

idp

v. 5 n. 6

192

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**A MELHORIA NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
COMO CONSEQUÊNCIA DA CENTRALIZAÇÃO DAS
COMPRAS PÚBLICAS NO GAP-DF**

Peniel Borges Tomé

A MELHORIA NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COMO CONSEQUÊNCIA DA CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS NO GAP-DF

Peniel Borges Tomé¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: penielbt1@gmail.com.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	9
2.1 Centralização De Compras	9
2.2 Conceitos Básicos De Execução Orçamentária	15
3. Metodologia	16
4. Resultados e Discussão	17
4.1 Recursos Creditícios Recebidos	18
4.2 Despesas Empenhadas	20
4.3 Despesas Liquidadas	21
4.4 Recursos Creditícios Devolvidos	24
4.5 Da Análise Da Quantidade De Pregões Eletrônicos Disponibilizados	25
4.6 Da Análise Dos Resultados Do Survey Aplicado	27
5. Conclusão	31
6. Referências	34

Resumo: O presente trabalho aborda a temática referente à melhoria na execução orçamentária como consequência da centralização das compras públicas, tendo como objetivo investigar se de fato a implementação da política pública de centralização de compras proporcionou uma melhoria na execução orçamentária das Organizações Militares envolvidas no processo. A pesquisa empregou uma abordagem de estudo de caso, analisando de forma comparativa as informações referentes aos períodos pré-centralização e pós-centralização, sendo elas relacionadas à execução orçamentária, ao quantitativo de pregões produzidos e à percepção dos profissionais que atuam na área de compras públicas e execução orçamentária, no âmbito do Grupamento de Apoio do Distrito Federal. Por intermédio da análise e discussão das informações levantadas no campo de pesquisa, realizou-se a confirmação parcial da hipótese proposta, uma vez que os resultados revelam que existem fortes indícios para uma relação entre a melhoria dos indicadores de execução orçamentária e a centralização de compras no GAP-DF, conforme pôde ser observado no aumento do quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados, na redução no quantitativo de crédito devolvido, na elevação do crédito empenhado e na percepção positiva dos profissionais envolvidos diretamente com as atividades de compras públicas e execução orçamentária. A presente pesquisa contribuiu significativamente para o conhecimento no campo da Administração Pública ao demonstrar que, através da implementação de modelos de gestão e arranjos institucionais adequados à sua estrutura organizacional, juntamente com a busca contínua pelo aprimoramento, as instituições governamentais podem experimentar como resultado uma melhor aplicação dos recursos públicos disponibilizados, possibilitando a elevação da qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira.

Palavras-Chave: Administração Pública; Compras Públicas; Centralização; Execução Orçamentária.

Abstract: The present work addresses the issue regarding the improvement in budgetary execution as a consequence of the centralization of public purchases, with the objective of investigating whether in fact the implementation of the public policy of centralization of purchases provided an improvement in the budgetary execution of the Military Organizations involved in the process. The research used a case study approach, analyzing in a comparative way the information relating to the pre-centralization and post-centralization periods, which are related to budget execution, the number of auctions produced and the perception of professionals who work in the purchasing area. public and budgetary execution, within the scope of the Federal District Support Group. Through the analysis and discussion of information collected in the research field, partial confirmation of the proposed hypothesis was carried out, since the results reveal that there is strong evidence

for a relationship between the improvement of budget execution indicators and the centralization of purchasing in GAP-DF, as could be seen in the increase in the number of electronic auctions made available, the reduction in the amount of credit returned, the increase in committed credit and the positive perception of professionals directly involved in public purchasing and budget execution activities. occurred due to the centralization of purchases in GAP-DF, thus allowing the obtaining of significant answers to achieve the general objective established at the beginning of this academic journey. This research significantly contributed to knowledge in the field of Public Administration by demonstrating that, through the implementation of management models and institutional arrangements appropriate to their organizational structure, together with the continuous search for improvement, government institutions can experience better results. application of public resources made available, enabling the improvement of the quality of services provided to Brazilian society.

Keywords: Public Administration; Public Procurement; Centralization; Budget Execution.

1. INTRODUÇÃO

O mundo vive em constante transformação, sendo essas mudanças um fator essencial para que se coloque em prática uma das capacidades mais notáveis da humanidade, que é a adaptabilidade a novos contextos existentes, propiciando assim a possibilidade de aprimoramento contínuo, para que os escassos recursos sejam aplicados de forma racional, trazendo-se sempre o aproveitamento mais eficiente em suas utilizações.

Inserido nesse cenário, o Comando da Aeronáutica (COMAER), face à multiplicação de suas atribuições e à necessidade de adequação de suas capacidades operacionais e logísticas ao cenário atual, adotou procedimentos administrativos para se adequar a essa nova realidade, reavaliando ações que visassem o uso mais racional das atividades desenvolvidas por todas as organizações subordinadas, buscando novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho, maximizar resultados e atingir com êxito suas missões institucionais.

A implementação de políticas de otimização e de melhor aproveitamento dos recursos, visando à obtenção da máxima eficiência na sua utilização, tem resultado na integração de atividades, com a finalidade de ampliar a capacidade administrativa das Organizações Militares diretamente envolvidas.

Dessa forma, a fim de que as estruturas de apoio administrativo pudessem adaptar-se uniformemente e na velocidade adequada às novas exigências da Força, conforme se estabeleceu no Plano de Trabalho Plurianual da Aeronáutica 2015-2019 (PCA 11-110), o Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER) coordenou uma reestruturação organizacional, onde se incluiu a concentração das atividades administrativas, a partir da criação de Grupamentos de Apoio.

Desse modo, em agosto de 2015, foi criado o Núcleo do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (NuGAP-DF), o qual teve suas atividades efetivamente iniciadas a partir de janeiro de 2016, passando a absorver em sua estrutura todas as atividades administrativas

das Organizações Apoiadas de forma concentrada, em especial a de compras públicas, bem como a execução orçamentária.

Assim sendo, lastreado na visão de uma busca constante da melhoria na aplicação dos recursos através da readequação dos arranjos institucionais, juntamente com o remodelamento dos fluxos processuais existentes nas organizações, este artigo, utilizando-se do caso concreto ocorrido no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER), possui como objetivo a verificação da hipótese de que ocorreu uma melhoria na execução orçamentária, no âmbito das Organizações Militares (OM) do Comando da Aeronáutica, localizadas na guarnição do Lago Sul, como consequência da centralização das compras públicas, após a implementação do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF), que possui a missão de executar as atividades administrativas e logísticas necessárias para o bom funcionamento das Organizações apoiadas, visando a melhoria contínua dos processos internos e a qualidade dos serviços prestados.

No decorrer da pesquisa foram levantados diversos dados relacionados à execução orçamentária, quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados e informações referentes à percepção de profissionais integrantes das áreas de compras públicas e execução orçamentária, tanto de algumas das Unidades Gestoras (UG) apoiadas pelo GAP-DF, quanto dos militares da própria UG apoiadora.

Os dados obtidos foram fundamentais para que se pudesse estabelecer um ambiente de análise comparativa entre os períodos pré-centralização e pós-centralização, tendo sido possível efetuar de forma parcial a comprovação da hipótese proposta, de modo que se verificou que algumas melhorias ocorreram na execução orçamentária advindas da implementação da centralização de compras, contudo se tendo observado a necessidade de aprimoramento do modelo vigente de centralização.

Assim sendo, no decorrer dos capítulos seguintes, este artigo apresentará um referencial teórico voltado para as ideias e proposições utilizadas no debate, bem como alguns dos principais conceitos técnicos relacionados à área orçamentária. Após a

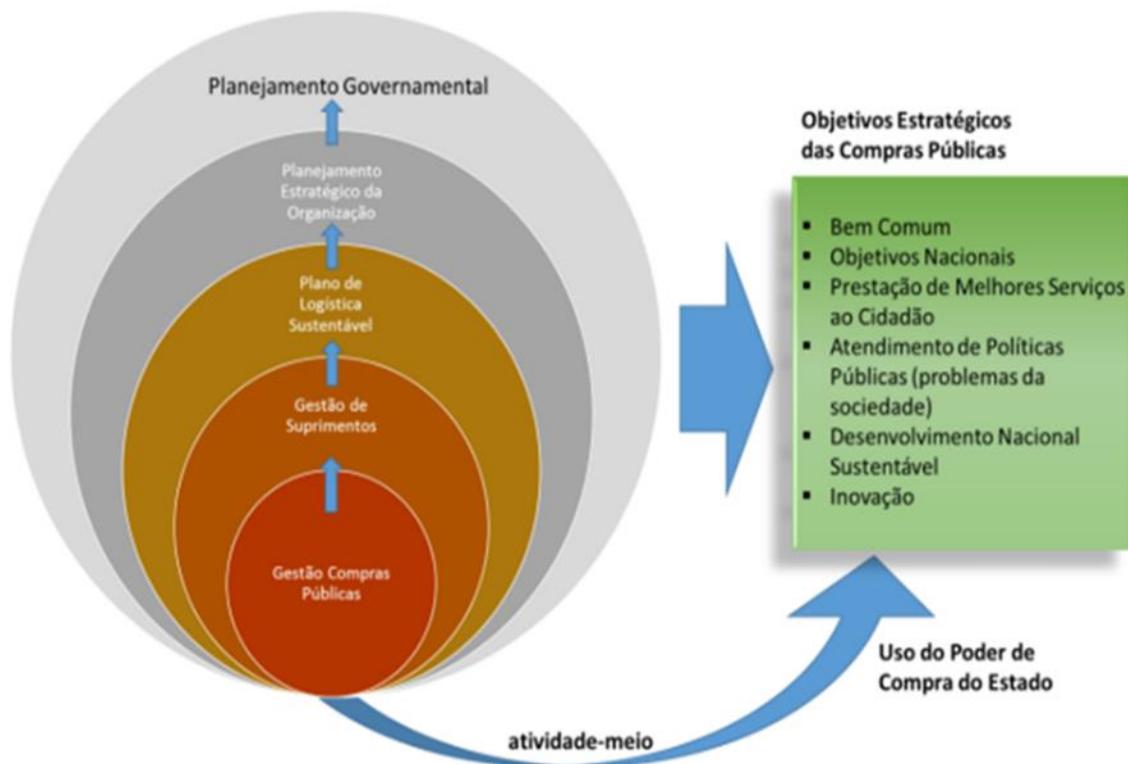
apresentação do referencial teórico, será explicitada ao caro leitor a metodologia utilizada ao longo do processo, para que se possa em seguida ser possível analisar os resultados obtidos, por intermédio da pesquisa de campo, permitindo deste modo uma discussão aprofundada e por fim uma conclusão concisa, levando-se em consideração toda a trajetória percorrida ao longo deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS

Em seu artigo, Terra (2018) traz a visão de que as Compras Públicas devem ser consideradas como uma atividade estratégica, tendo elaborado, a partir dos conceitos apresentados por Ferrer (2015), uma representação da visão estratégica das Compras Públicas da seguinte forma:

Figura 1: Compras Públicas como atividade estratégica



Fonte: Terra 2018

A figura estabelece que a Gestão de Compras Públicas contribui para que os objetivos estratégicos de cada organização sejam cumpridos, devendo inclusive tais contratações estarem estreitamente alinhadas com o planejamento estratégico estabelecido pelo órgão.

Por essa razão, em que pese as aquisições governamentais serem consideradas como uma atividade meio, quando alinhadas estrategicamente, tornam-se um instrumento capaz de auxiliar no cumprimento de objetivos estratégicos tais como: bem comum; objetivos nacionais; prestação de um serviço melhor ao cidadão; atendimentos de políticas públicas; desenvolvimento nacional sustentável e inovação.

Os processos de aquisições demandam a utilização de recursos públicos, cada vez mais escassos, frente à gama de atividades a serem desempenhadas. Para que se possa exemplificar, Neto (2020) apresenta em seu trabalho que, apesar do orçamento da defesa representar o quarto maior do governo brasileiro e ter ocorrido uma elevação do orçamento nominal nos últimos nove anos, o percentual em relação ao PIB tem sofrido poucas variações, conforme se verifica abaixo:

Gráfico 1 - Orçamento em Defesa em relação ao PIB (2011-2019)



Fonte: Neto (2020)

Em sua pesquisa, Neto (2020) traz ainda uma abordagem quanto à verificação por gasto de despesa, onde se pôde identificar que aproximadamente 75% do orçamento está comprometido com gastos de pessoal, tornando assim o orçamento de defesa engessado e com elevado grau de restrição para investimentos em aprimoramento de capacidades.

Gráfico 2 - Gastos em Defesa por setor do Brasil (2011-2019)



Fonte: Neto (2020)

Desse modo, mediante o cenário apresentado quanto à perspectiva de manutenção do aporte orçamentário governamental, bem como da estrutura de gastos do orçamento destinado ao Ministério da Defesa, associada às novas demandas em segurança e defesa, torna-se evidente o fato de que se exige dos gestores militares soluções inovadoras para os desafios apresentados.

Na busca por soluções, levando-se em consideração a necessidade flagrante de que se utilize com eficiência os recursos públicos, identifica-se que, para Ribeiro et al. (2017), as compras públicas podem ser associadas a múltiplos objetivos como, por exemplo, a eficiência da administração pública, o aperfeiçoamento das entregas dos serviços públicos à sociedade, a promoção de setores específicos, o estímulo à inovação tecnológica, entre outros.

Nesse escopo, apesar de existir uma tendência pela busca de modelos definitivos e absolutos que nos permitam resolver de uma vez por todas os problemas governamentais,

como por exemplo as aquisições públicas, Moreira e Ribeiro (2016) fazem referência à perspectiva de que se deve sempre considerar o fato de que não há um só modelo certo e outros errados. Não existe modelo absoluto para as contratações públicas capaz de revelar a combinação pronta e acabada de ferramentas que funcionará diante de todo e qualquer cenário, nem as compras públicas centralizadas, nem as descentralizadas seriam respostas preconcebidas bastantes a solucionar, individualmente, todo e qualquer problema.

Dentro desse entendimento, identifica-se claramente que existem argumentos favoráveis à centralização das compras e argumentos desfavoráveis à centralização, deixando-se evidente que as duas vertentes precisam ser consideradas ao buscarmos a eficácia e a eficiência ao executarmos a atividade de compras públicas.

Moura (2013) defende que o setor público, devido ao volume de recursos envolvidos, consegue criar economias de escala, demonstrando aos fornecedores um mercado permanente para ofertas dos produtos produzidos.

Segundo Ferrer (2015), a centralização de compras na Administração Pública traz uma economia de processos, ou seja, uma economia de recursos humanos e a diminuição de processos iguais, juntamente com a redução de custos de manutenção.

Ainda sobre o assunto, Fenili (2016) (apud Terra, 2018, p. 5) assevera que uma das características das compras centralizadas é a capacidade de inteligência relacionada ao planejamento e a organização das demandas, com intuito de qualificar os processos de compras.

A centralização de compras, conforme reflexões apresentadas por Aperta *et al* (2015), torna-se cada vez mais vista como uma tendência estratégica, deixando de ser apenas um ato operacional, trazendo uma maior eficiência nos processos de compras.

Em suma, no tocante à centralização dos serviços administrativos Teixeira *et al* (2015) *apud* TERRA, 2018, p. 5 apresenta o seguinte:

“A concentração de serviços administrativos capaz de padronizar procedimentos e obter ganhos de escala e de aprendizado é, hoje, um dos caminhos para combater crescimento dos custos e fragmentação, bem como déficit público dos trabalhos. Dentre os diversos serviços passíveis de concentração encontram-se as compras

públicas, geralmente tratadas como mera atividade operacional, em muitos casos, compondo pequenas unidades de apoio aos diferentes órgãos.”

Contudo, cabe destacar ainda que, havendo apresentado as vantagens da centralização da atividade de compras, deve-se também levar em consideração as desvantagens do modelo centralizado.

Araújo (2017) destaca em seu trabalho a importância de analisarmos a temática sob o prisma tanto dos benefícios trazidos como dos malefícios gerados. Assim sendo, no que concerne às desvantagens da centralização das compras públicas, Fiuza et al. (2013) destaca dificuldades tais como: excessiva demanda concentrada, risco de lentidão nos processos licitatórios, redução da autonomia administrativa, distanciamento dos demandantes das compras, atrasos na entrega podem repercutir por toda a Administração e a necessidade de organização orçamentária para garantir a escala das contratações.

Nessa toada, Fiuza (2015) adverte que as compras centralizadas favorecem o aumento da concentração de mercado, dificultam o acesso das pequenas e médias empresas ao mercado das licitações e traz um risco para a Administração Pública na hipótese de encalhe de seus estoques por causa de alguma inadequação do produto selecionado às demandas dos órgãos.

Deste modo, tendo sido apresentados argumentos favoráveis e desfavoráveis à centralização das compras públicas, a Administração pode ser tentada a escolher um ou outro. Contudo importantes autores chamam a atenção para a percepção de que não se trata de uma escolha binária, trazendo a perspectiva de que se deve buscar um arranjo combinado entre centralização e descentralização que melhor possa atender as necessidades de cada instituição.

Para Silva (2016), muitos outros autores sugerem combinação de ambos modelos ao observar que determinados benefícios de um modelo remetem a uma deficiência de outro, ou seja, um sistema híbrido que permite maximizar as qualidades e atenuar os defeitos dos modelos. Os formatos que combinem a centralização e

descentralização em múltiplos e diversificados arranjos, deverão estar apoiados na utilização intensiva das tecnologias de informação e comunicação eletrônica.

Por derradeiro, faz mister destacar-se que recentemente o país vivenciou a aprovação da lei 14.133/2021, em 1º de abril de 2021, que passou a estabelecer normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, tornando-se um importante instrumento legal para a temática relacionada às compras públicas.

O instrumento legal referenciado apresenta em seu inciso I do artigo 19 a seguinte redação:

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

I - instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços” (BRASIL, 2021, grifo nosso)

As mudanças propostas, no que se referem ao tema centralização de compras, ganharam força no cenário nacional brasileiro, tendo impactado, a partir de 2015, a Força Aérea Brasileira, mediante publicação do Plano de Trabalho Plurianual da Aeronáutica 2015-2019 - PCA 11-110 (2015), cuja temática principal era a realização de uma reestruturação organizacional com diversos objetivos, dentre eles: a centralização de atividades administrativas, como, por exemplo, as compras públicas e a melhoria dos processos (BRASIL, 2015).

Desse modo, foram criados no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB) diversos Grupamentos de Apoio por todo território brasileiro, com a finalidade de realizarem diversas aquisições e contratações comuns a todas as suas Organizações Militares Apoiadas.

2.2 CONCEITOS BÁSICOS DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

No que se refere à execução orçamentária, entende-se que se trata de um processo dinâmico e multifacetado que abrange várias fases, cada uma delas com implicações

significativas para a gestão dos recursos públicos e o cumprimento das metas governamentais. Ela desempenha um papel fundamental na governança financeira, garantindo que os recursos sejam alocados e utilizados de maneira eficaz, transparente e responsável.

Nessa toada, verificou-se quanto à execução orçamentária que se trata de um estágio crítico do ciclo orçamentário em que os recursos financeiros são aplicados de acordo com as prioridades e diretrizes estabelecidas no orçamento anual. Este processo envolve a alocação, o comprometimento, a liquidação e o pagamento de despesas, bem como a arrecadação das receitas planejadas. (BRASIL, 2023)

A execução do orçamento é uma atividade de vital importância para a alocação dos recursos públicos destinados para o cumprimento da missão de cada ente que a Administração Pública possui, sendo compreendida como uma etapa crucial no ciclo de gestão financeira e fiscal dos governos em geral, inclusive no Brasil, pois a maneira como os recursos públicos são gastos e gerenciados refletem diretamente na eficiência, transparência e responsabilização das instituições governamentais.

Assim sendo, reforça-se desse modo a ideia de que a execução orçamentária possui um papel fundamental, impactando diretamente a transformação das políticas públicas em ações concretas, possibilitando que os governos alcancem seus objetivos e entreguem serviços à sociedade.

3. METODOLOGIA

No que concerne à metodologia utilizada, o presente trabalho possui caráter de pesquisa aplicada, buscando testar a hipótese proposta de que ocorreu uma melhoria na execução orçamentária dos recursos públicos destinados à aquisição de bens e serviços, no âmbito do Grupamento de Apoio do Distrito Federal e de suas Unidades Apoiadas, em virtude da centralização das atividades de compras públicas, ocorrida a partir do ano de 2016.

Para tanto, com o foco na confirmação ou rejeição da hipótese apresentada, utilizou-se como desenho de pesquisa, buscando atingir os objetivos propostos, um estudo de caso, por entender que é uma metodologia apropriada para o contexto explicitado.

Quanto a abordagem, realizou-se um estudo quantitativo, em sua maior parte, onde foram avaliados os índices de execução orçamentária estabelecidos mediante informações constantes das tabelas que apresentam os dados extraídos do Tesouro Gerencial bem como a quantidade de Pregões Eletrônicos realizados nos períodos de análise compreendidos entre os anos de 2011 a 2018, permitindo-se deste modo que se efetuasse uma comparação entre a execução orçamentária do período pré-centralização e do período pós-centralização.

Contudo, com o fito de aprofundarmos a análise do caso observado, foi utilizada também uma modalidade de pesquisa qualitativa, sendo incluída a aplicação de um *survey* administrado junto aos profissionais que integram os setores administrativos das Organizações Militares Apoiadas e Apoiadora (GAP-DF).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo percorrido todo o caminho abordado nos tópicos anteriores, chega-se neste momento em uma das principais etapas de nossa trajetória, onde se terá a oportunidade de verificar as discussões dos dados coletados, sempre com o foco estabelecido no cumprimento do objetivo principal e da verificação da hipótese proposta, bem como os resultados obtidos através da pesquisa.

Deste modo, estabeleceu-se, com base nos conceitos e definições trazidas no referencial teórico, que o processo de execução orçamentária envolve a alocação, o comprometimento, a liquidação e o pagamento de despesas, bem como a arrecadação das receitas planejadas, razão pela qual, buscando-se consubstanciar as análises e discussões que se referem a esse processo, foram realizadas verificações por intermédio das informações obtidas através do crédito recebido, das despesas empenhadas, das despesas

liquidadas e do crédito devolvido, tudo isso com o fito de se avaliar a eficiência da utilização dos recursos recebidos, no que se refere a capacidade administrativa, a fim de que se pudesse comparar os resultados dos indicadores durante a vigência dos modelos propostos de aquisição descentralizada e centralizada.

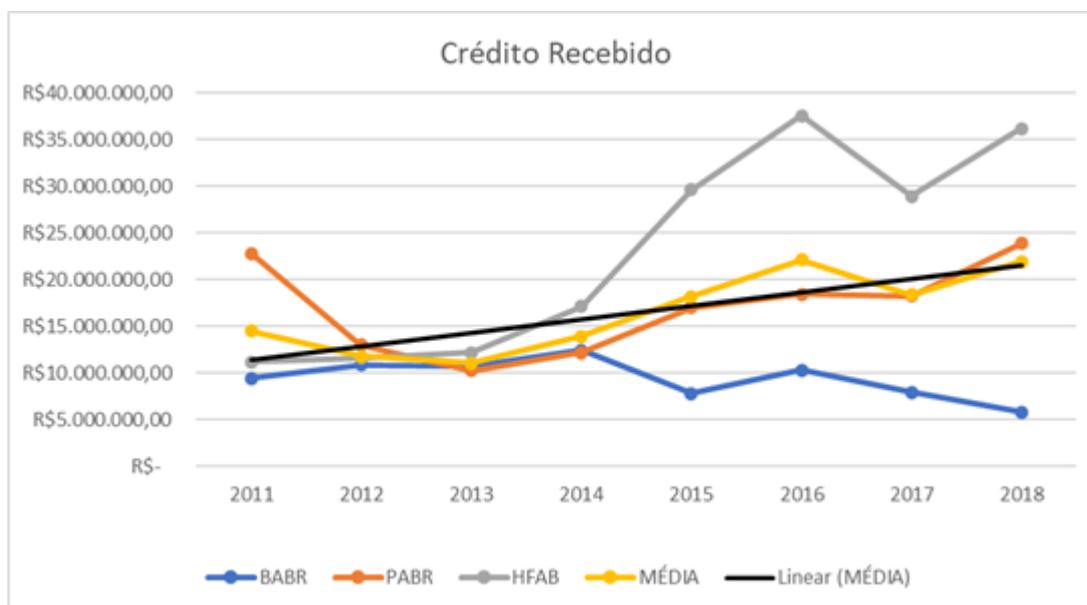
Para que fosse possível avaliar a evolução dos índices orçamentários, foi efetuada uma análise percentual, juntamente com uma avaliação gráfica, com a finalidade de que se pudesse perceber e identificar a ocorrência de um aprimoramento na aplicação dos recursos públicos, conforme vislumbrou-se quando da implementação do modelo de compras centralizado.

Mediante a comparação dos indicadores de execução orçamentária obtidos através da análise separada de cada modelo de aquisição, obteve-se informações relevantes para a obtenção das respostas cabíveis para os questionamentos apresentados na pesquisa realizada.

4.1 RECURSOS CREDITÍCIOS RECEBIDOS

Os recursos creditícios ensejam em seu bojo a expectativa de que, por intermédio de sua aplicação, mediante o comprometimento dos valores através da confecção de Notas de Empenho, permitirá que ocorra a execução do orçamento, que representa em sua máxima instância o anseio da população brasileira explicitado por intermédio do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), que deverão ainda considerar a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Gráfico 3 – Crédito recebido no período de 2011 a 2018



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Ao se traçar uma linha de tendência em relação à média simples estabelecida com base nos valores creditícios recebidos anualmente pelas três UG avaliadas, verifica-se claramente uma elevação significativa, em que pese o aumento real tenha ocorrido apenas para o Hospital de Força Aérea de Brasília (HFAB) e para a Prefeitura de Aeronáutica de Brasília (PABR), tendo sido verificada uma redução substancial no orçamento destinado à Base Aérea de Brasília (BABR).

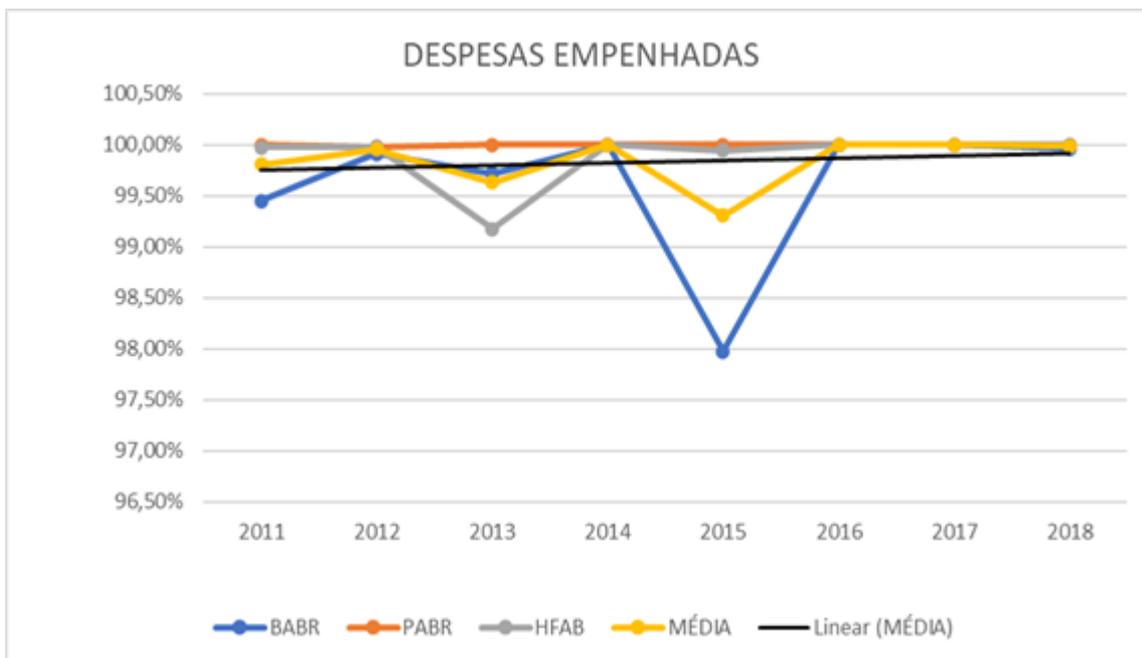
Percebe-se que ocorreu uma elevação relevante do quantitativo de recursos creditícios destinados para as Organizações Militares analisadas, sendo o aumento próximo da ordem de 50%, se compararmos os exercícios de 2011 e 2018, onde o valor total médio de crédito recebido passou em números aproximados de 14,5 milhões para 22 milhões.

A elevação dos valores identificada no caso concreto avaliado aponta para uma maior quantidade de recursos a serem gerenciados, demonstrando assim a necessidade de que o Comando da Aeronáutica buscasse cada vez mais trazer, para o âmbito de sua gestão, uma conduta de busca por modelos e arranjos institucionais otimizados, a fim de elevar a eficiência da utilização dos recursos públicos sob sua responsabilidade.

4.2 DESPESAS EMPENHADAS

De modo geral, ao se efetuar a comparação entre o resultado do indicador despesas empenhadas obtido no período pré-centralização e pós-centralização constatou-se que, em ambos os modelos, os valores referentes aos créditos disponibilizados foram empenhados quase que por completo, tendo sido observadas variações abaixo de 3 pontos percentuais.

Gráfico 4 – Despesas empenhadas no período pós-centralização (2011 a 2018)



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Buscando-se ainda uma visualização do panorama global, identifica-se uma tendência de alta no indicador, o que denota a elevação da capacidade de aplicação dos recursos orçamentários através dos maior número de pregões eletrônicos disponibilizados para empenho dos créditos disponíveis. A relação estabelecida consiste na seguinte premissa: se possuo um número maior de pregões disponíveis, consequentemente terei

uma probabilidade maior de empenhar os recursos orçamentários recebidos, culminando assim na elevação do indicador de despesas empenhadas.

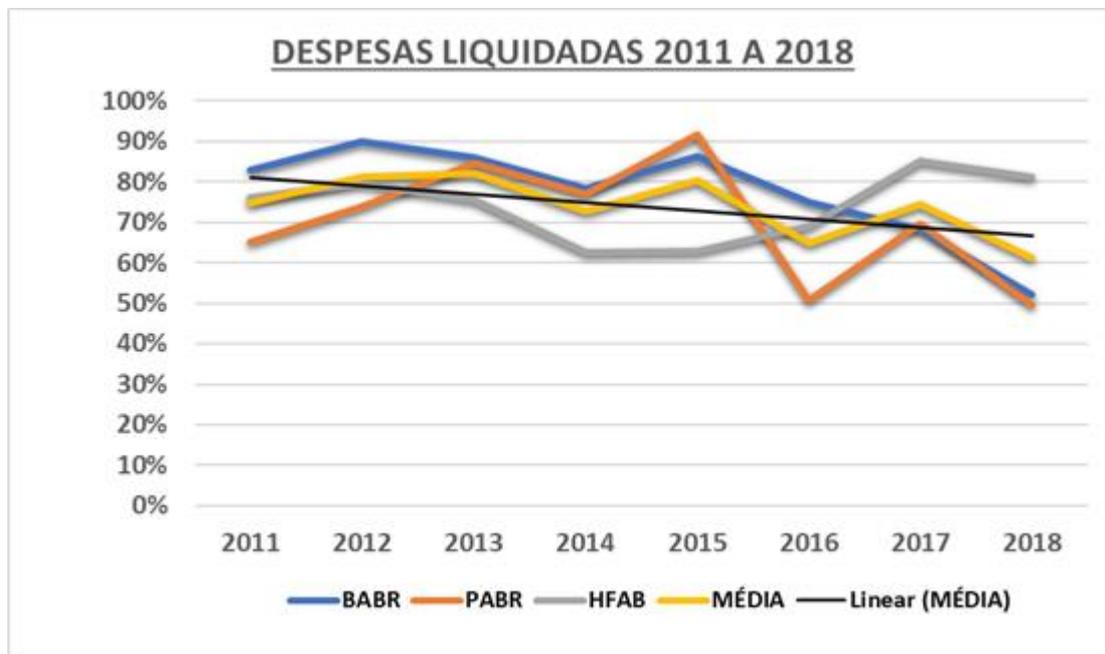
As constatações elencadas permitem a compreensão de que independentemente do modelo utilizado, o COMAER possui uma capacidade administrativa de aquisição consolidada ao longo dos seus mais de 80 anos de existência, contudo, apesar das variações encontradas serem pequenas, não se pode negar que, a tendência do indicador para o período pré-centralização é de baixa e para o período pós-centralização é de alta, demonstrando que ocorreu uma maior aplicação percentual dos recursos no modelo centralizado de aquisições.

Perante a constatação apresentada, cabe considerar que, no modelo descentralizado de aquisição, a média de pregões eletrônicos disponíveis anualmente por UGR para utilização era de 25 e que, com a mudança de modelo para aquisições centralizadas a média de pregões disponíveis para aplicação dos recursos passou para 71, permitindo assim uma maior gama de opções para destinação dos recursos recebidos.

Fazendo-se uma correlação entre a melhoria identificada no índice de despesas empenhadas e a elevação da quantidade de pregões disponibilizados para utilização com a mudança de modelo de aquisição, torna-se possível inferir que a elevação da disponibilidade de pregões contribuiu para que uma maior quantidade de recursos fosse empenhada.

4.3 DESPESAS LIQUIDADAS

Gráfico 5 – Despesas liquidadas no período de 2011 a 2018



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

Conforme foi evidenciada, ocorreu uma piora no indicador despesas liquidadas, tendo se levantado claramente um óbice à comprovação da hipótese estabelecida, conforme a metodologia apresentada, uma vez que a liquidação é uma das principais etapas para que de fato a execução orçamentária seja concluída.

Ademais, as despesas liquidadas podem ainda ser utilizadas para se evidenciar a qualidade das contratações, uma vez que se entende o fato de que, quanto melhor é a contratação, maior é a probabilidade de que ocorra a entrega do material e a finalização da prestação do serviço, conseqüentemente a liquidação da despesa.

Assim sendo, a discrepância constatada entre os indicadores de despesas liquidadas pré-centralização e pós-centralização, onde percebeu-se que ocorreu uma piora relevante das liquidações, após a centralização das aquisições, denota uma possível queda na qualidade dos certames licitatórios executados no novo modelo.

Sem embargo, em que pese a divergência evidenciada, é importante pontuar que as equipes de contratação, por estarem operando no modelo de compras descentralizadas há

muito tempo, tornaram-se especializadas em certames específicos para as suas necessidades, o que traz a qualidade das aquisições para um nível elevadíssimo, culminando em uma maior taxa percentual de liquidação.

Como contraste a essa situação, a equipe do modelo de compras centralizada iniciou suas atividades com pouco ou nenhum conhecimento específico sobre cada tipo de contratação, o que pode ter justificado uma queda na qualidade dos certames produzidos.

Outra consideração que se deve fazer é quanto ao cenário macroeconômico, que pode impactar diretamente na capacidade dos fornecedores de manutenção dos preços, levando a uma quantidade maior de inadimplemento das empresas no que se refere ao cumprimento de suas obrigações junto ao compromisso assumido mediante Nota de Empenho.

Cabe também trazer à baila a informação de que a implementação do novo modelo trouxe tanto para a OM Apoiadora, recém-criada, como para as OM Apoiadas uma nova forma de interação institucional, onde o sucesso final da contratação dependia da atuação conjunta das duas Unidades.

Por conseguinte, foi possível constatar que ocorreu visivelmente uma piora no indicador despesas liquidadas, quando comparamos os dois períodos estabelecidos, podendo-se inferir com a análise geral do contexto que essa piora do indicador aponta para uma possível queda da qualidade dos certames produzidos, contrariando assim a visão trazida por Fenili (2016) de que uma das características das compras centralizadas é a capacidade de inteligência relacionada ao planejamento e a organização das demandas, com intuito de qualificar os processos de compras.

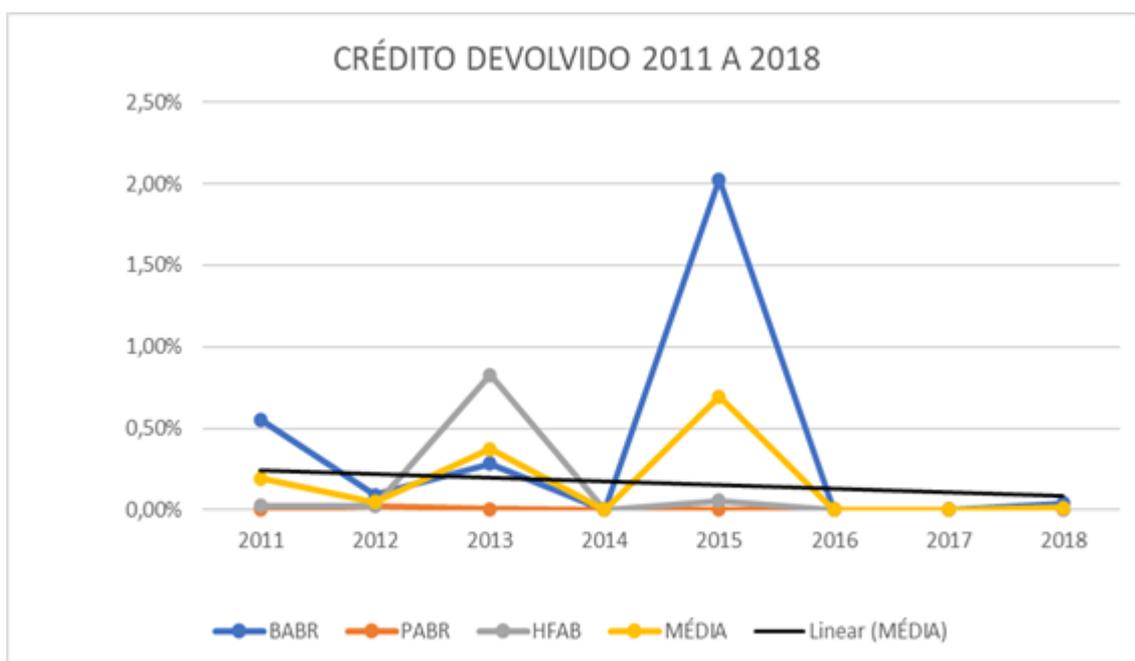
Mesmo tendo sido trazidas circunstâncias que possam explicar a razão da queda dos percentuais relacionados às despesas liquidadas, para que se chegue a uma definição mais conclusiva, será necessário conduzir um estudo qualitativo dos pregões produzidos nos modelos de aquisição descentralizados e centralizados, a fim de que se possa ter uma melhor compreensão a respeito da redução nas liquidações.

4.4 RECURSOS CREDITÍCIOS DEVOLVIDOS

Os créditos devolvidos representam, dentro da metodologia proposta no presente trabalho, o último indicador de execução orçamentária a ser avaliado, no que concerne à busca pela constatação da hipótese proposta nesta pesquisa.

A redução dos valores creditícios devolvidos também é ratificada através da avaliação feita do indicador para todos os períodos estabelecidos, onde se identifica que a linha de tendência é descendente.

Gráfico 6 – Crédito devolvido no período de 2011 a 2018



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor

A constatação da redução nos valores de créditos devolvidos, reforça a percepção de que o COMAER possui uma capacidade administrativa de aquisição consolidada, tendo sido confirmado que ocorreu uma maior aplicação percentual dos recursos no modelo centralizado de aquisições, reforçando a ideia existente de uma elevada probabilidade de

que a não devolução desses montantes tenha ocorrido em função de uma elevação da capacidade de produzir uma quantidade maior de opções para alocação de créditos disponíveis, indicando uma melhoria na execução orçamentária, no que se refere ao indicador relacionado aos créditos devolvidos.

A análise realizada deve ainda ser atrelada à informação trazida na avaliação efetuada quanto às despesas empenhadas, uma vez que, tanto para o indicador de utilização de crédito através de emissão de Nota de Empenho, quanto para o indicador de devolução de recursos creditícios foi possível identificar uma melhoria para execução orçamentária, visto que ocorreu elevação dos percentuais de empenhos realizados e consequentemente a redução do percentual de créditos devolvidos.

4.5 DA ANÁLISE DA QUANTIDADE DE PREGÕES ELETRÔNICOS DISPONIBILIZADOS

Tabela 1 – Pregões eletrônicos realizados (2014 a 2018)

UGR	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GAP-DF	MODELO DESCENTRALIZADO			CENTRALIZAÇÃO PARCIAL		78	57	94
VI COMAR	↓	↓	↓	75	54	 MODELO CENTRALIZADO DE AQUISIÇÕES - GAP-DF		
BABR	33	28	44	PERÍODO DE TRANSIÇÃO ENTRE MODELOS				
HFAB	10	29	48					
PABR	0	14	17					

Fonte: Tabela elaborada pelo autor

No modelo descentralizado de aquisições, cada UG contava apenas com os pregões que conseguia conduzir por intermédio de sua reduzida equipe de licitações para dar destinação aos seus créditos, o que acabava por restringir as possibilidades de aplicação dos recursos creditícios que haviam sido disponibilizados para utilização.

Tomando-se como base o período pré-centralização, cada UG Executora da atividade de compras produzia em média um total de 19 pregões por exercício financeiro. Já no período pós-centralização a média anual de pregões disponibilizados passou a ser próxima de 71, tendo dado um salto de 50 pregões a mais por exercício financeiro.

O dado apresentado demonstra uma mudança abrupta na elevação da quantidade de pregões disponibilizados, indicando que, com a implementação do modelo centralizado de aquisições, as OM passaram a ter maior variedade e quantidade de certames licitatórios para utilização dos créditos recebidos.

No que se refere à execução orçamentária, Américo e Muniz (2018) destacam que ela depende preferencialmente de processos licitatórios disponíveis para que possa ocorrer a utilização dos recursos através das fases de execução da despesa. Reforçando-se assim a compreensão trazida por eles de que, quando a administração utiliza o pregão eletrônico como ferramenta para aquisições, é possível otimizar o processo de compras, reduzindo custos e promovendo a competitividade entre os fornecedores. Isso contribui para a eficiência na alocação dos recursos orçamentários.

Desse modo, compreende-se que, ao se elevar a quantidade de pregões disponíveis para utilização, foi aumentada também a probabilidade de que a execução orçamentária ocorra, sendo possível uma maior flexibilidade na utilização dos recursos disponibilizados.

A temática referente à análise do quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados reveste-se de grande importância para esta pesquisa, uma vez que, através dos dados levantados, ficou evidente que a implementação do modelo centralizado de aquisição proporcionou uma elevação importante do quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados para utilização.

Entende-se que o aumento de possibilidades da aplicação de recursos creditícios guarda relação direta com a melhoria da execução orçamentária, contribuindo tanto para uma maior capacidade de empenho dos créditos disponíveis, como para uma redução da

quantidade de créditos devolvidos, uma vez que o rol de bens e serviços à disposição para empenho foi aumentado, haja vista existir uma quantidade maior de pregões disponíveis.

Assim sendo, reforça-se a visão de que, ainda que não tenha sido realizada uma análise qualitativa dos pregões produzidos no período pós-centralização, verificou-se que a mudança de modelo permitiu uma maior disponibilidade de certames para utilização dos recursos, o que pode ser considerado como um dos fatores que contribuíram para a melhoria dos indicadores de despesas empenhadas e crédito devolvido.

4.6 DA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SURVEY APLICADO

Dentro dessa visão, ao analisarmos a resposta apresentada verifica-se que aproximadamente 85% dos entrevistados concordam em algum grau que a centralização da atividade de compras públicas, com a criação do GAP-DF, desonerou as organizações militares operacionais de atribuições não relacionadas à sua atividade finalística. É fato notório que 55% concordaram apenas parcialmente, o que indica que existe por parte dos profissionais a percepção de que o arranjo utilizado para a implementação do modelo carece de aprimoramento.

As perguntas de nº 6, 7 e 8 representam a essência da temática abordada no presente trabalho, sendo elas:

- Pergunta nº 6: A centralização da atividade de compras públicas contribuiu para um melhor desempenho das Organizações Militares em sua execução orçamentária?;
- Pergunta nº 7: A centralização da atividade de compras públicas permitiu um melhor aproveitamento e aplicação dos recursos públicos?; e
- Pergunta nº 8: A centralização das compras públicas ampliou a capacidade de alocação dos recursos orçamentários.

O resultado obtido foi positivo, possuindo um percentual médio maior que 60% de pessoas que concordam em algum nível que a centralização da atividade de compras

públicas contribuiu para um melhor desempenho das Organizações Militares em sua execução orçamentária, assim como para o aproveitamento e aplicação dos recursos, bem como em relação à ampliação da capacidade de alocação dos créditos recebidos.

A repercussão apresentada pode ser corroborada através da melhora apresentada nos indicadores relacionados às despesas empenhadas e aos créditos devolvidos, nos quais se pode verificar que ocorreu uma elevação do percentual geral de despesas empenhadas em relação ao crédito recebido e uma redução do quantitativo de crédito não utilizado.

Para que se possa auxiliar na confirmação da percepção obtida pelo resultado da pesquisa, que realmente foi possível identificar uma melhoria na execução orçamentária das apoiadas, sobretudo em relação ao aproveitamento e aplicação dos recursos, bem como em relação à ampliação da capacidade de alocação dos créditos recebidos, traz-se também a reflexão feita anteriormente quanto ao quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados em cada modelo de aquisição.

No modelo descentralizado de aquisição a atividade de compras produzia em média um total de 19 pregões por exercício financeiro. Já no período pós-centralização a média anual de pregões disponibilizados passou a ser próxima de 71, tendo dado um salto de 50 pregões a mais por exercício financeiro.

Essa constatação da elevação do quantitativo de pregões disponibilizados para utilização, aliada com a melhoria apresentada na análise dos indicadores de execução orçamentária referentes às despesas empenhadas e crédito devolvido, confirmam a percepção geral de melhora representada pelas respostas dos participantes do questionário.

Todavia, mesmo o percentual geral de concordância sendo expressivo, verificou-se que em média mais de 30% dos entrevistados discordam das afirmações que apontam para a ocorrência de uma melhoria, demonstrando que existe um elevado nível de insatisfação quanto aos resultados apresentados com a implementação do modelo.

A insatisfação apresentada, tanto na discordância total como na concordância parcial, pode ser confirmada nas avaliações realizadas no tocante aos dados referentes à execução orçamentária, uma vez que se identificou que ocorreu uma piora no indicador das despesas liquidadas, demonstrando a necessidade de melhoria e de aprimoramento.

Torna-se então, cristalina a visão de que existe a necessidade de que a caminhada de aprimoramento do modelo estabelecido seja mantida, com vistas a atingir os objetivos estabelecidos com a mudança de estrutura organizacional. Devendo-se levar em consideração a perspectiva apresentada anteriormente por Moreira e Ribeiro (2016) de que não existe modelo absoluto para as contratações públicas capaz de revelar a combinação pronta e acabada de ferramentas que funcionará diante de todo e qualquer cenário, nem as compras públicas centralizadas, nem as descentralizadas seriam respostas preconcebidas bastantes a solucionar, individualmente, todo e qualquer problema.

Mesmo ao se realizar a ressalva de que antes da implementação do modelo centralizado de aquisições os índices já eram muito bons, atentando-se também para o fato de que as respostas revelaram que existem insatisfações relacionadas à centralização de compras, entende-se que as percepções trazidas pela maioria dos entrevistados de que ocorreu uma melhoria na execução orçamentária foram parcialmente confirmadas pelos dados de execução orçamentária aliados a avaliação dos pregões eletrônicos disponibilizados.

Quanto ao fluxo processual e a estrutura organizacional estabelecidos em virtude da implementação do modelo de compras centralizadas os participantes trouxeram a percepção com um número expressivo de 70% de concordância em diferentes níveis de que ocorreu uma simplificação dos processos de aquisição, sendo que dos 70% que concordam em algum nível 55% concordam totalmente que a simplificação processual pôde ser constatada.

No que se refere à contribuição para a melhoria da estrutura organizacional administrativa do COMAER, identificou-se que 65% dos entrevistados entendem que essa melhoria ocorreu, estando essa visão alinhada, tanto com os objetivos estabelecidos pelo EMAER, quando da elaboração da PCA 11-110 (2015), como com o entendimento de Ferrer (2015), demonstrando que a centralização de compras na Administração Pública traz uma economia de processos, ou seja, uma economia de recursos humanos e a diminuição de processos iguais, juntamente com a redução de custos de manutenção.

Aproximando-se da conclusão da análise dos resultados obtidos pela pesquisa, a pergunta de nº 11 representa a oportunidade de captar a percepção geral dos participantes quanto a validação do que foi realizado, no que se refere à implementação do modelo centralizado, através do GAP-DF. Na ocasião o questionamento buscou saber como o profissional avalia a efetividade da política de centralização de compras no atendimento às necessidades de sua Organização Militar.

Verificou-se que 80% avaliaram o atendimento do modelo centralizado entre eficaz e parcialmente eficaz, sendo que 15% apresentaram a visão de que o modelo é pouco eficaz e 5% entendem que o modelo é ineficaz. Perante essa constatação, identifica-se que um elevado número de pessoas compreende que existe eficácia no modelo implementado, contudo, como já foi comentado anteriormente, incluindo-se a ressalva de que existe a premente necessidade de que ocorram revisões no modelo vigente, objetivando o aprimoramento constante dos arranjos institucionais e fluxos processuais existentes.

Finalmente, após o participante responder as 11 perguntas iniciais foi apresentada a 12ª pergunta com o objetivo de extrair mais informações relevantes dos profissionais que atuam nas atividades que são objeto desta pesquisa de maneira a permitir ao voluntário que fosse possível acrescentar um relato livre sobre a sua percepção quanto à centralização das compras públicas, após a criação do GAP-DF, e suas consequências sobre a execução orçamentária. Entende-se que ao se oferecer liberdade de escrita para alguém que

vivenciou uma experiência, permite-se que outras perspectivas sobre determinado tema sejam contempladas.

As contribuições livres trouxeram em sua essência a temática voltada para a dificuldade enfrentada no tocante ao dimensionamento de efetivo para compor a central de compras, bem como para aparelhar os setores administrativos das Organizações Militares apoiadas.

Finalizando-se a análise e discussão dos resultados obtidos através do *survey*, entende-se que, de maneira geral, os profissionais percebem como positiva a centralização de compras com a criação do GAP-DF e que é possível dizer que ocorreu uma melhoria na execução orçamentária em razão da implementação do modelo, entretanto verificou-se que a melhoria não foi identificada em todas as fases da execução da despesa, fato esse inclusive comprovado pela análise das despesas liquidadas apresentada na avaliação dos dados orçamentários.

Sobre a necessidade de aprimoramento identificada, é necessário esclarecer que, desde a implementação do modelo centralizado, o COMAER vem ano após ano buscando constantemente o aprimoramento dos processos e dos arranjos administrativos, sempre com o foco em implementar as melhores práticas existentes, com o foco em atender de forma cada vez a melhor as demandas trazidas pela sociedade brasileira.

5. CONCLUSÃO

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, explorou-se de forma ampla e detalhada a melhoria na execução orçamentária como consequência da centralização das compras públicas, analisando-se por intermédio de um estudo de caso as informações relacionadas à execução orçamentária, ao quantitativo de pregões produzidos e à percepção dos profissionais que atuam na área de compras públicas e execução orçamentária, no âmbito do Grupamento de Apoio do Distrito Federal, com o objetivo de investigar se de fato a implementação da política pública de centralização de compras

proporcionou uma melhoria na execução orçamentária das Organizações Militares envolvidas no processo.

Os resultados obtidos revelaram que as Organizações Militares consideradas na pesquisa têm recebido um incremento em seus recursos orçamentários para que seja possível fazer frente ao cumprimento das diversas missões que cada uma delas possui, elevando desse modo a responsabilidade de que essa parcela do orçamento seja utilizada de forma eficiente, para atender os anseios da sociedade brasileira

Com a análise dos dados orçamentários, em especial para aqueles relacionados a execução da despesa, foi possível constatar uma melhoria do indicador de despesas empenhadas, demonstrando que, a transição para o modelo centralizado de compras permitiu a elevação da capacidade de aplicação dos recursos orçamentários, verificando-se desse modo que, conforme referenciado preliminarmente na perspectiva de Ribeiro et al. (2017), as compras públicas de fato podem ser associadas a eficiência da administração pública e conseqüentemente ao aperfeiçoamento das entregas dos serviços públicos à sociedade.

Os resultados explicitados contribuíram para uma compreensão mais profunda a respeito da temática abordada, deixando claro que, para que se possa estabelecer conexões viáveis, bem como relações de causa e efeito contundentes, é necessário que se analise uma ampla gama de dados de forma aprofundada.

Ao abordar a questão de pesquisa proposta, identificou-se a existência de fortes indícios da existência de uma relação entre a melhoria dos indicadores de execução orçamentária e o aumento do quantitativo de pregões eletrônicos disponibilizados, ocorrida em função da centralização de compras no GAP-DF, o que proporcionou uma melhor aplicação dos recursos públicos disponibilizados.

Esta pesquisa traz uma contribuição significativa ao campo da Administração Pública, ao reafirmar o conceito trazido por Terra (2018) de que as Compras Públicas devem ser consideradas como uma atividade estratégica, haja vista o fato de serem capazes de

propiciar uma melhor prestação de serviço ao cidadão. A presente incursão acadêmica permitiu ainda o preenchimento de um vácuo existente na literatura disponível, uma vez que foram encontrados poucos trabalhos que desenvolvessem em conjunto a temática de compras públicas centralizadas e execução orçamentária, em que pese elas estejam intrinsecamente conectadas.

Além das implicações teóricas, as descobertas apresentadas têm implicações práticas valiosas para a Administração Pública brasileira. A aplicabilidade direta dos resultados destaca a relevância deste estudo no contexto das compras públicas, demonstrando que os benefícios a serem obtidos com a centralização vão muito além da economicidade e de outros já nominados, atingindo a centralidade das instituições, principalmente no que se refere a aplicação dos recursos disponibilizados.

Cabe reconhecer que ao longo da trajetória da presente pesquisa ocorreram limitações inerentes a prática acadêmica, incluindo a contradição encontrada quanto à piora ocorrida no indicador de despesas liquidadas e a incapacidade de se identificar o real motivo pelo qual essa redução ocorreu. Apesar de terem sido trazidas circunstâncias na tentativa de se explicar a razão da queda dos percentuais relacionados às despesas liquidadas, não foi possível se estabelecer a relação entre as justificativas apresentadas e os resultados obtidos de forma conclusiva.

Essas limitações, no entanto, oferecem oportunidades para futuras investigações a serem conduzidas através de novos trabalhos de pesquisa acadêmica, que busquem abordar aspectos não contemplados neste trabalho, como por exemplo uma pesquisa qualitativa visando constatar a qualidade dos pregões disponibilizados no modelo de aquisições descentralizado e no centralizado.

Em suma, este trabalho não apenas respondeu às perguntas fundamentais apresentadas no início, mas também avançou o conhecimento existente ao proporcionar uma visão inovadora quanto à melhoria na execução orçamentária como consequência da centralização das compras públicas. A contribuição desta pesquisa é inegável, servindo

como um marco significativo no entendimento da centralização de compras públicas, bem como dos impactos que elas podem causar, comprovando a visão apresentada por Aperta et al (2015) de que o modelo centralizado torna-se cada vez mais visto como uma tendência estratégica, deixando de ser apenas um ato operacional por trazer uma maior eficiência nos processos de compras.

Percebe-se que os objetivos foram alcançados e até superados uma vez que de fato constatou-se que ocorreu uma melhoria na execução orçamentária como consequência da centralização das compras públicas. Essa percepção foi validada pelos resultados obtidos ao longo da pesquisa demonstrando que nossa abordagem foi bem-sucedida em cumprir sua promessa inicial. Contudo foi possível estabelecer que ainda existe muito trabalho pela frente na busca pelo aprimoramento e melhoria constantes dos procedimentos e modelos, buscando sempre possibilitar uma prestação de serviços excelentes à sociedade brasileira, contribuindo para o engrandecimento do Brasil.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luciana Raquel Alves de. Análise do nível de transparência dos portais da transparência da prefeitura e da câmara municipal de Natal, capital do Rio Grande do Norte, 2018. Disponível em: <http://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1700>. Acesso em: 17 out. 2023

AMÉRICO, Jacinto Faustino e MUNIZ, Denise Dantas. O impacto das licitações na execução do orçamento da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba-IFPB: um estudo das aquisições de materiais permanentes e de consumo no exercício de 2017.

APERTA, Jorge et al. Compras centralizadas na saúde. Revista Portuguesa de Farmacoterapia, v. 7, n. 4, p. 214-220, 2015.

ARAÚJO, Grice Barbosa Pinto de. O modelo centralizado de compras como potencializador da melhoria dos processos de aquisições: estudo de caso da central de compras do distrito federal. Brasília-DF: Trabalho de Dissertação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em

Administração Pública IDP, 2017. Disponível em:
<https://repositorio.idp.edu.br//handle/123456789/2400>. Acesso em: 17 out. 2023.

ARROWSMITH, Sue. Public procurement: basic concepts and the coverage of procurement rules. In: ARROWSMITH, Sue (ed.). Public procurement regulation: an introduction. Nottingham: University of Nottingham, 2010. chapter 1, p.1. Disponível em:
<https://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf> Acesso em: 17 out. 2023

ARVATE, Paulo e BIDERMAN, Ciro. Vantagens e desvantagens da intervenção do Governo na economia In: Mendes, M. (Org.) Gasto público eficiente: 91 propostas para o desenvolvimento do Brasil. Instituto Fernand Braudel/Topbooks. São Paulo, 2006.

BRASIL, Câmara Legislativa. Site da Câmara Legislativa do Brasil. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/principios>. Acesso em: 05 dez. 2023

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado–Maior da Aeronáutica. Portaria nº 662 de 20 de maio de 2015. Aprova a edição do Plano de Trabalho Plurianual da Aeronáutica 2015-2019 (PCA 11-110). Boletim do Comando da Aeronáutica, Brasília, DF, 2015.

BRASIL, Comprasnet. Site de Compras do Governo Federal. Disponível em:
<http://comprasnet.gov.br/livre/pregao/ata0.asp>. Acesso em 28/11/2023.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.450/2005, de 31 de maio de 2005. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL, Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/decreto/D9745.htm.

Acesso em: 06 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.024/2019, de 20 de setembro de 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20192022/2019/Decreto/D10024.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL. Lei nº 4.320/2002, de 17 de março de 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL. Lei nº 10.520/2002, de 17 de julho de 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm. Acesso em: 28 nov. 2023

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 04 ago. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.535, de 17 de janeiro de 2023. Lei Orçamentária Anual. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14535.htm. Acesso em: 04 ago. 2023.

BRASIL, Ministério da Economia. Site eletrônico. URL: [https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento#:~:text=Or%C3%A7amento%20Federal,ser%C3%A3o%20utilizados\)%20a%20cada%20ano](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/orcamento#:~:text=Or%C3%A7amento%20Federal,ser%C3%A3o%20utilizados)%20a%20cada%20ano). Acesso em: 09 nov. 2023

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração,

30., 2006. Salvador. Anais [...]. Maringá: ANPAD, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5281. Acesso em: 06 out. 2023.

DE FREITAS, Marta Sampaio; DOS SANTOS REIS, Mohana Rangel; CORDEIRO, Nathalia Rodrigues. PLANEJAMENTO DE COMPRAS CENTRALIZADAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. conexões e experiências, p. 122.

Di Pietro, M.S. Z. Direito Administrativo. 26 ed. São Paulo, Atlas, 2013.

FENILI, Renato. Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas. Rio de Janeiro: Impetus, 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. A centralização das compras na administração federal: lições da história. 2015.

FERRER, Florencia. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) Compras Públicas Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio; SALGADO, L. H (Org.). Marcos regulatórios no Brasil: aperfeiçoando a qualidade regulatória. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA, 2015.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio. MEDEIROS, Bernardo Abreu de. A Reforma da Lei 8.666/93 e do arcabouço legal de compras públicas no Brasil: contribuições do Ipea à Consulta Pública do Senado. Brasília: Nota Técnica para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. IPEA, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5766> . Acesso em: 23 out. 2023

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. Administração da produção e operações. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

Gil, Antônio Carlos; Reis Neto, Aline Crespo dos. (2021). Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 22(56), 125–137. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e74026> . Acesso em: 05 dez. 2023

JUNQUEIRA, Murilo de Oliveira. O nó tributário: por que não se aprova a reforma tributária no Brasil, 2010. Disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-05072011-131136/publico/2010_MurilodeOliveiraJunqueira.pdf . Acesso em: 23 out. 2023.

KASHAP, Sudhir. Public procurement as a social, economic and political policy. *International Public Procurement Conference Proceedings, Florida*, v. 3, p. 133-147, 2004. Disponível em: <http://unpcdc.org/media/6082/public%20procurement%20as%20a%20social,%20economic%20and%20political%20policy.pdf>. Acesso em: 25 set. 2023.

LIMA, Luciana Leite; D’ASCENZI, Luciano (2019). Artigo: “Implementação e avaliação de políticas públicas: intersecções, limites e continuidades”, publicado no Caderno da ENAP “Teorias e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil / organizadora, Gabriela Lotta. -- Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas%20no%20Brasil.pdf . Acesso em: 09 jun. 2023.

MOREIRA, Egon Bockmann; RIBEIRO, Leonardo Coelho. Centralização de compras públicas no Brasil. *Revista de Direito Público da Economia — Belo Horizonte*, ano 14, n. 56, p. 57-74, out./dez., 2016.

MOURA, Adriana Maria Magalhães de. *As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil*. 2013.

NETO, Jacinto Maia. *A gestão estratégica da Defesa: Novos tempos, novos desafios*. Disponível em: <https://iree.org.br/defesa/a-gestao-estrategica-da-defesa-novos-tempos-novos-desafios/> , 2020. Acesso em: 23 out. 2023.

RIBEIRO, Cássio Garcia et al. Unveiling the public procurement market in Brazil: a methodological tool to measure its size and potential. *Development Policy Review*,

Manchester, v. 36, p. 360-377, 2017. Disponível em: https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/46474306/DPR_Apr_16_1725.R1.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

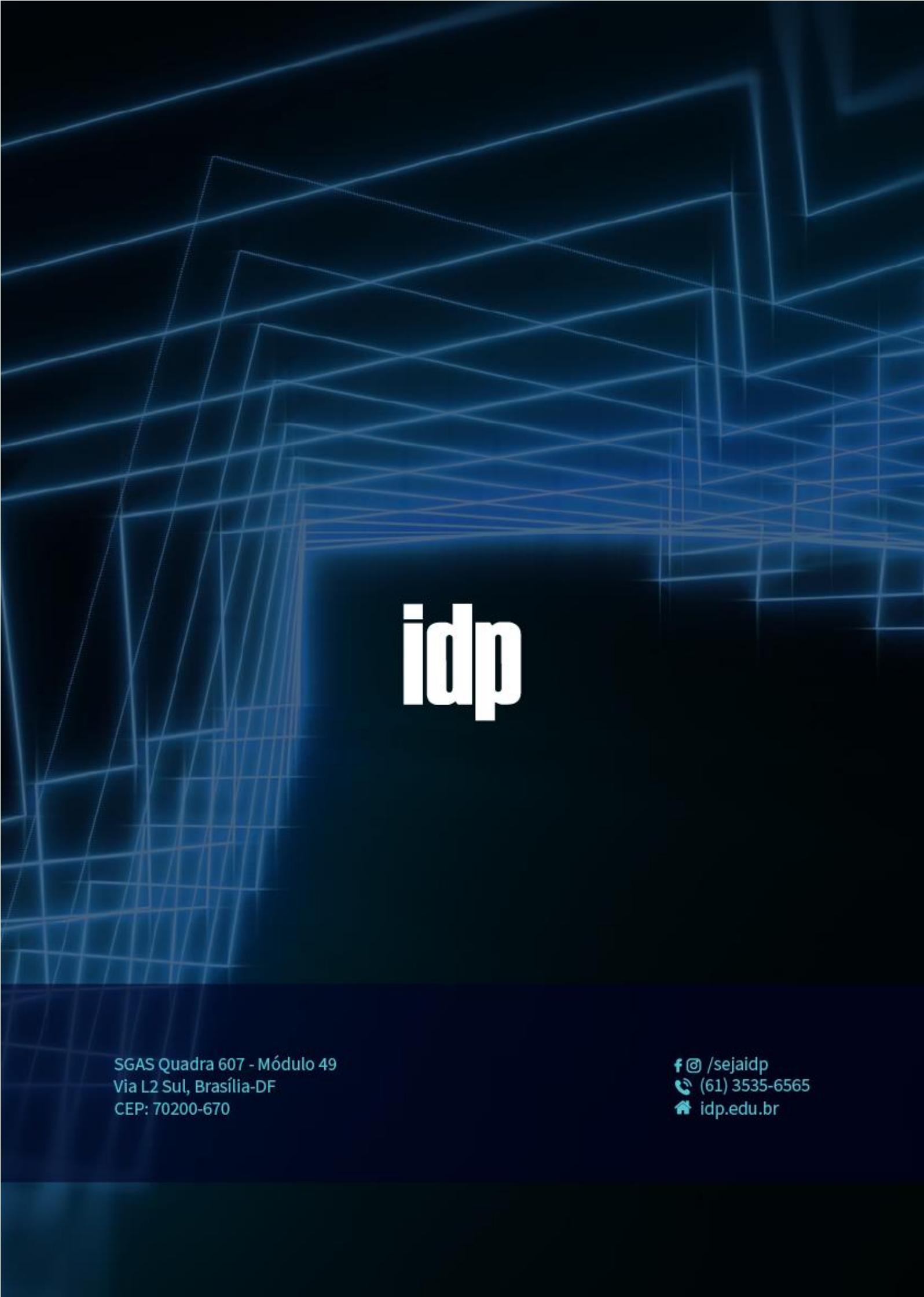
SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A importância do planejamento na contratação pública. Jus, São Paulo, jan. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica>. Acesso em: 25 out. 2023.

SILVA, Rodrigo Luiz da. Compras centralizadas e descentralizadas: estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinhado Brasil. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

STUDART, Paulo Fernando Bittencourt. Modelo centralizado de compras da empresa alfa: uma estratégia logística para melhoria de competitividade. 2007.

TERRA, Antônio Carlos Paim. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. Brasília, DF: ENAP, 2018. (Comunidade de Práticas Compras Públicas). Disponível em: <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3166>. Acesso em: 23 ago. 2023.

VILHENA, Renata Maria Paes de; HIRLE, Ana Luiza Camargo. Gestão de Compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. VI Congresso CONSAD de gestão Pública. 2013.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br