serviços de Energia Elétrica	0,9241%	74,44%	A
3.3.90.39.19 - Serviço de Manutenção de Viatura	0,9068%	75,35%	A
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up, Grande Porte, 4x4	0,8960%	76,24%	A
3.3.90.30.22 - Material de Limpeza e Produto de Higienização	0,8506%	77,09%	A
3.3.90.36.23 - Fornecimento de Alimentação	0,8183%	77,91%	A
3.3.90.39.99 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	0,6376%	78,55%	A
4.4.90.52.52 - Veículo de Tração Mecânica - Caminhão Baú	0,6126%	79,16%	A
4.4.90.52.99 - outros equipamentos e material permanente	0,5808%	79,74%	A
3.3.90.30.16 - Material de Expediente	0,5617%	80,30%	B

3.3.90.40.05 - Serviços De Telefonia Fixa E Móvel (Com Pacote De Comunicação De Dados)	0,5519%	80,85%	B
3.3.90.39.20 - Serviço de Manutenção de Embarcações	0,5517%	81,41%	B
3.3.90.39.16 - Serviço de Manutenção/Reforma na OBM	0,5324%	81,94%	B
4.4.90.52.58 - Equipamentos De Mergulho E Salvamento	0,5312%	82,47%	B
3.3.90.36.25 - Serviços de Limpeza e Conservação	0,5163%	82,99%	B
3.3.90.39.17 - Serviços de Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos	0,4825%	83,47%	B
4.4.90.61.00 - Aquisição de Imóveis	0,4594%	83,93%	B
3.3.90.36.15 - Locação de Imóveis	0,4587%	84,39%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch compacto (1.0) - (Ka, Palio, Fiesta, Etios, C3)	0,4573%	84,84%	B
4.4.90.51.07 - Reforma	0,4186%	85,26%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch esportivo (1.2; 1.4 ou 1.6) - (307, Sandero, Golf, Focus)	0,4186%	85,68%	B
4.4.90.52.34 - Máquinas, Utensílios E Equipamentos Diversos	0,4057%	86,09%	B
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Notebook	0,4040%	86,49%	B
3.3.90.36.18 - Serviço de Manutenção e Conservação de Equipamentos	0,3794%	86,87%	B
3.3.90.37.05 - Serviço de Copa e Cozinha	0,3667%	87,24%	B
4.4.90.52.20 - Embarcações - Moto Aquática	0,3573%	87,59%	B
3.3.90.37.04 - Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	0,3552%	87,95%	B
3.3.90.39.78 - Limpeza e Conservação	0,3338%	88,28%	B
3.3.90.30.26 - Material Elétrico e Eletrônico	0,3246%	88,61%	B
3.3.90.52.58 - Material para Operação Veraneio	0,3216%	88,93%	B
3.3.90.39.44 - Serviços de Água e Esgoto	0,3122%	89,24%	B
3.3.90.36.22 - Serviço de Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	0,3115%	89,55%	B
4.4.90.52.38 - Máquinas, Ferramentas E Utensílios De Oficina	0,3045%	89,86%	B
3.3.90.30.25 - Material para Manutenção de Bens Móveis	0,2949%	90,15%	B
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Quadríciclo	0,2910%	90,44%	B
4.4.90.52.39 - Equipamentos E Utensílios Hidráulicos E Elétricos	0,2767%	90,72%	B
4.4.90.30.39 - Transformação de Viatura - Materiais (Registra o valor das despesas com os materiais para aplicação e manutenção de veículos rodoviários, viaturas blindadas e tratores em geral, tais como: água destilada, amortecedores, baterias, borrachas, buzina ...)	0,2655%	90,99%	B
4.4.90.51.82 - Obras De Infraestrutura	0,2348%	91,22%	B
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Reboque/Carreta Rodoviária	0,2348%	91,46%	B
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção e Conservação de Veículos	0,2318%	91,69%	B
3.3.90.39.05 - Serviços Técnicos Profissionais	0,2083%	91,90%	B
3.3.90.30.04 - GLP (Gás Liquefeito Petróleo)	0,2062%	92,10%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Sedan compacto (Cobalt, Versa, Voyage, Siena e City)	0,2051%	92,31%	B
4.4.30.42.99 - Outros auxílios	0,2042%	92,51%	B
3.3.90.38.05 - Bens Móveis	0,1954%	92,71%	B
3.3.90.30.17 - Material de Processamento de Dados	0,1868%	92,89%	B
4.4.90.52.30 - Máquinas E Equipamentos Energéticos	0,1827%	93,08%	B
3.3.90.39.63 - Serviços Gráficos e Editoriais	0,1788%	93,26%	B
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up Pequena (Strada, Saveiro, Montana, Hoggar)	0,1654%	93,42%	B
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Desktop	0,1598%	93,58%	B
3.3.90.39.57 - Serviços de Processamento de Dados	0,1582%	93,74%	B
3.3.90.37.07 - Estagiários	0,1353%	93,87%	B
3.3.90.38.03 - Veículos Rodoviários	0,1327%	94,01%	B
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Capacete de CIE	0,1271%	94,13%	B

4.4.90.52.33 - Equipamentos Para áudio, Vídeo E Foto	0,1267%	94,26%	B
4.4.90.52.36 - Máquinas, Instalações E Utensílios De Escritório	0,1259%	94,39%	B
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-50 (Comum)	0,1175%	94,50%	B
3.3.90.39.70 - Confeção de Uniformes, Bandeiras e Flâmulas	0,1161%	94,62%	B
4.4.90.51.80 - Estudos e Projetos	0,1143%	94,73%	B
3.3.90.30.44 - Material de Sinalização Visual e Afins	0,1110%	94,85%	B
3.3.90.37.02 - Limpeza e Conservação	0,1076%	94,95%	B
4.4.90.52.10 - Aparelhos E Equipamentos Para Esportes E Diversões	0,1041%	95,06%	C
3.3.90.39.10 - Locação de Imóveis	0,1021%	95,16%	C
3.3.90.40.99 - Outros Serviços De Tecnologia Da Informação E Comunicação	0,1013%	95,26%	C
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Sedan médio (Jetta, Cruze, Corolla, Cerato, Línea)	0,1011%	95,36%	C
4.4.90.52.20 - Embarcações - Bote Inflável	0,1001%	95,46%	C
4.4.90.52.08 - Aparelhos, Equipamentos, Utensílios Médico - Odontológico, Laboratorial E Hospitalar	0,0978%	95,56%	C
3.3.90.40.04 - Comunicação De Dados	0,0964%	95,66%	C
3.3.90.30.01 - Óleo Lubrificante para Motores Diesel	0,0963%	95,75%	C
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Arla 32	0,0956%	95,85%	C
3.3.90.36.27 - Serviços de Comunicação em Geral	0,0897%	95,94%	C
3.3.90.39.12 - Locação de Máquinas e Equipamentos	0,0886%	96,03%	C
3.3.90.30.21 - Material de Copa e Cozinha	0,0886%	96,11%	C
3.3.90.30.06 - Alimento para Animais	0,0882%	96,20%	C
3.3.90.30.04 - Gás e Outros Materiais Engarrafados	0,0872%	96,29%	C
4.4.90.52.87 - Material De Consumo De Uso Duradouro	0,0868%	96,38%	C
3.3.90.33.01 - Passagens para o País	0,0840%	96,46%	C
4.4.90.52.12 - Aparelhos E Utensílios Domésticos	0,0834%	96,54%	C
4.4.90.52.20 - Embarcações	0,0817%	96,63%	C
3.3.90.40.01 - Locação De Equipamentos E Software	0,0811%	96,71%	C
3.3.90.39.50 - Serviços Médico-Hospitalar, Odontológico e Laboratorial	0,0798%	96,79%	C
3.3.90.30.34 - Sobressalentes de Máquinas e Motores de Navios e Embarcações	0,0766%	96,86%	C
3.3.90.30.42 - Ferramentas	0,0756%	96,94%	C
3.3.90.34.01 - Substituição de mão - de - obra (LRF, art. 18, §1º)	0,0735%	97,01%	C
3.3.90.39.46 - Serviços Domésticos	0,0735%	97,09%	C
3.3.90.30.50 - Bandeiras, Flâmulas e Insígnias	0,0697%	97,16%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Bota de CIE	0,0696%	97,23%	C
3.3.90.39.11 - Locação de Software	0,0695%	97,29%	C
3.3.90.30.14 - Material Educativo e Esportivo	0,0694%	97,36%	C
3.3.90.36.28 - Serviços de Seleção e Treinamento	0,0685%	97,43%	C
3.3.90.39.08 - Manutenção de Software	0,0682%	97,50%	C
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gasolina Aditivada	0,0673%	97,57%	C
3.3.90.36.35 - Serviços de Apoio Administrativo	0,0641%	97,63%	C
3.3.90.39.28 - Coleta de Lixo e Demais Resíduos	0,0636%	97,70%	C
3.3.90.37.06 - Manutenção e Conservação de Bens Móveis	0,0633%	97,76%	C
3.3.90.30.15 - Material para Festividades e Homenagem	0,0629%	97,82%	C
3.3.90.39.15 - Limpeza de Veículos	0,0620%	97,88%	C
3.3.90.13.02 - Contribuição Previdenciária - INSS	0,0614%	97,95%	C
3.3.90.30.30 - Material para Comunicações	0,0584%	98,00%	C
4.4.90.52.32 - Máquinas E Equipamentos Gráficos	0,0551%	98,06%	C
3.3.90.92.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	0,0543%	98,11%	C
3.3.90.33.05 - Locação de Veículo para Locomoção - Pessoa Jurídica	0,0532%	98,17%	C

3.3.90.36.21 - Serviço de Manutenção e Conservação de Bens Móveis de Outras Naturezas	0,0495%	98,22%	C
3.3.90.30.01 - Óleo Lubrificante para Motores Gasolina	0,0493%	98,27%	C
3.3.90.39.64 - Telefonia Fixa e Móvel (sem pacote de dados)	0,0487%	98,31%	C
4.4.90.61.99 - Outras Aquisições de Bens Imóveis	0,0473%	98,36%	C
3.3.90.30.11 - Material Químico	0,0472%	98,41%	C
4.4.90.39.20 - Transformação de Viatura - Serviço (Registra o valor das despesas com os serviços de reparos, consertos, revisões, reformas e adaptações de bens móveis não classificados em subitens específicos)	0,0472%	98,46%	C
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - SUV (EcoSport, Sorrento, Rover, SW4 e Cherokee)	0,0471%	98,50%	C
3.3.90.36.38 - Confecção de Uniformes, Bandeiras e Flâmulas	0,0464%	98,55%	C
3.3.90.30.45 - Material Técnico para Seleção e Treinamento	0,0427%	98,59%	C
4.4.90.51.91 - Obras Em Andamento	0,0408%	98,63%	C
3.3.90.30.27 - Material para Manobra e Patrulhamento	0,0407%	98,67%	C
3.3.90.39.22 - Exposições, Congressos e Conferências	0,0398%	98,71%	C
3.3.90.39.27 - Locação de Veículos para Locomoção	0,0392%	98,75%	C
3.3.90.30.18 - Material e Medicamento para Uso Veterinário	0,0381%	98,79%	C
3.3.90.30.28 - Macacão	0,0378%	98,83%	C
3.3.90.39.48 - Serviços de Seleção e Treinamento	0,0373%	98,87%	C
3.3.91.39.44 - Serviços de Água e Esgoto	0,0368%	98,90%	C
3.3.90.30.20 - Material de Cama, Mesa e Banho	0,0366%	98,94%	C
3.3.90.39.25 - Serviços de Instalação de Máquinas, Equipamentos e Afins	0,0366%	98,98%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Líquido Gerador de Espuma (LGE)	0,0359%	99,01%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Luva de CIE	0,0357%	99,05%	C
3.3.90.93.02 - Restituições	0,0328%	99,08%	C
4.4.90.92.04 - Contratação Por Tempo Determinado	0,0327%	99,11%	C
3.3.90.39.83 - Serviços de Cópias e Reprodução de Documentos	0,0311%	99,14%	C
3.3.90.33.02 - Passagens para o Exterior	0,0306%	99,17%	C
3.3.90.35.00 - Serviços de Consultoria	0,0306%	99,20%	C
4.4.90.51.98 - Obras Contratadas	0,0306%	99,24%	C
3.3.90.15.14 - Diárias No País - Militar	0,0299%	99,27%	C
3.3.90.40.09 - Manutenção E Conservação De Equipamentos De TIC	0,0286%	99,29%	C
3.3.91.39.43 - Serviços de Energia Elétrica	0,0280%	99,32%	C
3.3.90.30.28 - Colete de EPI	0,0275%	99,35%	C
3.3.90.32.99 - Outros Materiais de Distribuição Gratuitas - Brindes	0,0252%	99,37%	C
3.3.90.38.04 - Outros Bens Móveis	0,0246%	99,40%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Óculos para Resgate Veicular	0,0244%	99,42%	C
3.3.90.37.01 - Apoio Administrativo, Técnico e Operacional	0,0230%	99,45%	C
3.3.90.39.02 - Condomínios	0,0221%	99,47%	C
3.3.90.36.99 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	0,0214%	99,49%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Luva de Resgate Veicular	0,0214%	99,51%	C
3.3.90.39.72 - Vale-Transporte	0,0208%	99,53%	C
3.3.90.39.24 - Serviços de Confecção, Manutenção e Instalação de Sinalização Visual e Afins	0,0204%	99,55%	C
3.3.90.39.20 - Serviço de Manutenção e Conservação de Bens Móveis de Outras Naturezas	0,0193%	99,57%	C
3.3.90.39.47 - Serviços de Comunicação em Geral	0,0184%	99,59%	C
4.4.90.52.04 - Aparelhos de Medição e Orientação	0,0184%	99,61%	C
4.4.90.52.22 - Equipamentos De Manobra E Patrulhamento	0,0163%	99,63%	C
3.3.90.30.19 - Material de Acondicionamento e Embalagem	0,0161%	99,64%	C

3.3.90.36.06 - Serviços Técnicos Profissionais	0,0153%	99,66%	C
3.3.90.47.25 - Licenciamento anual	0,0138%	99,67%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Balaclava de CIE	0,0133%	99,68%	C
3.3.90.39.61 - Serviços de Socorro e Salvamento	0,0133%	99,70%	C
3.3.90.30.49 - Bilhetes de Passagem	0,0129%	99,71%	C
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gás Natural Veicular [GNV]	0,0129%	99,72%	C
4.4.90.47.18 - Imposto Sobre Serviços De Qualquer Natureza - ISQN (Despesa Capital)	0,0113%	99,73%	C
3.3.90.31.99 - Outras Premiações	0,0112%	99,75%	C
3.3.90.39.79 - Serviços de Apoio Administrativo, Técnico e Operacional	0,0112%	99,76%	C
3.3.90.30.96 - Material de Consumo - Pagamento Antecipado	0,0110%	99,77%	C
3.3.90.39.77 - Vigilância Ostensiva/Monitorada	0,0109%	99,78%	C
3.3.90.30.41 - Material para Utilização em Gráfica	0,0103%	99,79%	C
4.4.90.52.51 - Peças Não Incorporáveis A Imóveis	0,0102%	99,80%	C
3.3.90.40.08 - Serviços Técnicos Profissionais De TIC	0,0097%	99,81%	C
3.3.90.39.74 - Fretes e Transporte de Encomendas	0,0095%	99,82%	C
3.3.90.37.99 - Outras Locações de Mão-de-Obra	0,0090%	99,83%	C
3.3.90.40.11 - Impressão	0,0084%	99,84%	C
3.3.90.32.03 - Aquisição de Gêneros Alimentícios p/ Distribuição Gratuita	0,0082%	99,84%	C
3.3.90.32.01 - Material Educacional e Cultural	0,0080%	99,85%	C
3.3.90.39.71 - Confecção de Material de Acondicionamento e Embalagens	0,0080%	99,86%	C
3.3.90.47.08 - Imposto Sobre Serviços De Qualquer Natureza - ISQN	0,0080%	99,87%	C
3.3.90.33.04 - Locação de Veículo para Locomoção - Pessoa Física	0,0077%	99,88%	C
3.3.90.39.23 - Festividades e Homenagens	0,0075%	99,88%	C
3.3.90.47.10 - Obrigações Tributárias e Contributivas	0,0073%	99,89%	C
3.3.90.30.01 - Óleo Lubrificante para Motores Náuticos (4T)	0,0069%	99,90%	C
3.3.90.14.14 - Diárias No País - Civil	0,0061%	99,90%	C
3.3.90.36.39 - Fretes e Transportes de Encomendas	0,0061%	99,91%	C
3.3.90.37.03 - Vigilância	0,0061%	99,92%	C
3.3.90.30.46 - Material Bibliográfico Não Imobilizável	0,0052%	99,92%	C
3.3.90.36.89 - Serviços de Manutenção de Repartições, Serviço Exterior	0,0051%	99,93%	C
3.3.90.30.28 - Máscara de Tecido	0,0045%	99,93%	C
3.3.90.36.59 - Serviços de Áudio, Vídeo e Foto	0,0043%	99,93%	C
3.3.90.30.13 - Material de Caça e Pesca	0,0041%	99,94%	C
4.4.90.52.28 - Máquinas E Equipamentos De Natureza Industrial	0,0041%	99,94%	C
3.3.90.30.35 - Material Laboratorial	0,0034%	99,95%	C
3.3.90.30.29 - Material para Áudio, Vídeo e Foto	0,0032%	99,95%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Calça de CIE	0,0031%	99,95%	C
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Jaqueta de CIE	0,0031%	99,96%	C
3.3.90.36.30 - Serviços Médicos e Odontológicos	0,0031%	99,96%	C
3.3.90.39.80 - Hospedagens	0,0031%	99,96%	C
3.3.90.47.18 - Contribuição Previdenciária Sobre Serviços De Terceiros - PF	0,0031%	99,96%	C
3.3.90.30.01 - Óleo Lubrificante para Motores Náuticos 2T	0,0029%	99,97%	C
3.3.90.39.01 - Assinatura de Periódicos e Anuidades	0,0027%	99,97%	C
3.3.90.31.05 - Ordens Honoríficas	0,0026%	99,97%	C
3.3.90.47.05 - IPVA	0,0026%	99,98%	C
3.3.90.30.03 - Carvão mineral, carvão vegetal, lenha, querosene comum, combustíveis e lubrificantes de uso ferroviário e afins.	0,0025%	99,98%	C

3.3.90.39.65 - Serviço de Apoio ao Ensino	0,0025%	99,98%	C
3.3.90.40.02 - Desenvolvimento E Manutenção De Software	0,0025%	99,98%	C
3.3.90.30.51 - Material para Conservação e Manutenção de Bens de Uso Comum do Povo	0,0020%	99,98%	C
3.3.90.39.75 - Multas e Infrações de Trânsito	0,0020%	99,99%	C
3.3.90.39.51 - Serviços de Análise e Pesquisas Científicas	0,0020%	99,99%	C
4.4.90.52.40 - Máquinas e Equipamentos Agrícolas e Rodoviários - Empilhadeira	0,0020%	99,99%	C
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Etanol	0,0016%	99,99%	C
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gasolina Premium / Podium	0,0014%	99,99%	C
3.3.90.39.96 - Outros Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica - Pagamento Antecipado	0,0013%	100,00%	C
3.3.90.39.49 - Produções Jornalísticas	0,0012%	100,00%	C
3.3.90.30.28 - Fita zebra	0,0011%	100,00%	C
3.3.90.30.12 - Material de Coudelaria ou de Uso Zootécnico	0,0010%	100,00%	C
3.3.90.30.96 - Adiantamento para materiais de consumo	0,0008%	100,00%	C
3.3.90.30.28 - Cadeados	0,0005%	100,00%	C
3.3.90.30.31 - Sementes, Mudas de Plantas e Insumos	0,0002%	100,00%	C
3.3.90.36.96 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física - Pagto Antecipado	0,0000%	100,00%	C

Fonte: SAG CBMSC adaptado pelo autor.

Com a classificação através da Curva ABC é possível constatar que somente na classe A está 79,74% do valor total de compras planejadas para o ano de 2022, porém contempla apenas 18,03% dos itens, correspondente a 42 itens.

Com relação a Classe B, envolve 15,21% do valor total e 22,32% dos itens. Já na classe C, está 5,04% do valor total e 59,66% dos itens. Conforme observa-se na Tabela 2, abaixo:

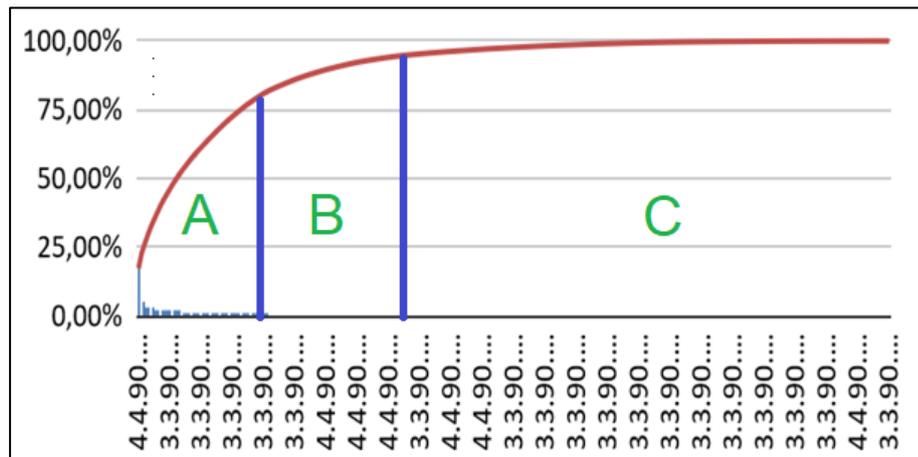
Tabela 2 - Classificação Curva ABC

Classe	Corte ABC	Proporção de unidades	Proporção de Valor
A	80%	18,03%	79,74%
B	95%	22,32%	15,21%
C	100%	59,66%	5,04%

Fonte: Do autor.

No Gráfico 1, abaixo, é possível representar a Curva ABC das compras que serão realizadas nos Convênios Municipais do CBMSC, conforme planejamento para o ano de 2022.

Gráfico 1 - Curva ABC – Planejamento Convênios Municipais ano 2022



Fonte: Do autor.

Neste momento, com o uso destes dados, o Gestor pode restringir o foco na Classe A, ou ainda na B, buscando agora classificar quais destes itens podem alcançar as vantagens oferecidas pela Compra Compartilhada, defendida pela literatura.

Vale destacar que deixou de ser avaliada a criticidade da curva ABC, visto que o que se vislumbra nesta pesquisa é identificar os itens com potencial para oferecer as vantagens que a Compra Compartilhada pode proporcionar, ou seja, resumidamente, economia de escala e de processos.

Para auxiliar na tomada de decisão, a Matriz Kraljic sugere a gestão de suprimentos classificando-os como de: alavancagem, estratégico, não críticos e de gargalo, conforme observado na Figura 10 - Matriz de classificação dos itens de compras. A classificação de itens nos quadrantes da matriz auxilia a Administração na adoção de diretrizes estratégicas para a gestão de suprimentos (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015).

Para isso faz-se necessária uma análise crítica de cada item a ser comprado em relação ao Impacto Financeiro e ao Risco no Fornecimento. Kraljic (1983) estabelece um método para classificação, análise do mercado, posicionamento estratégico e planos de ação. Entretanto, “[...] somente o processo de classificação é suficiente para gerar ganhos substanciais (de processos, de economias de escala e de aprendizado).” (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015, p.10).

Neste sentido, para o Impacto Financeiro, pode-se considerar que a curva ABC já estabeleceu este panorama, podendo utilizar os itens classificados como A, e o B, se necessário, como sendo aqueles de “Alto” Impacto Financeiro, e os da classe C os

de “Baixo” Impacto Financeiro. (MOREIRA, 2013; MARTINS; ALT, 2006; MACOHIN, 2012; SILVA, 2016).

Quanto ao “Risco de Fornecimento”, faz-se necessário uma avaliação mais apurada. A complexidade e a dificuldade do fornecimento precisam ser avaliadas pelo gestor.

Como de “Alto Risco de Fornecimento”, devem ser classificados aqueles itens que estão inseridos em um mercado mais complexo, com poucos fornecedores, preços indexados, objetos não padronizados, com restrição e dificuldade a novos fornecedores, parâmetros técnicos complexos, dentre outros. Já para os de “Baixo Risco de Fornecimento”, devem ser considerados os itens que estão em um mercado mais competitivo, com vários fornecedores, alta padronização e competição por contratos de fornecimento. (KRALJIC, 1983; KARJALAINEN, 2009; KARJALAINEN, 2011; TEIXEIRA, PRADO FILHO, NASCIMENTO, 2015; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Para a simulação deste estudo de caso, aplicando simplificada os conceitos da matriz Kraljic, a Tabela 3 apresenta os itens da Tabela 1 classificados na curva ABC como A e B, como sendo aqueles que têm “Alto Impacto Financeiro” e em seguida classificado empiricamente pelo Autor <sup>6</sup>, o Risco de Fornecimento, de acordo com o conceito acima, entre “Alto” e “Baixo”.

Tabela 3 - Classificação simplificada Matriz Kraljic-

<b>Item</b>	<b>Classificação</b>	<b>Risco de Fornecimento</b>	<b>Impacto Financeiro</b>
4.4.90.51.00 - Obras e Instalações	A	Alto	Alto
3.3.90.30.07 - Gêneros Alimentícios	A	Baixo	Alto
4.4.90.51.81 - Obras e Edificações Públicas	A	Alto	Alto
4.4.90.52.24 - Equipamentos de Proteção, Segurança E Socorro	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.00 - Equipamentos e Material Permanente	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.39 - Material para Manutenção de Veículos	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.36 - Material Hospitalar	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-10	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.06 - Aparelhos e Equipamentos De Comunicação	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.42 - Mobiliário em Geral	A	Alto	Alto
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção de Viaturas	A	Baixo	Alto

<sup>6</sup> Classificação empírica realizada pelo autor com base no conceito de risco de fornecimento apresentado neste estudo. Trata-se de uma limitação que sugere futuras pesquisas visando a possibilidade de aplicação do método estabelecido por Kraljic (1983) para classificação mais detalhada de cada item orçamentário de acordo com as características do CBMSC, através da criação de um grupo responsável.

3.3.90.39.85 - Serviços em Itens Reparáveis de Aviação	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - ABTR - Auto Bomba Tanque Resgate	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança	A	Baixo	Alto
4.4.90.51.99 - Outras Obras e Instalações	A	Alto	Alto
4.4.90.52.52 - ASU - Auto Socorro de Urgência (Completa - Chassi + Transformação)	A	Baixo	Alto
3.3.90.39.69 - Seguros em Geral	A	Baixo	Alto
3.3.90.39.41 - Fornecimento de Alimentação	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.23 - Uniformes, Tecidos e Aviaamentos	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.32 - Suprimento de Aviação	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - EPI Completo (calça, jaqueta, capacete, luva, bota e balaclava)	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.02 - Combustíveis e Lubrificantes de Aviação	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.24 - Material para Manutenção de Bens Imóveis	A	Baixo	Alto
4.4.90.30.28 - EPI	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - AT - Auto Tanque	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gasolina Comum	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos	A	Baixo	Alto
4.4.90.51.95 - Reforma (Registra o valor das despesas relativas a reforma de obras e edificações públicas quando ocasionar a ampliação relevante do potencial de geração de benefícios econômicos futuros. Obs.: as demais reformas deverão ser empenhadas no elemento de despesa 39 (outros serviços de terceiros-pessoa jurídica).	A	Alto	Alto
3.3.90.30.99 - Outros Materiais de Consumo	A	Baixo	Alto
3.3.90.39.19 - Manutenção e Conservação de Veículos	A	Baixo	Alto
3.3.90.36.07 - Estagiários	A	Alto	Alto
3.3.90.39.16 - Reforma, Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	A	Alto	Alto
3.3.90.39.81 - Serviços Bancários	A	Baixo	Alto
4.4.90.51.94 - Ampliação de Obras e Edificações Públicas	A	Alto	Alto
3.3.90.39.43 - Serviços de Energia Elétrica	A	Alto	Alto
3.3.90.39.19 - Serviço de Manutenção de Viatura	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up, Grande Porte, 4x4	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.22 - Material de Limpeza e Produto de Higienização	A	Baixo	Alto
3.3.90.36.23 - Fornecimento de Alimentação	A	Baixo	Alto
3.3.90.39.99 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - Veículo de Tração Mecânica - Caminhão Baú	A	Baixo	Alto
4.4.90.52.99 - outros equipamentos e material permanente	A	Baixo	Alto
3.3.90.30.16 - Material de Expediente	B	Baixo	Alto
3.3.90.40.05 - Serviços de Telefonia Fixa e Móvel (Com Pacote de Comunicação de Dados)	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.20 - Serviço de Manutenção de Embarcações	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.16 - Serviço de Manutenção/Reforma na OBM	B	Alto	Alto
4.4.90.52.58 - Equipamentos de Mergulho e Salvamento	B	Baixo	Alto
3.3.90.36.25 - Serviços de Limpeza e Conservação	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.17 - Serviços de Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos	B	Baixo	Alto
4.4.90.61.00 - Aquisição de Imóveis	B	Alto	Alto
3.3.90.36.15 - Locação de Imóveis	B	Alto	Alto

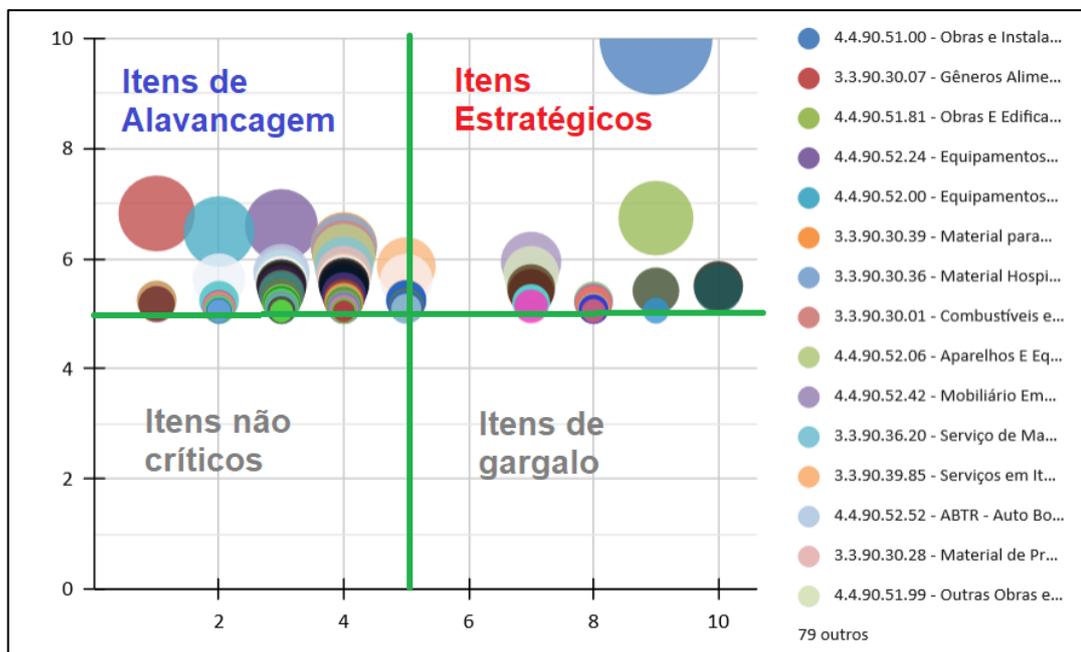
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch compacto (1.0) - (Ka, Palio, Fiesta, Etios, C3)	B	Baixo	Alto
4.4.90.51.07 - Reforma	B	Alto	Alto
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch esportivo (1.2; 1.4 ou 1.6) - (307, Sander, Golf, Focus)	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.34 - Máquinas, Utensílios E Equipamentos Diversos	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Notebook	B	Baixo	Alto
3.3.90.36.18 - Serviço de Manutenção e Conservação de Equipamentos	B	Baixo	Alto
3.3.90.37.05 - Serviço de Copa e Cozinha	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.20 - Embarcações - Moto Aquática	B	Baixo	Alto
3.3.90.37.04 - Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.78 - Limpeza e Conservação	B	Baixo	Alto
3.3.90.30.26 - Material Elétrico e Eletrônico	B	Baixo	Alto
3.3.90.52.58 - Material para Operação Veraneio	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.44 - Serviços de Água e Esgoto	B	Alto	Alto
3.3.90.36.22 - Serviço de Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.38 - Máquinas, Ferramentas e Utensílios De Oficina	B	Baixo	Alto
3.3.90.30.25 - Material para Manutenção de Bens Móveis	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Quadriciclo	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.39 - Equipamentos e Utensílios Hidráulicos e Elétricos	B	Baixo	Alto
4.4.90.30.39 - Transformação de Viatura - Materiais (Registra o valor das despesas com os materiais para aplicação e manutenção de veículos rodoviários, viaturas blindadas e tratores em geral, tais como: água destilada, amortecedores, baterias, borrachas, buzina, etc.)	B	Baixo	Alto
4.4.90.51.82 - Obras de Infraestrutura	B	Alto	Alto
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Reboque/Carreta Rodoviária	B	Baixo	Alto
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção e Conservação de Veículos	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.05 - Serviços Técnicos Profissionais	B	Baixo	Alto
3.3.90.30.04 - GLP (Gás Liquefeito Petróleo)	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Sedan compacto (Cobalt, Versa, Voyage, Siena e City)	B	Baixo	Alto
4.4.30.42.99 - Outros auxílios	B	Alto	Alto
3.3.90.38.05 - Bens Móveis	B	Alto	Alto
3.3.90.30.17 - Material de Processamento de Dados	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.30 - Máquinas E Equipamentos Energéticos	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.63 - Serviços Gráficos e Editoriais	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up Pequena (Strada, Saveiro, Montana, Hoggar)	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Desktop	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.57 - Serviços de Processamento de Dados	B	Baixo	Alto
3.3.90.37.07 - Estagiários	B	Alto	Alto
3.3.90.38.03 - Veículos Rodoviários	B	Baixo	Alto
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Capacete de CIE	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.33 - Equipamentos Para áudio, Vídeo E Foto	B	Baixo	Alto
4.4.90.52.36 - Máquinas, Instalações E Utensílios De Escritório	B	Baixo	Alto

3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-50 (Comum)	B	Baixo	Alto
3.3.90.39.70 - Confecção de Uniformes, Bandeiras e Flâmulas	B	Baixo	Alto
4.4.90.51.80 - Estudos e Projetos	B	Alto	Alto
3.3.90.30.44 - Material de Sinalização Visual e Afins	B	Baixo	Alto
3.3.90.37.02 - Limpeza e Conservação	B	Baixo	Alto

Fonte: Do autor.

Deste modo, no Gráfico 2 é possível apresentar a Matriz Kraljic com os dados da Tabela 3 da seguinte forma:

Gráfico 2 - Matriz Kraljic - Simulação



Fonte: Do autor.

Para otimizar as Compras Compartilhadas, de acordo com a literatura apresentada no referencial teórico empírico, o foco nos itens de alavancagem se mostra mais adequado, devido aos elevados volumes de compras, com possibilidade de possibilidade de economia em escala e de processos. Os itens de alavancagem são aqueles para os quais se deve buscar o aproveitamento do poder de compra. As experiências de Compras Compartilhadas exemplificam e caracterizam este agrupamento. Dado os volumes de gastos do setor público, as oportunidades de se explorar este modelo de compra são amplas, devendo, portanto, buscar dentre os itens comprados, aqueles que representam os montantes mais significativos e estudar os melhores modelos de aquisição (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015; MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

A Tabela 4, apresenta os itens considerados de alavancagem, conforme simulação realizada acima, restando 75 itens, representando 66,62% do valor total a ser investido no ano de 2022 pelos Convênios Municipais, selecionáveis e com potencial para Compra Compartilhada.

Tabela 4 - Simulação Itens de alavancagem Matriz Kraljic

Item	Clas. Matriz Kraljic	% individual	% acumulada	Clas. ABC
3.3.90.30.07 - Gêneros Alimentícios	Alavancagem	4,20%	4,20%	A
4.4.90.52.24 - Equipamentos de Proteção, Segurança e Socorro	Alavancagem	3,70%	7,89%	A
4.4.90.52.00 - Equipamentos e Material Permanente	Alavancagem	3,44%	11,33%	A
3.3.90.30.39 - Material para Manutenção de Veículos	Alavancagem	2,87%	14,20%	A
3.3.90.30.36 - Material Hospitalar	Alavancagem	2,81%	17,01%	A
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-10	Alavancagem	2,58%	19,59%	A
4.4.90.52.06 - Aparelhos e Equipamentos de Comunicação	Alavancagem	2,45%	22,04%	A
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção de Viaturas	Alavancagem	2,00%	24,03%	A
3.3.90.39.85 - Serviços em Itens Reparáveis de Aviação	Alavancagem	1,98%	26,02%	A
4.4.90.52.52 - ABTR - Auto Bomba Tanque Resgate	Alavancagem	1,75%	27,77%	A
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança	Alavancagem	1,69%	29,46%	A
4.4.90.52.52 - ASU - Auto Socorro de Urgência (Completa - Chassi + Transformação)	Alavancagem	1,64%	31,10%	A
3.3.90.39.69 - Seguros em Geral	Alavancagem	1,56%	32,66%	A
3.3.90.39.41 - Fornecimento de Alimentação	Alavancagem	1,43%	34,09%	A
3.3.90.30.23 - Uniformes, Tecidos e Aviamentos	Alavancagem	1,43%	35,51%	A
3.3.90.30.32 - Suprimento de Aviação	Alavancagem	1,42%	36,93%	A
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - EPI Completo (calça, jaqueta, capacete, luva, bota e balaclava)	Alavancagem	1,35%	38,28%	A
3.3.90.30.02 - Combustíveis e Lubrificantes de Aviação	Alavancagem	1,35%	39,63%	A
3.3.90.30.24 - Material para Manutenção de Bens Imóveis	Alavancagem	1,34%	40,97%	A
4.4.90.30.28 - EPI	Alavancagem	1,33%	42,30%	A
4.4.90.52.52 - AT - Auto Tanque	Alavancagem	1,29%	43,58%	A
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Gasolina Comum	Alavancagem	1,23%	44,82%	A
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos	Alavancagem	1,21%	46,03%	A
3.3.90.30.99 - Outros Materiais de Consumo	Alavancagem	1,15%	47,19%	A
3.3.90.39.19 - Manutenção e Conservação de Veículos	Alavancagem	1,08%	48,26%	A
3.3.90.39.81 - Serviços Bancários	Alavancagem	1,05%	49,31%	A
3.3.90.39.19 - Serviço de Manutenção de Viatura	Alavancagem	0,90%	50,21%	A
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up, Grande Porte, 4x4	Alavancagem	0,89%	51,10%	A
3.3.90.30.22 - Material de Limpeza e Produto de Higienização	Alavancagem	0,84%	51,94%	A
3.3.90.36.23 - Fornecimento de Alimentação	Alavancagem	0,81%	52,75%	A
3.3.90.39.99 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	Alavancagem	0,63%	53,39%	A
4.4.90.52.52 - Veículo de Tração Mecânica - Caminhão Baú	Alavancagem	0,61%	53,99%	A

4.4.90.52.99 - outros equipamentos e material permanente	Alavancagem	0,58%	54,57%	A
3.3.90.30.16 - Material de Expediente	Alavancagem	0,56%	55,13%	B
3.3.90.40.05 - Serviços de Telefonia Fixa e Móvel (Com Pacote de Comunicação de Dados)	Alavancagem	0,55%	55,67%	B
3.3.90.39.20 - Serviço de Manutenção de Embarcações	Alavancagem	0,55%	56,22%	B
4.4.90.52.58 - Equipamentos de Mergulho e Salvamento	Alavancagem	0,53%	56,75%	B
3.3.90.36.25 - Serviços de Limpeza e Conservação	Alavancagem	0,51%	57,26%	B
3.3.90.39.17 - Serviços de Manutenção e Conservação de Máquinas e Equipamentos	Alavancagem	0,48%	57,74%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch compacto (1.0) - (Ka, Palio, Fiesta, Etios, C3)	Alavancagem	0,45%	58,19%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Hatch esportivo (1.2; 1.4 ou 1.6) - (307, Sandero, Golf, Focus)	Alavancagem	0,42%	58,61%	B
4.4.90.52.34 - Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos	Alavancagem	0,40%	59,01%	B
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Notebook	Alavancagem	0,40%	59,41%	B
3.3.90.36.18 - Serviço de Manutenção e Conservação de Equipamentos	Alavancagem	0,38%	59,79%	B
3.3.90.37.05 - Serviço de Copa e Cozinha	Alavancagem	0,36%	60,15%	B
4.4.90.52.20 - Embarcações - Moto Aquática	Alavancagem	0,35%	60,50%	B
3.3.90.37.04 - Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	Alavancagem	0,35%	60,86%	B
3.3.90.39.78 - Limpeza e Conservação	Alavancagem	0,33%	61,19%	B
3.3.90.30.26 - Material Elétrico e Eletrônico	Alavancagem	0,32%	61,51%	B
3.3.90.52.58 - Material para Operação Veraneio	Alavancagem	0,32%	61,83%	B
3.3.90.36.22 - Serviço de Manutenção e Conservação de Bens Imóveis	Alavancagem	0,31%	62,14%	B
4.4.90.52.38 - Máquinas, Ferramentas e Utensílios de Oficina	Alavancagem	0,30%	62,44%	B
3.3.90.30.25 - Material para Manutenção de Bens Móveis	Alavancagem	0,29%	62,73%	B
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Quadriciclo	Alavancagem	0,29%	63,02%	B
4.4.90.52.39 - Equipamentos e Utensílios Hidráulicos e Elétricos	Alavancagem	0,27%	63,30%	B
4.4.90.30.39 - Transformação de Viatura - Materiais (Registra o valor das despesas com os materiais para aplicação e manutenção de veículos rodoviários, viaturas blindadas e tratores em geral, tais como: água destilada, amortecedores, baterias, borrachas, buzina, etc.)	Alavancagem	0,26%	63,56%	B
4.4.90.52.48 - Veículos Diversos - Reboque/Carreta Rodoviária	Alavancagem	0,23%	63,79%	B
3.3.90.36.20 - Serviço de Manutenção e Conservação de Veículos	Alavancagem	0,23%	64,02%	B
3.3.90.39.05 - Serviços Técnicos Profissionais	Alavancagem	0,21%	64,23%	B
3.3.90.30.04 - GLP (Gás Liquefeito Petróleo)	Alavancagem	0,20%	64,43%	B
4.4.90.52.52 - AAT/ATP - Sedan compacto (Cobalt, Versa, Voyage, Siena e City)	Alavancagem	0,20%	64,64%	B
3.3.90.30.17 - Material de Processamento de Dados	Alavancagem	0,19%	64,82%	B
4.4.90.52.30 - Máquinas e Equipamentos Energéticos	Alavancagem	0,18%	65,00%	B
3.3.90.39.63 - Serviços Gráficos e Editoriais	Alavancagem	0,18%	65,18%	B
4.4.90.52.52 - ATM - Pick-Up Pequena (Strada, Saveiro, Montana, Hoggar)	Alavancagem	0,16%	65,34%	B
4.4.90.52.35 - Equipamentos de Processamento de Dados - Desktop	Alavancagem	0,16%	65,50%	B

3.3.90.39.57 - Serviços de Processamento de Dados	Alavancagem	0,16%	65,66%	B
3.3.90.38.03 - Veículos Rodoviários	Alavancagem	0,13%	65,79%	B
3.3.90.30.28 - Material de Proteção e Segurança - Capacete de CIE	Alavancagem	0,13%	65,92%	B
4.4.90.52.33 - Equipamentos Para áudio, Vídeo e Foto	Alavancagem	0,13%	66,04%	B
4.4.90.52.36 - Máquinas, Instalações e Utensílios de Escritório	Alavancagem	0,12%	66,17%	B
3.3.90.30.01 - Combustíveis e Lubrificantes Automotivos - Diesel S-50 (Comum)	Alavancagem	0,12%	66,28%	B
3.3.90.39.70 - Confecção de Uniformes, Bandeiras e Flâmulas	Alavancagem	0,12%	66,40%	B
3.3.90.30.44 - Material de Sinalização Visual e Afins	Alavancagem	0,11%	66,51%	B
3.3.90.37.02 - Limpeza e Conservação	Alavancagem	0,11%	66,62%	B

Fonte: Do autor.

Caso o Gestor necessite reduzir ainda mais os itens de foco, pode então selecionar somente nos itens classificados como A, de acordo com a Curva ABC. Assim o quantitativo de itens considerados de alavancagem, caem para 33 itens (de um total de 242 itens), representando 54,57% do valor total. Logo, 13,64 % dos itens representam 54,57% de todo o valor planejado para 2022, itens selecionáveis e com potencial para Compra Compartilhada.

Destaca-se que itens estratégicos demandam dados acurados do mercado, análises de risco e estabelecimento do modelo logístico de contratação, normalmente envolvem mercados não concorrenciais e demandam uma inteligência competitiva da organização que também pode ter seus processos de licitação centralizados. Para o setor público, este segmento reúne muitas oportunidades de ganhos, não apenas para comprar com preços menores, mas para idealizar modelos logísticos que orientem ganhos e ampliem a efetividade das políticas públicas (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015). Cabe ao Gestor da Corporação decidir se é interesse institucional centralizar os processos também destes itens, visto que apresentam um alto risco de fornecimento.

Já os itens não críticos e de gargalo não foram plotados devido a pertencerem à Classe C da Curva ABC. Ambos não sendo o foco principal das Compras Compartilhadas (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015).

## 5 PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS COMPARTILHADAS NO CBMSC

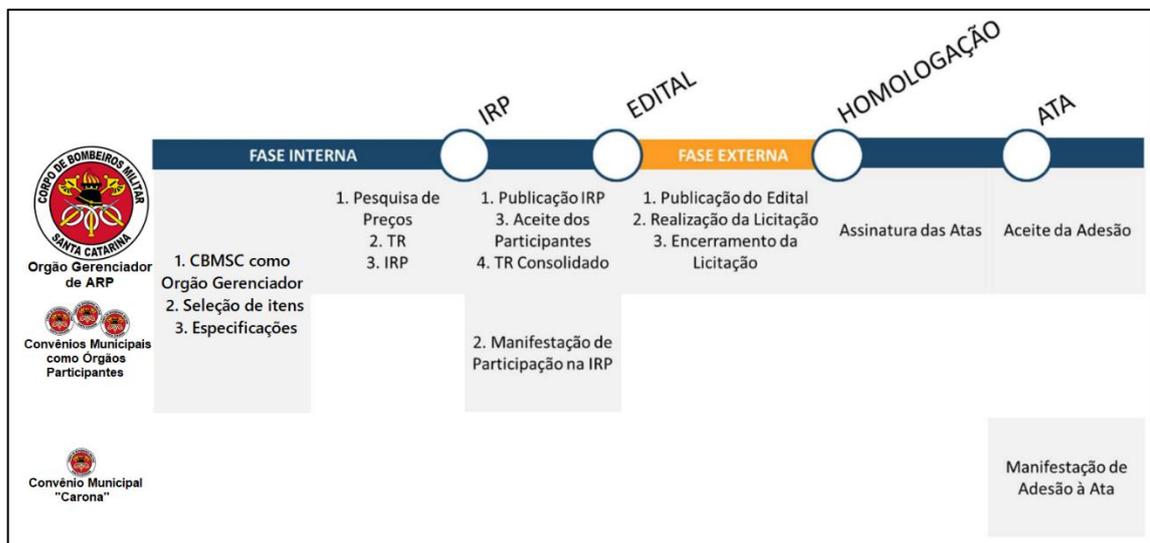
Com base na pesquisa ora apresentada, com vistas implementação das Compras Compartilhadas no CBMSC para aplicação dos recursos oriundos dos Convênios Municipais, propõe-se o seguinte:

### 5.1 PROPOSTA DE AÇÕES

#### 5.1.1 CBMSC como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro Preços

A atuação do CBMSC como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro Preços, proporcionando aos Convênios Municipais a possibilidade de Manifestação de Participação na IRP, assim como, para casos não previstos no planejamento, a participação ainda como Carona, através da Manifestação de Adesão a Ata, de acordo com a Figura 10.

Figura 10 - Pregão com Sistema de Registro de Preços



Fonte: Doetzer e Loro (2020) adaptado pelo Autor.

### 5.1.2 Modelo híbrido de compras

Estabelecimento de um modelo híbrido de compras públicas, conciliando as vantagens dos modelos centralizados e descentralizados. Promovendo a centralização de processos de licitação via Compra Compartilhada de itens com potencial de ganho de economia de escala e racionalidade processual, com fortalecimento das relações institucionais, melhor especificação, padronização, qualidade e transparência. Mantendo descentralizado nos Municípios os demais itens de compra.

### 5.1.3 Foco na Governança e Gestão de Compras

O estabelecimento de ações pautadas na Governança e Gestão de Compras, com foco na atividade de compras além de um simples centro de custos, mas sim como atividade estratégica para a corporação. Com Gestão em compras focada no planejamento, execução, controle e ação das compras, alinhada à Governança em Compras, com direcionamento, monitoramento, supervisionamento e avaliação da atuação da gestão.

Figura 11 – Governança e gestão em compras



Fonte: Adaptado pelo autor (TCU, 2014, p. 32).

Ressalta-se a importância de criação de um Plano Anual de Compras Compartilhadas, realizado no ano anterior ao da execução, contemplando itens que irão compor as Compras Compartilhadas, assim como calendário das licitações, de modo que os órgãos participantes (Convênios Municipais), possam realizar a

manifestação de participação da IRP de modo que os demais itens sejam adquiridos descentralizadamente via Prefeitura Municipal conveniada.

#### **5.1.4 Seleção de itens para Compra Compartilhada**

Para o posicionamento estratégico do CBMSC, em relação às compras, propõe-se a seleção prévia de itens com potencial para Compra Compartilhada utilizando a Curva ABC e Matriz Kraljic. Trata-se de uma pré-seleção que visa auxiliar o Gestor na tomada de decisão sobre quais itens comprar através de Compra Compartilhada, de acordo com as diretrizes e interesses institucionais estabelecidos naquele momento. Tal procedimento pode ser expresso resumidamente do seguinte modo:

a) Classificação das compras planejadas nos Planos de Aplicação de todos os Convênios do Estado para o ano subsequente de acordo com a Curva ABC, selecionando itens A (Corte em 80% do valor) e itens B (Corte em 95%), a critério do Gestor;

b) A partir da relação realizada, classificar itens de acordo com conceito da Matriz Kraljic, sendo Itens A e B, considerados de Alto Impacto Financeiro, será necessário classificar o “Risco de Fornecimento”;

- Como de “Alto Risco de Fornecimento”, devem ser classificados aqueles itens que estão inseridos em um mercado mais complexo, com poucos fornecedores, preços indexados, objetos não padronizados, com restrição e dificuldade a novos fornecedores, parâmetros técnicos complexos, dentre outros;

- Já para os de “Baixo Risco de Fornecimento”, devem ser considerados os itens que estão em um mercado mais competitivo, com vários fornecedores, alta possibilidade de padronização dos produtos/serviços e competição por contratos de fornecimento;

c) Itens classificados como de Alto Impacto Financeiro e Baixo Risco de Fornecimento são expostos na Matriz Kraljic como Itens de Alavancagem. Apresentam capacidade para ganho de economia de escala e racionalidade processual. Estes itens possuem potencial para o emprego da Compra Compartilhada;

d) Itens classificados como de Alto Impacto Financeiro e Alto Risco de Fornecimento são expostos na Matriz Kraljic como Itens Estratégicos. Demandam dados acurados do mercado, análises de risco e estabelecimento do modelo logístico de contratação, normalmente envolvem mercados não concorrenciais e demandam uma inteligência competitiva da organização. Cabe ao Gestor da Corporação decidir se é do interesse institucional centralizar os processos de licitação via Compra Compartilhada de acordo com análise individual dos itens, visto que possui maior complexidade no fornecimento.

Visando tornar a disponibilidade dos dados mais ágil ao Gestor, sugere-se a inserção das seguintes rotinas no Sistema de Apoio a Gestão-SAG:

a) Emissão de relatório mais detalhado contendo resumo dos Planos de Aplicação de todos os Convênios Municipais do Estado, e organizados por item orçamentário a comprar, removendo itens referente a repasses a outros órgãos, reservas de contingência e qualquer outro que não represente uma aquisição de produto ou serviço;

b) Classificação dos dados do relatório mencionado acima através da Curva ABC. Emitindo relatório com classes organizadas em: itens A (Corte em 80% do valor), itens B (Corte em 95%) e C (Demais itens);

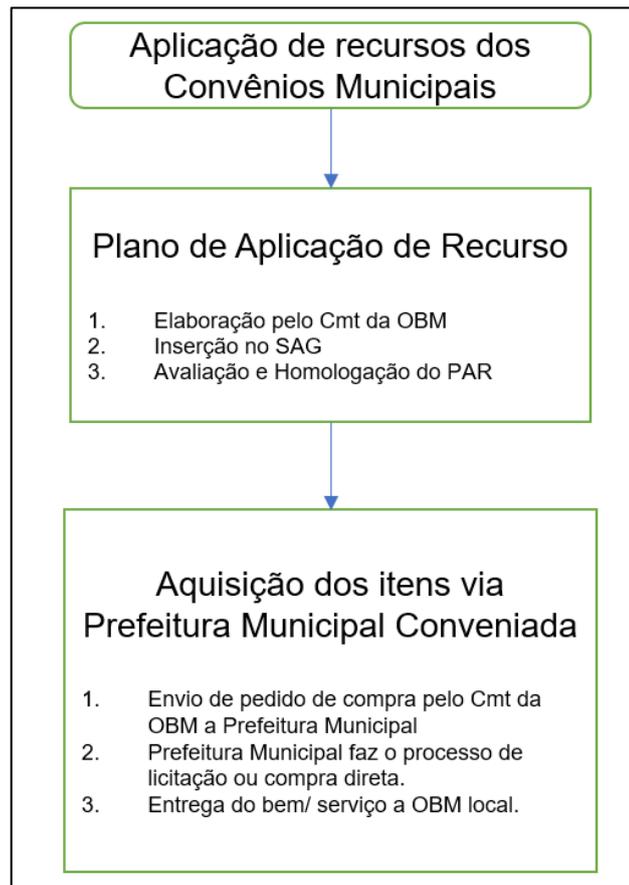
c) Com dados da Curva ABC, classificar itens de acordo com a Matriz Kraljic. Itens A e B classificados como de Alto Impacto Financeiro, disponibilizando ao Gestor a opção de classificar o “Risco de Fornecimento” como “Alto e Baixo”, conforme conceito já exposto;

d) Emissão de relatório gerencial apresentando ao Gestor, em ordem de prioridade (Valor financeiro), os Itens de Alavancagem e Itens Estratégicos. Tais itens auxiliarão o Gestor na tomada de decisão para elaboração do planejamento de Compras Compartilhadas.

### **5.1.5 Fluxo lógico do processo de compras**

Atualmente, basicamente, o processo lógico geral de compras com recursos dos Convênios Municipais é estabelecido na forma abaixo, e se repete em cada um dos 287 municípios do Estado de Santa Catarina conveniados ao CBMSC:

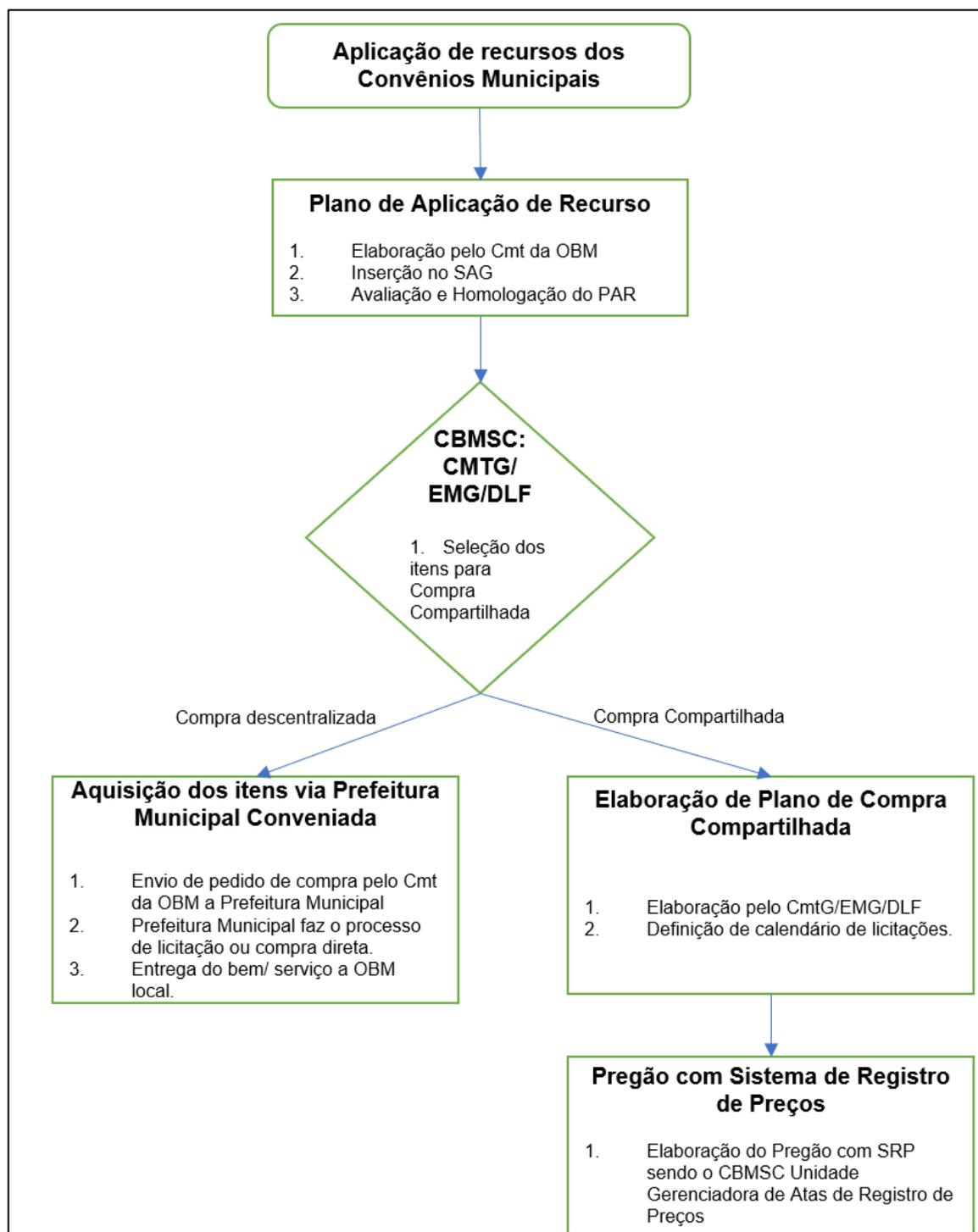
Figura 12 - Fluxo lógico de compras Convênios Municipais



Fonte: Do autor.

Propõe-se, através da Figura 13, a alteração do fluxo lógico do processo de compras com recursos dos Convênios Municipais, resumidamente, do seguinte modo:

Figura 13 - Fluxo lógico de compras proposto



Fonte: Do autor.

Ressalta-se que a avaliação e homologação do PAR é realizado em todos os níveis da cadeia de comando do CBMSC, inclusive pelo EMG e DLF, seja no modelo atual, seja no modelo proposto. Tal procedimento é importante para análise dos planos em relação as diretrizes da corporação e planejamento estratégico.

## 6 CONCLUSÃO

As compras públicas, cada vez mais, representam uma das áreas mais importantes da Administração Pública, é ela que dá suporte ao funcionamento de todo o serviço público. A busca de melhorias na otimização do uso do recurso público se torna essencial para o fornecimento de um serviço público de qualidade.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, órgão da Administração Pública Estadual, gere a aplicação de recursos de forma descentralizada, juntamente com o Executivo Municipal, de 287 Convênios Municipais, resultando em demandas repetidas e não fazendo uso do poder de compra do Estado.

Deste modo, esta pesquisa apresentou como objetivo geral propor estratégias para implementação de Compras Públicas Compartilhadas na aplicação dos recursos oriundos dos convênios entre o CBM e os Municípios do Estado de Santa Catarina. Foi baseada em quatro objetivos específicos que visam atingir o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo buscou apresentar aspectos gerais sobre compras na administração pública. Neste foi possível apresentar o contexto legal e técnico em que as compras públicas estão incluídas, destacando o advento da nova legislação que versa sobre Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, e a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 ainda vigente. Foi também apresentado o funcionamento do Sistema de Registro de Preço, ferramenta utilizada para Compra Compartilhada proposta.

Em seguida, tratou-se de discorrer sobre centralização das compras públicas através de Compras Compartilhadas. Neste foram apresentadas vantagens e desvantagens de centralização e descentralização de compras, assim como a possibilidade de um modelo híbrido, parte centralizado e parte descentralizado, com vistas a alcançar os benefícios dos dois modelos.

A Compra Compartilhada, com centralização de parte das compras, apresentou ter potencial de ganho de economia de escala e racionalidade processual, com fortalecimento das relações institucionais, melhor especificação, padronização, qualidade e transparência. Para o ganho em economia de escala, o uso do poder de compra do Estado favorece a aquisição de bens e serviços por valores mais justos,

assim como a economia de processos representa, além da diminuição de processos repetidos, uma economia financeira para o estado, visto que um processo de licitação custa em média R\$16.172,96.

Destaca-se ainda, a apresentação de duas ferramentas com capacidade de auxiliar o Gestor na seleção de itens para Compra Compartilhada. Inicialmente, a Curva ABC, que busca identificar aqueles itens com maior impacto financeiro para a instituição, e em seguida a Matriz Kraljic, avaliando também o Risco de Fornecimento. Concluindo que itens classificados como “Itens de Alavancagem” tem maior potencial para uso da Compra Compartilhada.

Para abordar na plenitude o proposto neste objetivo, foram apresentados os conceitos de Gestão e Governança em Compras, necessários para a implementação da Compra Compartilhada no CBMSC.

Enquanto isso, objetivou-se em levantar melhores práticas de Compras Públicas Compartilhadas. Foi apresentado casos bem-sucedidos no Brasil e no mundo, como Estados Unidos, Chile e Suécia. Destaque maior para casos no Brasil, onde o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), que obteve experiência exitosa uma economia de 49,5% no Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), produzindo um ganho de escala com economia de aproximadamente 50%; aquisições em órgãos Federais do Rio de Janeiro em 2012 (GesRio, FIOCRUZ, BNDES, JBRJ e Ministério da Fazenda), com uma economia de 43,59%; em 2014, também com órgãos Federais do Rio de Janeiro (GesRio, Marinha, FIOCRUZ, JBRJ, Ministério da Fazenda, ANCINE, IBC), o modelo adotado gerou uma economia de 53%, dentre outros casos estudados.

Assim, ao identificar a aplicabilidade da realização de Compras Públicas Compartilhadas com recursos oriundos dos Convênios Municipais do Estado de Santa Catarina, ficou constatado que é possível a realização de Compras Compartilhadas na aplicação destes recursos, inclusive sendo o CBMSC uma Unidade Gerenciadora de Ata de Registro de Preços e os Municípios, através do Convênio Municipal, Órgãos Participantes ou ainda Carona.

Nessa toada, foi realizada apresentação dos resultados obtidos na pesquisa, com base na pesquisa bibliográfica e documental, relacionadas com as entrevistas semiestruturadas desenvolvidas.

Foi constatado que o que se busca com a centralização dos processos de licitação no CBMSC estão alinhados com as vantagens desse modelo indicada na

literatura, sendo, resumidamente, o ganho de economia de escala e racionalidade processual, deste modo, aplicar a Compra Compartilhada para compra de parte dos itens previstos no PAR, apresenta capacidade de melhorar a aplicação dos recursos públicos envolvidos.

No ponto de vista dos entrevistados, a Compra Compartilhada com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, tem potencial para otimização da aplicação dos recursos dos Convênios Municipais com o CBMSC. Entretanto, deve-se observar algumas possíveis desvantagens do SRP, como a não garantia da contratação/compra pode fazer o fornecedor aumentar o preço do produto/serviço. Ou ainda, as barreiras e desafios, como: sensibilização dos atores; baixa experiência do CBMSC como Órgão Gerenciador de ARP; seleção de itens que são complexos para compra por ARP; aspectos legais pertinentes ao SRP; aplicação estratégica dos recursos; criação de especificações e padronização de itens; necessidade de planejamento das compras; e sistemas de informação adequados.

Ressalta-se que os aspectos voltados à Governança aliados a Gestão em Compras se mostram como fundamentais para implementação deste formato de aquisições.

Foi identificado que ainda não há o emprego de alguma ferramenta administrativa que auxilie o Gestor do CBMSC na seleção dos itens para Compra Compartilhada, então foi realizada uma simulação com dados do PAR para o ano de 2022, de todos os Convênios Municipais vigentes no Estado, aplicando conceitos da Curva ABC e Matriz Kraljic, emitindo ao final uma relação de itens que apresentam potencial para Compra Compartilhada.

Com a Curva ABC, constatou-se que na Classe A está 79,74% do valor total de compras planejadas para o ano de 2022, e contempla 18,03% dos itens. Na Classe B está 15,21% do valor total, e 22,32% dos itens. Já na Classe C está 5,04% do valor total, e 59,66% dos itens.

Com a Matriz Kraljic, após uma classificação empírica pelo Autor do Risco de Fornecimento, selecionando apenas os Itens de Alavancagem, foi possível reduzir a lista, que possui 242 itens para 75 itens, estes representam 66,62% do valor total empregado em compras no ano de 2022. Caso o Gestor queira reduzir mais os itens

de foco, pode ser selecionado apenas os itens Classe A da curva ABC, reduzindo para 33 itens, representando 54,57% do valor total de compras, e 13,64 % do total de itens.

Salienta-se que a classificação feita pelo Autor para classificação do Risco de Fornecimento dos itens precisa ser avaliada pelos Gestores de compras do CBMSC de acordo com as características da instituição. A visão do Autor não necessariamente representa este ponto de vista na plenitude.

Deste modo, as ferramentas simuladas aparentam possuir potencial para auxílio ao Gestor na seleção dos itens que contemplarão o Plano Anual de Compras Compartilhadas do CBMSC. Por se mostrarem flexíveis quanto aos parâmetros, que podem ser ajustados a critério do Gestor do CBMSC, e por identificarem itens com potencial para economia de escala e de processos.

Por fim, foi apresentado a proposta de estratégia para implementação das Compras Compartilhadas no CBMSC, sugerindo a atuação do CBMSC como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro de Preços, com a adoção de um modelo híbrido de compras, fazendo uso da Compra Compartilhada para itens que possam refletir as vantagens da centralização de processos de licitação. O foco na Governança e Gestão em compras em todas as suas esferas, em especial no estabelecimento de um Plano Anual de Compras Compartilhadas. Sugerido o uso da Curva ABC e Matriz Kraljic para auxílio da seleção de itens a compor o Plano Anual de Compras Compartilhadas, inclusive a criação de rotinas automáticas no SAG para este processo. Propondo ao final, um novo fluxo lógico para o processo de compras com recursos do Convênio Municipal no CBMSC.

Destarte, recomenda-se para futuras pesquisas o seguinte: a) Estudar e avaliar eventual emprego das Compras Compartilhadas no CBMSC; b) Estudar sobre as possibilidades de melhorias e aprimoramentos do SAG com vistas a facilitar a tomada de decisão dos Gestores do CBMSC; c) Avaliar a efetividade do emprego da Curva ABC e Matriz Kraljic na seleção de itens para Compra Compartilhada no CBMSC; d) Estudo sobre a aplicação do método Kraljic (1983) na gestão de suprimentos em relação às suas quatro etapas, ou seja: classificação, análise do mercado, posicionamento estratégico e planos de ação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALVES, Jamille Soares Moreira *et al.* Impacto econômico entre dois modelos de compras públicas: centralizado e descentralizado. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 10, n. 3, p. 278 - 297, 30 set. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26512/gsv10i3.26410>. Acesso em: 10 set. 2021.
- ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; ARAÚJO, Fábio Resende de. **Compras na administração pública: processos, transparência e sustentabilidade em aquisições e contratações**. Natal: EDUFRN, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/28227>. Acesso em: 10 set. 2021.
- AURIOL, Emmanuelle. Corruption in procurement and public purchase. **International Journal of Industrial Organization**, [S.l.], v. 24, n. 5, p. 867 - 885, out. 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/222539531\\_Corruption\\_in\\_Procurement\\_and\\_Public\\_Purchase](https://www.researchgate.net/publication/222539531_Corruption_in_Procurement_and_Public_Purchase). Acesso em: 29 set. 2021.
- BALDI, Simona; VANNONI, Davide. The impact of centralization on pharmaceutical procurement prices: the role of institutional quality and corruption. **African Journal Of Procurement, Logistics & Supply Chain Management**, [S.l.], v. 1, n. 4, p. 44 - 49, abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15373/22501991>. Acesso em: 10 set. 2021.
- BARROS, Liliana Vieira de. **Análise da aplicação do modelo de kraljic para a compra e estocagem de papel A4 da diretoria de logística da Universidade Federal de Pernambuco**. 85 f. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- BIDERMAN, Rachel et al. **Guia de compras públicas sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável**. Brasília: FGV, 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15417>. Acesso em: 10 set. 2021.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão DOU de 18.7.2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 20 ago. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 14.133**, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. DOU de 1º de abril de 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. **Lei no 8666/93**, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública. DOU de 22 de jun. de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.892**, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços. DOU de 23.1.2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm). Acesso em: 20 ago. 2021.

BRITO, Juliano Camargo de. **Compras Compartilhadas como ferramenta para a otimização dos processos de aquisições de materiais no âmbito da UTFPR**. 2021. Dissertação (Mestrado) – UTFPR, Campo Mourão, 2021.

CADER, Renato. **Compras Compartilhadas: como viabilizar?** Brasília, jun. 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/EB/B2/BF/27/B44FC5108BCB7CC51A2818A8/Painel%205.%20Compras%20compartilhadas%20-%20Como%20viabilizar.pdf>. Acesso em: 24 set. 2021.

CADER, Renato. **Governança em compras públicas sustentáveis**. Brasília: CJF, 2019. 46 slides, color. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/observatorio2/events/encontro-com-as-bases-plano-de-logistica-sustentavel/oficinas/apresentacao-ans-compras-publicas-sustentaveis-renato-cader>. Acesso em: 20 set. 2021.

CAVALCANTI, Denize *et al.* **Compras públicas sustentáveis: diagnóstico, análise comparada e recomendações para o aperfeiçoamento do modelo brasileiro**. Brasília: Governo Federal, 2017.

CBMSC. **Portaria nº 380**, de 08 de outubro de 2019. Florianópolis, 2019.

CBMSC. **Procedimento Administrativo Padrão Nº 93**. Convênios de Prestação de Serviço BM. Florianópolis, 2020.

CBMSC. **Resolução nº 28**, de 27 de julho de 2021. Regulamenta a atuação do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) como Unidade Gerenciadora de Atas de Registro de Preços (ARP). BCBM nº 30-2021, 29 de julho de 2021, Florianópolis, 2021a.

CBMSC. **Estrutura**. 2021b. Disponível em: <https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/estrutura>. Acesso em: 07 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CÔRTEZ, Renata Silva. **Guia prático de licitações sustentáveis do STJ**. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/GuiaLicitacoes/issue/archive>. Acesso em: 20 set. 2021.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília: Enap, 2019.

DEZOLT, Ana Lúcia *et al.* **Compras públicas estaduais**: boas práticas brasileiras. Brasília: CONSAD, 2016.

DIMITRI, N.; DINI, F.; PIGA, G. When should procurement be centralized? *In*: DIMITRI, N.; PIGA, G.; SPAGNOLO, G. (Eds.). **Handbook of Procurement**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006. p. 47 - 81.

DOETZER, Gisele Duarte; LORO, Rodrigo de Souza. Gestão Pública mais sustentável: atuação em rede como impulsionadora das Compras Compartilhadas. São Paulo, nov. 2020. **XXII ENGEMA**, São Paulo. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/655.pdf?v=1633034833>. Acesso em: 20 set. 2021.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2268>. Acesso em: 20 set. 2021.

FENILI, Renato Ribeiro. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas**. Niterói: Impetus, 2016.

FENILI, Renato Ribeiro. **Compras Públicas Compartilhadas**: análise processual e mercadológica. Brasília: Enap, 2013. 53 slides, color. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 26 ago. 2021.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. A centralização das compras na administração federal: lições da história. Brasília, 2015. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Painel 48/148, 2015.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras públicas no Brasil: tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 4, p. 1 - 19, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>. Acesso em: 11 set. 2021.

FIUZA, Eduardo P. S. et al. **Compras públicas centralizadas em situações de emergência e calamidade pública**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2003.

HENDRICK, T. **Purchasing consortiums**: horizontal alliances among firms buying common goods and services. What? Who? Why? How? Arizona: Arizona State University, 1997.

INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS. **Informativo do Instituto Negócios Públicos**: compras públicas. Infográficos 2018. Curitiba: Negócios Públicos, 2018. p. 1 - 11.

KARJALAINEN, Katri. **Challenges of purchasing centralization**: empirical evidence from Public Procurement. Finlândia: Helsink School of Economics, 2009.

KARJALAINEN, Katri. Estimating the cost effects of purchasing centralization: empirical evidence from framework agreements in the public sector. **Journal of Purchasing & Supply Management**, Finlândia, v. 17, p. 87 - 97, 2011.

KONKURRENSVERKET. **Swedish Competition Authority**. Estocolmo, 2021. Disponível em: <https://www.konkurrensverket.se/en/about-us/>. Acesso em: 29 set. 2021.

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, [Massachusetts], v. 61, n. 5, p. 109 - 117, 1983.

MACOHIN, Gilmar Amilton. **Compras, contratações e terceirizações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845/>. Acesso em: 30 set. 2021.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2005.

MICHELS, Expedito et al. **Orientações para o desenvolvimento de trabalhos científicos para graduação**. 2. ed., rev., atual. e ampl. Capivari de Baixo: FUCAP, 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Relatório de avaliação**: secretaria de gestão exercício 2019. Brasília: CGU - Controladoria-Geral da União, 2020.

MPOG - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa nº 10**, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 20 set. 2021.

MOREIRA, Sérgio Manuel da Rocha. **Definição de estratégias para a gestão de compras**: estudo de caso. 2013. Dissertação (Mestrado). Universidade do Minho, Escola de Engenharia, Portugal, 2013.

MORO, Alessandra Barbosa. **Compras Compartilhadas no setor público federal**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del-Rei, Votorantim, 2018.

NOLLET, Jena; BEAULIEU, Martin. Should an organisation join a purchasing group? **Supply Chain Management: an International Journal**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 11 - 17, fev. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598540510578333/full/html>. Acesso em: 20 set. 2021.

OLIVEIRA, Luís Henrique de. **A aplicabilidade do sistema de registro de preços na gestão de compras do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. 2015. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, 2015.

PAIXÃO, André Luís Soares da. **Compras Públicas Compartilhadas**: um estudo de caso comparando modelos de compras públicas eletrônicas adotados no brasil, no chile e nos estados unidos. 2021. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - ENAP, Brasília, 2021.

PATUZZO, Genilson Valotto; BRITO, Juliano Camargo de. Inovação incremental nos processos licitatórios para aquisições de livros no âmbito da universidade tecnológica federal do Paraná. São Paulo, 2020. **31º Encontro nacional de cursos de graduação em administração**. Disponível em: <https://www.doity.com.br/anais/31enangrad/trabalho/162736>. Acesso em: 10 set. 2021.

RAMOS, Patrícia Tatiana Ferreira. **Tomada de decisão no processo de compras compartilhadas**: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. 2018. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ROCHA, Floriano Araújo; WITTMANN, Cristian Ricardo. **Compras Compartilhadas em consórcios públicos**: um estudo de caso sobre o processo licitatório de medicamentos do CM Metropolitano Granpa. Santana do Livramento: Unipampa, 2017. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riiu/1832>. Acesso em: 10 set. 2021.

SANTA CATARINA. Constituição (1989) - **Constituição do Estado de Santa Catarina**: atualizada até agosto de 2021. Disponível em: [http://www.leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao\\_estadual\\_1989.html](http://www.leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html). Acesso em: 10 set. 2021.

SANTA CATARINA. **Decreto no 1.035**, de 19 de dezembro de 2020. Altera o Art. 85 do Anexo I do Decreto nº 2.617, de 2009. Dezembro de 2020a. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/001035-005-0-2020-007.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021

SANTA CATARINA. **Decreto nº 558**, de 14 de abril de 2020. Altera os Arts. 85 e 103 do Anexo I do Decreto nº 2.617, de 2009. Abril de 2020b. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000558-005-0-2020-005.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SANTA CATARINA. **Decreto no 2.617**, de 16 de setembro de 2009. Aprova o regulamento geral para contratação de materiais, serviços, obras e serviços de engenharia, no âmbito do Sistema Administrativo de Gestão de Materiais e Serviços - SAGMS. Setembro de 2009. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2009/002617-005-0-2009-003.htm>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 4.160**, de 29 de março de 2006. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Administração. Disponível em: <https://www.sea.sc.gov.br/arquivosDownload/RegimentoInternoSEA-2006.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 724**, de 18 de julho de 2018. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC). Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2018/724\\_2018\\_lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2018/724_2018_lei_complementar.html). Acesso em: 02 ago. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei nº 13.240**, de 27 de dezembro de 2004. Cria o Fundo de Melhoria do Corpo de Bombeiros Militar – FUMCBM. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-13240-2004-santa-catarina-cria-o-fundo-de-melhoria-do-corpo-de-bombeiros-militar-fumcbm-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SANTA CATARINA. **Secretaria da Administração cria grupo de trabalho para elaborar Central de Compras Públicas**. Agosto, 2021a. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/institucional/secretaria-da-administracao-cria-grupo-de-trabalho-para-elaborar-central-de-compras-publicas>. Acesso em: 29 set. 2021.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 1328**, de 14 de junho de 2021. Regulamenta a Lei Complementar nº 724, de 2018, que dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC). Junho, 2021b. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-1328-2021-santa-catarina-regulamenta-a-lei-complementar-n%C2%BA-724-de-2018-que-dispoe-sobre-a-organizacao-basica-do-corpo-de-bombeiros-militar-do-estado-de-santa-catarina-cbmsc-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 07 out. 2021.

SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro. **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)**. 257 f. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. **Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos (DGLC)**. 2020. Disponível em <https://www.sea.sc.gov.br/diretoria-de-gestao-de-licitacoes-e-contratos/>. Acesso em: 29 set. 2021.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras Públicas Compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 63, n. 2, p. p. 157-175, 2014. DOI:10.21874/rsp.v63i2.93. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/93>. Acesso em: 07 set. 2021.

SILVA, Rodrigo Luiz da. **Compras centralizadas e descentralizadas: estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil**. 2016. 123 f. Dissertação (Mestrado) – PUC, Rio de Janeiro, 2016.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TEIXEIRA, Helio Janny; PRADO FILHO, Luiz Patrício; NASCIMENTO, Fernando. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. Brasília, 2015. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Painel 48/146.

TERRA, Antonio Carlos Paim. **Compras públicas inteligentes: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas - estudo de caso do instituto do meio ambiente e dos recursos hídricos do distrito federal**. 2016. 251 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

TERRA, Antonio Carlos Paim. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Brasília, 2018.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TRIDAPALLI Juarez Paulo; FERNANDES Elton; MACHADO Waltair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401 - 433, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em: 11 set. 2021.

UYARRA, Elvira; FLANAGAN, Kieron. **Understanding the innovation impacts of public procurement**. Manchester Business School Working Paper, n. 574, The University of Manchester, Manchester Business School, Manchester. 2009.

VEIGA, Jessica de Oliveira. **Impacto da terceirização da cadeia de suprimentos de bens não finalísticos no Comando da Aeronáutica**. 2021. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2021.

**APÊNDICE A – Questões entrevista semiestruturada - CBMSC**

1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?
2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.
3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?
4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?
5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?
6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?

**APÊNDICE B – Questões entrevista semiestruturada - SEA**

1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública? O que levou a tomar esta decisão?
2. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?
3. A Compra Compartilhada entre Municípios e Estado, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos públicos? Explique.
4. Será incentivada a adesão de atas pelos Municípios do Estado de Santa Catarina na modalidade de Compra Compartilhada?
5. No caso de Compra Compartilhada, é interessante que todos os bens e/ou serviços tenham seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxilia na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?
6. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado?
7. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?

## APÊNDICE C – Questionário aplicado – Entrevistado 01

### **1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?**

R: Ao se estabelecer a centralização de processos de licitação na Administração Pública se procura alcançar alguns objetivos importantes no campo do adequado gerenciamento dos recursos, destacando-se: Compras maiores, com valores melhores (menores) a administração pública; Padronização de materiais, equipamentos e serviços; Diminuição da burocracia que envolve o processo de compra descentralizado; redução dos recursos humanos envolvidos nos processos de compra descentralizada.

### **2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.**

R.: Sim. Na medida em que as necessidades são idênticas, porém realizadas em diversos processos licitatórios isolados, a Compra Compartilhada, através da adesão de ARP evidencia a eficiência estatal pois a ação de compra é efetuada uma única vez, com seus efeitos alcançando todos os participantes que aderiram ao certame. O Modelo é muito parecido com o modelo cooperado, onde o somatório de esforços propicia o alcance de objetivos comuns com melhores resultados.

### **3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?**

R.: O principal desafio passa pela sensibilização dos atores envolvidos no processo, pois primariamente, se acredita que processos centralizados tiram a autonomia do gestor local. Todavia está premissa não é válida, uma vez que o que se está propondo é a otimização do recurso público com processos licitatórios mais assertivos e vantajosos a administração. Nesta linha os Cmts locais e os gestores municipais têm papel essencial e sua participação e envolvimento nestes processos são primordiais. Outro fator que ainda se destaca é a baixa experiência na realização de processos desta natureza no Estado, pois enquanto órgão central do CBMSC, o setor de logística e finanças da Corporação tem que modificar todo o seu “modus operandi” para deixar de ser o agente que adere a ARP para ser o indutor deste processo juntos aos municípios.

### **4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R.: Na verdade como toda a ação experimental, há necessidade de validação dos processos até a definição dos ritos adequados para a realização das ARP. Com relação aos bens e/ou serviços cujo processos serão centralizados, a premissa inicial é trabalhar nos itens elencados nas ações finalísticas e de apoio operacional. Na medida em que os processos forem sendo validados irá se ampliando a gama de produtos a terem as compras centralizadas. Os produtos com especificidades regionais, com volumes pequenos de compra e cujo valores são reduzidos, provavelmente, não serão aderidos ao processo de compras centralizadas.

**5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R.: Sim, o estudo está sendo efetuado neste sentido. Como todo o planejamento institucional da Corporação, o mesmo se inicia no EMG, através das Seções de Logística (BM4), finanças (BM6) e Projetos e Captação de Recursos (BM7). Efetuado o planejamento de aquisições, competirá a Diretoria de Logística e Finanças – DLF, através do Centro de Licitações e Contratos – CliC, a operacionalização do processo de compras através do modelo de compras centralizadas. O CliC/DLF já estão sendo alterados para o atendimento das demandas que surgirão, inclusive, com a adequação dos RH necessários para alcançar os objetivos propostos.

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R.: Sim. Toda a ferramentas de gestão que contribua no processo de aquisições centralizadas será muito bem-vinda pois possibilita ao gestor público a adequada aplicação dos recursos já com experiências anteriores bem-sucedidas. Assim premissa de obtenção de sucesso no processo de aquisições é muito mais concreta.

## APÊNDICE D – Questionário aplicado – Entrevistado 02

### **1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?**

R: De maneira geral, o que se almeja [...] é diminuir o volume de processos que está sendo feito, e diminuindo isso diminui também a questão de custos [...] por mais que os processos sejam feitos no quartel ou em outro lugar existe custo pra isso[...]

### **2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.**

R: Eu acredito que sim, porque a gente vai fazer uma licitação só pra todo mundo. Não vai ter uma licitação em cada lugar. [...] Cada local que tem uma licitação tem um pregoeiro, que tem uma sentença diferente[...]

### **3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?**

R: [...]se for bem trabalhada a ata o processo de compra vai ser mais tranquilo [...]. É importante verificar o que irá comprar por ata, tem certas coisas que é difícil de comprar por ata[...]

### **4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R: Estrategicamente na compra algumas compras não serão possíveis [...] não consigo vislumbrar uma de bate pronto uma característica que vai deixar isso claro [...]. Por exemplo, fizemos esta ata ano passado de compra de veículos e tivemos este problema. Esse ano agora, nesse mês estamos trabalhando na compra se caminhões e ASUs, o que a gente fez aqui [...] temos quarenta e poucos ASUs pra comprar pela SC mais Segura, mais não sei quantos ASUs de emenda parlamentares [...] aí gente fez uma soma e deu oitenta, então vamos fazer uma ata de oitenta pois abrange o programa SC mais segura e mais as outras coisas que tem ali [...] ai bateu no grupo gestor do nosso Estado que determinou a separação das licitações, informando que aquela licitação do “SC mais segura” é compra definitiva, faz uma licitação para tantos ASUs e mandaram separar. Focar na seleção dos itens de maior talvez seja uma forma de fazer um cercamento dessa compra, talvez seja uma forma, mas não sei dizer com total certeza agora [...], eu fico até na dúvida, talvez a gente tenha que ver, estudar na lei que fala sobre ata pra realmente ver o que na compra envolve ata [...] essa pergunta tem que envolver qual é o conceito de ata[...]

### **5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R: Sem dúvida alguma que é importantíssimo, a própria lei de licitação 14.133 já aborda este aspecto [...] aspecto de planejamento que a gente não tem [...]. Sobre o planejamento o Estado Maior como um todo talvez dividindo algumas tarefas até conosco aqui (DLF) [...] essa discussão a gente já teve aqui com o Chefe do Estado Maior [...]. Eu acho que tem que ter alguma diretriz, portaria, ou algum PAP, ou um

regramento em cima disso e o próprio Estado Maior tem que estar por dentro, tem que abranger este estudo [...].

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R: [...] um planejamento bem estruturado com o planejamento estratégico poderia ser usado muitas vezes para justificar as compras que são feitas até em outros locais, porque eu já tenho o planejamento que foi feito. Isso justifica as tuas necessidades [...] quanto a gente envolve uma compra junto ao município através dos convênios a gente tem uma conotação política também a gente dá uma notoriedade, talvez, [...] uma abertura pra trabalhar essa política e aí as vezes pode dar errado[...]a articulação vai depender da ação da equipe, até do próprio comandante da OBM, vai depender de várias outras coisas, não somente da Comandante Geral [...]

## APÊNDICE E – Questionário aplicado – Entrevistado 03

### **1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?**

R: Existe uma tendência nos órgãos públicos em realizar os processos licitatórios de forma centralizada para buscar junto às empresas um valor menor do produto visto que a quantidade solicitada é muito superior se somente um ente fosse realizar a compra. Devido a este quantitativo consegue-se um valor global menor e conseqüentemente maior economia ao órgão que participou do certame. Pode-se dizer também que diminuirão as quantidades de licitações para o mesmo produto. Como exemplo usamos a aquisição de Desencarceradores. Se toda OBM for adquirir 1 equipamento pelo seu município teríamos mais de 100 licitações. Se o processo for centralizado haverá somente 1 processo licitatório.

### **2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.**

R: Sim, com certeza. Antes de abrir o edital, questiona-se as unidades através de uma IRP (Intenção de Registro de Preço) e verifica-se quem possui intenção de compra do produto. Através das respostas recebidas monta-se o edital com o quantitativo e após finalizar o processo as unidades adquirem os produtos solicitados, geralmente com valores bem abaixo caso o produto fosse ser adquirido localmente. Não há necessidade de adquirir, caso a unidade deixe de comprar por algum motivo. Então, abre-se a oportunidade de outros locais participarem através da carona. A otimização da utilização do recurso estará vinculada ao valor final do produto e a possibilidade de outras unidades, antes sem intenção, de participarem do processo.

### **3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?**

R: Quando fui transferido para a BM4 em Março de 2019 verifiquei juntamente com Centro de Licitações [...] após alguns meses na chefia, que o CBMSC não podia ser unidade gestora em processos licitatórios, somente a SSP tinha este poder. Corremos atrás do Decreto nº 2.617, de 2009, que aprova o Regulamento Geral para Contratação de Materiais, Serviços, Obras e Serviços de Engenharia, no âmbito do Sistema Administrativo de Gestão de Materiais e Serviços e solicitamos alterações em alguns itens do Art. 85. Mas como o processo é moroso, necessitando de pareceres de diversos setores, inclusive jurídico, o pedido foi acatado e finalizado em 2021.

### **4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R: Não seria para todos os processos, seria para um determinado produto ou equipamento que necessitasse de uma quantidade maior ou produtos que precisam ser consumidos ao longo do ano, como alimentos, material de limpeza, material de higiene e material de escritório. Não possuímos uma ferramenta específica para isto. O mais próximo de uma ferramenta que auxilia em partes é o SAG, onde as OBM's encaminham seus planos de aplicações anuais. Por lá temos uma noção do que cada OBM irá adquirir ao longo do ano, tanto como investimento como custeio. Um item

com maior valor pode ser sim uma forma, mas para isto valer a pena, o quantitativo é necessário.

**5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R: Para Registro de preço o planejamento anual das unidades é muito importante. A seção responsável pelas licitações no CBMSC é o centro de licitações (CLiC) na Diretoria de Logística e Finanças. Quem executa a licitação é a DLF e quem planeja é o EMG.

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R: A governança é sim um fator importante para implementação desse formato de aquisições.

## APÊNDICE F – Questionário aplicado – Entrevistado 04

### **1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?**

R: Busca-se economia de escala como fator principal; depois é claro, uma forma mais efetiva de planejamento estratégico envolvendo aquisições que possuem fontes de recursos diversas (vem recurso do estado concomitantemente com recursos municipais e de emendas parlamentares, por exemplo). A questão estratégica de comando, a meu ver, advém da necessidade de congregar nas aquisições os itens que de fato a corporação precisa e não somente uma ou outra OBM destacada, isolada.

### **2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.**

R: Essa pergunta tem dois vieses bem característicos. Essa compra centralizada ajuda em muito a aplicação dos recursos municipais pelo comando geral. A conveniência disso repousa no fato de poder congregiar diversos recursos de origens geográficas diversas (várias cidades descentralizando recursos para aquisição dentro de uma ata em comum). Por outro lado, advém a desvantagem de ser uma ARP, que, grosso modo, oferece valores unitários maiores, já que os fornecedores terão que firmar um acordo sem receberem segurança de que de fato a aquisição ocorrerá.

### **3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?**

R: Considerando que as barreiras legais já estejam sanadas, ou seja, a DLF pode lançar um processo para registro de ARP, vejo que a principal barreira seja a vontade política das Prefeituras e Batalhões envolvidos. Se for considerar que o modelo ideal seria congregiar os valores arrecadados pelas Prefeituras para serem utilizados em aquisições que atenderão outras cidades, acredito que essa resistência seria ainda maior, considerando que para isso também haveria a necessidade de outra mudança na legislação, considerando o Comando Geral como detentor estratégico do uso desses recursos alocados nas Prefeituras.

### **4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R: A BM-6 é prejudicada para este tipo de questão mais específica ao processo de compra, uma vez que esse procedimento se concentra na DLF, notadamente a Divisão de Logística [...], que sob seu comando tem o CLiC (Centro de Licitações e Compras, atualmente chefiado pelo [...]).

### **5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R: o planejamento anual de compras é fundamental para estabelecer o uso minimamente racional ao processo como um todo. Sem esse planejamento, muito provável que mais de um processo para se adquirir a mesma coisa seja aberto no ano, o que considera um elevando custo processual para se fazer a mesma coisa.

Vejo que o norteador desse processo de planejamento anual de compras é o EMG como um todo, congregando todas as suas Seções, num processo de planejamento ainda mais amplo.

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R: não sei se entendi bem a pergunta, mas minha interpretação se coaduna com a existência de agentes públicos municipais e mesmo Bombeiros Militares que labutam na OBM que recolhe os tributos. A governança surge como aquela capacidade que o gestor máximo da corporação (CmtG), juntamente com o comandante da OBM e BBM local, de gerir os recursos junto às autoridades municipais, demonstrando que o recurso deve ser direcionado para suprir as necessidades de uma corporação estadual e não municipal. A centralização das aquisições fará bem não somente ao município que descentraliza um recurso que já é do CBMSC, mas vai também levar prosperidade às cidades vizinhas, que são visitadas pela população local dele, inclusive. Então essa capacidade de gestão política é primordial para se realizar o intento de um processo centralizado de aquisição

## **APÊNDICE G – Questionário aplicado – Entrevistado 05**

### **1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?**

R.: Basicamente a economia de escala, pois o poder de “barganha” da Administração Pública aumenta se a quantidade a ser adquirida é maior e consequentemente os valores pagos tendem a ser menores. Outra consequência é a diminuição de processos licitatórios iguais em diversos órgãos. No caso específico do Corpo de Bombeiros Militar se busca ainda a padronização dos materiais e equipamentos a serem adquiridos.

### **2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.**

R.: Sim, otimiza. Na medida que as aquisições de um mesmo material ou equipamento são adquiridas por meio de apenas um processo as chances de conseguirmos valores mais baixos aumenta significativamente, além de haver a padronização das aquisições no Estado. Outra consequência é a diminuição de servidores atuando na área administrativa relacionada às compras.

### **3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?**

R.: Entendo que um desafio a serem vencidos é a criação e centralização das especificações técnicas no órgão, processo esse que está sendo realizado com mais seriedade nos últimos anos. Há necessidade de realização de estudos técnicos para cada material/equipamento, material esse que servirá para afastar a entrada de empresas que pretendem participar de processos licitatórios, mas com materiais/equipamentos que não atendem as necessidades dos órgãos. Precisamos, também, melhorar significativamente o planejamento das compras. Não há um levantamento das necessidades do órgão a médio e longo prazos. Hoje primeiro buscamos os recursos para depois ver nossas necessidades, quando o processo deveria ser o contrário.

### **4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R.: Não. A intenção é atacar principalmente os bens que possuem maior demanda, tais como equipamentos de proteção individual e de proteção respiratória para combate ao incêndio, equipamentos de resgate veicular e veículos em geral.

Há alguns anos iniciamos um projeto para substituir as planilhas dos Planos de Aplicação por um sistema, o qual foi batizado de Sistema de Apoio à Gestão – SAG. Nele já é possível conhecer, mesmo que de forma precária, as pretensas aquisições para o ano seguinte. Tal sistema ainda carece de melhorias, tal como a inclusão de indicadores de avaliação das Organizações Bombeiros Militar, a fim de verificar se os Comandantes estão seguindo a ordem de prioridade adequada nas aquisições, e de um módulo para acompanhamento do que foi planejado, pois nada adianta colocar no papel um planejamento e executá-lo de forma totalmente diferente.

Sim. A centralização de compras pelo valor financeiro de um bem é um critério a ser utilizado, mas há também o de maior quantidade ou necessidade, como é o caso dos equipamentos de proteção individual e respiratória.

**5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R.: Sim. É o objetivo a ser alcançado.

Entendo que a estrutura do Estado-Maior Geral é a responsável pelo planejamento das compras (o que deve ser comprado), por meio das suas Seções, principalmente a de Planejamento de Logística e Patrimônios (BM-4), de Planejamento de Projetos (BM-7) e de Planejamento Orçamentário, que por sua vez atuarão em conjunto com a Diretoria de Logística e Finanças, que ficará responsável por definir a melhor estratégia das compras (adesão à Ata de Registro de Preços existente ou lançamento de processo licitatório próprio, seja para registro de preços ou não).

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R.: Sim, sem dúvida. Os sistemas de governança e de gestão das aquisições no setor público devem ser aperfeiçoados continuamente, com o objetivo de alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; mitigar riscos nas aquisições; auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições; assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição. (Conforme objetivos apresentados pelo Tribunal de Contas da União)

## APÊNDICE H – Questionário aplicado – Entrevistado 06

### 1. O que se busca com a centralização dos processos de licitação na Administração Pública?

R: Capitão, no nosso caso em específico, o básico pra todos os processos que seriam para centralização de licitação na administração pública seria[...] ganho de escala, padronização, menor valor adjudicado, digamos assim, então economia de recursos, e agora, passando um pouco para o nosso caso específico do corpo de bombeiros seria também uma melhor gestão da informação técnica, por exemplo, [...] da especificação técnica. Então essa questão da padronização pra gente potencializa muito, por ser uma instituição militar a gente padroniza o equipamento de forma técnica. E o principal em relação a especificação técnica é desonerar o efetivo que hoje tem que especificar [...] então a gente montaria processos licitatórios com informação de especificação técnica oriunda de uma única fonte que seriam as coordenadorias com o auxílio de uma equipe de licitação construindo isso.

Dessa maneira eu desonero todos os B4 de ter que estar fazendo isso [...], os que irão aderir. [...] em específico do Bombeiros, a gente também seria mais eficiente [...]

### 2. Para o CBMSC, a Compra Compartilhada, com a centralização do processo de licitação através de adesão a atas de Registro de Preços, otimiza a aplicação dos recursos dos Convênios Municipais? Explique.

R: Sem dúvida, porque hoje todos os nossos processos são segmentados [...] são pulverizados pelo Estado, nosso ganho de escala é pequeno. A gente tem muitos processos acontecendo ao mesmo tempo para o mesmo objeto nos convênios municipais. A partir do momento que a gente centralizar isso em uma única compra a gente ganha muito em escala economia e tudo isso que acabou já sendo respondido. E sim o recurso municipal vai ser melhor aplicado em uma licitação centralizada.

### 3. Quais são os desafios e barreiras para a implementação?

De início a gente tinha uma licitação que permitia apenas a SSP de fazer a centralização. O primeiro desavio na verdade já foi superado que era a legislação, então a gente conseguiu alterar critérios da legislação estadual nos permitindo, como também que os municípios participem como unidade participante. Hoje o desafio pra implementar é sistema. Porque a SEA já fazia isso, pois é um dos órgãos que a legislação previa essa possibilidade. Porém era via SGPE, algo mecânico, então eles (SEA) mandavam por e-mail uma planilha, aí tinha que preencher, subir o SGPE e mandar pra lá (SEA) e eles compilavam essas planilhas. Tinham que copiar linha por linha de cada órgão e criar uma única planilha. Hoje já existe um sistema que é o Weblic, porém nem a própria SEA está utilizando ainda. A gente acabou de receber uma consulta para compra de gêneros e água e eles ainda estão usando SGPE, visto que o sistema ainda não está realizando 100%. [...] Então o primeiro é sistema. O segundo desafio é a qualidade da especificação técnica que precisa ser melhorada [...]. A gente já está se antecipando a isso [...] em conjunto com as coordenadorias criar a especificação técnica do produto pra poder lançar a licitação centralizada [...].

### ENTREVISTADOR. Quanto ao sistema o Weblic estaria integrado com o SAG?

Eu acho que o SAG é um momento antes do sistema de licitação[...] para o planejamento. No Weblic eu insiro o que eu estou comprando, para o SAG eu entendo que a gente vai tirar o que temos que comprar por prioridade ou necessidade. [...]

**4. Nesta modalidade, todos os bens e/ou serviços teriam seus processos de licitação centralizados? Caso negativo, quais seriam os bens e/ou serviços selecionados para centralização do processo de compra? Alguma ferramenta administrativa auxiliará na seleção destes itens? A seleção de itens que representam maior valor financeiro poderia ser uma forma de seleção?**

R: Eu imagino que assim [...] é uma proposta que inclusive a gente vende para o comando que primeiro priorize a área operacional, equipamentos. A partir do momento que a gente conseguir suprir isso a gente pode partir para os serviços que serão consequências dos equipamentos. [...] vai ser uma mão de obra bem grande. Só centralizar licitações de equipamentos operacionais e viaturas já tem serviço para um ano inteiro no centro de licitações. Para gente avançar para centralização de serviços eu acredito que é uma segunda etapa e talvez a gente tenha que dar mais robustez ao nosso sistema e nosso centro de licitações. [...] eu não sou administrador, mas na minha equipe tenho muitos administradores e a gente conversa sobre conceitos de administração e eles falam muito na curva ABC[...] para ser mais eficiente no ponto de vista das OBMS a gente focaria nessa curva ABC, eu acho [...], mas acho que deveria ter um cruzamento de dados, o que da curva ABC é minha maior demanda, eu acho que a gente tem que cruzar as duas informações. Acho que talvez o SAG tenha que ser cruzado com o BI. A gente até está tentando elaborar uma proposta de como realizar este planejamento [...] estamos tentando montar um grande mapa mental da compra, digamos assim, para chegar ao final e dizer ao comandante, aqui está a lista de compra para o Sr por ordem de prioridade que o bombeiro precisa. [...]

**5. Planejamento anual de compras seria adequado para o modelo adotado? Qual estrutura do CBMSC seria responsável pelo planejamento de licitações?**

R: A gente está falhando nesse quesito de planejamento a nível institucional [...] como comentei em produzir uma proposta neste sentido [...] até mais que anual na verdade, se a gente pensar assim, a gente compra com recuso nosso, mas muito recurso é externo e alguns deles o tramite é muito maior, de dois anos para uma emenda federal, por exemplo. [...] eu entendo que a nível institucional seria função da seção de planejamento [...].

**6. Considerando que o Convênio Municipal possui atores externos ao CBMSC que colaboram com a aplicação destes recursos. A Governança em Compras é uma ferramenta importante na articulação e implementação deste formato de aquisições?**

R: Sem dúvida, eu imagino que nós temos que agir toda a produção do processo e articulando com os demais atores.