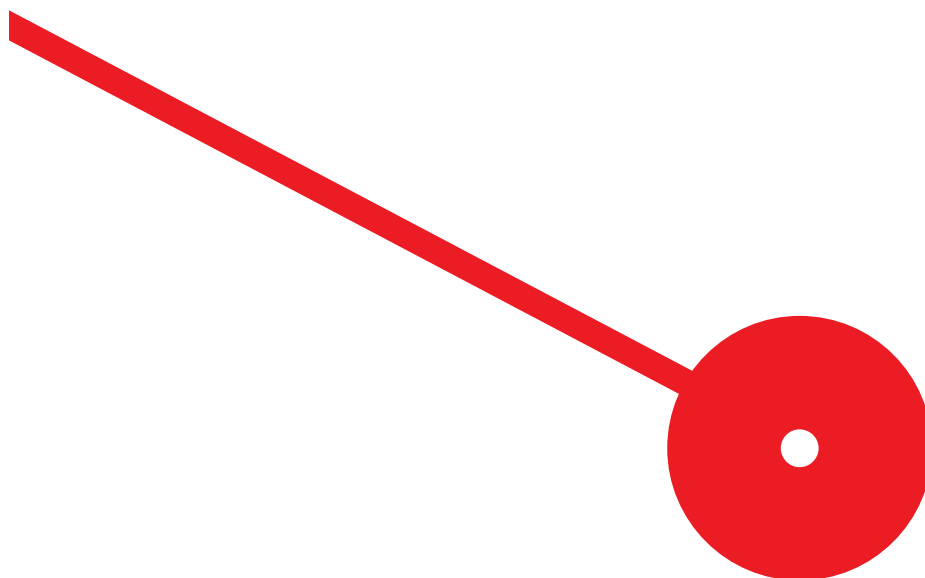


M MESTRADO
Mestrado em Assessoria de Administração

O ponto de convergência entre os Serviços Compartilhados e as Compras compartilhadas: o caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

César Lucas dos Santos

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do Juri.

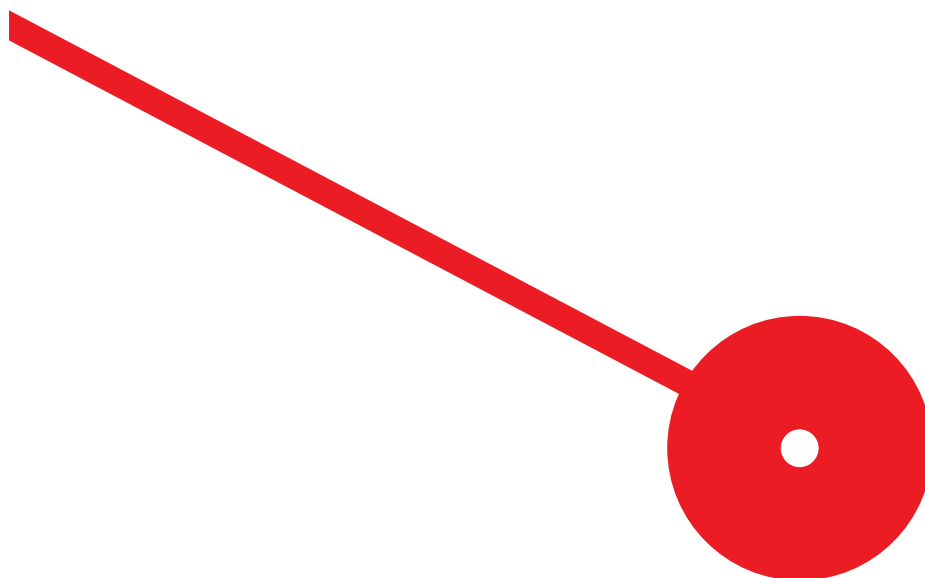


M MESTRADO
MESTRADO EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

O ponto de convergência entre os Serviços Compartilhados e as Compras compartilhadas: o caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

César Lucas dos Santos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria e Administração, sob a orientação do Professor Doutor José Agostinho de Sousa Pinto.



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, A Deus Pai, Por meio de Cristo, em Cristo, para Cristo, Criador das coisas inteligíveis e não inteligíveis, fonte do conhecimento, razão da existência. A minha mãe Noeme, como também a meu pai Isael (*in memoriam*), ambos me deixaram um grande legado de superação. Aos meus irmãos Andrea, Célio, Juliana, Sandra e Selma. Dedico a minha amada esposa Jakeline Cristina, e aos meus filhos Mateus e Luísa que me concederam amor e carinho nos momentos mais desconfortáveis desta jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Doutor José Agostinho de Sousa Pinto pela atenção e comprometimento na condução deste trabalho, de sua forma generosa no compartilhamento do seu conhecimento. Ao Instituto Federal de Rondônia pelo suporte. Ao ISCAP por me proporcionar uma rica experiência civilizacional, certamente carregarei tal legado, de forma muito carinhosa, em meu coração. A todos, que de certa forma, contribuíram direta ou indireta para que este trabalho fosse concluído.

O presente trabalho tem como escopo averiguar se existem benefícios comuns entre as compras compartilhadas e os serviços compartilhados. Para tanto, objetiva-se trabalhar com duas variáveis, padronização e economia de escala. A abordagem da pesquisa será quantitativo-qualitativa. O enquadramento é denominado como pesquisa exploratória, tendo em vista que é o formato de pesquisa mais adequado quando esta se tratar de estudo de caso. Para a variável economia de escala pretende-se verificar os custos com mão de obra e o custo com publicações nas compras do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), como também a verificação de economia de escala com base nos dados de compras de bens de consumo e serviços, aferindo se o volume de demanda dos mesmos têm implicação no preço. Os dados dessa variável encontram-se em repositório público, compras governamentais do Governo Federal. Para a pesquisa referente à variável padronização vai ser utilizada a análise de conteúdo. Nessa, será executada uma busca nos documentos oficiais do IFRO com o fim de se evidenciar a presença do termo padronização. Os documentos em questão fazem alusão às compras compartilhadas da instituição em comento, sendo eles produzidos pelos gestores da área de planejamento e administração da instituição. A investigação será implementada nas normativas que disciplinam as compras compartilhadas, no âmbito do IFRO, e nas demais legislações de compras. Com isso, identificará os 25 (vinte e cinco) termos mais frequentes nesses documentos. Após a identificação dessas palavras mais frequentes, examinará se o termo padronização e seus sinônimos estão presentes nos tais documentos pesquisados. Ao final, será feita uma inferência do termo padronização encontrado nos documentos com a identificação de algum grau de padronização nas compras compartilhadas do IFRO. O processamento dos dados da análise de conteúdo será por meio do *software* NVIVO. Os resultados evidenciam qual modelo de serviços compartilhados as compras compartilhadas do IFRO se melhor se enquadra. Com os resultados exposto, o presente trabalho oferecerá a instituição uma proposta de melhoria no caso da instituição vir a adotar os serviços compartilhados.

Palavras chave: Compras Compartilhadas. Economia de Escala. Padronização. Serviços Compartilhados.

ABSTRACT:

The present work aims to find out if there are common benefits between shared purchases and shared services. Therefore, we aim to work with two variables, standardization and economy of scale. The research approach will be quantitative-qualitative. The framework is called exploratory research, considering that it is the most appropriate research format when it is a case study. For the variable economy of scale we intend to verify the costs of labor and the cost of publications in the purchases of the Federal Institute of Science and Technology of Rondônia (IFRO), as well as the verification of economy of scale based on the purchasing data of consumer goods and services, assessing if the volume of demand of them have an implication on the price. The data of this variable are in public repository, government purchases of the Federal Government. For the research concerning the standardization variable, content analysis will be used. In this case, a search will be carried out in the official IFRO documents in order to show the presence of the term standardization. The documents in question allude to the shared purchases of the institution in question, being produced by the managers of the area of planning and administration of the institution. The research will be implemented in the regulations that govern shared purchasing under IFRO and in other purchasing laws. This will identify the 25 (twenty-five) most frequent terms in these documents. After identifying these more frequent words, it will examine whether the term standardization and its synonyms are present in such documents. In the end, an inference will be made of the term standardization found in the documents with the identification of some degree of standardization in the shared purchases of IFRO. The content analysis data will be processed through NVIVO software. The results show which model of shared services IFRO's shared purchases fit best. With the results exposed, the present work will offer the institution a proposal for improvement in case the institution adopts the shared services.

Key words: Shared Shopping. Economy of Scale. Standardization. Shared Services.

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Resumo:	v
Abstract:	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Gráficos.....	xiii
Lista de abreviaturas	xiv
Capítulo I - Introdução	1
1 Introdução.....	3
1.1 Apresentação da Instituição Objeto de Estudo.....	5
1.2 Enquadramento do Estudo	7
1.3 Objetivos e Hipóteses da Investigação.....	8
Capítulo II– Enquadramento Teórico	9
2 Conceitos de Compras Públicas e Serviços Compartilhados	11
2.1 Compras Públicas.....	11
2.1.1 Compras Públicas no Brasil e a Previsão Legal.....	12
2.1.2 Descentralização Versus Centralização das Compras	14
2.1.3 Compras Compartilhadas Governamentais.....	15
2.2 Serviços Compartilhados.....	17
2.2.1 Modelos De Serviços Compartilhados Mais Utilizados	18
2.3 Serviços Compartilhados nas Compras e o Exemplo de Portugal	20
2.4 Funcionamento das Compras Compartilhada no IFRO	20
2.5 Variáveis Comuns a Compras Compartilhadas e aos Serviços Compartilhados	22

2.6	O advento da Governança na Gestão Pública um caminho possível para implantação dos Serviços Compartilhados no IFRO	23
Capítulo III – Fundamentação e Descrição do Estudo		27
3	Abordagem Metodológica	29
3.1	Apresentação do Caso Exploratório	31
3.1.1	Amostras da Pesquisa	34
3.1.2	Acesso aos Dados	36
3.2	Enquadramento.....	37
Capítulo IV – Análise e Discussões dos Resultados		41
4	Análise e Discussões dos Resultados	43
4.1	Análise de economia de Escala por meio dos custos com publicação dos Processos de Compras	43
4.2	Análise de economia de escala por meio da mão de obra do pregoeiro.....	44
4.3	Análise de economia de escala com base nos bens de consumo e serviço ..	45
4.4	Análise padronização nos Processos de Compras Compartilhadas	66
Capítulo V – Convergência entre os Serviços Compartilhados e as Compras compartilhadas		75
5	Benefícios dos Serviços Compartilhados	77
5.1	Semelhança das compras compartilhadas com os serviços compartilhados	77
5.2	Proposta de Melhoria	78
Capítulo VI - Considerações Finais		81
6	Resultados Conclusivos.....	83
Glossário		87
Referências bibliográficas		89
Outras Referências Bibliográficas		93
Apêndice I.....		95
Apêndice II		98
Apêndice III		99

Anexo I	107
Anexo II	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Localização do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia, IFRO (n.d)	5
Figura 2 - Organograma do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia, IFRO (n.d)	7
Figura 3 - Fluxograma do funcionamento das Compras Compartilhadas do IFRO.....	22
Figura 4 - Variáveis que compõem a pesquisa	32
Figura 5 - Tela NVIVO	39
Figura 6 - Análise de Cluster NVIVO	68
Figura 7 - Nuvem de Termos (NVIVO)	69
Figura 8 - Mapa de Arvore NVIVO 25 termos frequentes.....	69
Figura 10 - Transformação das quantidades de compras compartilhadas em não compartilhadas.....	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo Metodologias Constantes no Trabalho.....	29
Tabela 2 - Custo de um processo de compras	45
Tabela 3 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00004/2015 - Campus de Vilhena	45
Tabela 4 - Compra Compartilhada - Pregão Eletrônico N° 4/2016 - Campus de Vilhena	46
Tabela 5 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00008/2017 - Campus de Vilhena	47
Tabela 6 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 17/2017	48
Tabela 7 - Compra Compartilhada Pregão Pregão Eletrônico N° 03/2018	48
Tabela 8 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 12/2018	49
Tabela 9 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2015 - Campus de Vilhena	49
Tabela 10 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 4/2016 - Campus de Vilhena	50
Tabela 11 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 08/2017 - Campus de Vilhena	50
Tabela 12 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00017/2017 - Campus de Colorado do Oeste	51
Tabela 13 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 03/2018 - Campus de Vilhena	52
Tabela 14 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 12/2018 - Campus Colorado do Oeste	53
Tabela 15 - Compra Compartilhada Pregão Pregão Eletrônico N° 04/2015 - Campus de Vilhena	53
Tabela 16 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2016 - Campus de Vilhena	53
Tabela 17 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00008/2017 - Campus de Vilhena	54
Tabela 18 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2017 - Campus Guajará Mirim	55

Tabela 19 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00003/2018 - Campus de Vilhena	55
Tabela 20 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00004/2018 - Campus Guajará Mirim	56
Tabela 21 - Dados Contratações serviço de vigilância Compartilhada(Pregão n° 08/2018 Campus Vilhena) (Pregão n° 18/2018 Campus Colorado) Não Compartilhada (Campus Calama Pregão n° 04/2018)	58
Tabela 22 - Dados contratações serviço de recepção Não Compartilhada(Pregão n° 08/2018 Campus Vilhena) Compartilhada (Pregão n° 04/2018 Campus Calama) e (Campus Ariquemes Pregão n° 07/2017)	60
Tabela 23 - Dados Contratações serviço de copeiragem: Não Compartilhada (Pregão n° 06/2016 Campus Vilhena) e Compartilhada (Campus Ariquemes Pregão n° 07/2017)	61
Tabela 24 - Dados Contratações serviço de motorista Não Compartilhada(Pregão n° 09/2016 Campus Vilhena) e (Campus Ariquemes Pregão n° 08/2016) Compartilhada (Pregão n° 01/2015 - Campus Ji-Paraná).....	62
Tabela 25 – Demonstrativo.....	66
Tabela 26 - Frequência dos Termos retirada do NVIVO	67
Tabela 27 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2016.....	70
Tabela 28 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2017.....	71
Tabela 29 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2018.....	71
Tabela 30 - Desempenho Compras Compartilhadas 2016 a 2018.....	72
Tabela 31 - Tabela Custo Publicação (Eleborado pelo autor da pesquisa)	97
Tabela 32 - Tabela Custo de Mão de Obra Pregoeiro	98
Tabela 33 - Compras do IFRO de 2016 a 2018.....	105
Tabela 34 - Anexo V - da Portaria IFRO 1570 Aquisições Materiais de Consumo e Permanente	107
Tabela 35 - Anexo V - da Portaria IFRO 1570 Contratação de Serviços.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 00004/2016.....	46
Gráfico 2 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 00008/2017.....	47
Gráfico 3 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 03/2018.....	49
Gráfico 4 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 08/2017.....	51
Gráfico 5 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 03/2018.....	52
Gráfico 6 - Tendência Pregão Eletrônico N° 08/2017.....	54
Gráfico 7 - Tendência Pregão Eletrônico N° 00003/2018.....	56
Gráfico 8 - Tendência (Pregão n° 08/2018 Campus Vilhena).....	59
Gráfico 9 – Tendência (Pregão n° 08/2018 Campus Vilhena).....	60
Gráfico 10 - Tendência (Pregão n° 09/2016 Campus Vilhena).....	62
Gráfico 11 -Tendência Desempenho Compras Compartilhadas 2016 a 2018.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS

CGU-Controladoria Geral da União

CSC-Centro de Serviço Compartilhado

D.O.U-Diário Oficial da União

DPLAD-Diretoria de Planejamento e Administração

IFRO-Instituto Federal de Rondônia

IRP-Intenção de Registro De Preço

MEC-Ministério da Educação

MPOG-Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SC-Serviço Compartilhado

SRP-Sistema de Registro De Preço

TCU – Tribunal de Contas da União

UE-União Europeia

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1 Introdução

Para que uma organização possa funcionar de forma adequada faz-se necessário pessoas, serviços e insumos, para os últimos, a função de compras é fundamental para que a instituição possa se manter e atingir seus objetivos e metas. O legislador brasileiro instituiu a licitação como o meio pelo qual a administração pública pode adquirir bens e serviços que proporcione o bom funcionamento da máquina pública, sendo a Lei nº 8.666 conhecida como a lei mãe das contratações públicas no Brasil. A mesma é também utilizada nas esferas Municipais, Estaduais e no Distrito Federal.

As aquisições por licitação têm como fim o atendimento do interesse público, o atendimento dos princípios da economicidade, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, (Lei nº 8.666,1993). Para melhorar a eficiência das contratações, no âmbito do Governo Federal, foi criado o sistema de registro de preços regulamentado pelo Decreto nº 3.931/2001 que, posteriormente, foi alterado pelo Decreto nº 7892/2013. Ambos vieram regulamentar o Art. 15 da Lei nº 8.666/93, que tinha como meta a padronização das aquisições, no âmbito do Governo Federal. Outra proposta do Decreto em comento era a implantação das compras compartilhadas, sendo essa, objeto do presente trabalho.

A lei de licitação define compras e serviços, no âmbito da administração pública, da seguinte forma:

II-Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais; III-Compra - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, (Lei nº 8666, 1993, Art. 6º)

Embora a lei traga uma definição separada para compras e serviços, quando se fala em compras no âmbito governamental, já se denota a aquisição de um bem ou de um serviço (Squeff, 2014). Sendo a compra, um procedimento administrativo, que submete as leis e demais normas vigentes, no qual o governo busca a obtenção de bens e serviços que são de fundamental importância para o funcionamento da administração pública. Já sobre Compras compartilhadas, a Instrução Normativa nº10 (2012) define o tema como sendo “Contratação com vários participantes formando nesse caso um grupo de *Stakeholders*, previamente estabelecidos, em que a responsabilidade da gestão da aquisição como também o gerenciamento da ata de registro de preços serão de um órgão gerenciador”. Diante do exposto, os *Campi* precisam implementar as compras compartilhadas de acordo

com o que as normas legais do estado brasileiro assim dispõem, outro ponto é que essa nova forma de aquisição veio para dar a máquina pública mais eficiência em sua forma de melhor gerir os recursos públicos (Madruga et al., 2013).

Nesse sentido, considerando a relevância do tema para a administração pública brasileira, uma vez que o assunto é praticamente novo na gestão pública brasileira, carecendo de estudos e análises, será efetuado um estudo de caso, a abordagem da pesquisa será quantitativo-qualitativa. Os dados pesquisados serão suportados por uma pesquisa bibliográfica. O período de análise será de 2015 a 2018. A pesquisa será feita com os dados dos *Campi* e Reitoria do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.

Ao final do presente estudo pretende-se verificar se existe algum benefício gerado pelos serviços compartilhados que são comuns às compras compartilhadas do IFRO. Alguns autores como Silva e Pereira (2005), Quinn *et al* (2000) e Marciniak (2012), afirmam que os serviços partilhados, uma vez implantados em uma organização, geram redução de custo e padronização de processos. As compras compartilhadas, bem geridas, proporcionam uma série de benefícios sendo economia de escala por meio da redução de custos e padronização parte das vantagens. Para tanto, serão utilizadas algumas sub-questões que procurarão investigar: se há incidência de economia de escala nas compras compartilhadas do IFRO, com base nos custos com publicações das compras, custo com mão de obra do pregoeiro e no fator volume de demanda nas aquisições de bens e serviços; verificar junto aos documentos oficiais, emitidos pelos gestores responsáveis pelo planejamento se há indícios que possam inferir sobre algum tipo de padronização compras compartilhadas do IFRO e verificar se todas as compras do Instituto são compartilhadas.

Parte das informações que serão úteis para a pesquisa estão disponíveis nos sítios eletrônicos do Governo Federal brasileiro: Portal da Transparência, Compras Governamentais e no Sistema Eletrônico de Informação (*SEI*).

1.1 Apresentação da Instituição Objeto de Estudo

Segue abaixo um mapa que demonstra a distribuição das unidades do IFRO e dos seus respectivos polos EAD espalhados por vários municípios de Rondônia.

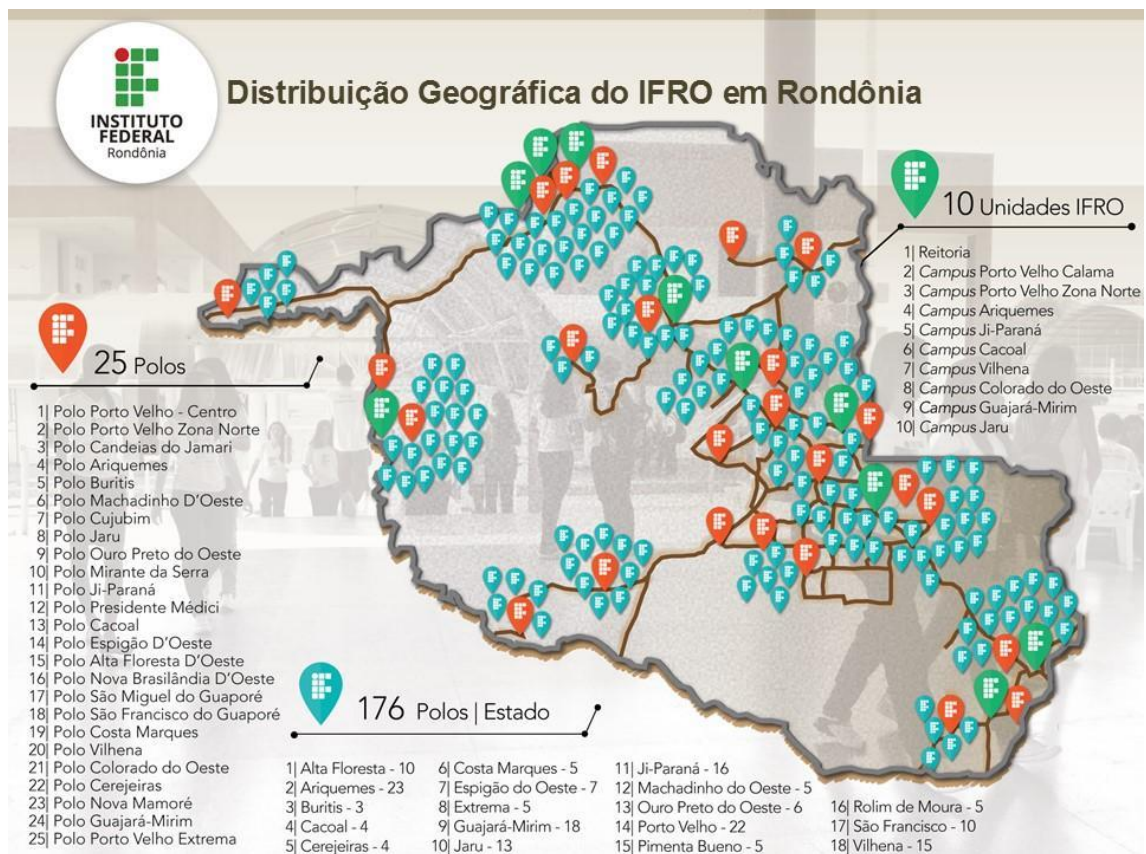


Figura 1 - Mapa Localização do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia, IFRO (n.d)

Breve Histórico

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é uma autarquia Federal ligada ao Ministério da Educação (MEC), instituído por meio da Lei nº 11.892, 2008. Tal normativa proporcionou nova organização para as Instituições Federais de Ensino Profissional que se constituem das “Escolas Técnicas, Agrotécnicas e CEFET’s, que se transformaram, em sua maior parte, em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”. O IFRO possui autonomia, por força de lei, para gerir as áreas administrativa, financeira, patrimonial, disciplinar e didático-pedagógico. Esse autogoverno é equiparado ao das Universidades Federais do Brasil.

Em 1993 foi criada a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, no interior do estado, e as Escolas Técnicas Federais, na Capital do Estado de Rondônia, Porto Velho e

no município de Rolim de Moura, ambas as escolas criadas por força da Lei nº 8.670, de 30 de Junho de 1993. Já no ano de 2005 foi credenciada a Escola Agrotécnica de Colorado do Oeste “como Faculdade Tecnológica”, ofertando cursos superiores na área de Gestão Ambiental e Laticínios.

A partir de 2007 ocorreu a transformação da Escola Técnica Federal de Porto Velho em Escola Técnica Federal de Rondônia, sendo a Lei nº 11.534 de 2007 a que proporcionou tal conversão. A Lei também criou unidades da referida escola nos municípios de Porto Velho, Ji-Paraná, Ariquemes e Vilhena. O ano de 2008 foi quando essas Escolas Técnicas Federais, remanescentes da Lei nº 11.534 de 2007, e a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste deixaram de existir, enquanto razão social, e passaram a se denominar Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia, por meio da Lei nº 11.892 de 2008.

O IFRO se caracteriza por ser uma organização detentora de especialização na oferta da educação voltada à área profissional e tecnológica. A instituição tem atuado na educação básica como também na superior. Trabalha com pesquisa e implementação de produtos e serviços “em estreita articulação com a sociedade”, tem promovido pesquisas básicas e aplicadas, demonstrando os resultados em eventos como congressos e outros similares, sendo essas pesquisas publicadas nas revistas e em periódicos eletrônicos.

Espalhado em diversos municípios do Estado de Rondônia, o IFRO é formado por 9 (nove) *Campus* que atuam de forma presencial e também na Educação à Distância (EaD), que conta com 25 (vinte e cinco) polos EaD e que, atualmente, foi ampliado para 176 unidades no formato EaD.

O IFRO em relação ao ensino superior disponibiliza cursos presenciais de licenciaturas, bacharelado e graduações tecnológicas, e ainda cursos voltados à Especialização Lato Sensu, de forma presencial. A instituição tem se destacado ainda em ofertar cursos de formação inicial e continuada.

A área de extensão do instituto tem a missão de fazer a ponte entre o IFRO e a sociedade, trabalhando com princípios e finalidades referentes à educação profissional e tecnológica, criando parcerias com empresas e outras instituições que são responsáveis pela geração de empregos (IFRO, n.d.).

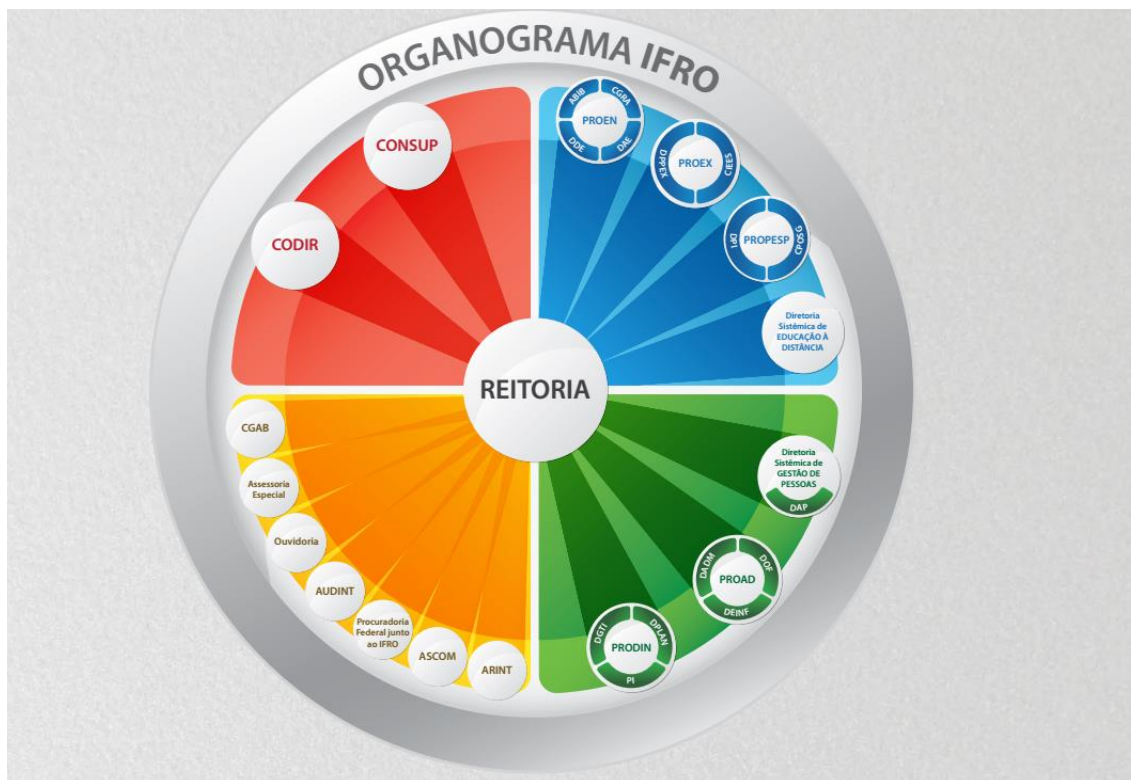


Figura 2 - Organograma do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia, IFRO (n.d)

1.2 Enquadramento do Estudo

A partir de 1993, o legislador brasileiro, com a criação da Lei nº 8666, pretendia sanar o problema da corrupção nas compras públicas (Ponte, 2011). Esse instrumento se mostrou, num primeiro momento, como um remédio razoável frente aos inúmeros problemas de fuga de recursos públicos provenientes das fraudes existentes. Com o passar dos anos, devido às próprias transformações da sociedade, o legislador evoluiu de um modelo rígido e burocrático para algo que tivesse como objetivo a eficiência e a eficácia, sem perder de vista a segurança que a Lei nº havia trazido aos processos de compras. Veio, então, em 2002, o pregão, trazido pela Lei nº10520, o qual está dividido em eletrônico e presencial. A grande evolução trazida pelas compras compartilhadas foi a possibilidade de redução de custos (Araújo,2016). Outra proposta trazida foi a padronização processual (Aguiar,

2012). Ambas as propostas se referem ao princípio da eficiência, estabelecidas no Artigo 37 da Constituição Brasileira. Em tempo de grandes instabilidades e mudanças, o gestor público precisa se adequar não só às leis, que é um dever, mas também em entregar uma melhor prestação de serviço àqueles que mantêm o governo, o cidadão.

1.3 Objetivos e Hipóteses da Investigação

A implantação das compras compartilhadas na seara pública tem se colocado como solução para que os recursos públicos possam ser geridos com maior eficiência e eficácia. Esse formato de compras pode gerar uma série de benefícios. A pesquisa pretende verificar se os benefícios de economia de escala e padronização, presentes nos serviços compartilhados, podem ser encontrados nas compras compartilhadas do IFRO.

Objetivo Geral

Existe algum benefício gerado pelos serviços compartilhados que são comuns às compras compartilhadas do IFRO?

Objetivos Específicos

Para poder verificar se os objetivos foram alcançados na totalidade, ou em que medida foram atingidos, foram colocadas três hipóteses de análise:

H1: Existe alguma evolução dos percentuais de execução de compras compartilhadas no IFRO após a regulamentação por meio da Portaria IFRO nº1570 de 2016.

H2: As compras compartilhadas oferecem ganhos de escala no IFRO.

H3: Verificam-se políticas com foco na padronização das compras compartilhadas do IFRO.

CAPÍTULO II– ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 Conceitos de Compras Públicas e Serviços Compartilhados

Os conceitos de Compras Públicas efetuadas de forma colaborativa têm verificado incremento no mundo empresarial, mas também na Administração Pública como afirma Schotanus (2011). Por outro lado, verifica-se que os Serviços Compartilhados também têm aumentado significativamente ao longo das últimas décadas (Pinto, 2015). As compras públicas, quando efetuadas de forma compartilhada, são elas mesmas, serviços compartilhados. Assumindo neste trabalho de pesquisa os conceitos de Compras Públicas e Serviços Compartilhados dimensões de análise.

2.1 Compras Públicas

A história da Administração inicia-se por volta do ano 5.000 a.C. Essa ciência é responsável pela abordagem das formas organizações. A palavra administração é comumente usada tanto para definir funções que envolvem a arte de planejar como dirigir, é utilizada também para ações de execuções. A alta administração pública brasileira é composta por aqueles agentes que possuem o poder de decisão. A administração Pública compreende a estrutura, os recursos, agentes e órgãos, todos eles utilizados para cumprir uma finalidade que é o interesse público, o bem comum da sociedade (Paludo, 2013).

Compras realizadas de forma colaborativa têm ganhado espaço como política de estado em uma grande quantidade de países pelo mundo (Schotanus et al, 2011). No Reino Unido, de acordo com National Audit Office (2010) já existe uma convocação para que os órgãos públicos passem a executar suas compras de forma conjunta para que não venham ter custos redundantes e não venham também a pagarem preços diferentes para o mesmo produto.

Nesse contexto de uma tendência mais colaborativa das aquisições no mundo as mesmas têm alcançado uma posição chave no âmbito das organizações. As aquisições estão se distanciando do formato tradicional, de uma abordagem antagônica entre aquele que compra e o fornecedor, passando a desenvolver relações com viés colaborativo, às deliberações relacionadas à compra tem ganhado cada vez mais relevância nas organizações, passando a ter um maior protagonismo, sendo estratégica para as instituições.

Nesse contexto, o custo do processo de compras é algo que precisa ser entendido por parte das organizações, uma vez compreendidos, podem ser trabalhados visando a diminuição dos mesmos na organização (R. McIvor et al, 1997).

O conceito de colaboração, no ambiente privado, se desenvolve a partir da ideia de compartilhar as atividades, denominada rotina de trabalho no formato em rede, sendo esse compartilhamento ocorre entre empresas que se agrupam, podendo ser até concorrentes no mercado, se juntam com o fim de atenuar os seus custos de operação (Almeida & Machado Filho, 2013) e (Nollet e Bealieu, 2005).

A criação de grupo, com a finalidade de compras, gera uma maior consolidação das demandas em um só lugar, diante disso, a negociação do grupo fica mais fortalecida, crescendo assim o poder de negociação em relação aos fornecedores (Nollet e Bealieu, 2005).

A União Europeia (UE) tem passado por transformações no que diz respeito às normas de aquisições públicas. As adaptações nos países membros da UE têm ocorrido com o fim de trazer as compras para um ambiente mais voltado à competitividade, tais modificações são oriundas de Diretivas, elas disciplinam tanto compras relacionadas a bens como também a serviços (Feliú, 2013).

Fatores que têm levado os governos no mundo inteiro a adotar um sistema de compras mais colaborativo tem sido as crises que normalmente levam a uma maior racionalização dos recursos públicos como também a necessidade de aumentar a eficiência dos governos nas compras (Schotanus et al, 2011).

2.1.1 Compras Públicas no Brasil e a Previsão Legal

O Brasil, tem se destacado como um dos países mais modernos em termos de modelos de compras públicas, esses avanços têm ocorrido desde o ano 2000 (Ferrer, 2013). A licitação é o meio pelo qual a administração pública pode adquirir bens e serviços que proporcione o bom funcionamento da máquina pública, sendo a Lei 8.666 conhecida como a lei mãe das contratações públicas no Brasil. Ela também é utilizada nas esferas Municipais, Estaduais e no Distrito Federal. Para Justen Filho (2005, p.309) licitação “é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivo de seleção de proposta da contratação mais vantajosa, com observância do princípio da Isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica.”

As compras públicas têm como fim o atendimento dos seguintes princípios: isonomia, escolha da proposta mais vantajosa, promoção do desenvolvimento sustentável. O gestor público deve agir sempre por meio da legalidade, devendo agir somente dentro do que a norma permitir, não podendo ir além da lei. Deve ainda ser zeloso no que diz respeito aos

princípios da impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, todos os seus atos em uma compra deve estar vinculado ao edital, do julgando sempre de forma objetiva (Lei nº 8.666, 1993).

O advento da Constituição Federal de 1988 trouxe consigo o estabelecimento de uma Administração Pública com um viés mais democrático. Nesse contexto a licitação pública adquiriu um caráter de princípio constitucional. A partir da data acima mencionada, a licitação pública passou a ter um caráter de princípio na constituição brasileira, nesse sentido ela passou a ser exigida como obrigação de submissão do gestor público a mesma, cabendo sua observância em todas as esferas, a saber: Federal, Estadual, Distrital e Municipal (Lima, 2010).

Segundo Justen Filho (2017) o modelo utilizada nas aquisições Brasileiras, vem mostrando na prática como sendo ineficiente, destacando ainda que, a que porventura venha a suceder às atuais (Projeto de Lei nº 559/2013 que transita no Senado Federal que busca mudar as normas atuais de compras públicas) também possui vestígios de diplomas legais estrangeiros que não lograram êxitos na prática. Caso haja permanência em se copiar tais modelos, por meio do Projeto de Lei, pode transparecer um certo grau de obstinação, tendo em vista que já houve comprovação no mundo real da administração pública brasileira, em outros contextos históricos, que os referidos modelos, colocados como paradigma, não foram exitosos (Justen Filho, 2017).

O autor ainda acrescenta que é terminantemente contra as normas que estão vigorando atualmente, como também a todas as ideias que têm se colocado como remédio para sanar os problemas que têm sido evidenciados no dia-dia dos órgãos públicos do Brasil, ou seja soluções que modificam apenas pontualmente. Afirma que ideias oriundas de outros países que visam mitigar os problemas enfrentados pela nação brasileira podem ser ineficazes, tendo em vista que o Brasil possui uma estrutura singular. Destaca que os governos no Brasil, ao longo dos anos, têm possuído formas extremamente interventoras como também com um viés assistencialista. Isso vem acarretar grandes números de aquisições públicos, “todas precedidas, em princípio, de licitação” (Justen Filho, 2017, pp3).

Segundo o autor, mesmo diante de tal cenário o que os países estrangeiros colocaram em prática pode, em alguma medida, ser utilizado pelo Brasil. Segundo ele, o primeiro passo a ser modificado é delimitação exata e com precisão da “natureza instrumental da licitação” (Justen Filho, 2017, pp3). O segundo passo é que se defina sobre o que se espera em última instância da licitação. Já o terceiro passo é garantir uma forma mais ampliada

para a participação daqueles que têm interesse nas aquisições públicas. O quarto passo é mitigar as situações onde a Administração Pública efetua contratação de itens que não irá utilizar no dia-dia, como também reduzir a assimetria de conhecimento, que conduz a Administração a contratar aquilo que não necessita ou comprar extremamente mal, mesmo quando paga pouco (Justen Filho, 2017, pp3). A maioria dos países possuem formas implementadas em que os processos de aquisições públicas passam por modificações constantes, com o objetivo de promover os passos acima mencionados. Tais mecanismos se reverterem na redução do autoritarismo dos procedimentos e na utilização mais intensa possível dos mecanismos de mercado para benefício dos interesses a serem satisfeitos pela Administração Pública (Justen Filho, 2017, pp3).

2.1.2 Descentralização Versus Centralização das Compras

Fiuza (2009) afirma que muitos cometem alguns equívocos em relação às vantagens e desvantagens em relação a centralização e descentralização das compras públicas, isso é causado em decorrência de uma falta de análise das várias dimensões “no processo de aquisições e usufruto dos bens e serviços adquiridos” (Fiuza, 2009, p.18). Para aqueles que defendem as aquisições descentralizadas acabam alegando que essa gera um fortalecimento do mercado local, acaba contribuindo para a redução dos deslocamentos dos fornecedores quando existe um centro longínquo. Outro ponto defendido é que aqueles que compram acabam tendo um melhor conhecimento das demandas e da cultura do mercado local, destacando nesse caso o exemplo da merenda escolar que é preparada com produtos característicos da região, com preços mais acessíveis. Destaca-se também como benefício das compras descentralizadas o fato do custo do transporte, uma vez que se adquirem os itens comercializados localmente, é o que afirma o autor citado anteriormente. Argumenta ainda sobre o risco da proximidade do negociador público com os fornecedores do mercado local pode aumentar a chance de ações corruptoras, de ambos os lados.

Verificado que boa parte dos estados antes da Federação brasileira têm optado pela centralização das aquisições, com o objetivo de melhoramento dos processos e o ganho de escala (Matos, 2009). Sendo que um dos problemas enfrentados está relacionado com a distância do órgão central das demais unidades que se beneficiam do sistema. Tal problemática parte do princípio de que é nas unidades onde serão utilizados os bens e serviços adquiridos pela central, nelas também que ocorrem os contratamentos com aqueles que fornecem. Os caminhos do processo de compras são burocráticos como também o

período entre a solicitação e a entrega das compras levam a crer que a descentralização das compras pode demonstrar uma solução mais benéfica para a Administração Pública. Afirma ainda que em ambos modelos, centralizado e descentralizados a administração faz uso de especialistas, fato esse que é um ponto positivo para a administração. Matos (2009) destaca que decidir por um dos dois modelos não é o ponto mais relevante mas sim criar mecanismos para melhorar os processos de uma forma que eles se tornem mais ágeis, nesse caso, esse será o fator que terá implicações no sucesso ou insucesso dos modelos a serem adotados.

Ainda consoante Fiuza (2009), os argumentos que advogam em favor das compras centralizadas estão calcados nos seguintes pontos, a saber, maior ganho com economia de escala, ganhos econômicos oriundos da economia de escopo, mesmo em caso de compras com vários itens Moreira e Ribeiro (2016) corroboram com a ideia do autor supracitado. O autor ainda afirma que em decorrência da distância entre um centro de compras e os fornecedores pode-se utilizar o pregão eletrônico para atenuar a necessidade de se deslocar de um ponto a outro. Alega ainda que não se pode confundir a compra centralizada com uma logística atuando de forma centralizada, parte-se do princípio de que existe um comprador como também um consumidor, os mesmos não necessitam estar localizados em um mesmo endereço, tampouco o comprador necessita arcar com as responsabilidades do consumidor.

Outra questão apresentada por Fiuza (2009) é a de que cada compra deve ser executada considerando o fator geográfico, sendo assim, implementa-se aquisição cada unidade consumidora terá um lote que contempla somente itens da respectiva localidade.

Com a criação de um centro de compras favorece a formação de um contingente maior de compradores públicos com elevada qualificação (Matos, 2009) e (Moreira e Ribeiro, 2016) também concordam neste aspecto.

2.1.3 Compras Compartilhadas Governamentais

A Instrução Normativa nº10 (2012) define compras compartilhadas como sendo “vários participantes formando um grupo de *Stakeholders*, previamente estabelecidos, onde a responsabilidade da gestão da aquisição como também o gerenciamento da ata de registro de preços ficam sobre a responsabilidade do órgão gerenciador”.

Fernandes e Heckert (2018) corroboram com a ideia exposta acima no sentido de afirmar que Compras compartilhadas se caracteriza pela junção de mais de um órgão público com

o fim de se realizar uma compra que pode ser desde produtos como também de serviços, para atender as demandas de todos os participantes. As etapas para a realização da mesma constitui-se no primeiro momento da identificação das necessidades que são correlatas entre aqueles que vão participar do certame. Seguindo com a seleção da unidade que vai gerir o processo como também da ata e do contrato, o estabelecimento das quantidades a serem adquiridas de cada participante, a elaboração de um Termo de Referência comum a todos os participantes e pôr fim a realização da licitação.

Segundo Fernandes e Heckert (2018) , o pregão eletrônico, do tipo menor preço para registro de preços em sua maior parte nas licitações realizadas de forma compartilhada, tendo como resultado a assinatura da ata de registro de preços como resultado desta licitação, é assinada uma “ata de registro de preços, a partir da qual cada participante assina um ou mais contratos de acordo com suas necessidades. Cada participante gere os seus próprios contratos, comunicando ao órgão gerenciador qualquer anormalidade observada durante a sua execução”.

Fernandes e Heckert (2018) entende que as compras compartilhadas oferecem às organizações pelo menos três benefícios. Uma das vantagens é a possibilidade de uma “economia processual” visto que substituem-se diversas compras por uma única que atende as necessidades de todos os órgãos participantes. A Segunda vantagem é no denominado “ganho de escala” que é suportado devido o compilamento de itens semelhantes de diversos órgãos participantes formando assim um grande volume que possibilita um maior poder de negociação e possibilidade de maior vantagem por parte da Administração Pública junto aos fornecedores. A Terceira e última vantagem da compras compartilhada verificada por Fernandes e Heckert (2018) seria a de que ela promove uma maior especialização culminando na entrega de uma compra com maior qualidade visto que aproveita a “*expertise técnica*” de todos aqueles que participam da compra no momento do planejamento da contratação. Além dos benefícios econômicos que as compras compartilhadas têm buscado a ideia de uma compra mais sustentável, uma vez que não é somente o alvo financeiro que uma contratação pública almeja, mas sim a busca de um maior equilíbrio social, econômico e ambiental, é o que afirmam Fernandes e Heckert (2018) e acrescentado por Cader *et al* (2012, p.162) no sentido de dizer que “se os órgãos públicos comprassem em conjunto por meio de compras compartilhadas sustentáveis, haveria ganho de escala com eficiência econômica e menor impacto.”

2.2 Serviços Compartilhados

Segundo Schulman et al (1999), Serviço Compartilhado (SC) resulta da concentração das atividades secundárias das empresas em uma unidade de negócios da mesma, nessa podem ser executadas folhas de pagamento, compras, logística entre outros, tudo isso com o fim de torná-los mais eficientes e também tornar os custos módicos. Essa unidade pode atender tanto os clientes internos quanto os externos. A ideia inicial de serviços partilhados começou na iniciativa privada, a partir de 1980, nessa época grandes organizações começaram a implementar em seu meio uma unidade de negócio independente (Walsh et al, 2006). Devido às altas demandas de serviço que os governos têm enfrentado na atualidade o serviço compartilhado passou a ser uma boa alternativa para se racionalizar os custos e maximizar a qualidade na prestação de serviço, corroborando com tal ideia Quinn et al (2000) afirmam que o SC não é limitado ao mundo das empresas privadas mas que cada vez mais ideólogos progressistas têm disseminado tal conceito nas instituições públicas no mundo inteiro. Marciniak (2012) concorda com os demais autores que trata sobre o tema SC, ele diz que a ideia inicial do serviço compartilhado consistia na possibilidade da organização diminuir os custos dos serviços, gerando ganhos de escala como também vantagens competitivas oriundas da eficiência, uma vez que a organização mantém o uso dos mesmos recursos, e em decorrência disso consegue gerar mais serviços e com melhor qualidade. Atualmente tem se mudado a ideia do SC de apenas buscar os ganhos financeiros muito embora na atualidade o foco tenha sido a busca pela “excelência operacional”. As empresas com isso têm reunido em seus centros de serviços compartilhados processos de alto grau de complexidades fundamentados no conhecimento, a exemplo de como “P & D, vendas ou marketing, que estão mais próximos do negócio principal” da empresa.

Existem muitos *drivers* para constituir um centro de serviços compartilhados sendo eles, segundo Marciniak (2012, p.2), “Serviços aprimorados, redução de custos; Serviços e processos padronizados; Custos administrativos reduzidos; Apoiar a estratégia corporativa; Agrupar tarefas semelhantes e demolir processos redundantes; Favorecer o progresso; Facilitar a introdução de novas tecnologias; Melhoria do capital de giro”. A presente pesquisa adotará redução de custos e padronização.

Em decorrência do SC surgiu o Centro de Excelência, para (Marciniak, 2012), esse consiste em uma ‘unidade da organização’ que executa seu trabalho, “como uma tarefa,

melhora seu conhecimento e experiência”. Com o sucesso obtido na tarefa realizada, e a partir disso oferece as demais partes da organização um serviço baseado nessa experiência como também no conhecimento que adquiriu, assim passa a colaborar de forma significativa para o sucesso da organização. Ainda segundo o autor supracitado, Centro de Excelência equivale-se de “equipes funcionais ou interfuncionais” que adquirem *know-how* através ambiente interno e externo, essas equipes podem se constituir em físicas ou virtuais.

O modelo de Serviços partilhados possibilita uma gestão mais eficiente e, proporcionalmente, cria valor para a organização reduzindo seus custos operacionais (Pinto, 2009). Nos últimos anos uma parte relevante das organizações Europeias e dos Estados Unidos passou a adotar os serviços compartilhados nas áreas de tecnologia da informação, finanças e contabilidade, todas as que implementaram obtiveram vantagem competitiva oriunda da redução de custos (Silva & Pereira, 2005). Neste sentido, Quinn *et al* (2000) concordam com o autor anterior pois relata que algumas instituições tem conseguido obter uma redução de custos em torno de 20% em decorrência do Serviços Compartilhados.

2.2.1 Modelos De Serviços Compartilhados Mais Utilizados

Nos estudos realizados por Quinn *et al* (2000) a mesma concluiu que existem vários modelos de Serviços Compartilhados, a autora os catalogou da seguinte forma: modelo básico, modelo *marketplace*, modelo *marketplace* avançado e modelo empresa independente. A autora em epigrafe ainda constata que todos essas formas de SP são oriundas do modelo básico.

Modelo Básico

Segundo a autora o modelo em questão tende a convergir as tarefas e operações referente a suporte em apenas um ponto, ficando as demais unidades da organização submetida à prestação de serviço de um centro. Cada unidade não arca com os custos alusivos aos serviços, embora eles sejam mensurados. Em suma, tal modelo lança mão da economia de escala com o intuito de obter redução de custo e padronização das operações como método de se assegurar um melhor serviço as unidades de negócio (Quinn *et al*, 2000).

Modelo Marketplace

Esse modelo é oriundo do aperfeiçoamento do modelo básico. Há uma modificação, pois nesse faculta-se a unidade de negócio o uso dos serviços. A relação que existe entre a unidade de serviço compartilhado e a unidade de negócio é de um nível mais comercial. A unidade de serviço acaba construindo um arcabouço de gerenciamento da execução das atividades por meio do centro de serviços compartilhados (Quinn *et al*, 2000).

Modelo Marketplace Avançado

O modelo em comento é um aperfeiçoamento de ambos modelos anteriores. Há uma evolução no sentido de que nesse as unidades de negócios podem firmar contratos de serviços com um parceiro comercial externo junto ao mercado.

Os custos da prestação de serviços por parte do centro de serviços compartilhados são repassados as unidades de negócio. Outra evolução é a de que as unidades possuem a faculdade de adquirir ou não os serviços. O CSP, nesse caso, concorre com o mercado para entregar um melhor preço e serviço a unidade de negócio.

Ainda neste contexto, somente os serviços que efetivamente possuem eficiência comparado ao mercado são autorizados a continuar em funcionamento dentro da organização. No advento de uma competição com o mercado externo perde-se o engajamento interno e isso acaba comprometendo a economia de escala.

As vantagens provenientes das transações comerciais dos serviços, os lucros, patrocinam serviços internos que não possuem um bom *spread* em relação ao mercado. A organização mantém esses serviços que não conseguem concorrer com o mercado devido eles se mostrarem estratégicos, devido a isso, ela não abre a possibilidade da execução do mesmo por agentes externos do mercado.

A meta do modelo é prestar um serviço vantajoso em relação a qualidade e no que tange a preço, para que haja uma fidelização das unidades de negócio e essa por sua vez passando a transacionar apenas com o centro de serviço compartilhado (Quinn *et al*, 2000).

Modelo de Empresa Independente

Já este modelo é o derradeiro passo no aperfeiçoamento dos serviços compartilhados é sua transformação em estrutura independente de negócio. Os tomadores dos serviços são

variados. Sua meta é aferir boas margens nas transações para continuar competitiva no mercado (Quinn *et al*, 2000).

2.3 Serviços Compartilhados nas Compras e o Exemplo de Portugal

Visando a obtenção de uma maior racionalização do orçamento público como também devido à reforma da Administração Pública Portuguesa o setor de compras passou a ocupar um lugar de destaque na estratégia de atenuar os gastos públicos mediante a execução de processos centralizados de aquisições públicas. Com isso o estado Português passa a lograr ganhos financeiros conjugado com a diminuição dos custos dos processos de compras sem contar na possibilidade de se obter economia de escala e cooperação, tudo isso advindo da centralização das compras implantada pelo serviço partilhado (ESPAP, n.d.).

O sistema nacional de compras públicas (SNCP) regulamentado por meio do Decreto-Lei nº 37/2007 de 19 de Fevereiro e a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP (ESPAP) que foi instituída pelo Decreto-Lei n.º117-A/2012 de 14 de junho vindo a substituir a Agência Nacional de Compras Públicas, EPE (ANCP), são incumbidas atualmente da tarefa de transformar os processos de compras em procedimentos menos burocráticos, utilizando-se de plataformas eletrônicas, trazendo consigo ainda a ideia de proteção ao meio ambiente, para que esse se mantenha equilibrado tanto para a geração atual como também para as futuras gerações (ESPAP, 2013).

A estratégia do estado português ao implantar tal sistema de compras é primar por uma maior racionalização referente aos gastos públicos; reduzir a despesa relacionadas com bens como também a serviços transversais e com isso gerar uma maior poupança, dando um maior incentivo à modernização, contribuindo com isso para a eficácia e eficiência da Gestão Pública, (ANCP, 2010). “Podem integrar o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) como entidades adquirentes, e assim beneficiar dos instrumentos de contratação disponibilizados pela ESPAP: As entidades compradoras vinculadas, por força de lei, as entidades compradoras voluntárias” (ESPAP, n.d, pp7).

2.4 Funcionamento das Compras Compartilhada no IFRO

A partir de 08 de agosto de 2016 entrou em vigor, no âmbito do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) a Portaria nº 1570, esta veio disciplinar as

compras compartilhadas na instituição. O motivo da implantação da normativa foi devido o IFRO possuir várias unidades denominadas *Campi*. O documento ainda destaca a importância das compras compartilhadas como meio de se obter ganhos de escala, uma vez que grandes volumes de demandas de materiais e/ou serviços agrupados pode sinalizar, por parte dos fornecedores, uma maior possibilidade de entrega de um melhor preço a instituição. Tal normatização visa também atacar as “assimetrias e desigualdades” entre as unidades. Foi definido pelo documento em comento que os processos de compras seriam executados de forma agrupada, sendo participantes os *Campi* e Reitoria.

Ainda segundo a Portaria IFRO nº 1570 (2016) os processos supracitados obedecerão a um cronograma de aquisições compartilhadas, de acordo com o Anexo II da Portaria em questão. Cabendo aos Diretores de Planejamento e Administração das unidades a atribuição de qual processo ficará a cargo de cada unidade pertencente. O evento para a definição dos processos compartilhados ocorre anualmente, tendo como participantes os DPLADs dos *Campi*, Diretoria de Administração (DADM) da Reitoria e o Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROAD) da Reitoria. Os demais temas tratados na reunião são alusivos aos documentos que dão suporte ao compartilhamento das aquisições conjuntas.

Os processos de compras terão a seguinte organização: processo executado de acordo com o grau de conhecimento da unidade, sua *expertise* em relação ao objeto licitado, levando em consideração o fator estrutural da unidade, se é uma unidade agrícola ou industrial.

Cada aquisição deve ter início no mínimo 90 (noventa) dias antes do término da vigência da ata de registro de preço (ARP). Tal procedimento é executado dessa forma visando atenuar um possível desabastecimento de materiais e serviços. O *Campus* responsável pela gestão de um determinado material ou serviço fica com a incumbência de prover a pesquisa de preço servirá de referência quando for feita a pesquisa de mercado. A unidade responsável pela compra ainda disponibiliza uma planilha no *Google Docs* para que todos os outros *Campi* venham a preencher as respectivas demandas. Para cada planilha que é compartilhada segue já uma listagem padronizadas de itens. A padronização dos materiais e serviços foi realizada, considerando o histórico e/ou recorrência dos pedidos dos materiais e serviços. Após o *Campus* responsável pela aquisição disponibilizar a planilha, concederá o prazo de 7 (sete) dias para que as demais unidades preencham suas respectivas quantidades. Caso haja algum pedido de prorrogação de prazo, devido à ocorrência de algum caso fortuito ou força maior, esse deverá ser direcionado à Diretoria

de Planejamento e Administração do *Campus* responsável pela aquisição ou caso o responsável seja a Reitoria, o pedido de dilatação de prazo deverá ser encaminhado à Diretoria de Administração. Caso haja o deferimento da ampliação do prazo, tal ato contemplará não só o *Campus* que fez a solicitação, mas também todas as demais unidades, (Portaria IFRO nº 1570, 2016). O processo de compras compartilhadas ocorre da seguinte forma:



Figura 3 - Fluxograma do funcionamento das Compras Compartilhadas do IFRO

2.5 Variáveis Comuns a Compras Compartilhadas e aos Serviços Compartilhados

Economia de Escala

Segundo Pinto (2009), o início da economia de escala dá-se a partir do momento em que as organizações passaram a utilizar de forma mais racional fatores relacionados a produção, tecendo ideias no sentido de enfatizar a mitigação dos custos. Pode-se afirmar que uma das origens da economia de escala é a especialização, isso em decorrência do avanço de várias competências relacionadas aos “recursos humanos” ou atinentes as “tecnologias de produção”. A especialização dos recursos humanos é possível a partir de

determinados volumes de produção de bens ou serviços. A mecanização ou a automatização das tarefas, substituindo a energia humana por energia tecnológica é uma fonte de economia de escala (Pinto, 2009, p.11).

Entende-se por economia de escala a possibilidade de uma indústria diminuir o seu custo médio em decorrência do aumento na produção, e devido a isso passar a ter um ganho competitivo maior (Oliveira, et al 2017) e (Lima, 2015). A aplicação do conceito de economia de escala à realidade das compras compartilhadas é demonstrada à medida que se aumenta o número de unidade e/ou Campi no processo de compras os custos referente à contratação são repartidos. Assim o custo processual para se comprar uma unidade de um determinado produto e para se comprar mil seria basicamente o mesmo, nesse caso, o conceito supracitado encontra correlação compras compartilhadas (Oliveira, 2016).

Oferece a Instituição um maior poder de negociação com os fornecedores, podendo em decorrência disso desaguar na diminuição dos custos, e nesse caso, impulsionar economias de escala (Adobor & McMullen, 2014).

A economia de escala está presente nas compras compartilhadas, em decorrência dos ganhos em relação aos esforços que são distribuídos entre os participantes, gerando uma economia processual, e com isso diminui-se o número de processos de compras semelhantes. É possível evidenciar a redução dos preços em decorrência de um volume de demanda maior, sendo essa atenuação dos preços, uma resultante da economia de escala (Ferrer, 2015), (Madruga et al., 2013).

Padronização

O conceito de Serviços compartilhados (SC) é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio que promovem a eficiência e eficácia. Baseando-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia, fortemente dependente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (Pinto, 2015, p. 3). A padronização de processos é algo necessário para que a organização possa racionalizar suas ações e economizar. Ela também proporciona economias de escala, aprimora a eficiência do controle em decorrência do seu alcance. Gera-se por meio dela um crescimento da produtividade, a organização passa a fazer muito mais com menos (Schulman et al., 1999).

2.6 O advento da Governança na Gestão Pública um caminho possível para implantação dos Serviços Compartilhados no IFRO

O termo “Governance” começa a ganhar destaque em decorrência de estudos do Banco Mundial (Gonçalves, 2005), “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (Diniz, 1995, p. 400). No Brasil, no ano de 2017, instituiu-se o Decreto nº 9.203 que começou a tratar da governança na Administração Pública Federal. “Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (Decreto 9.203,2017, Art.2º, Inciso I). Faz parte das diretrizes dessa normativa o seguinte:

direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas; IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades; VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores; VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios; VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente; X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (Decreto 9.203,2017, Art.4º).

O conceito de governança é passível de uso nas aquisições, visto que é “como um sistema composto pelo conjunto de processos, práticas e regulamentos que visam direcionar, monitorar e controlar a gestão das aquisições. Nesse sistema estão presentes as dimensões Pessoas, Estrutura/Processos, Desempenho e Controle, que se desdobram em componentes e metodologias” (Brito, 2018, p.1). Ainda segundo a autora supracitada, a governança na área de compras tem foco nas pessoas uma vez que são elas as “responsáveis pela condução das instituições a um nível de maturidade superior àquele em que nos encontramos atualmente e por responder aos anseios da população quanto à qualidade dos resultados entregues” (Brito, 2018, p.2). Ainda sobre a governança nas compras ela “consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições,

com objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis” (Acórdão TCU nº 1.545, 2016, p.2).

CAPÍTULO III – FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DO ESTUDO

3 Abordagem Metodológica

Pretende-se utilizar no presente trabalho as abordagens metodológica, conforme descritas na tabela abaixo:

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Método Científico	Indutivo
Sobre ponto de vista da natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada
Objetivos da Pesquisa	Exploratória
Abordagem da Pesquisa	Quantitativo-Qualitativa
Sobre ponto de vista dos procedimentos técnicos da pesquisa	Pesquisa documental, Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso
Unidade de análise	IFRO (Campi e Reitoria)
Métodos utilizados na coleta de dados	Documentos eletrônicos constantes em sítios públicos
Fonte dos dados	Primária e secundárias
Meio técnico da investigação	Método estatístico e Análise de conteúdo

Tabela 1 - Resumo Metodologias Constantes no Trabalho

Para Marconi e Lakatos (2003), grande parte dos teóricos científicos, atualmente, propõem uma diferenciação do que seja método e métodos, isso por estabelecerem em posições distintas em relação “à sua inspiração filosófica”. A distinção quanto aos método e métodos ainda é relativa “ao seu grau de abstração, à sua finalidade mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento em que se situam” (Marconi & Lakatos, 2003, p.221).

A metodologia, segundo Prodanov e Freitas (2013), é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos científicos que estão em uso na “pesquisa acadêmica”.

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (Prodanov & Freitas 2013, p.14).

A metodologia, para Gil (2008), não pode estar dissociada do aspecto formal, nesse sentido o pesquisador precisa evidenciar todos seus passos, para que a pesquisa tenha credibilidade.

A presente pesquisa se enquadra como exploratória, visto que é o formato de pesquisa mais adequado quando se trata de estudo de caso. A pesquisa exploratória tem como escopo o esclarecimento, o desenvolvimento e ainda se propõe à modificação de concepções e ideias, tendo em conta a elaboração de questões com maior precisão ou até a produção de hipóteses passíveis de serem pesquisadas em estudos consecutivos. Esse formato de pesquisa é executado com a finalidade de proporcionar uma visão geral sobre um certo facto. Esta pesquisa se coaduna com temas que raramente são explorados e quando há uma maior dificuldade na elaboração de hipóteses mais rigorosas e viáveis (Gil, 2008). A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos (Prodanov & Freitas, 2013, p.52).

A pesquisa será elaborada com base na abordagem do método indutivo, uma vez que partirá de uma situação particular e, posteriormente, será realizada uma generalização com base nos dados obtidos (Prodanov & Freitas, 2013), (Gil, 2008) e (Marconi & Lakatos, 2003).

Pode-se também classificar este trabalho como sendo pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Prodanov & Freitas, 2013, p.51).

O presente trabalho ainda se indentifica com o método estudo de caso, esse por sua vez “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (Gil, 2008, p.57). Para Yin (2001), esse compreende a estratégia de pesquisa escolhida quando as questões dispostas são do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador dispõe de pouco controle sobre os acontecimentos como também quando o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. O estudo de caso ainda oferece a possibilidade de se investigar processos e

procedimentos das organizações visto que ele tem o caráter de “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (Yin, 2001, p.21). Vergara (2013, p. 44) afirma ainda que o “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades”, possuindo também “caráter de profundidade e detalhamento”. O estudo de caso, segundo Martins (2006, p. 11) é “como estratégia de pesquisa, um Estudo de Caso, independentemente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”, também, a produção de “uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados.” (MARTINS, 2006, p. 12).

A pesquisa também se classifica como bibliográfica, (Gil, 2008, p.50), essa “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

Será utilizado, em parte da pesquisa, o método denominado análise de conteúdo, esse por sua vez é o método que mais se harmoniza para se alcançar os resultados variável padronização. Pode se afirmar que a análise de conteúdo tem como meta “compreender o que se diz sobre determinado assunto, consistindo em uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre as condições de produção e de recepção das mensagens em estudo” (Almeida, 2011, p. 36). “Esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens)” (Bardin, 1979, p. 42).

A utilização de análise de conteúdo está sujeita a um planejamento pré-existente. Esta pode ter sua visão que se coaduna com uma abordagem quantitativa, nesse contexto, forneceria uma frequência de palavras. Em caso de uma abordagem qualitativa a mesma poderia guarnecer com certas categorias conhecidas como analíticas (Alves et al., 2015).

3.1 Apresentação do Caso Exploratório

O presente trabalho busca investigar as compras compartilhadas do IFRO. Para isso, o objetivo geral espera que se responda o seguinte: existe algum benefício gerado pelos serviços compartilhados que são comuns às compras compartilhadas do IFRO?

Buscam-se, nesse sentido, pontos de convergências com os serviços compartilhados. Para se chegar a questão levantada pelo objetivo geral os objetivos específicos propõem as seguintes sub-questões:

Objetivos Específicos

H1: Existe alguma evolução dos percentuais de execução de compras compartilhadas no IFRO após a regulamentação por meio da Portaria IFRO nº1570 de 2016.

H2: As compras compartilhadas oferecem ganhos de escala no IFRO.

H3: Verificam-se políticas com foco na padronização das compras compartilhadas do IFRO.

Técnicas de Pesquisa e Análise do Comportamento das Variáveis

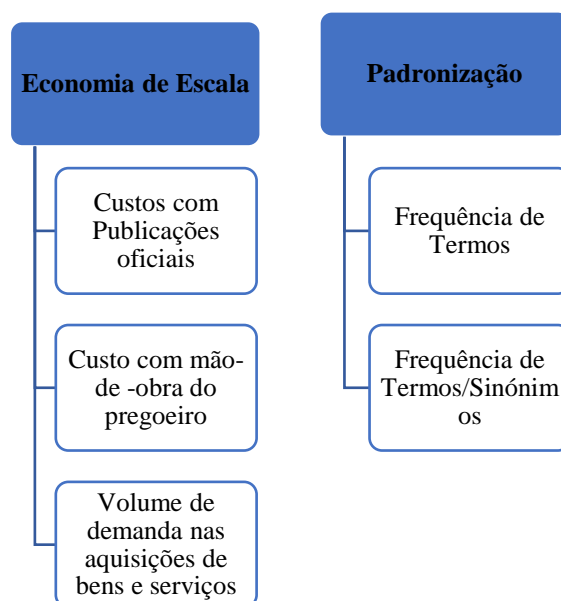


Figura 4 - Variáveis que compõem a pesquisa

A variável “pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” (Marconi & Lakatos, 2003, p.137).

A padronização se caracteriza como sendo uma técnica efetiva organizada que uma vez executada proporciona uma produção de itens e serviços sem a ocorrência de prejuízos financeiros e de tempo (Oliveira, 1991). A padronização possibilita um maior controle sobre os processos, ela também proporciona a melhoria e/ou desenvolvimento da equipe por meio da adoção de padrões de qualidade na gestão dos procedimentos (Dill, 2016).

A padronização de procedimentos faz-se necessário para que a organização possa atingir maior racionalização das suas ações como também para a instituição alcançar uma elevada economia dos seus recursos materiais e financeiros (Schulman *et al.*, 1999).

Para essa variável será utilizada a análise de conteúdo, uma vez que será analisado o conteúdo de documentos oficiais do IFRO, ela é “uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados” (Moraes, 1999, p.2).

A economia de escala, na presente pesquisa, pode ser aferida por meio do custo processual, nesse sentido, para se demandar um número pequeno de certo produto e para se adquirir uma quantidade maior configura-se o mesmo custo processual, sendo assim, torna-se importante a junção de vários interessados para que haja economia de escala (Oliveira, 2016). Adobor & McMullen (2014), afirma que o aumento das demandas dos produtos, por parte de determinada organização, pode proporcionar um maior poder de barganha junto aos fornecedores, e como consequência, a diminuição dos preços negociados, e por fim, tudo isso acaba corroborando com a economia de escala.

Após se verificar que autores de ambos os sistemas identificam economia de escala e padronização como benefícios gerados, optou-se por estudar os mesmos.

Após investigação nos processos de compras do IFRO, observou-se que a instituição produz, por meio dos seus gestores responsáveis pelo planejamento das contratações, uma série de documentos (documentos de expediente, atas de reuniões dos gestores de planejamento, portarias, pareceres e e-mails) relacionados às aquisições. Diante do exposto, faz-se necessário pesquisar, nesses próprios documentos supracitados, se há alguma evidência de preocupação, por parte do IFRO, com a padronização das suas compras compartilhadas. Para tanto, serão analisados os conteúdos dos referidos, com o

fim de extrair informações a respeito da padronização nos processos de compras compartilhadas do IFRO.

3.1.1 Amostras da Pesquisa

Adotara a amostra por acessibilidade e/ou por conveniência, essa por sua vez se “constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo” (Gil, 2008, p.94). Após se analisar os processos de compras do IFRO de 2015 a 2018, observou-se que os bens de consumo com maiores demandas foram papel A4, caneta esferográfica e Apagador de quadro branco. Frente ao exposto, justifica-se que o fator volume de demanda foi o motivador para a escolha dos referidos para a pesquisa. Em relação as amostras dos serviços, a escolha foi fundamentada na relevância financeira dos referidos para a instituição em questão, isso quando comparado aos demais serviços pesquisados (período 2015 a 2018), previamente, à escolha destas amostras de serviços constantes no presente trabalho. Diante do exposto, entende-se que ambas as amostras (serviços e bens de consumo) poderão garantir uma razoável qualidade quanto a representatividade dos dados.

Para a variável Padronização, serão analisados os conteúdos dos documentos oficiais do IFRO que consistem nos seguintes:

- ✓ Portaria nº 1570 de 2016, que regulamenta as compras compartilhadas do IFRO;
- ✓ Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do IFRO;
- ✓ Atas das Reuniões do Planejamento Anual das Compras;
- ✓ E-mails sobre compras compartilhadas trocados entre dos Diretores de Planejamento do IFRO;
- ✓ Documentos de Expediente do IFRO;
- ✓ Parecer Jurídico.

Foram 16 documentos analisados. Dentre eles, 7 foram e-mails; 2 pareceres jurídicos; 2 (atas de reuniões dos Diretores de Planejamento do IFRO e 3 documentos expediente do IFRO; 1 (uma) Portaria nº 1570 de 2016 que regulamenta as compras compartilhadas e 1 PDI do IFRO.

O conteúdo total dos documentos é composto de 11.464 palavras. Houve a filtragem e se analisaram termos com, no mínimo, 5 caracteres. O software NVIVO denomina essas como palavras com comprimento mínimo de 5.

Para se verificar a existência de alguma evolução dos percentuais de execução de compras compartilhadas, após a regulamentação, serão analisados todos os processos de compras da instituição que foram executados de 2016 a 2018.

Já para a variável Economia de Escala, buscará investigar os dados sobre bens de consumo e serviços. Para se verificar a economia de escala por meio dos bens de consumo adotará os itens: papel A4, caneta esferográfica e apagador de quadro branco como amostra. O período de análise será de 2015 a 2018. Será observado se os itens adquiridos por meio de compras compartilhadas, com um volume maior, terão a incidência da economia de escala, ou seja, se o fator volume de demanda influencia no preço ofertado pelos fornecedores. Para tanto se fará uma comparação com as compras não compartilhadas, com o objetivo de verificar se há diferença de preço entre as compras compartilhadas e não compartilhadas. O motivo da escolha das amostras dos bens de consumos justifica-se devido grande volume demandado dos referidos itens, comparados aos demais no período supracitado nos editais de compras do IFRO.

Para os serviços será adotada a amostra de 11 pregões de compras compartilhadas e não compartilhadas, dos anos de 2015 a 2018. Os serviços pesquisados serão os de vigilância, recepcionista, copeiragem e motorista. Com essas amostras será investigada a economia de escala nos serviços adquiridos pelo IFRO por meio das compras compartilhadas.

Para se aferir o custo de mão de obra, a pesquisa será realizada com todo o universo da população das compras compartilhadas realizadas em 2018. A pesquisa em relação à variável economia de escala (custo de mão de obra) foi realizada com os dados referentes à remuneração do exercício de 2018, para tanto, considerou-se a remuneração de todos os pregoeiros no ano supracitado.

Ainda sobre a variável economia de escala (custo processual), foram analisados 16 processos. (.....) “Quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população (Marconi & Lakatos, 2003, p.223). Ainda segundo os autores, a grande problemática de se utilizar a amostra é o momento da escolha da mesma, visto que o pesquisador tem que verificar se aquela é capaz de representar o todo, isso “a partir dos

resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada. O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo” (Marconi & Lakatos, 2003, p.223). Sendo assim, a escolha da amostra deu-se com base no critério da conveniência.

Será identificado o custo individual concernente aos dois meios de comunicação. Sobre o custo com mão de obra, conclui-se a partir dos processos analisados que existem vários atores envolvidos no processo de compras, a maior parte com participações bem reduzidas no certame. Verificou-se a partir disso que o pregoeiro é o ator principal das compras governamentais. Diante do exposto, foi adotada, nesta pesquisa, a base remuneratória do pregoeiro como forma de se chegar ao valor médio da mão de obra.

3.1.2 Acesso aos Dados

O acesso aos dados se deu por meio de consulta a sítios eletrônicos oficiais, caracterizada pesquisa documental, fonte primária (Marconi & Lakatos, 2003). Tais dados estão dispostos em repositórios públicos como o do: Portal da Transparência do Governo Federal, Sistema Eletrônico de Informações - *SEI* e no Portal do Compras Governamental. Consta também na presente pesquisa fontes secundárias, como é o caso do estudo da Controladoria Geral da União (CGU) a respeito do prazo médio (em dia) de um processo de pregão eletrônico. “Fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc” (Marconi & Lakatos, 2003, p.183).

Sobre acesso aos documentos para análise de conteúdo os mesmos estavam dispostos no sítio eletrônico do IFRO e no *SEI* (Sistema Eletrônico de Informação). ¹Os documentos que foram solicitados são públicos, contudo, para se ter acesso a eles é necessário que se faça solicitação. Dentre os documentos analisados, apenas os e-mails e as atas dos Diretores de Planejamento tiveram que ser solicitados.

¹ Endereços eletrônicos que foram repositórios dos dados da pesquisa:

Sítio SEI: https://sip.ifro.edu.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=IFRO&sigla_sistema=SEI

Sítio Portal da Transparência: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>

Portal de Compras Governo Federal: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>

“Para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos” (Marconi & Lakatos, 2003, p.158). A presente pesquisa, no que tange ao levantamento dos dados ela é documental. Os dados da pesquisa são caracterizados como “fontes primárias, para - dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc” (Marconi & Lakatos, 2003, p.159).

3.2 Enquadramento

Após a obtenção dos dados estes serão lançados em uma planilha Excel. Considerando que os pregões analisados são Registro de Preços, esses carecem de três publicações, duas no Diário Oficial (início do processo e posteriormente no fim, que será o resultado/ extrato da ATA) a outra publicação é realizada no jornal de grande circulação.

Será feita uma projeção dos custos com publicações das compras compartilhadas, demonstrando o valor em números da economia gerada. A Portaria IFRO nº 1570, relata que os processos licitatórios executados de forma compartilhada na instituição são 39 de materiais e 23 de serviços. Todos os dados que forem lançados na planilha Excel posteriormente serão demonstrados por meio de tabelas.

A pesquisa ainda compreenderá uma verificação do custo remuneratório, diário do pregoeiro, os dados estão dispostos no Portal da Transparência do Governo Federal brasileiro. Serão utilizadas, para efeito de cálculo, as informações do exercício de 2018, por se tratar de informações mais atualizadas. Após a compilação dos dados, realizar-se-á uma média diária das remunerações dos pregoeiros em 2018, posteriormente será utilizado o estudo da Controladoria Geral da União (CGU) a respeito do prazo médio (em dia) de um processo de pregão eletrônico. Com essas informações possibilitará fazer uma média do custo por processo da mão de obra do pregoeiro.

Após a coleta dos dados relativos ao custo do processo, baseado nas publicações, e no custo de mão de obra por processo, procederá a soma de ambos os custos, a partir daí se fará uma média do custo processual concernente a cada compra realizada.

Os dados alusivos ao custo de mão de obra, custo processual e economia de escala dos bens de consumo e serviços serão analisados em conformidade com método estatístico

descritivo. “O papel do método estatístico é, essencialmente, possibilitar uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado” (Prodanov e Freitas, 2013, p.38). “Este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em Ciências Sociais (Gil, 2008, p. 17)”. Para os cálculos utilizar-se-á a média aritmética simples:

$$M_s = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

Os dados passarão pela estatística descritiva, sendo então a correlação de Pearson utilizada para a análise e discussão dos resultados nesse presente trabalho. O coeficiente de correlação de Pearson (r) é uma medida de associação linear entre variáveis (Paranhos *et al* 2014, p.118). “O coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis”. O autor ainda afirma que o coeficiente é “uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra” (Paranhos *et al* 2014, p.119). “O modelo linear supõe que o aumento ou decremento de uma unidade na variável X gera o mesmo impacto em Y4”. Sendo assim, “em termos gráficos, por relação linear entende-se que a melhor forma de ilustrar o padrão de relacionamento entre duas variáveis é através de uma linha reta” (Paranhos *et al* 2014, p.119). Ainda para o autor supracitado para se interpretar os dados utiliza-se os seguintes coeficientes:

- ✓ 0.9 positivo ou negativo pode indicar assentadamente forte.
- ✓ 0.7 a 0.9 sendo positivo ou até negativo pode indicar correlação forte.
- ✓ 0.5 a 0.7 sendo positivo ou até negativo pode vir a indicar correlação moderada.
- ✓ 0.3 a 0.5 sendo positivo ou até negativo pode indicar correlação leve.
- ✓ 0 a 0.3 sendo positivo ou até negativo pode indicar correlação insignificante.

Será observado se nos documentos emitidos pelos gestores do IFRO, referente às compras compartilhadas, é possível encontrar algum grau de padronização. Também serão utilizados para tanto os 25 termos mais frequentes nos documentos selecionados para a pesquisa. Seguindo os parâmetros disponíveis no NVIVO, definiu-se que a palavra que constará na pesquisa terá que possuir, no mínimo, 5 letras. Após essa etapa, será averiguado, dentre os termos selecionados, a recorrência que as palavras padronização, padronizado e padrão, sobressaem nos documentos selecionados. Os documentos

selecionados trazem conteúdos correlatos às compras compartilhadas. Ademais, o software NVIVO terá papel relevante na pesquisa, visto que ele fará o processamento dos dados, averiguando as palavras que mais se repetem nos documentos. Para tanto, utilizará da regra da contagem de frequência simples (Cavalcanti et al, 2017).

Utilização do software NVIVO na análise de conteúdo da variável Padronização dos processos de compras compartilhadas

A ferramenta é “um *software* que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa. Ele é projetado para ajudar a organizar, analisar e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos, mídia social e conteúdo web” (QSR international, 2019, p.1).

Esse software tem contribuído para tornar a análise de conteúdo mais eficiente, posto que o mesmo fornece grande volume de informações que acabam subsidiando a pesquisa e a tornando mais concisa. Os *softwares* são importantes para a pesquisa, visto que agilizam-na, dando-lhe mais precisão no tratamento dos dados. “Esses programas são bastante úteis quando estamos trabalhando com pesquisa que tem grande número de dados ou quando precisamos confrontar as informações” (Alves et al., 2015, p.6).

Mesmo com todos os benefícios proporcionados pelo NVIVO (facilidade em proporcionar um processamento analítico dos dados) o papel do pesquisador não perderá sua relevância, visto que o referido continuará tendo que fazer a interpretação dos resultados da pesquisa (Alves et al., 2015).



Figura 5 - Tela NVIVO

As etapas da análise de conteúdo

As etapas da análise de conteúdo correspondem à primeira como sendo uma pré-análise, à segunda, exploração dos materiais encontrados e, posteriormente, trata-se os resultados da pesquisa (Bardin, 1979):

1ª Primeira Etapa

“Possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final” (Bardin, 1979, p.95).

2ª Segunda Etapa

Esta fase corresponde a seguir os caminhos uma vez definidos na pré-análise (Bardin, 1979). Trata-se “de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas pelo ordenador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas (Bardin, 1979, p.101). Na presente pesquisa essa fase terá a participação do software NVIVO.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4 Análise e Discussões dos Resultados

Embora haja vários benefícios gerados pelos serviços compartilhados à organização, a presente pesquisa considerará somente as variáveis econômicas de escala e de padronização.

4.1 Análise de economia de Escala por meio dos custos com publicação dos Processos de Compras

Ao todo foram analisados 16 processos para se aferirem os custos médios com publicações no âmbito do IFRO. Esses processos, que são públicos, estavam disponíveis no sistema de processos eletrônicos (*SEI-IFRO*). Após o levantamento, verificou-se que o custo médio dos processos de compras no *Campus* Guajará é de R\$ 866,40.

No tocante ao custo médio encontrado no *Campus* Colorado do Oeste a cifra foi de R\$ 959,72. Já no *Campus* Vilhena os valores chegaram à cifra de R\$ 957,64. A quantia encontrada no *Campus* Ariquemes é de R\$ 909,49.

A Reitoria teve um número que representou o custo médio nos processos de compras na faixa de R\$ 1.043,48 (mil, quarenta e três reais e quarenta e oito centavos). Referente ao *Campus* Cacoal, obteve-se o valor médio de R\$ 861,09.

O *Campus* Porto Velho - Calama apresentou custo médio com suas compras na ordem de R\$ 1.171,39. Já no *Campus* Ji-Paraná o custo médio dos relativos à publicação representou o valor de R\$ 791,45. Fazendo uma média dos valores adquiridos com a pesquisa, o custo médio com publicações nos processos do IFRO chegam à R\$ 945,08. Segundo a Portaria n.1570 do IFRO, ANEXO V, consta que o número de processos compartilhados são 62 .

Os custos com publicação das compras compartilhadas no IFRO

O gestor público brasileiro caminha entre as balizas da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Logo, a publicidade é requisito fundamental para as compras públicas, corroborando para que haja uma disputa mais ampliada nos certames, uma vez que, quanto maior o alcance da publicação, maior será a possibilidade de grande número de interessado vir participar da licitação. A consequência dessa disputa ser mais intensa é a da administração poder obter melhores propostas.

Resultado Custo com publicação

O custo médio relacionado às publicações legais das compras compartilhadas do IFRO, conseguido por meio da presente pesquisa, correspondeu a R\$ 945,08. Esse valor, conforme ficou evidenciado pela pesquisa, equivale ao custo referente a cada processo. Atualmente, o total de compras compartilhadas executadas pelo IFRO é de 62 processos, segundo Portaria IFRO nº 1570 (2016). Diante do exposto, considerando que, se todos os *Campi* e Reitoria fizessem seu próprio processo de compras a quantidade de processos deveria ser multiplicada por 9. Cabe destacar que o total de *Campi* e Reitoria equivale a 10 unidades administrativas, contudo, foi identificado, durante a pesquisa, que o *Campus* Jaru teve sua gestão de compras realizada pela Reitoria.

4.2 Análise de economia de escala por meio da mão de obra do pregoeiro

Trata-se do levantamento referente ao custo médio do profissional (pregoeiro). Para cada compra realizada por pregão necessita-se desse profissional que é o responsável pela elaboração do edital e, em alguns casos, pode ainda elaborar Termo De Referência, que é o documento norteador para qualquer compra, assinar conjuntamente com o solicitante mapas de riscos e estudos preliminares para contratação.

Resultado Custo Mão de Obra

A pesquisa selecionou todas as unidades do IFRO, a saber, *Campi* e Reitoria. Primeiramente, foram verificadas, nos processos eletrônicos do SEI, executado por cada unidade, as portarias que designaram os pregoeiros. Uma vez identificados os pregoeiros, passou-se para nova etapa da pesquisa. A busca nessa etapa foi realizada no Portal da Transparência do Governo Federal, conseguindo, com isso, o valor da remuneração dos pregoeiros lotados em cada *Campi*. O valor da remuneração foi dividido por trinta (equivalente a um mês), mediante isso, chegou-se ao custo da remuneração diária. Como a pesquisa envolvia a remuneração de 16 pregoeiros, fez-se necessário criar uma média das remunerações diárias dos mesmos. Após se fazer isto, chegou-se ao valor de R\$ 200,16, cifra que representa o valor médio diário da remuneração do profissional em questão.

Resultado custo processual

Segundo a CGU (2017) o tempo médio de duração dos processos de compras equivale a 37 dias. Após encontrar o custo médio diário da mão de obra e publicação, e considerando o estudo oficial da CGU pode-se afirmar o seguinte:

Custo Total Médio Publicações Por Processo	Valor médio remuneração: (remuneração média diária x dias conclusão processo)	Custo Total
R\$ 945,08	R\$ 7.405,92	R\$ 8.351,00

Tabela 2 - Custo de um processo de compras

4.3 Análise de economia de escala com base nos bens de consumo e serviço

Foram realizadas pesquisas sobre três itens, papel A4, caneta esferográfica e apagador de quadro branco. Em relação ao papel A4, as compras são alusivas aos anos de 2015 a 2018. No ano de 2015, as compras foram realizadas de forma compartilhada. Foi lançado apenas um item no processo de material de expediente que concentrou a demanda de todos os *Campi*.

Papel A4

A pesquisa procurou investigar sobre o impacto do volume da demanda nos preços. Para tanto foram utilizados os anos de 2015 a 2018. A compra realizada em 2015, para o item papel A4, não ofereceu parâmetros comparativos para que se pudesse aferir se o fator volume de demanda implicou em redução de preços.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
168	Papel A4	pacote 500 un	15188	R\$ 10.38	R\$ 157,651.44
Preço Unitário Médio				R\$ 10.38	

Tabela 3 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico Nº 00004/2015 - Campus de Vilhena

Já no ano de 2016, para o mesmo item em questão, a compra dividiu o material papel A4 em quatro lotes, o lote com menor quantidade, 763 unidades, obteve o preço mais elevado, R\$ 18,40, em contrapartida, o lote com maior quantidade, 3.267 unidades, obteve o menor valor, R\$ 15,19. A diferença de preço entre o lote de menor quantidade para o de maior quantidade foi de 21,13%. Neste ano, comparando os lotes de menor e de maior volume, pôde-se aferir que o fator volume influenciou no preço final do lote.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
91	Papel A4	Pacote 500 Un	114	R\$ 18,40	R\$ 2,097.60
92	Papel A4	Pacote 500 Un	763	R\$ 18,40	R\$ 14,039.20
95	Papel A4	Pacote 500 Un	1106	R\$ 16,10	R\$ 17,806.60
97	Papel A4	Pacote 500 Un	3267	R\$ 15,19	R\$ 49,625.73
Preço Unitário Médio				R\$ 17,02	

Tabela 4 - Compra Compartilhada - Pregão Eletrônico N° 4/2016 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 4 verifica-se a existência de uma relação negativa grande: Pearson $r = 0,87$, parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico1, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de forte acentuação.

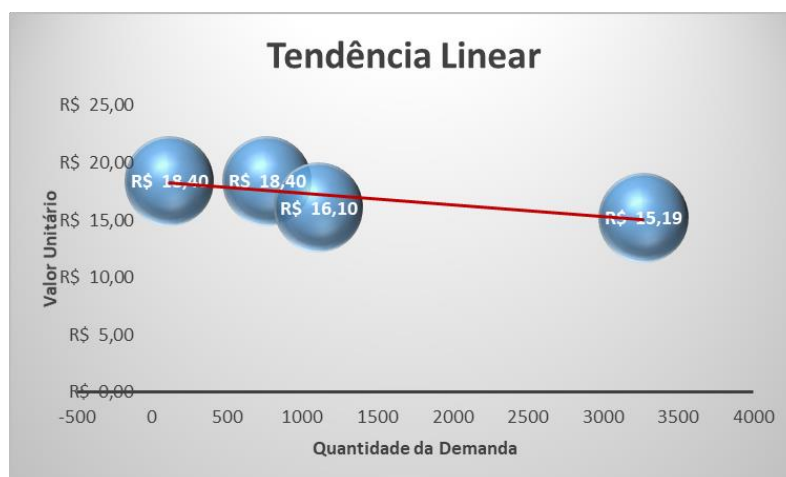


Gráfico 1 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 00004/2016

Referente à pesquisa realizada em 2017, identificou-se que a compra do papel A4 foi dividida em sete lotes, o item de menor quantidade, 100 unidades, teve o preço unitário de R\$ 15,18. O lote com maior quantidade, 2.400 unidades, o valor unitário foi de R\$ 14,87. A diferença de preço entre o lote de menor quantidade para o de maior quantidade foi de 2,08%. Nesse ano de 2017, usando as informações dos lotes com menor e maior volume, pode-se dizer que houve, mesmo que em menor grau, uma diferença de preço, e que o fator volume influenciou no preço dos itens.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
137	Papel A4	Pacote 500 Un	2000	R\$ 14.85	R\$ 29,700.00
235	Papel A4	Pacote 500 Un	450	R\$ 14.89	R\$ 6,700.50
329	Papel A4	Pacote 500 Un	2000	R\$ 14.89	R\$ 29,780.00
448	Papel A4	Pacote 500 Un	2400	R\$ 14.87	R\$ 35,688.00
527	Papel A4	Pacote 500 Un	100	R\$ 15.18	R\$ 1,518.00
576	Papel A4	Pacote 500 Un	500	R\$ 15.19	R\$ 7,595.00
679	Papel A4	Pacote 500 Un	600	R\$ 15.14	R\$ 9,084.00
Preço Unitário Médio				R\$ 15,00	

Tabela 5 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00008/2017 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 5 verifica-se a existência de uma relação negativa grande: Pearson $r = 0,77$, parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar. O gráfico 2, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de alta acentuação. Verifica-se a existência de *outlier*, para o qual não se encontra explicação objetiva.

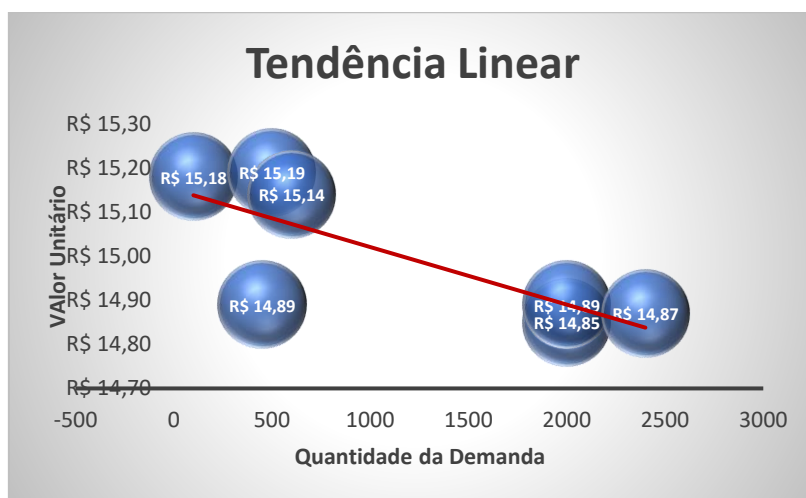


Gráfico 2 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 00008/2017

No presente ano houve compra não compartilhada, nessa foram demandadas 800 unidades do item em questão, no valor de R\$ 15,89.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
60	Papel A4	pacote 500 un	800	R\$ 15,89	R\$ 12.712,0000
Preço Unitário Médio				R\$ 15,89	

Tabela 6 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 17/2017

Em relação ao ano de 2018, o item em questão foi dividido em 6 lotes, o item com menor quantidade, 200 unidades, obteve o valor de R\$ 17,07, o lote com maior quantidade, 2.800 unidades, cujo valor representou R\$ 17,00. Ainda houve um lote com a quantidade de 1.236 unidades com valor de R\$ 15,83, ou seja, um lote com quantidade intermediária que teve preço menor que o lote com maior demanda. O percentual de diferença de preço entre o lote de menor quantidade para o de maior é de 0,41%. Já a diferença entre o lote de menor quantidade em relação ao intermediário o percentual quanto ao preço é de 7,83%, enquanto que a diferença percentual de preço entre o lote intermediário e o lote de maior volume é de 7,39%. Mesmo diante do lote intermediário, pode-se verificar que entre o lote de maior e menor demanda houve diferença percentual, o que acaba corroborando com a ideia de que o aumento da quantidade da demanda leva à diminuição do preço do lote.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
60	Papel A4	Pacote 500 Un	1236	R\$ 15,83	R\$ 19.565,88
175	Papel A4	Pacote 500 Un	1500	R\$ 17,47	R\$ 26.205,00
416	Papel A4	Pacote 500 Un	200	R\$ 17,07	R\$ 3.414,00
569	Papel A4	Pacote 500 Un	1600	R\$ 16,00	R\$ 25.600,00
722	Papel A4	Pacote 500 Un	2800	R\$ 17,00	R\$ 47.600,00
878	Papel A4	Pacote 500 Un	600	R\$ 17,00	R\$ 10.200,00
Preço Unitário Médio				R\$ 16,72	

Tabela 7 - Compra Compartilhada Pregão Pregão Eletrônico N° 03/2018

Dos valores apresentados na Tabela 7 verifica-se a existência de uma relação negativa pequena: Pearson $r = 0,05$ parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico 3, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de insignificante acentuação. Verifica-se a existência de *outliers*, para os quais não se encontram explicação objetiva.

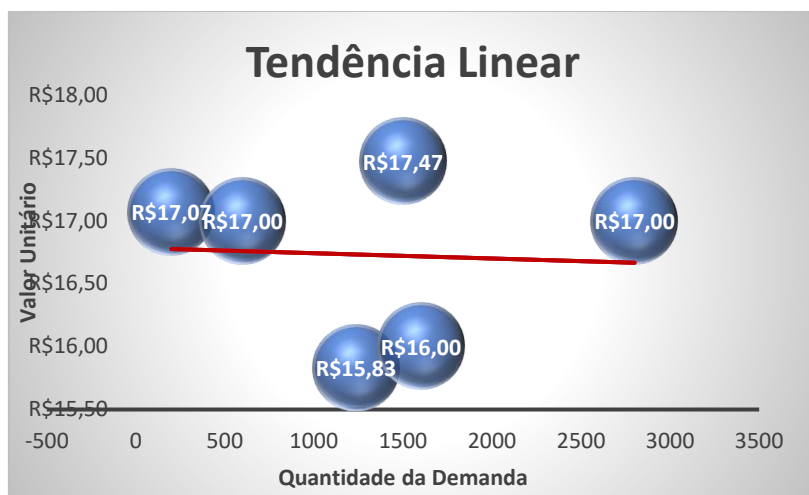


Gráfico 3 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 03/2018

Ainda em 2018 houve uma compra realizada pelo Campus Colorado do Oeste de forma não compartilhada. A quantidade da demanda, para o mesmo item em questão, foi de 1.200 unidades, o preço unitário foi de R\$ 17,99.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
63	papel a4	pacote 500 un	1200	R\$ 17,99	R\$ 21.588,00
Preço Unitário Médio				R\$ 17,99	

Tabela 8 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 12/2018

Caneta Esferográfica

A pesquisa também contemplou o item caneta esferográfica, os anos pesquisados foram de 2015 a 2018. Em 2015 e 2016 as compras foram realizadas somente de forma compartilhada para os *Campi* e Reitoria.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
39	Caneta Esferográfica	Unidade	6700	R\$ 0,41	R\$ 2,747,00
Preço Unitário Médio				R\$ 0,41	

Tabela 9 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2015 - Campus de Vilhena

No ano de 2016 também não houve compras não compartilhada, sendo assim, não foi possível a comparação.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
19	Caneta Esferográfica	Unidade	6880	R\$ 0,33	R\$ 2.270,40
Preço Unitário Médio				R\$ 0,33	

Tabela 10 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico Nº 4/2016 - Campus de Vilhena

Para o ano de 2017 já foi possível a ocorrência de uma comparação para o item em questão. O item foi dividido na compra compartilhada em quatro lotes, sendo que o lote com menor e maior quantidade demandada, respectivamente, 800 unidades e 2.000 unidades, obtiveram preço unitário de R\$ 0,39. Sendo que o item teve um lote com uma quantidade intermediária de 1.000 unidades que o preço unitário foi de R\$ 0,37. Destaca-se, ainda, em relação ao item em discussão, que houve apenas quatro lotes devido alguns Campi terem solicitado outro modelo de caneta, na mesma compra, fator resultante da diminuição da quantidade de lotes licitados. A diferença de preço, em percentual, referentes ao item de menor e maior quantidade ao de quantidade média (menor preço) representou 5,40%.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
13	Caneta Esferográfica	Unidade	1000	R\$ 0,37	R\$ 370,00
82	Caneta Esferográfica	Unidade	800	R\$ 0,37	R\$ 296,00
197	Caneta Esferográfica	Unidade	800	R\$ 0,39	R\$ 312,00
379	Caneta Esferográfica	Unidade	2000	R\$ 0,39	R\$ 780,00
Preço Unitário Médio				R\$ 0,38	

Tabela 11 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico Nº 08/2017 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 11 verifica-se a existência de uma relação positiva grande: Pearson $r = 0,50$, parecendo evidenciar correlação positiva, nesse sentido, não havendo correlação entre a aumento de demanda e a diminuição do preço a pagar.

O gráfico 4, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência positiva moderada acentuação. Verifica-se a existência de *outlier*, para o qual não se encontra explicação objetiva.

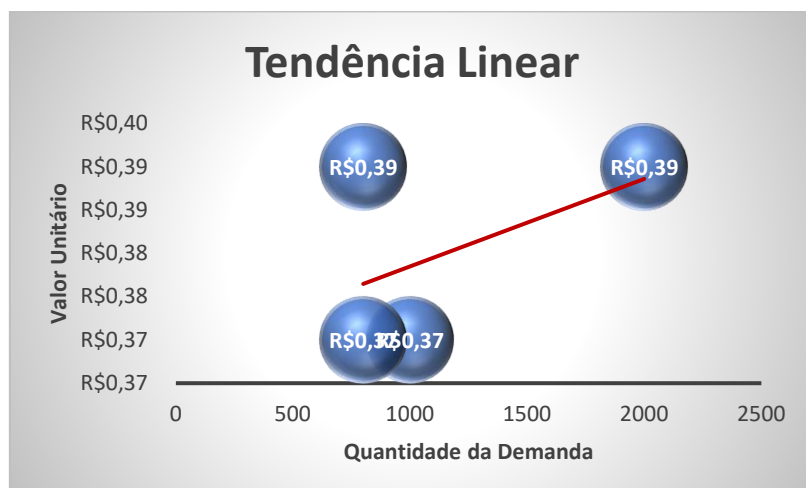


Gráfico 4 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 08/2017

Ainda em 2017, o Campus Colorado do Oeste fez uma compra não compartilhada. A quantidade demandada foi de 2.000 unidades, o preço unitário foi de R\$ 1,12.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
17	Caneta Esferográfica	Unidade	2000	R\$ 1.12	R\$ 2,240.00
Preço Unitário Médio				R\$ 1,12	

Tabela 12 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00017/2017 - Campus de Colorado do Oeste

A pesquisa realizada em 2018 trouxe os seguintes dados: a compra realizada em 2018 dividiu o item em questão em seis lotes. O item com menor quantidade demandada 500 unidades, o preço unitário foi de R\$ 0,43 centavos. Para o item com maior demanda 1.898 unidades, o preço por unidade foi de R\$ 0,52 centavos O item com menor demanda obteve preço unitário menor que o item com uma maior demanda. O item com menor unidade apresentou diferença percentual (melhor preço) em relação ao de maior quantidade de 98,07%, ou seja, neste ano, o fator volume de demanda não influenciou no preço dos fornecedores, ocorrendo um efeito inverso ao que se entende ganho de escala nas compras.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
13	Caneta Esferográfica	Unidade	646	R\$ 0,61	R\$ 394,06
114	Caneta Esferográfica	Unidade	1000	R\$ 0,49	R\$ 490,00
231	Caneta Esferográfica	Unidade	300	R\$ 1,03	R\$ 309,00
335	Caneta Esferográfica	Unidade	500	R\$ 0,43	R\$ 215,00
490	Caneta Esferográfica	Unidade	950	R\$ 1,70	R\$ 1615,00
643	Caneta Esferográfica	Unidade	1898	R\$ 0,52	R\$ 986,96
804	Caneta Esferográfica	Unidade	800	R\$ 0,42	R\$ 336,00
Preço Unitário Médio				R\$ 0,74	

Tabela 13 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 03/2018 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 13 verifica-se a existência de uma relação negativa pequena: Pearson $r = 0,15$ parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico 5, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de insignificante acentuação. Verifica-se a existência de *outlier*, para o qual não se encontra explicação objetiva.

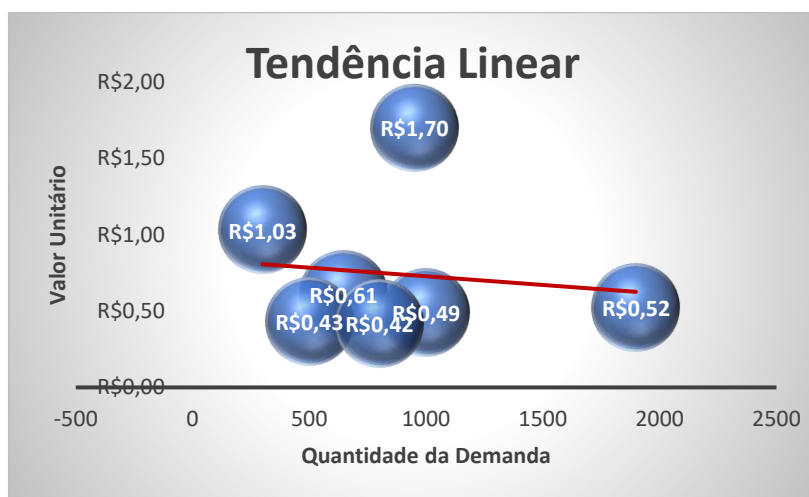


Gráfico 5 - Tendência do Pregão Eletrônico N° 03/2018

Ainda no ano de 2018 foi identificada uma compra não compartilhada realizada pelo Campus Colorado do Oeste. A quantidade demandada nessa compra foi de 1.500 unidades. O preço para cada unidade foi de R\$ 0,54.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
19	Caneta Esferográfica	Unidade	1500	R\$ 0,54	R\$ 810,00
Preço Unitário Médio				R\$ 0,54	

Tabela 14 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 12/2018 - Campus Colorado do Oeste

Apagador de quadro branco

A pesquisa também contemplou o item apagador de quadro branco, os anos pesquisados foram de 2015 a 2018. A compra efetuada em 2015, para o item em questão, não apresentou parâmetros para que houvesse a comparação, pois a compra, nesse ano, foi realizada somente como compartilhada, apresentando apenas um item que caracterizou as demandas dos *Campi* e Reitoria.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
7	Apagador Quadro Branco	Unidade	1691	R\$ 4,10	R\$ 6.933,10
Preço Unitário Médio				R\$ 4,10	

Tabela 15 - Compra Compartilhada Pregão Pregão Eletrônico N° 04/2015 - Campus de Vilhena

Em 2016 também não houve compra não compartilhada, sendo assim, não foi possível implementar a comparação com a compra compartilhada.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
5	Apagador Quadro Branco	Unidade	2187	R\$ 3,75	R\$ 8.201,25
Preço Unitário Médio				R\$ 3,75	

Tabela 16 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2016 - Campus de Vilhena

Em 2017 a compra foi realizada de forma compartilhada para os *Campi* e Reitoria. Cada *Campi* era representado por um item que possuía seu respectivo local de entrega. O primeiro e o segundo item da pesquisa de 2017, para o item apagador de quadro branco, tiveram demandas números similares, quantidade de 300 unidades como também valores semelhantes por unidade comercializado a R\$ 3,92, o valor total da demanda foi de R\$ 1.176,00. Os itens com as demandas de: 200, 240, 50, 20, 70 e 120 unidades cujos valores unitários foram semelhantes para todos R\$ 4,80, sendo o valor total proporcional à

quantidade demandada, respectivamente. O item com a quantidade de 920 unidades, o valor unitário foi de R\$ 3,94, o valor total da demanda foi de R\$ 3.624,80. A diferença percentual, em termos de preço do item com maior demanda para o item com menor demanda foi de 17,91%, ou seja, o item com maior demanda apresentou preço mais vantajoso.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
1	Apagador Quadro Branco	Unidade	300	R\$ 3,92	R\$ 1.176,00
75	Apagador Quadro Branco	Unidade	300	R\$ 3,92	R\$ 1.176,00
187	Apagador Quadro Branco	Unidade	200	R\$ 4,80	R\$ 960,00
276	Apagador Quadro Branco	Unidade	240	R\$ 4,80	R\$ 1.152,00
367	Apagador Quadro Branco	Unidade	920	R\$ 3,94	R\$ 3.624,80
496	Apagador Quadro Branco	Unidade	50	R\$ 4,80	R\$ 240,00
537	Apagador Quadro Branco	Unidade	20	R\$ 4,80	R\$ 96,00
602	Apagador Quadro Branco	Unidade	70	R\$ 4,80	R\$ 336,00
732	Apagador Quadro Branco	Unidade	120	R\$ 4,80	R\$ 576,00
Preço Unitário Médio				R\$ 4,50	

Tabela 17 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00008/2017 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 17 verifica-se a existência de uma relação negativa pequena: Pearson $r = 0,70$ parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico 6, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de moderada acentuação.

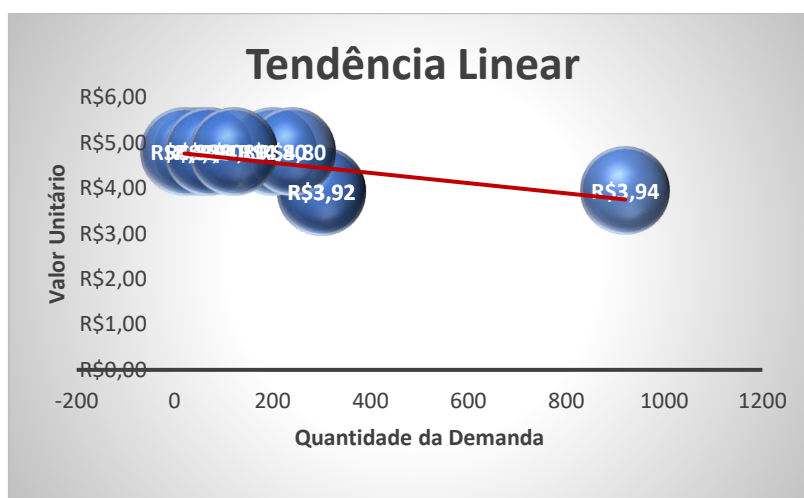


Gráfico 6 - Tendência Pregão Eletrônico N° 08/2017

Ainda no ano de 2017, o Campus Guajará Mirim elaborou uma compra autônoma, ou seja, compra não compartilhada. A quantidade adquirida foi de 120 unidades. Sendo que o valor unitário R\$ 16,54, o valor total da compra foi de R\$ 1.984,80.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
24	Apagador Quadro Branco	Unidade	120	R\$ 16,54	R\$ 1.984,80
Preço Unitário Médio				R\$ 16,54	

Tabela 18 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 04/2017 - Campus Guajará Mirim

Em 2018 a compra foi realizada de forma compartilhada para os Campi e Reitoria. Cada Campi era representado por um item que possuía seu respectivo local de entrega. Os itens da pesquisa de 2018, para o aqui pesquisado, demandaram 200 e 240 unidades demonstraram valores congêneres, a saber, R\$ 4,54. O item com a quantidade de 582 unidades, o valor por unidade representou R\$ 3,84, o valor total referente à demanda foi de R\$ 2.234,88. No período 2018, nas compras compartilhadas, a diferença percentual de preço entre o item com maior e o de menor demanda demonstrou que o item com maior demanda obteve preços mais vantajosos, percentualmente, isso representou 18,22%.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
3	Apagador Quadro Branco	Unidade	200	R\$ 4,54	R\$ 908,00
222	Apagador Quadro Branco	Unidade	240	R\$ 4,54	R\$ 1.089,60
628	Apagador Quadro Branco	Unidade	582	R\$ 3,84	R\$ 2.234,88
Preço Unitário Médio				R\$ 4,31	

Tabela 19 - Compra Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00003/2018 - Campus de Vilhena

Dos valores apresentados na Tabela 19 verifica-se a existência de uma relação negativa pequena: Pearson $r = 0,99$ parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico 7, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de forte acentuação.

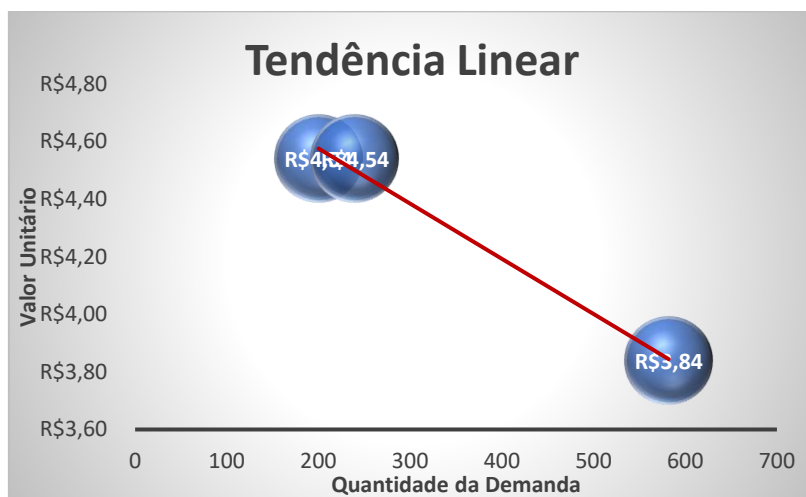


Gráfico 7 - Tendência Pregão Eletrônico N° 00003/2018

Nesse ano de 2018, o Campus Colorado elaborou uma compra autônoma, ou seja, compra não compartilhada. A quantidade adquirida foi de 40 unidades de apagador de quadro branco. Sendo que o valor referente da unidade foi de R\$ R\$ 10,48, o valor total da compra foi de R\$ 419,20.

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
4	Apagador Quadro Branco	Unidade	40	R\$ 10,48	R\$ 419,20
Preço Unitário Médio				R\$ 10,48	

Tabela 20 - Compra não Compartilhada Pregão Eletrônico N° 00004/2018 - Campus Guajará Mirim

Resultados dos bens de consumo

Papel A4

Observou-se que nos anos 2015 e 2016 todas as compras foram compartilhadas, sendo assim, não foi possível comparar os dois formatos de compras com o fim de se aferir quais delas seriam mais vantajosas nos períodos acima mencionados. Comparando os preços de ambos os formatos de compras, período de 2017 e 2018, a compartilhada apresentou preços mais vantajosos, a economia foi de 5,93% e 7,59%, respectivamente.

Caneta Esferográfica

Observou-se que nos anos 2015 e 2016 todas as compras foram compartilhadas, sendo assim, não foi possível comparar os dois formatos de compras com o fim de se aferir quais delas seriam mais vantajosas nos períodos acima mencionados.

A diferença percentual de preço do lote de quantidade média da compra compartilhada comparada ao lote da compra não compartilhada foi de 194,73%. Sobre a pesquisa realizada nas compras compartilhadas e não compartilhadas em 2017, verificou-se que houve diferença acentuada entre as duas formas de aquisição, o que leva a se concluir que a compra compartilhada ofereceu melhor performance em comparação ao outro tipo de compra.

Para o período de 2018, os preços, tanto do item com menor quanto o de maior demanda, da aquisição compartilhada, apresentaram melhores preços em comparação à compra não compartilhada, em contrapartida, quando se compara com o preço unitário médio, a compra não compartilhada mostra-se mais vantajosa, em termos percentuais representou 37,03%.

Apagador de quadro branco

Observou-se que nos anos 2015 e 2016 todas as compras foram compartilhadas, sendo assim, não foi possível comparar os dois formatos de compras com o fim de se aferir quais delas seriam mais vantajosas nos períodos acima mencionados.

Diante dos dados referentes aos dois formatos de compras, períodos de 2017 e 2018, observa-se que a compra compartilhada apresentou-se como sendo a mais rentável, em termos percentuais isso representou uma economia de 267,55% e 143,15%, respectivamente.

Análise dos Serviços

Foram realizadas pesquisas sobre os serviços de vigilância, motorista, recepção e copeirarem. Os dados dizem respeito aos anos 2015 a 2018. Os serviços contratados no âmbito da Administração Pública Brasileira são regidos pela Instrução Normativa nº 05 de 2017. Para cada serviço o contrato pode ser prorrogado por até sessenta meses.

Serviço de Vigilância

Os dados considerados foram do pregão nº 04/2018 que foi realizado pelo Campus Calama, sendo a compra realizada de forma compartilhada. Esse serviço é contratado por posto com dois profissionais. No pregão em questão, o lote 1, apresentou a demanda de 4 (quatro) postos, o valor do posto por mês foi de R\$ 9.233,56, esse posto foi para executar atividades diurnas. O lote 1 ainda teve o posto para execução de atividades noturnas, a demanda requerida foi de 7 postos. O valor por mês para esse, no pregão em tela, foi de R\$ 11.714,60. Para todos os outros itens dos lotes homologados, nesse pregão, os valores para os postos em atividades noturnas e diurnas, foram, respectivamente, os mesmos. Para o serviço em questão tivemos os dados alusivos ao pregão nº 08/2018, realizado pelo Campus Vilhena, sendo uma compra não compartilhada. Contrataram postos para atividades diurnas e noturnas. Para atividades diurnas, a demanda foi de 1 posto, o valor negociado por mês com o contratado foi de R\$ 8.491,00. Para atividades noturnas, a demanda foi de 2 postos, sendo o preço por mês negociado na ordem de R\$ 9.620,00. O Campus Colorado do Oeste efetivou, no ano 2018, o pregão nº 18/2018, nele contrataram postos para atividades noturnas e diurnas. A demanda representou 1 posto para noturno, sendo o valor do posto de R\$ 10.974,64. Para atividade diurna, a demanda foi de 1 posto, o preço por mês para tal foi de R\$ 9.774,20. Segue abaixo tabela com resumo dos dados:

Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda
01	R\$ 8.491,00	01	01	R\$ 9.774,20	1	01	R\$ 9.233,56	4
						02	R\$ 11.714,60	7
02	R\$ 9.620,00	02	02	R\$ 10.974,64	1	03	R\$ 9.233,56	1
						04	R\$ 11.714,59	3
						05	R\$ 9.233,56	1

Tabela 21 - Dados Contratações serviço de vigilância Compartilhada(Pregão nº 08/2018 Campus Vilhena) (Pregão nº 18/2018 Campus Colorado) Não Compartilhada (Campus Calama Pregão nº 04/2018)

Dos valores apresentados na Tabela 21 verifica-se a existência de uma relação positiva grande: Pearson $r = 0,57$, parecendo evidenciar correlação positiva.

O gráfico 8, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência positiva de moderada acentuação. Observa-se que mesmo havendo aumento nas demandas alguns itens não tiveram seus preços não diminuídos. Não se encontrou explicação objetiva para tais realidades.

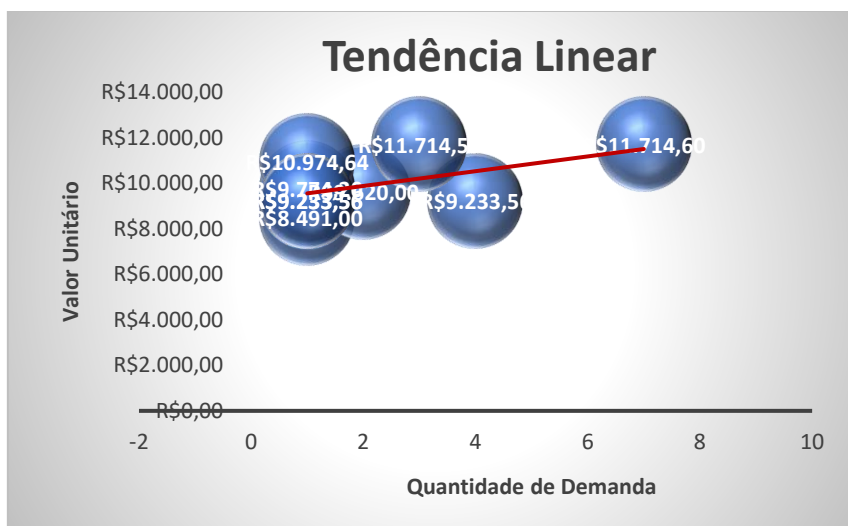


Gráfico 8 - Tendência (Pregão nº 08/2018 Campus Vilhena)
(Pregão nº 18/2018 Campus Colorado)

Serviço de Recepção

A contratação do Serviço de Recepção se deu por meio de posto, esse ocupado por um profissional. Os dados abaixo são referentes ao pregão nº 07/2017 executado pelo Campus Ariquemes. Essa compra foi compartilhada, sendo a demanda para o item 07 representando 1 posto. O valor desse posto por mês foi de R\$ 4.919. Para o item 16 do pregão supracitado a demanda foi de 1 posto, o valor por mês correspondeu a R\$ 4.557,18.

No ano de 2018, o Campus Vilhena realizou um pregão para contratação do referido serviço, a aquisição se caracterizou como não compartilhada. O pregão foi o de nº 08/2018, a demanda foi de um posto cujo valor por mês representou a cifra de R\$ 4.025,00.

Ainda em 2018, o Campus Calama realizou o pregão n.04/2018 para contratação do referido serviço, sendo a compra realizada de forma compartilhada. O item 15 teve a demanda de 5 postos, o preço negociado por mês foi de R\$ 3.416,55. O item 16 do pregão,

a demanda foi de 1 posto, o valor negociado por mês foi de R\$ 3.416,42. Para o item 17, do mesmo pregão, a demanda foi de 1 posto com valor negociado de R\$ 3.397,40.

Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda
03	R\$ 4025,00	01	15	R\$ 3.416,55	05	07	R\$ 4.919,51	01
			16	R\$ 3.416,42	01	16	R\$ 4.557,18	01
			17	R\$ 3.397,40	01			

Tabela 22 - Dados contratações serviço de recepção Não Compartilhada (Pregão nº 08/2018 Campus Vilhena) Compartilhada (Pregão nº 04/2018 Campus Calama) e (Campus Ariquemes Pregão nº 07/2017)

Dos valores apresentados na Tabela 22 verifica-se a existência de uma relação negativa pequena: Pearson $r = 0,40$ parecendo evidenciar correlação de negativa entre a demanda e o preço a pagar.

O gráfico 9, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de moderada acentuação.

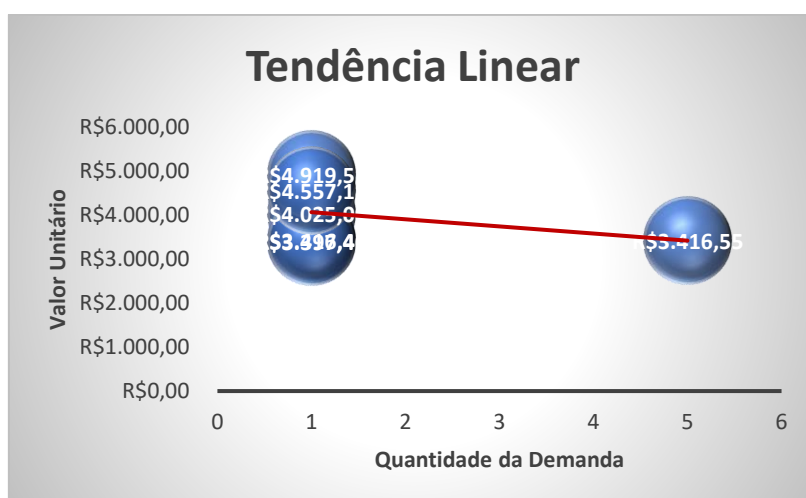


Gráfico 9 – Tendência (Pregão nº 08/2018 Campus Vilhena) (Pregão nº 04/2018 Campus Calama) e (Campus Ariquemes Pregão nº 07/2017)

Serviço de Copeiragem

No ano de 2016, o Campus Vilhena realizou o pregão nº 09/2016 para aquisição do serviço em questão, a demanda foi de 1 ocupado por um profissional. O valor negociado por mês foi de R\$ 3.126,11. A aquisição foi efetivada de forma não compartilhada.

Em 2017, o Campus Ariquemes realizou uma compra compartilhada, por meio do pregão 07/2017, o item 5 apresentou uma demanda de 1 posto, o valor da aquisição por mês foi de R\$ 4.237,80. O item 15 apresentou a demanda de 1 posto, o valor negociado, mensalmente, foi de R\$ 3.882,44. Não foi possível identificar a movimentação dos preços, de acordo com o volume da demanda, tendo em vista que as mesmas foram semelhantes.

Segue abaixo tabela com resumo dos dados:

Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda
02	R\$ 3.126,11	01	05	R\$ 4.237,80	01
			15	R\$ 3.882,44	01

Tabela 23 - Dados Contratações serviço de copeiragem: Não Compartilhada (Pregão nº 06/2016 Campus Vilhena) e Compartilhada (Campus Ariquemes Pregão nº 07/2017)

Serviço de Motorista

Em 2015, o Campus Ji-Paraná realizou uma compra compartilhada, por meio do pregão nº 01/2015. Os preços apresentados, em seguida, levaram em consideração o período mensal. A demanda para o item 2 desse pregão foi de 2 postos; para o item 5 a demanda foi de 1 posto; item 8 a demanda foi de 1 posto; item 11 demandou 1 posto. Cada posto é ocupado por um profissional. O preço para todos os itens desse pregão foi idêntico, no caso R\$ 4.688,16.

No ano de 2016, o Campus Vilhena elaborou uma compra não compartilhada, a demanda foi de 2 postos. O valor da contratação foi de R\$ 6.840,48.

Ainda no mesmo ano de 2016, o Campus Ariquemes realizou uma compra não compartilhada, na qual foi demandado 1 posto. O valor da aquisição foi de R\$ 4.449,80.

A pesquisa procurou investigar sobre o impacto do volume da demanda nos preços dos serviços de vigilância, recepção, copeiragem e motorista, no período de 2015 a 2018.

Segue abaixo tabela com resumo dos dados:

Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda	Item	Preço	Nº Demanda
01	R\$ 6.840,48	02	01	R\$ 4.449,80	02	02	R\$ 4.688,16	02
						05	R\$ 4.688,16	01
						08	R\$ 4.688,16	01
						11	R\$ 4.688,16	01

Tabela 24 - Dados Contratações serviço de motorista Não Compartilhada(Pregão nº 09/2016 Campus Vilhena) e (Campus Ariquemes Pregão nº 08/2016) Compartilhada (Pregão nº 01/2015 - Campus Ji-Paraná)

Dos valores apresentados na Tabela 24 verifica-se a existência de uma relação positiva grande: Pearson $r = 0,39$, parecendo evidenciar correlação positiva.

O gráfico 8, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência positiva de leve acentuação. Ocorre no gráfico a demonstração de que não houve prevalência de preços mais económicos em demandas maiores.

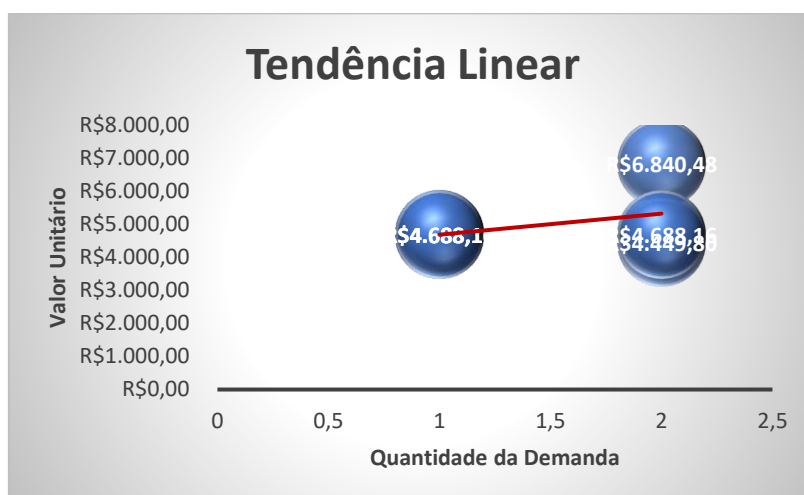


Gráfico 10 - Tendência (Pregão nº 09/2016 Campus Vilhena) (Campus Ariquemes Pregão nº 08/2016) (Pregão nº 01/2015 - Campus Ji-Paraná)

Resultados dos Serviços

Serviço de Vigilância

Para o ano de 2018, o *Campus* Vilhena elaborou uma compra não compartilhada para o serviço em questão, as demandas classificaram como posto para atividades noturnas e diurnas. Essas atividades possuem preços diferenciados, visto que para um profissional se paga adicional noturno em detrimento do outro, sendo esse o motivo dos preços serem divergentes. Para o posto noturno, o *Campus* Vilhena demandou 2 postos, o preço por mês foi de R\$ 9.620,00. Para o posto de atividade diurna o valor foi de R\$ 8.491,00, demanda de 1 posto.

No mesmo ano de 2018, o *Campus* Colorado realizou uma compra não compartilhada, a demanda foi de 1 posto para o posto noturno e 1 posto para diurno. Os preços foram para o posto noturno R\$ 10.974,64 ; para o posto diurno R\$ 9.774,20.

Ainda em 2018, o *Campus* Calama operou uma compra compartilhada, por meio do pregão nº 04/2018, com demandas para posto noturno e diurno. O item 2 noturno, o preço negociado mensal por posto foi de R\$ 11.714,60. A demanda foi de 7 postos. Para os itens 3 e 5, postos diurnos, demanda de 1 por item, sendo o valor negociado por mês de R\$ 9.233,56. O item 4, demanda de 3 postos noturnos, o valor negociado por posto/mês foi de R\$ 11.714,59. Observou-se que na demanda de maior volume, item 2 das compras compartilhadas do *Campus* Calama, o preço, 7 postos ficou mais oneroso comparado aos itens da compra não compartilhada dos *Campus* Vilhena e Colorado. Já a compra não compartilhada do *Campus* Vilhena obteve os melhores preços tanto para postos noturnos e diurnos.

A média da compra não compartilhada no serviço em questão foi de R\$ 9.714,96. Já para as compras compartilhadas a média de preço foi de R\$ 10.225,97.

Serviço de Recepção

No ano de 2017, o *Campus* Ariquemes efetuou uma compra compartilhada, por meio do pregão nº 07/2017, os itens desse pregão foram o 7 e o 16 (dezesseis), a demanda para ambos foi de 1 (um) posto. Os preços para os respectivos itens foram R\$ 4.919,51, para o primeiro item e para o segundo, o preço foi de R\$ 4.557,18. Observa-se que as atividades para os mesmos postos são semelhantes, inclusive com a mesma carga horária,

44 horas semanais, tendo o contrato firmado com a mesma empresa para ambos contratos. Uma diferença percentual de aproximadamente 7,95% por cento. Observa-se também que os mesmos itens foram vencidos pela mesma empresa, segundo o que consta a Ata de homologação do pregão.

A contratação compartilhada implementada pelo Campus Calama em 2018, através do pregão nº 04/2018, proporcionou os seguintes dados, o item 15 demandou 5 postos para o serviço de recepção. A valor negociado foi R\$ 3.416,55. Os itens 16 e 17 apresentaram a mesma demanda, 1 cada, embora os preços tenham sido distintos, respectivamente, R\$ 3.416,42 e R\$ 3.397,40. Percebe-se que o item com maior demanda, o item 15 não apresentou o menor valor que os itens com menor demanda, nota-se que o fator economia de escala não se fez presente. Observando a Ata de homologação, os itens 15 e 16 foram arrematados pela mesma empresa, diante do exposto, haveria a possibilidade dos preços serem semelhantes.

No ano de 2018, o Campus Vilhena executou uma compra não compartilhada, por meio do pregão nº 08/2018, nesse, a demanda foi de 1 posto. O preço negociado foi de R\$ 4.025,00. Com base nos referidos dados, fica demonstrado que a compra não compartilhada realizada pelo Campus Vilhena obteve preço mais vantajoso comparado à compra compartilhada realizada pelo Campus Ariquemes. Já quando se compara aos preços da compra compartilhada realizada pelo Campus Calama, os preços deste último sagraram-se mais econômicos.

A média da compra não compartilhada no serviço em questão foi de R\$ 4.025,00. Para as compras compartilhadas a média de preço foi de R\$ 4.074,23.

Serviço de Copeiragem

No ano de 2016, o Campus Vilhena realizou uma compra não compartilhada para a contratação do serviço de copeiragem. A demanda foi para 1 posto, o valor foi de R\$ 3.126,11, o contrato para esse serviço foi para 12 meses. Nesse ano não houve compra compartilhada para esse serviço.

Já no ano de 2017, o Campus Ariquemes executou uma compra compartilhada, por meio do pregão nº 07/2017, para contratação do serviço em questão. O item 5 dessa compra apresentou uma demanda para 1 posto, o preço negociado foi de R\$ 4.237,80. O item 15 desse pregão apresentou a mesma demanda, 1 posto, e o mesmo tempo de contrato, 12

(doze) meses, contudo o valor do serviço foi divergente, R\$ 3.882,44. Quando comparados, os preços dos serviços adquiridos por meio de compras compartilhadas com os adquiridos por compras não compartilhadas, observa-se que mesmo com maior volume de demanda nas compartilhadas, os preços não se demonstraram mais econômicos.

A média de preços das compras compartilhadas é de R\$ 4.060,12, enquanto que a média de preços das compras não compartilhadas é de R\$ 3.126,11.

Serviço de Motorista

A contratação realizada em 2015 pelo Campus Ji-Paraná para o serviço de motorista se caracterizou como compartilhada. No ano em questão não foi possível comparar os preços com as compras não compartilhadas, visto que não houve compras nesse formato no presente ano. Observou-se que os lotes com demandas maiores e menores apresentaram os mesmos preços. Ainda se observou que houve contratos com 12 meses e contratos com 24 meses, ambos, apresentaram os mesmos preços, por isso, não foi possível evidenciar o fator escala nos preços investigados.

Já em relação ao ano de 2016, os Campus Vilhena e Ariquemes fizeram compras não compartilhadas, pregão n. 09/2016 e n.08/2016, respectivamente. Ambos os Campus demandaram dois postos do serviço. O Campus Vilhena emitiu contrato para 12 meses, o Campus Ariquemes firmou contrato de 24 meses. O Campus que apresentou contrato maior obteve preço 53,72% por cento mais econômico. Comparando os preços da compra compartilhada de 2015 com a compra não compartilhada em 2016, a compra não compartilhada, realizada pelo Campus Ariquemes, obteve preço mais econômico, comparada à compra compartilhada executada pelo Campus Ji-Paraná. O percentual de economia foi de, aproximadamente, 5,35% por cento. Em relação à comparação da compra compartilhada do Campus Ariquemes de 2015 com a compra não compartilhada do Campus Vilhena de 2016, a compartilhada apresentou percentual maior de economia de, aproximadamente, 45,90% por cento.

A média de preços das compras compartilhadas foi de R\$ 4.688,16. Ao passo que a média de preços das compras não compartilhadas foi de R\$ 5.645,14.

Resumo dos resultados das compras compartilhadas com base na variável economia de escala

Descrição do objeto	Resultados em termos percentuais
Serviços	50% foram mais económicas.
Bens de Consumo	83,33% foram mais económicas.
Custo Processual	90% mais económico se ocorrer a participação dos nove <i>Campi</i> e Reitoria

Tabela 25 – Demonstrativo

Observa-se, a partir do quadro acima, que os serviços adquiridos por meio de compras compartilhadas se mostraram vantajosos em 50%, assim como os bens de consumo tiveram resultados expressivos de 83,33%.

Caso os preços dos itens licitados não sejam próximos aos praticados no mercado a instituição pode ter prejuízo mesmo havendo o compartilhamento dos custos processuais, principalmente, quando se tratar de uma aquisição com grande volume, pois nesse contexto de preços onerosos, quanto maior for a quantidade licitada maior será o prejuízo.

Entende-se, com base nos dados, que o melhor cenário seria o IFRO adquirir produtos com os melhores preços possíveis, de forma célere e agregando o maior número possível de participantes nas compras compartilhadas para que os custos processuais possam ser partilhados.

Por fim, denota-se, por meio dos dados pesquisados, que há incidência de economia de escala nas compras compartilhadas do IFRO, e isso é percebido tanto nos custos processuais quanto nas aquisições de bens e serviços.

4.4 Análise padronização nos Processos de Compras Compartilhadas

Observa-se, por meio da pesquisa em questão, que o IFRO tem emitido documentos internos visando a padronização dos seus processos de compras, a evidência disso está constante no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, elaborado para vigor no período de 2018 a 2022. Outro documento que se apresenta como promotor da padronização é a Portaria IFRO nº 1570 de 2016 que sistematiza as compras compartilhadas, trazendo passos e/ou rotinas para a execução das aquisições, essa ainda define as competências de cada *stakeholders* no processo de compras compartilhadas,

como também os prazos para cada ação. Para além do PDI e da Portaria nº 1570, nota-se que demais documentos ordinários e/ou de expediente do IFRO como Atas das Reuniões do Planejamento Anual das Compras; e-mails sobre compras compartilhadas trocados entre dos Diretores de Planejamento do IFRO e Pareceres Jurídicos se propõem a corroborar com a meta da instituição em implementar processos de compras padronizados. A metodologia de análise de conteúdo foi a escolhida, visando verificar junto aos documentos do IFRO alguma evidência de padronização, para tanto será utilizado o Software NVIVO, esse, por sua vez, fornecerá dados quantitativos que se constituem de frequência de palavras e ainda a demonstração dos resultados por meio de análise de cluster, mapa de árvore e nuvem de palavras. Com esses instrumentos, buscase alguma evidência de padronização no âmbito das compras compartilhadas da instituição, objeto de estudo.

Segue abaixo a tabela com a frequência de palavras:

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)
Itens	5	18	1,28
Padronização	12	18	1,28
Compras	7	16	1,14
Contratações	12	15	1,07
Compartilhadas	14	12	0,85
Padrão	6	11	0,78
Modelo	6	7	0,50
Padronizados	12	7	0,50
Procedimentos	13	7	0,50
Processos	9	7	0,50
Materiais	9	6	0,43
Modelos	7	6	0,43
Processo	8	5	0,36
Aquisição	9	4	0,28
Definição	9	4	0,28
Especificações	14	4	0,28
Minutas	7	4	0,28
Serviços	8	4	0,28
Adequação	9	3	0,21
Alterações	10	3	0,21
Anexo	5	3	0,21
Contratação	11	3	0,21
Custos	6	3	0,21
Licitatório	11	3	0,21
Pregão	6	3	0,21

Tabela 26 - Frequência dos Termos retirada do NVIVO

O mapa abaixo demonstra a junção dos pontos comuns dos 25 termos. Entende-se que as palavras que se apresentam com maior proximidade são as que possuem maiores semelhanças.

No mapa o termo padronização e seus sinônimos possuem uma correlação com os demais termos que foram eleitos como sendo os mais relevantes nos documentos pesquisados.

Percebe-se que no mapa abaixo a correlação do termo padronização e seus sinônimos com vários termos que se remontam às compras, como também a ligação com termos que se reportam à necessidade de definição de procedimentos administrativos, assim como a criação de documentos modelos para melhorar a execução das compras compartilhadas.

Por fim, destaca-se ainda que os dados do mapa foram calibrados de acordo com o coeficiente de similaridade de Sorensen.

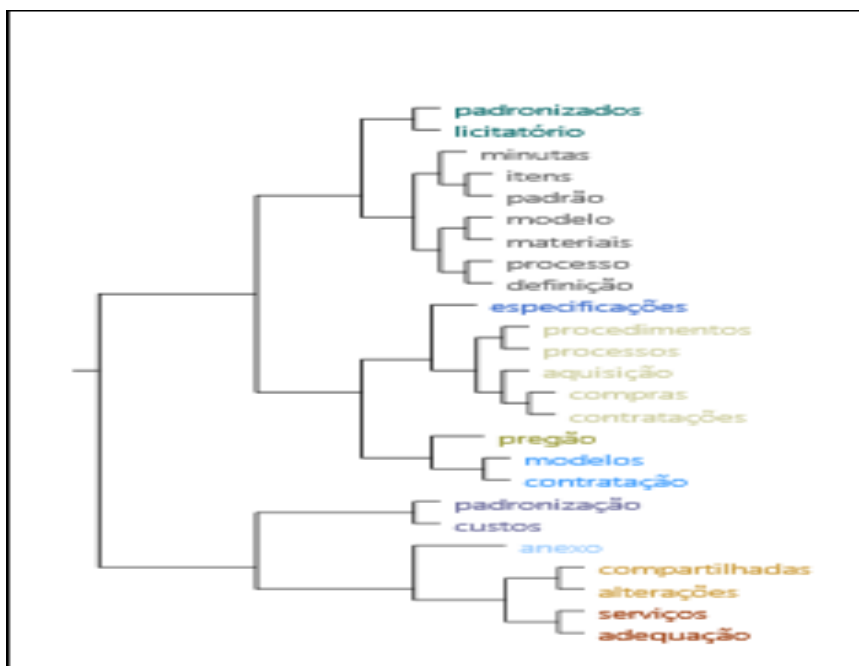


Figura 6 - Análise de Cluster NVIVO

Os documentos que foram objetos dessa análise apresentaram os 25 termos mais frequentes. A partir disso, pode-se observar que as palavras correlatas à padronização são as seguintes: padrão, padronizado e padronização. Essas, por sua vez, repetiram-se 36 vezes. Ao passo que, os demais termos, que são 22, tiveram uma taxa de recorrência de 140 (cento e quarenta) vezes. O total da contagem equivalente aos 25 termos representou um montante de 176 reincidências.

Para maior elucidação dos dados coletados, o software NVIVO possibilitou a demonstração dos termos mais frequentes, por meio da nuvem de palavras. As palavras

que aparecem com formatos maiores no mapa são as mais recorrentes nos documentos pesquisados. Segue o mapa abaixo:

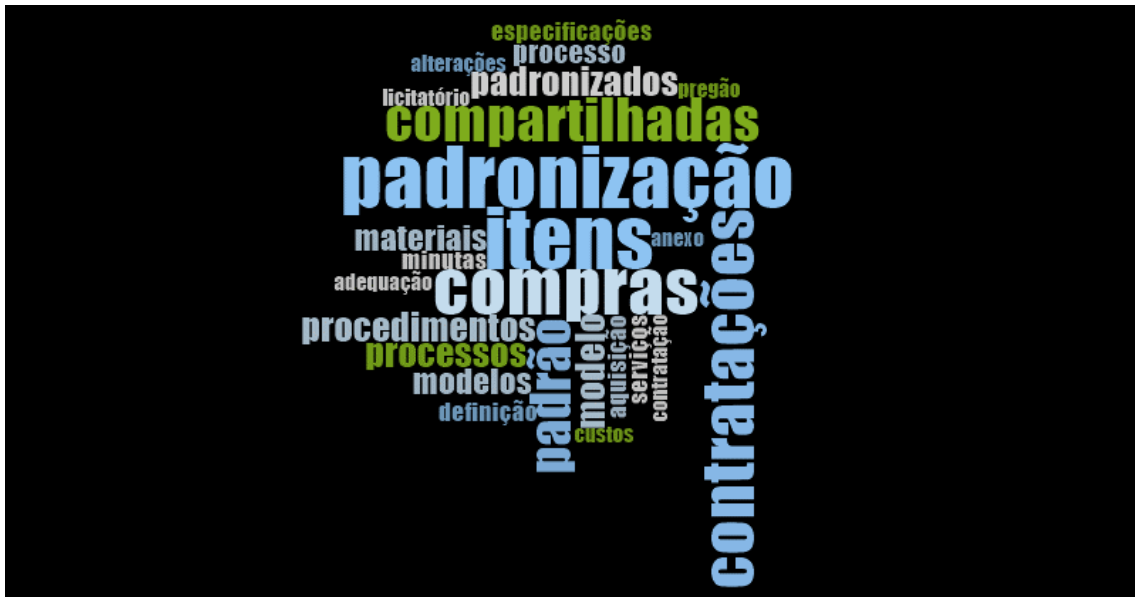


Figura 7 - Nuvem de Termos (NVIVO)

O mapa abaixo evidencia por meio de quadro maiores e menores a recorrência dos termos, ou seja, os quadros maiores são os alusivos aos termos mais frequentes, ao passo que os quadros menores são dos termos pouco frequentes na pesquisa.



Figura 8 - Mapa de Arvore NVIVO 25 termos frequentes

Resultados padronização

Com os dados expostos, observa-se que o termo padronização permeia os documentos relacionados às compras compartilhadas do IFRO. Constatou-se que o termo padronização é farto nos documentos da instituição. Tal palavra está também relacionada à preocupação na definição de fluxo de processo (não só aos processos de compras, mas aos demais processos que são executados no âmbito do IFRO). O termo ainda está também ligado ao setor de finanças da instituição, no sentido de buscar padrão de rotinas de pagamentos, contudo a maior correlação do termo está em consonância com os documentos analisados, está vinculada às compras compartilhadas e à necessidade da padronização de procedimentos e documentos.

Os termos correlatos à padronização possuem uma taxa percentual de 20,45% (vinte vírgula quarenta e cinco) por cento. O percentual ponderado dos termos semelhantes à padronização totalizou 2,56% (dois vírgula cinquenta e seis) por cento.

Diante dos dados fornecidos pela ferramenta NVIVO pode-se inferir que há indícios, nos documentos analisados, que possa confirmar algum tipo de padronização nas compras compartilhadas do IFRO.

Análise das Compras Compartilhadas

Foram analisados 97 processos de compras do IFRO referentes ao exercício de 2016 a 2018. Os dados levantados proporcionaram a descoberta do engajamento dos Campi e Reitoria nas compras compartilhadas. Exercício de 2016 foi encontrado os seguintes dados, conforme descritos abaixo:

Compras Bens de Consumo, Permanente e Serviços			
Unidade	Compras Compartilhadas	Compra não Compartilhada	Total Compras
Reitoria	11	0	11
Campus Ariquemes	6	4	10
Campus Cacoal	5	0	5
Campus Porto Velho Calama	8	4	12
Campus Colorado do Oeste	21	7	28
Campus Guajará Mirim	0	0	0
Campus Ji-Paraná	6	1	7
Campus Vilhena	4	3	7
Campus Porto Velhor Zona Norte	8	1	9

Tabela 27 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2016

Com base nos dados interpreta-se que a Reitoria e o *Campus Cacoal* executaram 100% das compras como compartilhadas, ao passo que o *Campus Colorado* foi o que mais realizou compras compartilhadas, 21 no total, percentualmente isso representou 75% das compras executadas por essa unidade. O pior desempenho foi do *Campus Vilhena*, executou apenas 57,14% das Compras de forma compartilhada. Destaca-se ainda que o *Campus Guajará Mirim* ainda não executava compras nesse exercício.

Referente ao exercício de 2017 obteve-se os seguintes dados, conforme descritos abaixo:

Compras Bens de Consumo, Permanente e Serviços			
Unidade	Compras Compartilhadas	Compra não Compartilhada	Total Compras
Reitoria	3	1	4
Campus Ariquemes	9	0	9
Campus Cacoal	8	1	9
Campus Porto Velho Calama	8	1	9
Campus Colorado do Oeste	10	14	24
Campus Guajará Mirim	6	0	6
Campus Ji-Paraná	4	0	4
Campus Vilhena	6	2	8
Campus Porto Velhor Zona Norte	5	3	8

Tabela 28 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2017

Nota-se que o Campi: Ariquemes, Guajará Mirim e Ji-Paraná executaram 100% das compras como compartilhadas, ao passo que o *Campus Colorado* foi o que mais realizou compras compartilhadas, 10 no total, ao passo que foi o Campus com pior desempenho, executou apenas 42% das compras de forma compartilhada.

Por fim, o exercício de 2018 apresentou os seguintes dados:

Compras Bens de Consumo, Permanente e Serviços			
Unidade	Compras Compartilhadas	Compra não Compartilhada	Total Compras
Reitoria	2	2	4
Campus Ariquemes	3	3	6
Campus Cacoal	8	6	14
Campus Porto Velho Calama	14	5	19
Campus Colorado do Oeste	9	18	27
Campus Guajará Mirim	3	6	9
Campus Ji-Paraná	5	0	5
Campus Vilhena	4	4	8
Campus Porto Velhor Zona Norte	3	2	5

Tabela 29 - Total de compras executadas pelos Campi e Reitoria 2018

Observa-se que o *Campus Ji-Paraná* executou 100% das compras como compartilhadas, 5 (cinco) no total, ao passo que o *Campus Calama* foi o que mais realizou compras compartilhadas, 14 no total, percentualmente isso representou 73,69%. Já o *Campus*

Guajará obteve o pior desempenho, apenas 33,33% de suas compras foram compartilhadas.

Resultados das compras compartilhadas

Percebe-se que no ano em que ocorreu a regulamentação das aquisições, na instituição em questão, os resultados se demonstraram melhores. Podendo-se inferir que houve um maior engajamento dos gestores em se fazer cumprir a Portaria IFRO nº 1570. Embora, nos exercícios subsequentes ocorreram declínios nos números de compras compartilhadas executadas. Comparando o ano de início da regulamentação com ano de 2018, houve uma queda percentual de 24,95%.

Ano	Desempenho % Compras Compartilhadas	Quantidade Compras Compartilhada	Total de Compras
2016	77,53%	69	89
2017	72,84%	59	81
2018	52,58%	51	97

Tabela 30 - Desempenho Compras Compartilhadas 2016 a 2018

Dos valores apresentados na Tabela 30 verifica-se a existência de uma relação negativa grande: Pearson $r = 0,94$, parecendo evidenciar correlação negativa entre o ano da regulamentação das compras e os períodos subsequentes. Esperava-se que com o decurso dos anos houvesse a consolidação das compras compartilhadas por meio do aumento da execução do formato de compras em questão.

O gráfico11, gráfico de dispersão apresenta uma correlação linear onde é também mostrada uma tendência negativa de alta acentuação.

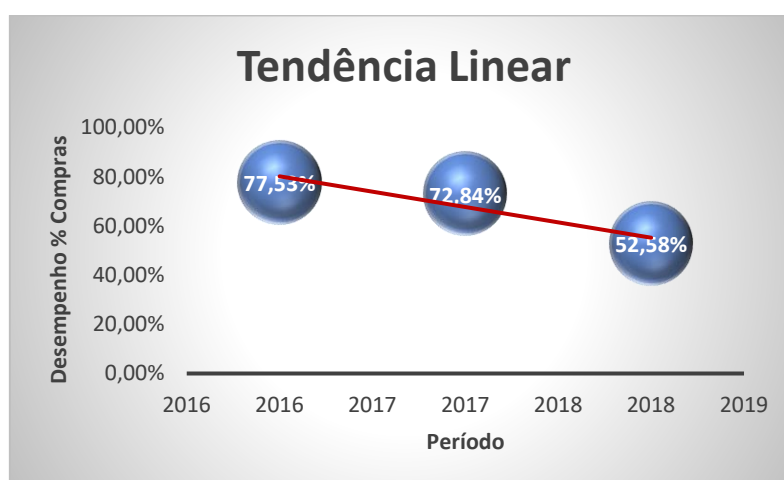


Gráfico 11 -Tendência Desempenho Compras Compartilhadas 2016 a 2018

Foi realizada uma projeção com o total de processos de compras compartilhadas referente ao período de 2016 a 2018, ao todo foram 179 aquisições. Para essa quantidade supracitada os custos foram em média de R\$ 1.494.829,00, para se chegar ao resultado anterior multiplicou-se o custo processual x quantidade de processos compartilhados (R\$ 8351,00 x 179= R\$ 1.494.829,00. Se o IFRO não tivesse executado suas aquisições de forma compartilhada o custo processual total seria em torno de R\$ 8.877.113,00 visto que os 179 processos, com base na projeção, se transformaria em 811 processos, esses dados levou em consideração os dados constantes no Apêndice III.



Figura 9 - Transformação das quantidades de compras compartilhadas em não compartilhadas

O fato dessas aquisições terem sido executadas de forma compartilhada representou uma economia de aproximadamente 353% para a instituição.

**CAPÍTULO V – CONVERGÊNCIA ENTRE OS SERVIÇOS
COMPARTILHADOS E AS COMPRAS COMPARTILHADAS**

5 Benefícios dos Serviços Compartilhados

Busca-se no presente capítulo a demonstração das semelhanças entre os serviços compartilhados e as compras compartilhadas. Além de uma reflexão sobre os resultados das compras compartilhadas, uma apresentação dos benefícios dos serviços compartilhados. Por fim, uma proposta para o aprimoramento das compras no âmbito do IFRO com base em Schulman et al. (1999).

5.1 Semelhança das compras compartilhadas com os serviços compartilhados

Em alguma medida pode-se afirmar que os benefícios da economia de escala e padronização, presentes nas compras compartilhadas, são os mesmos presentes nos serviços compartilhados, entende-se que essas variáveis são importantes para que o IFRO alcance seus resultados. Contudo, a sociedade moderna tem passado por grandes saltos evolutivos de ordem social, econômica e cultural, nesse contexto, para abarcar tal realidade “a área de atuação do IFRO é ampla e complexa” (PDI-IFRO, 2017, p.17). Partindo desse pressuposto, o cidadão, que é o mantenedor do governo, tem exigido dos gestores públicos uma maior otimização dos recursos públicos (Silva, 2017). Nesse contexto, é salutar que o IFRO tenha alvos de melhorias na sua gestão dos recursos públicos.

Com vista ao atingimento de sua missão institucional, o IFRO tem como alvo “promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável”; complementarmente, o IFRO tem como meta ainda “aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão”, como também “otimizar e sistematizar os processos de trabalho” tem proposto “intensificar a capacitação e qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais” outro objetivo é “otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários” (PDI-IFRO, 2017, p.33)

Frente a todos esses compromissos institucionais disposto no PDI-IFRO, no qual a instituição se responsabiliza em concretizar, faz-se necessária uma reflexão sobre sua forma de gerenciar suas atividades meio, na pesquisa em questão a análise foi referente ao setor de compras. Tal área tem como fim dar suporte à atividade principal da instituição, que é a educação básica, técnica e superior.

As compras compartilhadas, mesmo apresentando bons resultados, necessita de aprimoramento ou até de reengenharia, tudo isso visando o aumento da eficiência, e isso pode ser um catalizador no atingimento das metas contidas no PDI. Caso se opte pela substituição do sistema atual de compras compartilhadas para os serviços compartilhados, essa medida poderia vir a proporcionar ao IFRO alguns benefícios que suplantam os atuais (padronização e economia de escala), que foram evidenciados na pesquisa. As demandas trazidas pelo Decreto nº 9.203 de 2017 como também as que propõem (Brito, 2018) e (Acórdão TCU nº 1.545, 2016) vão além da economia de escala e padronização. O Decreto nº 9.203 de 2017 que disciplina a governança pública no âmbito da Administração Pública Federal diz que as instituições públicas devem encaminhar as ações visando o alcance de “resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; II promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos” (Art. 4º). Para isso, necessita-se de um modelo de serviços compartilhados que atendam demandas mais complexas. Tendo em vista que a contemporaneidade é passível de grandes transformações (Domingues et al, 2018).

5.2 Proposta de Melhoria

O IFRO se constitui de 9 (nove) Campi e uma Reitoria. A distância entre a Reitoria, que fica na capital do Estado, Porto Velho, para o Campus Colorado é, em torno, de 800km, já para o Campus Ji-Paraná, localizado no centro do Estado de Rondônia a distância é de, aproximadamente, 340km. Visando atenuar os efeitos dessas distâncias Schulman et al. (1999) afirma que “existem cinco possibilidades de modelos para serviços compartilhados por área geográfica, sendo: global, país, regional e também por unidade.” Diante do exposto, a instituição escolhe o modelo que mais se coaduna com sua respectiva estrutura. O autor supracitado afirma que os motivos que levam uma organização a adotar os serviços compartilhados passam pela necessidade de redução de custos, fazer crescer a confiança e a credibilidade das informações, a melhora na qualidade do serviço e criação de uma estrutura que conduza para o crescimento da mudança.

Os ganhos do modelo, de acordo com a literatura, são para além da economia de escala e padronização. Nesse sentido, Schulman et al. (1999) explicita alguns benefícios

oportunizados por esses novos modelos de serviços compartilhados, e que a instituição pode vir a granjear, classificando-os como tangíveis e intangíveis:

Tangíveis

- ✓ Aumento no poder de barganha frente aos fornecedores;
- ✓ Melhorias na produtividade;
- ✓ A partir da padronização, aumentar a economia de escala e controle;
- ✓ Melhoria na gestão dos recursos, aumento da produtividade com a mesma quantidade de insumos e/ou recursos;
- ✓ Utilização de mais tecnologia para o alcance dos objetivos institucionais.

Intangíveis

- ✓ Aumentar o senso de pertencimento entre os colaboradores, para que os mesmos venham a se sentir parte ativa;
- ✓ Direcionamento de forças para que a organização agregue valor aos produtos e/ou serviços oferecidos;
- ✓ Implantação de boas práticas com o fim de se alcançar aumento na curva do aprendizado;
- ✓ Maior assertividade e maior compatibilidade da informação;
- ✓ Manutenções com maior eficácia.

Ainda, segundo os autores supracitados, uma das razões que leva uma organização a adotar o SC é o nível de exigência de seus clientes. Afirmam ainda que organização deve melhorar suas habilidades para que possa alcançar seus objetivos estratégicos, sendo a participação da alta gestão no processo de mudança fundamental para o sucesso do SC.

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 Resultados Conclusivos

A pesquisa comprovou que há benefícios comuns entre as compras e os serviços compartilhados. Para aferir esses benefícios comuns, analisaram-se as variáveis padronização e economia de escala.

Para poder verificar se os objetivos foram alcançados na totalidade, ou em que medida foram atingidos, foram colocadas três hipóteses de análise:

H1: Existe alguma evolução dos percentuais de execução de compras compartilhadas no IFRO após a regulamentação por meio da Portaria IFRO nº1570 de 2016.

H2: As compras compartilhadas oferecem ganhos de escala no IFRO.

H3: Verificam-se políticas com foco na padronização das compras compartilhadas do IFRO.

As compras compartilhadas foram regulamentadas no IFRO em 2016, por meio da Portaria nº 1570. Sendo assim, o presente estudo buscou verificar se ocorreu evolução da mesma no decurso do tempo. Utilizou-se a análise estatística descritiva, os resultados foram em termos percentuais e de acordo com a correlação linear de Pearson.

Destaca-se que no ano em que ocorreu a regulamentação os resultados se demonstraram melhores. Nesse sentido, pode-se inferir que houve engajamento dos gestores em se fazer cumprir a normativa. Já nos exercícios subsequentes ocorreram quedas nos números. Comparando os resultados, em termos percentuais, do ano 2016 com 2018, a retração representou 24,95%.

Verifica-se a existência de uma relação negativa grande: Pearson $r = 0,94$, parecendo evidenciar correlação negativa entre o ano da regulamentação das compras e os períodos subsequentes. Esperava-se que com o decurso dos anos houvesse a consolidação das compras compartilhadas por meio do aumento da execução do formato de compras em questão.

Por fim, pode-se afirmar que não houve evolução dos percentuais de execução de compras compartilhadas após a regulamentação.

Buscou-se investigar o ganho de escala, nesse sentido investigou-se o fator volume de demanda e sua correlação com os preços, entende-se que um volume maior de demanda pode vir a provocar a queda dos preços. Sobre o custo processual, buscava-se visualizar

o impacto desse nas aquisições. Analisou-se os dados de forma estatística, e para os preços dos bens e serviços utilizou a correlação linear de Pearson.

Houve economia de escala nas compras do IFRO, fato esse comprovado por meio dos dados alusivos à redução de custos com publicações oficiais das compras compartilhadas e por meio da redução do custo com mão de obra quando se utiliza esse formato de compras.

Ficando demonstrado que quanto maior o número de participação nas compras compartilhadas os custos tendem a diminuir. O custo por processo considerando mão de obra e custo com publicação totaliza R\$ 8.351,00 (oito mil, trezentos e cinquenta e um reais). Ainda sobre o custo processual, observou-se que se houver a adesão de todos os *Campi* e Reitoria a vantagem percentual para cada participante chega a, aproximadamente, 90%.

O fator volume da demanda implicou, em alguma medida, na redução dos preços dos bens de consumo pesquisados, verifica-se a existência de uma relação negativa pequena Pearson r em 83,33% das amostras, assim, parecendo evidenciar correlação negativa entre a demanda e o preço a pagar. Já em relação aos serviços o percentual foi de 50%. Frente aos resultados obtidos, pode-se afirmar, dentro das devidas proporções, que as compras compartilhadas oferecem ganhos de escala ao IFRO.

Deve ser realçada a existência de algumas compras que não seguem os padrões do seu contexto (outliers), gráficos: 2,3,4 e 5 que merecem ser objeto de uma análise mais aprofundada, mas que sai do âmbito deste trabalho.

Para a variável padronização foi utilizada a análise de conteúdo. As amostras para análise foram documentos oficiais do Instituto Federal de Rondônia. Nesses constatou-se que o termo padronização relacionado às compras compartilhadas aparecem em uma quantidade que se pode inferir que há, em alguma medida, uma preocupação da instituição com a padronização das compras. Essa afirmação fica patente quando levado em consideração que os documentos analisados, em sua maior parte, foram atas de reuniões, e-mail e documentos de expediente, todos, produzidos pelos Diretores de Planejamento dos *Campi*, Diretoria de Administração da Reitoria e Pró-Reitoria de Administração. Tal inferência ganha também suporte quando se observa que nos documentos analisados o termo padronização e seus correlatos, no contexto de compras compartilhadas, alcançou taxa percentual de 20,45% (vinte vírgula quarenta e cinco) por cento. Nesse aspecto,

pode-se afirmar, com base nos dados investigados, que existem políticas com foco na padronização das compras compartilhadas do IFRO.

O presente trabalho objetivou verificar se existe algum benefício gerado pelos serviços compartilhados que é comum nas compras compartilhadas do IFRO e ficou demonstrado que os benefícios que são comuns foram padronização e economia de escala.

Observou-se que o modelo de serviços compartilhados que mais se aproxima das compras compartilhadas seria o modelo básico de serviços compartilhados.

Pode-se inferir que tendo em vista o modelo de sociedade atual, com cidadãos mais exigentes e esclarecidos, tendo em conta que as demandas são cada vez mais complexas e que os recursos públicos são cada vez mais escassos, recomendou-se ao IFRO a adoção de um modelo de serviços compartilhados que possa atender a essas realidades contemporâneas.

Limitações da Pesquisa

Pode-se destacar que o cronograma da pesquisa condicionou uma coleta de dados mais ampla com questionários e entrevistas, buscando o posicionamento do IFRO. O Comitê de Ética do IFRO tem como protocolo que todas as pesquisas efetuadas com pessoas são passíveis de análise desse comitê. Inicialmente, a pesquisa foi executada objetivando a coleta de dados por meio de documentos oficiais e consulta a sítios públicos, que são repositórios de dados das compras do Governo Federal. Após o início da etapa final da pesquisa, entendeu-se que seria adequado que a pesquisa explicitasse o posicionamento dos Gestores do IFRO frente às variáveis estudadas, contudo o tempo já era exíguo e não foi possível implementar a coleta dos dados por tal via.

Futuros estudos

- ✓ Verificar junto aos gestores do IFRO seus respectivos posicionamentos sobre a padronização e economia de escala nas compras compartilhadas;
- ✓ Verificar o posicionamento dos gestores do IFRO sobre sua aceitação em relação à implantação dos serviços compartilhados;
- ✓ Averiguar junto aos fornecedores se os preços ofertados às instituições públicas, para bens e serviços, são os mesmos praticados na iniciativa privada. Caso sejam distintos, verificar quais os fatores que levam a tal diferença de preço;

- ✓ Investigar junto aos fornecedores se o fator volume de demanda, alusivo aos serviços, são preponderantes para se lograr melhores preços;
- ✓ Verificar junto ao IFRO se existem outros fatores, para além dos preços, que são importantes nas contratações dos serviços;
- ✓ Investigar a viabilidade econômica e técnica para implantação dos serviços compartilhados no âmbito do IFRO;
- ✓ Investigar quais seriam os impactos positivos e negativos na implantação dos serviços compartilhados no IFRO.

Eficiência: Conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios.

Economicidade: Característica de algo que é econômico, isto é, que pode ser realizado com baixos custos.

Stakeholdes: Significa grupos de interesse de uma organização que pode ser: acionistas; investidores; proprietários; empregados; sindicatos; clientes; governo; concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adobor, H. & McMullen, R.S., 2014. Strategic purchasing and supplier partnership – The role of a third party organization. *J. Purch. Supply Manag.* 20, 263–272.
- Aguiar, E. (2012). O Processo de Compras Compartilhadas do MEC: Estudo sobre a figura do “carona. Tese Mestrado. Universidade De Brasília (UNB), Programa de Pós-Graduação em Administração, cidade de Brasília-Brasil.
- Almeida, L. F.; Machado, F., & Pinheiro, C. A. Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture. *R. Adm., São Paulo*, v.48, n.2, p. 359-374 abr./maio/jun. 2013.
- Almeida, M.S. Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p. ISBN 9788522463701.
- Alves, D.; Figueiredo, F, D., & HENRIQUE, A. “O Poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo”. *Revista Política Hoje*, 2ª ed., v. 24, p. 119- 134, 2015.
- ANCP (2010). Agência Nacional de Compras Públicas. *Compras Públicas Sustentáveis Lisboa*, 25 Março 2010.
- Araújo, J. (2016). *COMPRAS PÚBLICAS COMPARTILHADAS: fatores que afetam a colaboração e seu impacto no desempenho de serviços internos e compras do IF Goiano*. Faculdades Alves Faria – Alfa.
- Bardin, L. (1979) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 225p.
- Cavalcanti, V. , Medeiros, N., O. M., & Cavalcanti, I. S. S., Nascimento, B. L. C. do. (2017). A Análise De Conteúdo Com a Utilização Do Software Nvivo : a Aplicação No Campo Da Educação Profissional. *A Ciência Aberta o Contributo Da Ciência Da Informação*, 1145–1152.
- Collis, J., & Hussey, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Diniz, E. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.
- Domingues, L., Pinto, A. S., & Guterres, C. J. (2018). The Relevance of Intellectual Capital in Shared Service Centres: An Exploratory Research on the Contribution of Three Models from Different Areas of Knowledge. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 14(2), 1-16. doi:10.4018/IJTHI.2018040101
- ESPAP (2013). *Plano Nacional de Compras Públicas 2013*.

- Feliú, J. M. G. Las nuevas directivas – cuarta generación– en materia de contratación pública. Hacia una estrategia eficiente em compra pública. Revista Española de Derecho Administrativo, p. 39-105, Julio – Septiembre 2013.
- Ferrer, F; & Santana, J.E. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. (Coord.) Compras Públicas Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- Dill, R. A (2016). Gestão de Processos na Administração Publica – Uma Análise de Procedimentos no Âmbito da 3ª ICFFEx Artigo Científico. Universidade Federal de Santa Maria – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Santa Maria - Rio Grande do Sul.
- Fiuza, E. (2009). Desenho Institucional De Compras Públicas. Retrieved from http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?searchword=EDUARDO+FIUZA&ordering=category&searchphrase=all&limit=100&option=com_search
- Fiuza, E., & Salgado, L. H. Desenho institucional em compras públicas. (Org.). Marcos regulatórios no Brasil: aperfeiçoando a qualidade regulatória. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.
- Gil, A. C (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social - 6. ed. - São Paulo : Editora Atlas, 2008.
- Portaria Nº 1.570, de 08 de Agosto de 2016. Instituto Federal de Rondônia. O Regulamento das Compras e Contratações Compartilhadas no âmbito do IFRO. Porto Velho-RO.
- IFRO. (n.d.). Breve Histórico da IES. Retrieved from <http://www.ifro.edu.br/site/>
- IFRO. (2017). Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Acesso em 30 de maio de 2019, disponível em <http://www.ifro.edu.br/site/>
- Jean, N, & Martin B (2005). "Uma organização deve participar de um grupo de compras?", Supply Chain Management: um jornal internacional Vol. 10 Edição: 1, pp.11-17, <https://doi.org/10.1108/13598540510578333>
- Justen Filho, M (2005). Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Editora Saraiva, 1º edição, 2005, p.309.
- Justen Filho, M (2017). Compras Públicas Notícias Entrevista sobre licitações e contratações da Administração, (d).
- Lima, M. F (2015). Sistema de registro de preços: economia de escala nas compras governamentais. Revista O PREGOEIRO (Março 2017 | ano XIII | nº 148| ISSN 19842570)
- Madruga, É. A., & Schneider, M. C. Kaschny; Luz, E. F; MARTINS, Walquíria. Compras compartilhadas através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad, 2013.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). Fundamentos de metodologia científica. Editora Atlas S. A. <https://doi.org/10.1590/S11517-97022003000100005>

- Marciniak, R. (2012). Center of Excellence as a Next Step for Shared Service Center. Journal of International Scientific Publication: Economy & Business, ISSN 1313-2555; 6, (3).
- Martins, P. L. O. Didática Teórica Didática Prática: para além do confronto. 7.ed. São Paulo: Loyola, 2006. ISBN 85-15-00309-0.
- Matos, R.C.H. Política de Compras no Poder Público: centralização a melhor solução? Dissertação, UECE. Fortaleza, 2009. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/>>. Acesso em: 03/08/2018.
- Mcivor, R. H. P., & McAleer, E. (1997), The evolution of the purchasing function. Strat. Change, 6: 165-179. doi:10.1002/(SICI)1099-1697(199705)6:3<165::AID-JSC247>3.0.CO;2-6
- Moraes, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- Moreira, E.B & Ribeiro, L. C (2016) Centralização de compras públicas no Brasil. Revista de Direito Público da Economia – RDPE, Belo Horizonte, ano 14, n. 56, p. 57-74, out./dez. 2016.
- National Audit Office. (2010). A review of collaborative procurement across the public sector. Retrieved from <http://www.nao.org.uk>
- Oliveira, M. Uma barreira para a normalização técnica: Anais do 2º Congresso Internacional de Normalização e Qualidade. São Paulo: ABNT, 1991.
- Oliveira, A. C. M., Diniz, J. A., & Bispo, J. S., Lima, S. C., Santos, L. C., Impactos da Descentralização na Economicidade de Compras Governamentais. Revista Contabilidade e Controladoria, [S.l.], v. 9, n. 2, ago. 2017. ISSN 1984-6266. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50616>>. Acesso em: 16 jul. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50616>.
- Paludo, A. (2013). Administração pública. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pinto, A. (2009). Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados. UMINHO - Guimarães. Dissertação de Mestrado.
- Pinto, A. (2015). Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning. UMINHO - Guimarães. Tese Doutorado.
- Ponte, L. R (2011). A origem, os fundamentos e os objetivos da Lei de Licitações, 8666, e da sua deformação, O RDC. Retrieved from <http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/lei-das-licitacoes/documentos/audiencias-publicas/AP080415LusPonte4OrigemfundamentoseobjetivosdaLei8666.pdf>
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Universidade FEEVALE. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Oliveira, V. G (2016). Ganhos Competitivos a Partir das Compras Compartilhadas na Rede Pública Federal: O Caso IFRO. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado Profissional em Administração Pública-UNIR-RO
- Paranhos, R., Figueiredo F. D. & Rocha, E., Silva Jr, J. A., Neves, J. A., Santos, M. (2014). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno. *Leviathan* (São Paulo), (8), 66-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346>
- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Schotanus, F; Walker, H & Bakker, E; Essig, M. Development of purchasing groups during their life cycle: from infancy to maturity. *Public Administration Review*, v. 71, p. 265-275, 2011.
- Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J., & Lusk, J. (1999). *Shared services: Adding Value to the Business Units*. New York: JOHN WILEY & SONS, INC.
- Silva, E. D. & Pereira, N. A. F. (2005). Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada, 49–64.
- Silva, R. C. & Barki, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.63, n.2, p. 157-175, abr/jun 2012.
- Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M., & Newton, D. C. (2006). Cover Sheet. *Journal of Nuclear Cardiology*, 14(4), S97–S97. <https://doi.org/10.1016/j.nuclcard.2007.06.010>

OUTRAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Braga, M. V.A (2012), Três ou quatro reflexões sobre compras governamentais, acesso dia 10/12/2017 <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tres-ou-quatro-reflexoes-sobre-compras-governamentais/64071/>
- Brasil (1993) Lei nº 8666/93- Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Acesso em 11/12/2017, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm
- Brasil (2008). Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, Diário Oficial da União.
- Brasil, (2012). Instrução Normativa nº 10, de 12/11/2012, publicada DOU de 14/11/2012 (nº 220, Seção 1, pág. 113) acesso em 11/12/2017, disponível em http://www.lex.com.br/legis_23960118_INSTRUCAO_NORMATIVA_N_10_DE_12_
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.
- Brito, I (2018). Governança em Compras Públicas. Acesso 16/03/2019. Disponível em: <https://comunidades.enap.gov.br/mod/forum/discuss.php?d=162>
- Controladoria Geral da União-CGU. Nota Técnica Nº 1081/2017/CGPLAG/DG/SFC. Acesso em 17/01/2019, disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2017/07/cgu-divulga-estudo-sobre-eficiencia-dos-pregoes-realizados-pelo-governo-federal/nota-tecnica-no-1-081-2017-cgplag-dg-sfc-1.pdf>
- ESPAP (n.d) – Informação constante no site da ESPAP, em www.espap.pt, acessado em 22 de Julho de 2018.
- Fernandes, J.U.J & Heckert, C e (2018). Compras compartilhadas e suas vantagens. Retrieved from https://sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=11962&n=compras-compartilhadas-e-suas-vantagens
- Ferrer, F. (2013). Os desafios do setor público para construir um novo modelo de compras. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. Anais Acesso 31/01/2019. Disponível em <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/975>
- Squeff, F.H.S (2014) O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro) acesso dia 11/12/2017, disponível em repositorio.ipea.gov.br.
- Gonçalves, A. (2005). O conceito de governança. In: XIV CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI. Anais... Fortaleza, 3, 4 e 5 de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>.
- Lima, M.F (2010). A História da Lei 8.666/93. Administradores. www.administradores.com.br/artigos/negocios/artigo-a-historia-da-lei-8-66693/49232/, acessado dia 29/07/2018.

QSR International. (2019), Disponível em <http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>. Acesso dia 04/03/2019.

TCU-Tribunal de Contas da União (2016). Relatório de auditoria operacional - fiscalização de orientação centralizada (FOC). Fiscalização de governança e gestão das aquisições públicas. Universidade Federal do Ceará - UFC. Acesso 16/03/2019. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2016-06-15;1545>

Silva, F. (2017). Qualidade no atendimento ao Cidadão. Acesso em 12/06/2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-no-atendimento-ao-cidadao>

Apêndice I

Nº Processos <i>Câmpus</i> Guajará	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Guajará
23243.000733/2017-43 D.O.U 23243.002532/2017-81 E.B.C	R\$ 132,16	R\$ 452,58	R\$ 198,24	R\$ 866,40
	R\$ 132,16	R\$ 362,14		
	R\$ 132,16	R\$ 452,68		
	R\$ 121,48	R\$ 626,82		
	R\$ 198,24	R\$ 501,46		
	R\$ 198,24	R\$ 607,00		
	R\$ 198,24	R\$ 452,68		
	R\$ 165,20			
	R\$ 165,20			
	R\$ 231,28			
	R\$ 231,28			
	R\$ 198,24			
	R\$ 165,20			
Total	R\$ 2.269,08	R\$ 3.455,36	R\$ 198,24	
Média	R\$ 174,54	R\$ 493,62	R\$ 198,24	
Nº Processo <i>Câmpus</i> Colorado	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Colorado
23243.004048/2014-43 D.O.U 23243.008524/2018-29 E.B.C	R\$ 198,24	R\$ 607,00	R\$ 198,24	R\$ 959,72
	R\$ 198,24	R\$ 607,00	R\$ 132,16	
	R\$ 132,16	R\$ 455,25	R\$ 165,20	
	R\$ 132,16	R\$ 607,00	R\$ 198,24	
	R\$ 132,16	R\$ 607,00	R\$ 165,20	
	R\$ 132,16	R\$ 607,00	R\$ 132,16	
	R\$ 264,32	R\$ 607,00	R\$ 198,24	
	R\$ 198,24	R\$ 815,10	R\$ 198,24	
	R\$ 132,16	R\$ 607,00	R\$ 165,20	
	R\$ 132,16	R\$ 607,00	R\$ 165,20	
	R\$ 198,24	R\$ 607,00		
	R\$ 264,32	R\$ 607,00		
Total	R\$ 2.114,56	R\$ 7.340,35	R\$ 1.718,08	
Média	R\$ 176,21	R\$ 611,70	R\$ 171,81	
Nº Processo <i>Câmpus</i> Vilhena	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Colorado
23243.001283/2018-97 D.O.U 23243.002579/2014-00 E.B.C	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 132,16	R\$ 957,64
	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 198,24	
	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 165,20	
	R\$ 198,24	R\$ 528,12	R\$ 231,28	
	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 396,48	

	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 429,52	
	R\$ 165,20	R\$ 528,12	R\$ 264,32	
Total	R\$ 1.189,44	R\$ 3.696,84	R\$ 1.817,20	
Média	R\$ 169,92	R\$ 528,12	R\$ 259,60	
Nº Processo <i>Câmpus</i> Ariquemes	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Ariquemes
23243.001375/2012-81 D.O.U 23243.002796/2015-72 EBC	R\$ 132,16	R\$ 452,68	R\$ 198,24	R\$ 909,49
	R\$ 132,16	R\$ 626,82	R\$ 165,20	
	R\$ 132,16	R\$ 452,68	R\$ 198,24	
	R\$ 132,16	R\$ 452,68	R\$ 198,24	
	R\$ 165,20	R\$ 452,68	R\$ 330,40	
	R\$ 165,20	R\$ 626,82	R\$ 165,20	
	R\$ 165,20	R\$ 626,82	R\$ 297,36	
		R\$ 731,29		
		R\$ 626,82		
		R\$ 452,68		
	R\$ 452,68			
Total	R\$ 1.024,24	R\$ 5.954,65	R\$ 1.552,88	
Média	R\$ 146,32	R\$ 541,33	R\$ 221,84	
Nº Processo Reitoria	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Reitoria
23243.000173/2014-84 D.O.U 23243.002614/2014-82 E.B.C	R\$ 196,24	R\$ 528,12	R\$ 330,40	R\$ 1.043,48
		R\$ 528,12		
		R\$ 528,12		
		R\$ 528,12		
		R\$ 528,12		
		R\$ 452,68		
Total	R\$ 196,24	R\$ 3.621,40	R\$ 330,40	
Média	196,24	R\$ 517,34	R\$ 330,40	
Nº Processo <i>Câmpus</i> Cacoal	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Cacoal
23243.016189/2017-51 D.O.U 23243.002786/2014-56 E.B.C	R\$ 132,16	R\$ 452,68	R\$ 264,32	R\$ 861,09
	R\$ 198,24	R\$ 452,68	R\$ 264,32	
	R\$ 198,24	R\$ 452,68	R\$ 231,28	
	R\$ 165,20	R\$ 452,68	R\$ 165,20	
	R\$ 165,20	R\$ 452,68	R\$ 396,48	
	R\$ 165,20		R\$ 198,24	
	R\$ 165,20		R\$ 198,24	
	R\$ 165,20		R\$ 198,24	
Total	R\$ 1.519,84	R\$ 2.263,40	R\$ 1.916,32	
Média	R\$ 168,87	R\$ 452,68	R\$ 239,54	

Nº Processo <i>Câmpus</i> Calama	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Calama
23243.003665/2018-55 D.O.U 23243.002610/2014-02 E.B.C	R\$ 198,24	R\$ 452,68	R\$ 495,60	R\$ 1.171,39
	R\$ 264,32	R\$ 603,57	R\$ 264,32	
	R\$ 198,24	R\$ 528,12	R\$ 231,28	
	R\$ 165,20	R\$ 603,57	R\$ 198,24	
	R\$ 198,24	R\$ 607,00	R\$ 198,24	
	R\$ 165,20	R\$ 452,68	R\$ 198,24	
	R\$ 198,24	R\$ 452,68	R\$ 198,24	
	R\$ 132,16		R\$ 198,24	
	R\$ 132,16		R\$ 330,40	
	R\$ 165,20			
	R\$ 165,20			
Total	R\$ 1.982,40	R\$ 3.700,30	R\$ 2.312,80	
Média	R\$ 180,22	R\$ 528,61	R\$ 462,56	
Nº Processo <i>Câmpus</i> Ji-Paraná	Publicação Abertura D.O.U	Publicação Jornal de grande circulação	Publicação Resultado D.O.U/ Extrato de ATA	Custo Médio Publicações Por Processo Ji-Paraná
23243.000483/2014-07 D.O.U 23243.012825/2017-76 E.B.C	R\$ 132,16	R\$ 452,68	R\$ 264,32	R\$ 791,45
	R\$ 132,16	R\$ 377,23	R\$ 198,24	
	R\$ 165,20	R\$ 377,23	R\$ 297,36	
	R\$ 198,24	R\$ 377,23	R\$ 132,16	
	R\$ 165,20	R\$ 377,23		
	R\$ 165,20	R\$ 377,23		
		R\$ 522,35		
Total	R\$ 958,16	R\$ 2.861,18	R\$ 892,08	
Média	R\$ 159,69	R\$ 408,74	R\$ 223,02	

Tabela 31 - Tabela Custo Publicação (Elaborado pelo autor da pesquisa)

Apêndice II

PESQUISA REALIZADA NA SITE PORTAL DA TRANSPARÊNCIA ANO 2019	
Campus Vilhena	
Pessoas Envolvidas	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 153,58
Pregoeiro	R\$ 180,56
Campus Colorado	
Início Processo	Qtde itens
Pregoeiro	R\$ 202,71
Pregoeiro	R\$ 152,43
Campus Jipa	
Pessoas Envolvidas	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 136,02
Campus Cacoal	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 246,72
Campus Calama	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 172,96
Pregoeiro	R\$ 158,14
Pregoeiro	R\$ 242,73
Pregoeiro	R\$ 285,46
Pregoeiro	R\$ 202,36
Campus Ariquemes	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 160,59
Pregoeiro	R\$ 144,67
Reitoria	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 278,35
Campus Porto Velho Zona Norte	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 244,08
Campus Guajará Mirim	
Profissional	Valor Mão Obra Dia
Pregoeiro	R\$ 241,17
Valor médio remuneração diária Pregoeiro	R\$ 200,16

Tabela 32 - Tabela Custo de Mão de Obra Pregoeiro

Apêndice III

Compras em 2016			
<i>Campus Cacoal</i>			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016	1		3
22016	1		4
32016	1		7
42016	1		9
52016	1		10
<i>Campus Porto Velho Zona Norte</i>			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016	1		10
32016	1		7
42016	1		7
52016	1		8
62016	1		4
72016	1		5
82016	1		9
92016		1	
102016	1		9
Reitoria			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016	1		8
22016	1		9
32016	1		9
42016	1		3
52016	1		9
62016	1		5
72016	1		3
92016	1		8
102016	1		2
132016		1	
142016	1		7
<i>Campus Ariquemes</i>			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
22016	1		2
32016		1	
42016		1	
52016	1		8
62016	1		3
82016		1	
92016	1		9
102016	1		6
112016	1		9
122016		1	
<i>Campus Colorado do Oeste</i>			

Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016		1	
32016	1		7
42016	1		7
62016	1		6
72016		1	
92016	1		5
102016	1		3
112016		1	
132016	1		8
152016		1	
162016		1	
172016	1		3
202016	1		3
222016	1		7
242016	1		7
252016	1		3
262016	1		3
272016	1		7
282016		1	
302016	1		3
322016	1		7
332016	1		3
342016		1	
352016	1		7
372016	1		3
382016	1		3
392016	1		3
402016	1		6
<i>Campus Ji-Paraná</i>			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016	1		4
22016	1		2
32016	1		6
62016		1	
72016	1		3
82016	1		8
92016	1		8
<i>Campus Porto Velho Calama</i>			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016		1	
32016	1		8
52016		1	
62016	1		9
72016	1		2
82016		1	
92016	1		3
102016		1	
112016		1	

122016		1	
142016	1		6
152016		1	
162016	1		7
172016	1		3
182016	1		3
Campus Vilhena			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12016	1		2
42016	1		9
52016		1	
62016	1		8
82016	1		9
102016		1	
112016		1	
Compras em 2017			
Campus Cacoal			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017		1	
32017	1		6
42017	1		6
52017	1		2
62017	1		4
72017	1		5
82017	1		5
92017	1		2
102017	1		2
Campus Porto Velho Zona Norte			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017	1		11
22017	1		4
32017	1		9
42017	1		9
62017		1	
72017		1	
82017	1		9
92017		1	
Campus Guajará Mirim			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017	1		7
32017	1		2
42017	1		7
62017	1		7
72017	1		9
102017	1		2
Reitoria			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes

12017	1		9
32017	1		8
42017	1		9
72017		1	
Campus Ariquemes			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
22017	1		2
32017	1		4
42017	1		8
52017	1		9
62017	1		8
72017	1		2
82017	1		11
92017	1		9
102017	1		9
Campus Colorado do Oeste			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
22017		1	
32017		1	
42017	1		3
52017	1		5
62017		1	
72017	1		7
82017	1		3
92017		1	
102017		1	
112017	1		9
152017		1	
162017		1	
172017		1	
182017		1	
212017		1	
222017	1		3
232017	1		2
262017		1	
272017	1		8
282017	1		11
302017		1	
322017		1	
332017	1		3
412017		1	
Campus Ji-Paraná			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017	1		9
22017	1		8
32017	1		10
52017	1		4
Campus Porto Velho Calama			

Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017	1		3
32017	1		6
42017	1		4
62017	1		9
72017	1		8
82017	1		5
102017		1	
112017	1		5
122017	1		6
132017	1		2
152017	1		4
Campus Vilhena			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12017	1		2
22017		1	
82017	1		8
92017	1		9
112017		1	
122017	1		9
13/2017		1	
152017	1		7
Compras em 2018			
Campus Colorado do Oeste			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	1		3
22018	1		4
32018		1	
42018		1	
52018	1		6
62018	1		4
72018		1	
82018	1		8
92018		1	
102018		1	
112018		1	
122018		1	
152018		1	
162018		1	
172018		1	
182018		1	
192018		1	
202018		1	
212018	1		3
222018	1		7
232018		1	
242018		1	
252018		1	

262018		1	
272018	1		3
282018		1	
292018	1		8
Campus Porto Velho Calama			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	1		3
22018	1		3
42018	1		3
52018	1		8
62018		1	
72018	1		6
82018		1	
92018	1		7
102018	1		9
112018	1		10
122018	1		7
132018		1	
142018	1		5
152018		1	
162018	1		5
172018		1	
182018		1	
192018	1		3
202018	1		5
Reitoria			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018		1	
42018	1		6
52018	1		3
62018		1	
Campus Guajará Mirim			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	0	1	0
22018	0	1	0
32018	0	1	0
42018	1	0	5
62018	1	0	6
82018	0	1	0
92018	0	1	0
112018	1	0	7
122018	0	1	0
Campus Vilhena			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018		1	
22018		1	

32018	1		9
42018		1	
52018	1		8
62018	1		7
72018	1		9
82018		1	
Campus Porto Velho Zona Norte			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	1		9
22018	1		9
32018	1		9
42018		1	
52018		1	
Campus Ji-Paraná			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	1		9
22018	1		4
42018	1		8
52018	1		8
62018	1		8
Campus Cacoal			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018		1	
22018		1	
32018		1	
42018	1		2
52018	1		4
62018	1		4
72018	1		9
82018	1		5
92018		1	
102018	1		8
112018	1		3
122018	1		4
132018		1	
142018		1	
Campus Ariquemes			
Número Pregão	Compartilhada	Não Compartilhada	Participantes
12018	1		2
22018		1	
32018	1		9
42018	1		5
62018		1	
72018		1	

Tabela 33 - Compras do IFRO de 2016 a 2018

Anexo I

Materiais	
1	Animais para Pesquisa e Abate
2	Medicamentos
3	Material Hidráulico
4	Recarga de Extintores
5	Sementes
6	Gêneros Alimentícios (Hortifrutigranjeiros, frios, enlatados, conservas, cereais, carnes e pães)
7	Concentrados e Rações
8	Medicamentos, Vacinas e Instrumentos Veterinários
9	Fertilizantes e Defensivos
10	Nitrogênio e Semê m
11	Placas de Sinalização
12	Material de Limpeza
13	Material de Construção
14	Material e Equipamento de Proteção Individual e Coletiva
15	Produtos de Laboratórios (Reagentes, Vidrarias e Materiais Descartáveis)
16	Ferramentas Agrícolas
17	Materiais para Eventos e Artes
18	Filtro, Kit de Elementos Filtrantes e Bomba d'água
19	Madeiras (Tábuas, mourões, Vigas, Caibros e Estacas)
20	Equipamentos de Refrigeração, TVs, Suportes e Buffet Térmico
21	Persianas e Películas Protetoras
22	Carimbos
23	Suprimentos para impressoras
24	Material Gráfico e Impressos
25	Gás GLP e Água Mineral
26	Material Elétrico
27	Material de Consumo de T.I.
28	Material Bibliográfico
29	Instrumentos Musicais, Áudio, Vídeo e Foto
30	Estufas/Casa Vegetação
31	Material de Acondicionamento e embalagem
32	Material Esportivo
33	Uniformes
34	Solenidade e Eventos
35	Material Permanente de T.I.
36	Mobiliário
37	Material de Copa e Cozinha
38	Material de Expediente
39	Ferramentas

Tabela 34 - Anexo V - da Portaria IFRO 1570 Aquisições Materiais de Consumo e Permanente

Anexo II

Serviços	
1	Dedetização
2	Manutenção de Veículos e Implementos Agrícolas
3	Locação de Mão de Obra (Artífices, recepcionistas, jardineiros, copeiras, cozinheiras, auxiliares de cozinha, operador rural, porteiros, motoristas).
4	Transporte Coletivo
5	Manutenção de Ar Condicionado e Demais Equipamentos de Refrigeração
6	Telefonia Fixa
7	Telefonia Móvel
8	Internet
9	Correios
10	Publicações Jornais (EBC)
11	Seguro Escolar
12	Vigilância
13	Seguro de Veículos
14	Hospedagem com Alimentação
15	Manutenção Central Telefônica - PABX
16	Passagens Aéreas
17	Elaboração de Projetos de Engenharia
18	Manutenção de Impressoras
19	Exames Periódicos
20	Limpeza e Conservação Predial
21	Combustível – Gerenciamento Informatizado por Cartão
22	Esgotamento de Fossa
23	Assinatura de Periódicos

Tabela 35 - Anexo V - da Portaria IFRO 1570 Contratação de Serviços