

# Desempenho das Compras Governamentais: Revisão da literatura Nacional Recente e Proposição de uma Agenda de Pesquisa

## *Performance of Public Procurement: Recent National Literature Review and the Proposition of a Research Agenda*

Elvira Carolina Moreira de Rezende<sup>i</sup>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9454-9533>

Marina Figueiredo Moreira<sup>ii</sup>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5052-3975>

### Resumo

Neste estudo, buscou-se investigar como a literatura tem averiguado o desempenho de uso das compras governamentais para implementação de políticas públicas no Brasil, por meio do mapeamento do estado da arte em revisão exaustiva da literatura do decênio 2007-2017. Trata-se de pesquisa que revisa e categoriza a literatura nacional sobre desempenho em compras governamentais, culminando com a proposição de uma agenda de pesquisa coletiva para o campo de estudos a partir de duas lacunas a serem exploradas por futuros pesquisadores. A relevância desta pesquisa reside na apresentação do panorama nacional das pesquisas concernentes ao desempenho das compras governamentais, contribuindo, assim, à literatura de Administração Pública e ao debate referente à avaliação do uso das compras governamentais. Entende-se que três categorias temáticas resumem a literatura: Resultados de uso das compras; Uso de modelos multicritério para a avaliação do desempenho de compras; e Uso do poder de compra do Estado. Compõe-se agenda de pesquisa pautada em duas lacunas: desenvolvimento de estudos que testem o desempenho das compras sob perspectiva comparada e multicritério; e que testem variáveis teóricas típicas do uso das compras em políticas públicas, como satisfação do usuário, transparência ou accountability.

**Palavras-chave:** compras governamentais; desempenho no setor público; uso do poder de compra do Estado.

### Abstract

This study sought to investigate how Brazilian literature has examined the performance of using public procurement to implement public policies in Brazil, by mapping the state of the art in an revision of the literature for the decade 2007-2017. The relevance of this research resides in the presentation of the national panorama of research concerning the performance of government procurement, thus contributing to the Public Administration literature and to the debate on evaluation of the use of public procurement. Three thematic categories summarize the literature: Outputs of the use; The use of multicriteria models on measuring the performance, and; The use of the State's procurement power. A research agenda presents two gaps: studies that test the performance of public procurement under a compared and multicriteria perspective, and; studies that test theoretical variables that are characteristic to the use of public procurement, such as user satisfaction, transparency or accountability.

**Keywords:** public procurement; performance in the public sector; the use of the State's procurement power.

<sup>i</sup> Universidade de Brasília, Brasil. E-mail: [elvirarezende@yahoo.com.br](mailto:elvirarezende@yahoo.com.br)

<sup>ii</sup> Universidade de Brasília, Brasil. E-mail: [marinamoreira.adm@gmail.com](mailto:marinamoreira.adm@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Em sua origem, as compras governamentais surgiram como forma de suprimento do Estado para realizar suas atividades típicas. No entanto, desde o século XIX (MCCRUDDEN, 2004), as compras têm ganhado uma segunda função: tornaram-se ferramentas para implementar políticas públicas. A partir de então, essa utilização vem atraindo, de forma progressiva, o interesse de governos, de organizações intergovernamentais, de empresas do setor privado e, conseqüentemente, da literatura nacional e internacional (SOARES, 2005; FLYNN; DAVIS, 2014). Assim, as compras também têm fornecido ao Estado a flexibilidade necessária para o alcance de seus objetivos político-regulatórios em questões econômicas, sociais, regionais e ambientais (JUSTEN FILHO; JORDÃO, 2011).

Entre os diversos usos das compras no contexto das políticas públicas, destacam-se as novas modelagens de aquisições públicas, como é o caso das compras governamentais para a inovação, compras públicas sustentáveis e instituição de vantagens competitivas para determinados segmentos da economia. Em tais situações, procedimentos administrativos cotidianos acabam sendo determinantes para a indução de padrões desejáveis de conduta nas empresas que fornecem bens e serviços à Administração Pública, configurando-se como importantes ferramentas para o ciclo de formulação de políticas públicas.

Somente no ano de 2016, o Governo Federal brasileiro gastou R\$ 50.978.191.734,13 bilhões com compras públicas em universo total de 105.534 processos administrativos (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2017). Por sua representatividade econômica e política, as aquisições têm sido objeto de pesquisas em escala global, que avaliam seu impacto na configuração do mercado e da sociedade. Em território nacional, destacam-se estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), que tiveram

por objetivo verificar o potencial do poder de compra do Estado em estimular inovação tecnológica e melhoria da qualidade dos produtos de firmas industriais contratadas pelo governo federal, nos períodos de 2001-2003 e de 2001-2010 (SOARES, 2005; SQUEFF, 2014).

Contudo, após algumas décadas de uso das compras governamentais com propósitos secundários à sua função inicial de prover bens e serviços para a Administração Pública, não se sabe em concreto se o desempenho das compras governamentais tem sido objeto de avaliação e, conseqüentemente, se o Estado brasileiro tem sido bem-sucedido nesse uso. Para contribuir com esse debate, o presente estudo elege a seguinte pergunta de pesquisa: como a literatura recente tem avaliado o desempenho do uso das compras governamentais no Brasil?

Para responder ao questionamento acima, este trabalho desenvolve uma revisão de literatura exaustiva da produção nacional do período de 2007-2017 para mapear e apresentar o estado da arte da literatura aplicada à Administração Pública brasileira sobre desempenho em compras governamentais.

Justifica-se, especialmente, a opção por inserir o recorte temporal de dez anos por se tratar de uma prática comum nas ciências sociais e, sobretudo, nas publicações da área de Administração que se propõem a desenvolver estados da arte. Assim, ao se optar por compor um estado da arte, reitera-se que se trata de “uma das possíveis Histórias” para o campo, mas não excludente quanto a outros recortes possíveis, em função de seu desenho temporal (FERREIRA, 2002, p. 269). Ao final, mapeiam-se as lacunas de pesquisa a serem exploradas por estudos futuros, ocasião em que se compõe uma agenda de pesquisa.

## 2 COMPRAS GOVERNAMENTAIS: DA ATIVIDADE DE SUPRIMENTO À INSTRUMENTALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A atividade de compras ou de suprimentos se relaciona com a capacidade de gestão de insumos para a consecução de objetivos organizacionais, estando presente em todas as organizações, desde a compra de matéria-prima até a aquisição de produtos acabados (ENSSLIN *et al.*, 2014). No setor público, segundo estudo do Ipea, as compras governamentais podem ser definidas como “o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento, em conformidade com as leis e normas em vigor” (SQUEFF, 2014, p. 7).

Para além de suas finalidades ordinárias (de suprimento dos insumos necessários ao funcionamento do aparelho administrativo estatal), em tempos recentes, a literatura tem reconhecido novos propósitos das compras, associados à formulação e à implementação de políticas públicas em diversas áreas temáticas (FLYNN; DAVIS, 2014). Soares (2005) salienta que o poder de compra do Estado é um instrumento utilizado em vários países, com os objetivos principais de fortalecer os setores industrial e de serviços nacionais e de alavancar o desenvolvimento tecnológico das empresas contratadas. Para o autor, a relevância desse instrumento se intensifica em razão do significativo volume de recursos públicos despendidos com compras.

A legislação brasileira evidencia a aplicabilidade prática do uso desse poder de compra estatal em distintos campos de políticas públicas. No cenário da inovação, prevê-se que, nas licitações públicas, é possível estabelecer margem de preferência para a contratação de produtos e de serviços que atendam a normas técnicas brasileiras, considerando o desenvolvimento e a inovação tecnológica realizados no país. Há, ainda, hipótese específica de

contratação direta, por dispensa de licitação, para produtos direcionados à pesquisa e desenvolvimento (P&D), assim definidos os “bens, insumos, serviços e obras necessários para atividade de pesquisa científica e tecnológica, desenvolvimento de tecnologia ou inovação tecnológica, discriminados em projeto de pesquisa aprovado pela instituição contratante” (BRASIL, 1993, p. 10).

Sobre as ditas “compras governamentais para inovação”, Georghiou *et al.* (2014) ressaltam que, em face da proporção expressiva que os contratos públicos representam na demanda global por bens e serviços, esses são cada vez mais tomados como um instrumento viável para a consecução de políticas de inovação. A promoção de P&D é ainda destacada como um elemento primordial da Estratégia de Lisboa de 2000, que incluiu, como um de seus objetivos, aumentar o investimento da UE em pesquisa e desenvolvimento para 3% do PIB até 2010, visando que a Europa se torne a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo (ASCHHOFF; SOFKA, 2009).

A literatura nacional e internacional sobre as “compras verdes” vem adquirindo fôlego na medida em que os países, em dimensão global, têm reconhecido o potencial da compra pública em estimular o uso mais racional dos recursos ambientais (BRAMMER; WALKER, 2011). Amann *et al.* (2014) salientam que os contratos públicos sustentáveis (*Sustainable public procurement - SPP*), que congregam responsabilidade ambiental e social, estão ganhando impulso em todos os Estados-membros da UE, que têm promovido uma série de políticas e de iniciativas de trabalho para impulsionar padrões de consumo sustentável.

Albano *et al.* (2015) informam que as políticas de estímulo ao crescimento econômico e produtivo das MPE também se fazem presentes na União Europeia, destacando que o Europe’s 2020 adotou o dito *Small Business Act* (SBA), com os objetivos de “melhorar as políticas globais

para o empreendedorismo, ancorar de forma irreversível o princípio *'Think Small First'* na elaboração de políticas para a regulação dos serviços públicos e promover o crescimento das MPE, ajudando-as a resolver os problemas que ainda dificultam o seu desenvolvimento” (ALBANO *et al.*, 2015, p. 230).

### 3 DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: O CASO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Brignall e Modell (2000) anotam que, durante os anos 90, no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), emergiram preocupações e pressões para que muitos serviços públicos se tornassem mais eficientes e eficazes, com potencial para reduzir os impostos e, paralelamente, manter o volume e a qualidade dos serviços prestados. Assim, os movimentos de reforma buscaram introduzir no setor público várias técnicas de gestão de empresas privadas, sob a premissa de que as ditas disfunções do modelo burocrático poderiam ser mitigadas por um governo empreendedor e inovador (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Modell (2004) acrescenta que uma característica notável das reformas administrativas iniciadas com o *New Public Management (NPM)*, sem desconsiderar suas variantes, é a introdução da medição de desempenho para controlar as organizações públicas, em resposta a preocupações com probidade fiscal e prestação de contas, bem como para prover algum tipo de legitimação da ação dos governos.

Como um novo modelo ou regime (que não necessariamente substitui o anterior, mas com ele coexiste e interage), Osborne (2006) aponta a emergência da Nova Governança Pública, que baseada na sociologia organizacional e na teoria das redes, distancia-se das teorias econômicas e passa a compreender o Estado como um organismo plural. Segundo Osborne (2010), a *New Public Governance (NPG)* tornou-se o regime preponderante de implementação

de políticas públicas e de prestação de serviços públicos, com ênfase no desenvolvimento de políticas e serviços sustentáveis e na governança de relacionamentos interorganizacionais. Contudo, para o autor, “[...] isso não elimina a importância do processo de políticas públicas ou a necessidade de gerenciar recursos organizacionais individuais e desempenho de maneira eficiente e eficaz” (OSBORNE, 2010, p. 414, tradução nossa).

Para tanto, diante da heterogeneidade e da complexidade dos serviços públicos, a literatura tem ressaltado dificuldades inerentes à transposição direta de ferramentas de avaliação da iniciativa privada, considerando que essas não se amoldariam perfeitamente ao dinâmico contexto político das organizações governamentais e não se configurariam como uma possibilidade efetiva de gestão em face da alternância natural da gestão dos órgãos públicos, entre outras idiossincrasias do setor (GOMES; LEAL; ASSIS, 2013). Segundo Ittner e Larcker (1998), nesse percurso, a questão mais fundamental talvez seja avaliar se as noções do setor privado de medição de desempenho e de *accountability* aplicam-se ao campo das organizações públicas.

Associados ao termo desempenho, para Dooren, Bouckaert e Halligan (2015), devem ser cunhadas discussões sobre gestão, reforma do setor público e política pública, bem como feita a distinção entre os conceitos de desempenho (*performance*, “definido como a realização de valores públicos, tais como eficiência, eficácia, equidade, robustez, abertura e transparência”), de medição do desempenho (*performance measurement*, “o processo de aquisição de informações sobre desempenho”) e de gestão do desempenho (*performance management*, que é “a incorporação e o uso de informações sobre desempenho no processo de tomada de decisões”) (DOOREN *et al.*, 2015, p. 39, tradução nossa).

No Brasil, tem-se referencial metodológico para definir e medir o

desempenho no setor público, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento. No documento, considera-se que um modelo ideal de “Governança para o Desempenho” precisa ser multidimensional, de modo a reconhecer as diversas dimensões de esforços necessários para se atingirem os resultados esperados (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2010). Na mesma linha, Brignall e Modell (2000) salientam que sistemas de mensuração de desempenho multidimensionais podem ser empregados no setor público, o que demandaria, sob a ótica da teoria institucional, mudar o foco de atenção para o poder e para as pressões exercidas por diferentes grupos de interesse (*stakeholders*), bem como averiguar como isso afetaria o uso de informações sobre o desempenho das organizações.

Atkinson, Waterhouse e Wells (1997), em complemento, salientam que os sistemas tradicionais de medição de desempenho (baseados em contabilidade) não se amoldam às organizações atuais, nas quais relações entre funcionários, clientes, fornecedores e outros *stakeholders* exigem a avaliação de aspectos organizacionais intangíveis e flexíveis. Para esses autores, uma abordagem de medição de desempenho a partir da teoria dos *stakeholders* seria inclusive capaz de assimilar questões afetas ao planejamento estratégico, destacando que as escolhas de uma empresa nesse campo, por sua vez, influenciam o próprio sistema de medição de desempenho organizacional.

Em se tratando de dimensões próprias para mensurar o desempenho das compras governamentais, Schooner, Gordon e Clark (2008) ressaltam que a implementação de objetivos e de metas nesse contexto é diferenciada. Em tais contratações, os objetivos podem ser definidos abstratamente por lei ou por regulamento, limitando a flexibilidade de compras específicas, bem como há mais jogadores na arena dos contratos públicos se comparados aos contratos privados (SCHOONER *et al.*, 2008). Assim, os autores dividem os objetivos das compras

em dois *clusters*, os quais corresponderiam a dois possíveis grupos de dimensões do desempenho de compras públicas.

Como salientado por Rezende (2018), no primeiro grupo, Schooner *et al.* (2008) concentram objetivos voltados ao alcance do objetivo primário das aquisições, ou seja, a satisfação dos usuários finais dos produtos adquiridos. Assim, a própria satisfação dos usuários finais surge como uma primeira dimensão do desempenho, considerando que o comprador em contratos públicos raramente é o seu usuário final, não sendo capaz de captar as reais necessidades do demandante (SCHOONER *et al.*, 2008). A dimensão economia demanda o reconhecimento das restrições orçamentárias na gestão das compras públicas e o *best value* é visto como o resultado da satisfação do usuário final limitada pela necessidade de economia, o que reclama a combinação do critério preço com questões relacionadas à qualidade dos produtos (SCHOONER *et al.*, 2008). Na visão dos autores, a eficiência diz respeito à forma com que o sistema de compras públicas funciona, contemplando elementos como a velocidade dos processos de contratação e a diminuição de desperdícios em termos de recursos humanos e financeiros.

Ainda como sumarizado por Rezende (2008), o segundo grupo de dimensões de Schooner *et al.* (2008) centra-se na conformidade dos processos de compras governamentais e reúne objetivos que favoreçam as decisões dos gestores públicos, inclusive em prejuízo da própria satisfação do usuário final tratada no Grupo 1 (SCHOONER *et al.*, 2008). Em tal escopo, a integridade, que visa ao combate à corrupção, exige a verificação de elementos como a concorrência, a transparência e a prestação de contas. A uniformidade se traduz na padronização de regras e de procedimentos para a realização dos processos administrativos, à medida que a transparência diz respeito ao acesso às informações oficiais sobre as contratações governamentais. Por último, as dimensões

*accountability* e competição não são consideradas como fins em si mesmos das compras públicas, mas como meios de evitar a corrupção e de maximizar os resultados da contratação. A *accountability* contempla questões pertinentes à responsabilização, à prestação de contas e à existência de mecanismos formais de controle interno. Já a competição volta-se à busca de melhores custos e de maior qualidade dos bens/serviços adquiridos, enfatizando também a contenção da corrupção nas contratações estatais (SCHOONER *et al.*, 2008).

#### 4 MÉTODOS

Quanto ao seu delineamento, este estudo caracteriza-se como uma revisão crítica da produção bibliográfica sobre o tema. Quanto à sua abordagem, trata-se de pesquisa quali-quantitativa, com recorte temporal longitudinal e amostragem não-probabilística. Os dados coletados são primários e se referem a variáveis observadas no conjunto de artigos selecionados.

Para a seleção dos artigos que compõem o estado da arte, foram coletados todos os estudos publicados cujos conteúdos guardavam pertinência com a discussão do construto “desempenho de compras governamentais” em artigos aplicados à Administração Pública no Brasil, considerando a produção acadêmica publicadas entre 2007 e 2017. As consultas foram empreendidas na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)* e no Portal de Periódicos da Capes, lembrando que essa última congrega informações de outras 126 bases de referência.

Em ambos os casos, foram aplicadas as seguintes combinações de palavras-chave, em Português e Inglês, submetidas a todos os campos de busca: “compras governamentais” ou “compras públicas” (“public procurement”), (+) “desempenho” (“performance”) e (+) “Brazil” (quando para buscas em Inglês). Por almejar a

produção aplicada ao Brasil, este estudo iniciou sua busca com palavras-chave em Português. Posteriormente, os critérios de seleção foram replicados com uso de palavras-chave em Inglês, mas nenhum artigo adicional foi identificado em língua inglesa.

As consultas apontaram, inicialmente, um total de 74 artigos, sendo 3 deles oriundos da base *Spell* e os demais do Portal de Periódicos da Capes. Para refinar a seleção, foram excluídos os trabalhos repetidos e aqueles cujos resumos indicaram falta de aderência temática com o objeto de pesquisa. Ao final, restaram 25 artigos para a análise bibliométrica e elaboração do estado da arte, os quais representam toda a produção nacional sobre a temática publicada no período considerado. Essa é a base a partir da qual este estudo desenvolve suas análises.

Para cada artigo inserido na base, coletaram-se informações sobre periódico de origem, classificação do periódico conforme parâmetros no Qualis Capes para a área de Administração vigentes em 2018, ano de publicação, autores, natureza da pesquisa (teórica ou empírica), delineamento (descritivo ou correlacional), abordagem empírica (qualitativos ou quantitativos) e métodos de pesquisa. A partir da proposta de pesquisa desenvolvida em cada artigo, desenvolveu-se categorização própria, apresentada neste estudo. Para a análise das variáveis, utiliza-se estatística descritiva e, para a classificação dos estudos em categorias, aplica-se análise de conteúdo aos objetivos de pesquisa extraídos de cada artigo (FLICK, 2013). A partir das categorias construídas, elaborou-se uma série temporal com o desempenho de cada categoria ao longo dos anos inseridos no recorte da pesquisa.

#### 5 DESEMPENHO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E ESTADO DA ARTE EM CATEGORIAS TEMÁTICAS

Zupic e Carter (2015) consideram a bibliometria uma forma alternativa de mapeamento da ciência, a partir da utilização de métodos quantitativos para averiguar a relação existente entre disciplinas, campos e especialidades, reduzindo, segundo os autores, o viés subjetivo do tradicional processo de revisão da literatura. Nesse escopo, os estudos representativos da produção aplicada à realidade nacional foram classificados, em uma planilha de apoio, conforme variáveis demográficas, metodológicas e teóricas (a saber, i. discute temas relacionados ao desempenho de compras governamentais?; ii. adota modelo multicritério para avaliar o desempenho das compras?; iii. aborda o uso do poder de compra do Estado?; e iv. em qual área aborda o uso do poder de compra?).

Os artigos coletados são predominantemente empíricos (24), o que evidencia que problemáticas ligadas ao “desempenho de compras governamentais” e ao “uso do poder de compra do Estado” não se resumem ao campo das teorias, fazendo parte da realidade prática de organizações envolvidas em contratações públicas. Nesses casos, realizou-se majoritariamente estudos de casos (18),

para a elaboração de pesquisas descritivas (21). Em relação à natureza dos dados, observa-se uma alternância entre trabalhos de abordagem qualitativa (11), quantitativa (9) e mista (5).

A partir das variáveis teóricas formuladas e considerando a afinidade temática entre os artigos, foram constituídas três categorias de análise resultantes de análise de conteúdo dos resumos dos artigos. Essas categorias são utilizadas como base para a revisão da literatura e para a elaboração do estado da arte da produção nacional. Ressalta-se que as categorias são construídas a partir do agrupamento e da priorização dos temas centrais dos artigos, não tendo como propósito a não exclusão de temas entre si. Essa escolha se justifica em função da baixa quantidade de artigos que compõem a população analisada (afinal, a busca resultou em 25 artigos), o que restringe as possibilidades de agrupamento. Ainda assim, considera-se que a opção metodológica de construção das categorias corresponde a uma contribuição útil para a análise da literatura, podendo ser complementada por estudos futuros. A Tabela 1 retrata essas categorias temáticas, cujo conteúdo será apresentado nas subseções seguintes.

**Tabela 1-** Categorias temáticas no estado da arte

Categorias	Quantidade	Porcentagem
1. Resultados de uso das compras governamentais	11	44%
2. Uso de modelos multicritério para a avaliação do desempenho de compras públicas	1	4%
3. Uso do poder de compra do Estado	13	52%
Total de artigos	25	100%

Fonte: dados da pesquisa

Ao analisar a trajetória de publicações em cada uma das categorias e sua dispersão em uma série temporal ao longo do período de 2007 a 2017, é possível esclarecer algumas características do campo. Embora se tenha buscado por artigos desde 2007, somente em 2010 se

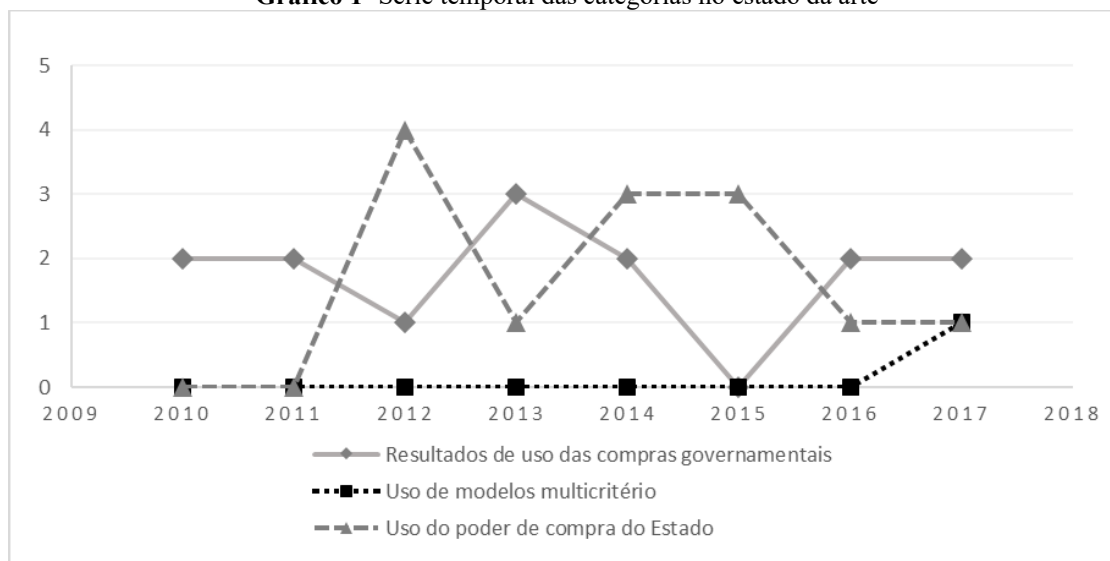
registram os primeiros artigos abordando a temática de desempenho associada ao uso das compras governamentais. Assim, em efeito, registra-se que a produção no campo se concentra em apenas oito anos.

A categoria 1 tem sido uma opção frequente dos pesquisadores desde o

primeiro ano da série temporal (2010), tendo obtido registros de, ao menos, uma publicação em seis dos oito anos da série. A categoria 2 registra somente um artigo, publicado no último ano da série temporal (2017). Por sua vez, a categoria 3 reúne o maior número de artigos entre as três, sendo que suas primeiras publicações só ocorrem no terceiro ano da série (2012). Embora seu

aparecimento seja retardado em relação ao da primeira categoria, sua frequência de publicações se destaca. Desde que surgiu, em 2012, essa categoria tem registrado, em média, duas publicações por ano de forma ininterrupta. Essas trajetórias são apresentadas no Gráfico 1 e detalhadas nas seções seguintes.

**Gráfico 1-** Série temporal das categorias no estado da arte



Fonte: dados da pesquisa

Os dados permitem caracterizar, ainda, quais são os periódicos que mais têm publicado sobre o desempenho das compras públicas aplicadas ao Brasil. Ao todo, 12 periódicos publicaram o total dos 25 artigos selecionados. Sua participação no campo, no entanto, não é igualmente distribuída. A Revista de Administração Pública (RAP) reúne a maior parte das publicações, no caso, 36% de toda a literatura. Em segundo lugar, destacam-se *Holos*, *Revista de Administração Mackenzie*, *Revista de Ciências da Administração*, *Revista de Gestão* e *Revista Metropolitana de Sustentabilidade* que publicaram, cada, dois artigos sobre a temática.

### 5.1 Resultados de uso das compras governamentais

Esta categoria reúne artigos que propuseram discussões sobre resultados

advindos do uso das compras governamentais de forma genérica. Cabe ressaltar que esses artigos não desenvolvem modelos multicritério de análise em seus estudos empíricos, voltando-se à avaliação de uma ou duas variáveis associadas aos resultados das compras de forma isolada. Mais que uma opção de pesquisa generalizada no campo, a elevada incidência desses artigos (44%) revela a opção frequente por desenhos de pesquisa reducionistas quanto ao fenômeno que, por natureza, é sabidamente complexo e que exige avaliação por parâmetros bidimensionais (a exemplo das dimensões de satisfação do usuário e qualidade do processo de compras) e multicritérios (e.g. com observação das variáveis integridade, uniformidade, transparência, *accountability* e competição) (SCHOONER *et al.*, 2008). Na sequência, apresentam-se os trabalhos que compõem a presente categoria.



Faria, Ferreira, Santos e Silveira (2010) averiguaram os fatores determinantes da variação dos preços de produtos comprados via pregão eletrônico. Para tanto, realizou-se pesquisa empírica e análises estatísticas correlacionais. Resultados evidenciaram que as variáveis “número de fornecedores”, “especificidade dos ativos”, “quantidade” e “frequência das transações” possuem um poder de explicação conjunta de 67,4% das variações dos preços.

Medeiros *et al.* (2014) avaliaram a qualidade de produtos e de serviços adquiridos em licitações do tipo menor preço, a partir de estudo de caso em uma Câmara de Vereadores no Rio Grande do Sul. Realizou-se análise documental, observação *in loco* e aplicação de questionários, para averiguar a percepção dos funcionários do órgão em relação à qualidade dos produtos e serviços contratados. Apurou-se que o nível de qualidade dos produtos é considerado satisfatório, a despeito de serem reconhecidos como inferiores em relação aos adquiridos por meio de licitações não pautadas pelo critério de menor preço.

Jorge *et al.* (2010) mensuraram a relevância relativa do uso de diversas modalidades de compras nas despesas de um instituto público, com vistas a identificar indicadores próprios para quantificar o efeito do aperfeiçoamento dessas atividades-meio. Realizou-se pesquisa empírica, a partir de estudo de caso no Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (Ipec) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), no período 2004 a 2007. Apontou-se que a promoção da efetividade em custo das atividades de compras gerou resultados práticos positivos em relação à ampliação da concorrência nas licitações.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) desenvolvem um modelo teórico operacional (MTO) de gestão da cadeia de suprimento para o poder público (GCSSP), a partir dos processos de compras e com base em técnicas de tecnologia da informação, gestão de processos e comércio

eletrônico. Realizou-se estudo empírico e descritivo, a partir de entrevistas estruturadas com atores envolvidos nas contratações dos 26 estados brasileiros e unidades de governo federal, para verificar os estágios de evolução de seus sistemas de compras e de gestão de suprimentos, nos anos de 2006 e 2007. Apontou-se que 96% das unidades pesquisadas possuem capacidade de melhoria, por estarem abaixo do estágio de transformação.

Borges, Walter e Santos (2016) averiguaram as possíveis melhorias nos processos de compras públicas de bens, a partir do uso do pregão presencial com registro de preço. Realizou-se pesquisa bibliográfica, investigação documental e estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Estado da Paraíba. Apontou-se que o processo estudado é caracterizado por empecilhos burocráticos, que retardam seu fluxo em razão da excessiva concentração de atividades em unidades superiores da organização.

Santos, Fank e Varela (2012) avaliaram os níveis, os determinantes e a evolução dos estoques públicos das prefeituras das capitais da Região Sul do Brasil. Realizou-se pesquisa descritiva e de abordagem quantitativa. Os resultados evidenciaram a ocorrência de problemas relacionados à falta de estoques nos almoxarifados das prefeituras, possivelmente gerados pela ausência de planejamento e de estratégia na administração dos estoques públicos.

Freitas e Maldonado (2013) perquiriram formas de se obter redução de custos nas contratações de serviços contínuos, bem como prováveis efeitos dessa redução para as organizações contratantes e para os prestadores de serviços terceirizados. Realizou-se estudo exploratório, a partir de pesquisa bibliográfica nas produções científica, normativa e documental correlatas. Conclui-se que o uso do pregão eletrônico tem resultado em maior agilidade, transparência e competitividade nas licitações.

Faria, Ferreira e Gonçalves (2013) averiguaram os fatores de potenciais riscos advindos do uso do pregão eletrônico, com base na teoria dos custos de transação. Empreendeu-se pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa, com vistas a classificar as empresas fornecedoras da União, conforme o grau de risco verificado em seus contratos de fornecimento. Evidenciou-se que os órgãos públicos ainda precisam desenvolver mecanismos para mitigar atitudes oportunistas.

Vaz e Lotta (2011) identificaram e sistematizaram os componentes logísticos da gestão de políticas públicas, partindo da premissa de que as decisões logísticas seriam cruciais em discussões sobre a melhoria do Estado e dos serviços públicos. Realizou-se estudo teórico-conceitual e pesquisa empírica, com base em sítios eletrônicos de órgãos públicos, relatórios gerenciais e na própria experiência pessoal dos pesquisadores. Concluiu-se que as decisões logísticas são capazes de efetivamente impactar na efetividade das ações governamentais, devendo ser consideradas nos processos de reforma da gestão pública.

Dias *et al.* (2013) investigaram os fatores de desperdício, associados às irregularidades na gestão de recursos municipais repassados pela União para a área da saúde, considerando, entre outros, os gastos com compras públicas. Realizou-se pesquisa empírica, a partir dos relatórios das auditorias empreendidas pela Controladoria-Geral da União (CGU) no ano de 2010, em 102 municípios fiscalizados. Os resultados não evidenciaram nível adequado de significância para o desperdício ativo, sendo que, para o desperdício passivo, foram apurados os seguintes fatores: a) inadequabilidade administrativa; b) fraca fiscalização; e c) baixo nível de *compliance*.

Ensslin *et al.* (2014) realizaram o levantamento e a análise bibliométrica de artigos publicados em periódicos científicos a partir de 2000, sobre o tema “Compra

governamental sob a ótica da avaliação de desempenho”. Realizou-se pesquisa exploratória e descritiva, a partir do método conhecido como *Knowledge Development – Construtivist (ProKnow-C)*. Os resultados permitiram identificar os principais periódicos, artigos, autores e palavras-chave alinhados ao tema, considerando os critérios estabelecidos pelos pesquisadores.

De um modo geral, nos artigos reunidos nesta categoria, as discussões giraram em torno de questões ligadas aos preços/custos, à qualidade dos produtos adquiridos ou às decisões logísticas tomadas pelos gestores de contratações públicas. Assim, o fenômeno do desempenho, quando aplicado ao caso das compras governamentais, foi perquirido a partir dessas variáveis, de forma isolada. Isso é, sem a proposição e o emprego de modelos de avaliação multicritérios, capazes de contemplar as diversas dimensões do desempenho das compras governamentais que vêm sendo apontados pela literatura (SCHOONER *et al.*, 2008).

Por fim, vale acrescentar que, em nenhum dos estudos apresentados acima, os resultados de uso das compras governamentais foram abordados no contexto da formulação de políticas públicas baseadas na demanda estatal, de modo a verificar, em casos concretos, se o Estado brasileiro tem sido bem-sucedido nesse uso.

## **5.2 Uso de modelos multicritério para a avaliação do desempenho de compras públicas**

A presente categoria é composta por apenas um estudo, que empregou uma estrutura de avaliação multicritério para a verificação empírica da performance de compras públicas. Embora pareça questionável a categorização de um estado da arte que se apoie em um único artigo, defende-se a manutenção dessa categoria por entender que, em efeito, se trata da categoria para a qual se espera migração, nos próximos anos, de grande parte da

literatura a ser desenvolvida sobre compras públicas.

Enquanto a teoria já reconhece o imperativo de desenhar estudos de natureza multicritério para avaliar questões complexas associadas ao desempenho de ações do Estado, a exemplo das compras governamentais, as evidências empíricas da produção nacional recente revelam que o atendimento a essa recomendação teórica permanece latente. É preciso que as pesquisas futuras se apoiem nas experiências prévias de teste dos fatores individuais para, então, evoluir na proposição de desenhos de pesquisa mais complexos e multicritérios. Assim, delineia-se uma lacuna de pesquisa a compor uma agenda de pesquisa coletiva para o campo: propor e testar modelos de avaliação multicritério para o desempenho das compras governamentais, em acordo com a natureza multifacetada do fenômeno. A exemplo do artigo apresentado nessa categoria, que evolui desenhos de pesquisa anteriores, ressalta-se o caráter cumulativo de geração, aprendizagem a adoção de desenhos de pesquisa de natureza multicritério.

Por hora, compõe esta categoria o estudo de Nishiyama *et al.* (2017), que empregaram modelo multicritério para avaliar o desempenho dos processos de

compras do Biotério Central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir da percepção da diretora do departamento de suprimentos da organização. Realizou-se pesquisa exploratória, de abordagem quali-quantitativa, baseada em um estudo de caso. Para a avaliação de desempenho proposta, foi empregada a chamada metodologia “Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)”, que, conforme os pesquisadores, apresenta-se como uma ramificação da MCDA tradicional para apoiar os decisores em ambientes complexos, conflituosos e imprecisos.

### 5.3 Uso do poder de compra do Estado

Esta categoria inclui artigos que abordaram o uso das compras governamentais como ferramenta estratégica de formulação de políticas públicas baseada na demanda (RAUEN, 2017). Em essência, não se trata de estudos que discutam questões associadas ao desempenho de compras governamentais, mas à sua própria utilização enquanto instrumentos de políticas públicas. Assim, por não se referirem diretamente a critérios objetivos de desempenho, sumarizam-se suas proposições no Quadro 1.

**Quadro 1-** Artigos do portfólio bibliográfico da categoria temática 3

Autoria	Título	Ano
Lima, D. H., e Vargas, E. R.	Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?	2012
Oliveira, M. F., da Silva, J. F. e da Motta, L. J.	A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?	2012
Moreira, M. F., e de Vargas, E. R.	Compras para a inovação: casos de inovações induzidas por clientes públicos.	2012a
Moreira, M. F., e de Vargas, E. R.	Quando o Governo é o mercado: compras governamentais e inovação em serviços de software.	2012b
Alvarenga, R. M.; Matos, F. N.; Machado, D. Q.; Sobreira, M. C. e Matos, L. S.	Arranjo Produtivo Local e desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no Município de Marco – Ceará	2013

Alencastro, M. C.; da Silva, E. V., e Lopes, A. Á.	Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal.	2014
Castro, J. K.; De Freitas, C. L.; Da Cruz, F.	Licitações sustentáveis: um estudo em instituições federais de ensino superior na região sul do Brasil.	2014
Ferreira, V. S.; Najberg, E.; Ferreira, C. B.; Barbosa, N. B., e Corges, C.	Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal.	2014
Cabral, S., Reis, P. C. e Sampaio, A. H.	Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica.	2015
Oliveira, B. S., e Luzio, L. M.	Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável.	2015
Lopes, R. G., e Moura, L.	Responsabilidade Socioambiental: Uma Análise do Projeto “Campus Verde-Gestão Ambiental do IFRN”.	2015
Araújo, G. C., e Teixeira, C. E.	Operacionalização das compras públicas sustentáveis na secretaria de administração penitenciária do estado de São Paulo.	2016
Barboza, R. B., Fonseca, S. A., e Ramalheiro, G. F.	O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional.	2017

Fonte: elaborado pelos autores

Entre os estudos que investigam o uso das contratações governamentais como ferramentas de políticas públicas, é possível evidenciar seus focos analíticos: 42% se voltam à sustentabilidade ambiental; 35% investigam inovação; e 15% exploram essa premissa aplicada ao recorte das Micro e Pequenas Empresas. Nesses casos, as pesquisas analisaram, de forma lateral, o fenômeno do desempenho para fins da avaliação de políticas públicas e/ou de organizações (públicas e privadas) inseridas no contexto da utilização do poder de compra estatal.

Moreira e Vargas (2012a) e Moreira e Vargas (2012b), por exemplo, investigam o processo de indução de inovações em empresas fornecedoras do governo, a partir de requisitos de compras estabelecidos por clientes governamentais. No tema da sustentabilidade ambiental, Alencastro, Silva e Lopes (2014) analisam o processo de implementação das compras sustentáveis pela Administração Pública federal,

destacando seus objetivos, regulamentações normativas, potencialidades e limites. Quanto ao fomento ao desenvolvimento econômico e produtivo das micro e pequenas empresas, Cabral, Reis e Sampaio (2015) averigam os condicionantes da participação e do sucesso do segmento em aquisições públicas, em face das principais alterações legislativas a esse respeito.

Seguindo essa tendência, nos demais artigos reunidos na presente categoria, o desempenho das próprias compras governamentais, considerando seus impactos econômicos, financeiros e administrativos para o Estado contratante, não foi foco de interesse dos pesquisadores, mas sim a performance da política elegida, em termos de estimular comportamentos desejados para o seu público-alvo.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo explorou o campo de estudos das compras governamentais

enquanto instrumentos de políticas públicas no Brasil. Buscando responder à pergunta “como a literatura recente tem avaliado o desempenho do uso das compras governamentais no Brasil?”, desenvolveu-se revisão de literatura da produção aplicada à Administração Pública brasileira do decênio 2007-2017 e mapeou-se o Estado da Arte, que se desenvolve ao redor de três grandes linhas temáticas.

Sob a perspectiva do recorte temporal estabelecido, os estudos recentes em 2010 se configuram como investigações sobre os resultados de uso das compras governamentais, com foco majoritário em critérios técnicos associados às compras, como preço ou qualidade das aquisições. Dois anos depois, em 2012, observou-se o surgimento de um novo conjunto de estudos focados no uso das compras enquanto ferramentas estratégicas de políticas públicas, a exemplo de seu uso na promoção de inovação ou de sustentabilidade. Em 2017, registrou-se o primeiro esforço para testar modelos multicritérios para a verificação empírica da performance de compras públicas, em atendimento à recomendação da literatura (SCHOONER *et al.*, 2008). Assim, entende-se que duas grandes abordagens comuns guiaram o campo de estudos até 2017, marco temporal a partir do qual a literatura nacional deve se intensificar no sentido de preencher a primeira lacuna de pesquisa evidenciada neste estudo: desenvolvimentos de pesquisas que testem o desempenho das compras governamentais sob perspectiva comparada e multicritério.

Entre os resultados expressivos elencados neste estudo, destaca-se a reduzida incidência de artigos que discutam, em efetivo, variáveis ou dimensões associadas à mensuração do desempenho nas compras. A informação é mais complexa do que parece: a literatura brasileira recente sobre desempenho em compras públicas é expressiva (têm-se 25 artigos publicados em 10 anos), qualificada (84% dos artigos estão publicados em periódicos dos estratos B2 ou superior), mas

inespecífica (apenas 48% dos artigos discutem, objetivamente, critérios representativos do desempenho das compras). E, entre esses, muitos adotam critérios técnicos, e não teóricos: preços, qualidade dos produtos e modalidades de contratação praticadas. Trata-se de critérios voltados à execução técnica das compras, e não ao seu uso enquanto instrumento de políticas públicas – em contrariedade às recomendações teóricas, que preveem variáveis que extrapolem o caráter processual da avaliação do procedimento de compras, a exemplo de satisfação do usuário (SCHOONER *et al.*, 2008).

Assim, elenca-se a segunda lacuna de pesquisa a compor a agenda de pesquisa coletiva para o campo: proposição de desenhos de pesquisa para mensuração do desempenho em compras governamentais que contenham critérios, dimensões e variáveis de natureza teórica tipicamente representativas do uso das compras enquanto instrumentos de políticas públicas, a exemplo de critérios associados à satisfação do usuário, transparência ou *accountability*.

O conjunto de resultados obtido neste estudo permite concluir, portanto, que a literatura aplicada às compras na Administração Pública brasileira investiga seu desempenho, embora de forma restrigente. Frequentemente, os estudos testam o desempenho das compras sob a proxy da performance das políticas públicas que as utilizam. Trata-se de desenho de pesquisa útil, mas limitante em sua abrangência do papel transversal das compras governamentais. Embora sejam instrumentos de políticas públicas do Estado, as compras também conservam seu papel originário de forma de suprimento (MCCRUIDDEN, 2004). Assim, aponta-se que a gestão das compras é uma função organizacional típica para a qual também se devem direcionar esforços investigativos quanto à eficiência, eficácia e impactos econômicos, financeiros, administrativos e institucionais.

Em resumo: se, nos últimos anos, a literatura se preocupou em investigar nossa capacidade de usar políticas públicas de demanda, nos próximos dez anos, instiga-se os autores a revisitarem a função originária das compras para responder a um questionamento emergente: após utilizar as compras como instrumentos de políticas públicas por mais de uma década, nos tornamos bons compradores públicos?

Entre as limitações do presente estudo, destaca-se a restrição do recorte à literatura aplicada à Administração Pública brasileira. Como sugestões para estudos futuros, aponta-se o desenvolvimento de estudos comparados quanto à produção internacional. Ao considerar a produção internacional sobre desempenho de compras governamentais, espera-se ser possível sumarizar, adicionalmente, evidências (eventualmente já experimentadas) para posterior teste em modelos de avaliação das compras nacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBANO, G. L.; RUSSO, F. A., CASTALDI, G.; ZAMPINO, R. Evaluating Small Businesses' Performance in Public e-Procurement: Evidence from the Italian Government's e-Marketplace. **Journal of Small Business Management**, v. 53, p. 229-250, 2015.
- ALENCASTRO, M. A. C.; DA SILVA, E. V.; LOPES, A. M. D. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 207-236, 2014.
- ALVARENGA, R. M.; DE QUEIROS, D.; DO CARMO, M.; DE SOUZA, L. B. Arranjo produtivo local e desenvolvimento sustentável: uma relação sinérgica no município de marco-Ceará. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, 2013.
- AMANN, M. K.; ROEHRICH, J.; EBIG, M.; HARLAND, C. Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 351-366, 2014.
- DE ARAÚJO, G. C.; TEIXEIRA, C. E. Operacionalização das compras públicas sustentáveis na secretaria de administração penitenciária do estado de São Paulo. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, n. 3, p. 63-86, 2016.
- ASCHHOFF, B.; SOFKA, W. Innovation on demand - Can public procurement drive market success of innovations? **Research policy**, v. 38, n. 8, p. 1235-1247, 2009.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 3, p. 25, 1997.
- BARBOZA, R. B.; FONSECA, S. A.; DE FREITAS, G. C. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 58-71, 2017.
- BORGES, L. M.; WALTER, F.; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231-252, 2016.
- BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 4, p. 452-476, 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas

para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial União**, 1993.

BRIGNALL, S.; MODELL, S. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management accounting research**, v. 11, n. 3, p. 281-306, 2000.

CABRAL, S.; REIS, P. R. D. C.; SAMPAIO, A. D. H. Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 477-491, 2015.

CASTRO, J. K.; DE FREITAS, C. L.; DA CRUZ, F. Licitações sustentáveis: um estudo em instituições federais de ensino superior na região sul do Brasil. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 4, n. 1, p. 31-51, 2014.

DE FREITAS, M.; DE VARGE, J. S. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1265-1282, 2013.

DIAS, L. S.; MATIAS-FERREIRA, J.; FARIAS, M. S.; PAMPLONA, V. S. Fatores associados ao desperdício de recursos da saúde repassados pela união aos municípios auditados pela Controladoria Geral da União. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2013.

DOS SANTOS, P. S. A.; FANK, O. L.; VARELA, P. S. Determinantes do nível dos estoques públicos: mensuração nas capitais dos estados da região Sul do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 28-55, 2012.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; NISHIYAMA, M. A.; CHAVES, L. C. Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas

pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014.

FARIA, E. R.; FERREIRA, M. M.; DOS SANTOS, L. M.; SILVEIRA, S. R. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1405-1428, 2010.

FARIA, E. R.; FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, M. A. Avaliação dos riscos do pregão eletrônico: uma abordagem pela teoria da nova economia institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, 2013.

FERREIRA, N. A. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & sociedade**, v. 23, p. 257-272, 2002.

FERREIRA, V. S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C. B.; BARBOSA, N. B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1207-1228, 2014.

FLICK, U. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. Sage, 2013.

FLYNN, A.; DAVIS, P. Theory in public procurement research. **Journal of public procurement**, v. 14, n. 2, p. 139-180, 2014.

FREITAS, M.; MALDONADO, J. M. S. V. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 47, n. 5, 2013.

GEORGHIOU, L.; EDLER, J.; UYARRA, E.; YEOW, J. Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 86, p. 1-12, 2014.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOMES, R. C.; LEAL, A. S.; ASSIS, V. A. Indicadores para avaliar o desempenho de prefeituras municipais. **Tecnologias de Administração e Contabilidade-TAC**, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2013.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Innovations in performance measurement: Trends and research implications. **Journal of management accounting research**, v. 10, p. 205, 1998.

JORGE, M. J.; AVELLAR, C. M.; DE MELO, L. C.; PIGATTO, J. M.; BATISTA, D. L. Indicadores de Efetividade em custo de atividades-meio no modelo de gestão para resultados: a experiência do Ipec/Fiocruz. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010.

JUSTEN FILHO, M.; JORDÃO, E. F. A contratação administrativa destinada ao fomento de atividades privadas de interesse coletivo. **Revista Brasileira de Direito Público**, v. 9, 2015.

LIMA, D. H.; DE VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012.

LOPES, R. G.; DE MOURA, L. R. Responsabilidade socioambiental: uma análise do projeto “campus verde–gestão ambiental do IFRN”. **HOLOS**, v. 3, p. 135-147, 2015.

MCCRUDDEN, C. Using public procurement to achieve social outcomes. *In: Natural resources forum*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd., 2004. p. 257-267.

MEDEIROS, F. B.; DOS SANTOS, S. X.; DENARDIM, É. S.; ABBADE, E. B. A qualidade dos produtos e serviços em licitações do tipo menor preço: um estudo em uma câmara de vereadores do Rio Grande do Sul. **REGE-Revista de Gestão**, v. 21, n. 4, p. 491-508, 2014.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Compras governamentais. Painel de Compras do Governo, 2017. Disponível em: <https://paineldecompras.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 11 maio 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Guia referencial para medição de desempenho e Manual para construção de indicadores. 2010.

MODELL, S. Performance measurement myths in the public sector: a research note. **Financial Accountability & Management**, v. 20, n. 1, p. 39-55, 2004.

MOREIRA, M. F.; DE VARGAS, E. R. Compras para a inovação: casos de inovações induzidas por clientes públicos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, 2012a.

MOREIRA, M. F.; DE VARGAS, E. R. Quando o governo é o mercado: compras governamentais e inovação em serviços de software. **Revista de Administração e Inovação**, 9(2), 175-197, 2012b.

NISHIYAMA, M. A.; DE LIMA, M. A.; ENSSLIN, L.; CHAVES, L. C. Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 09-28, 2017.

Oliveira, B. S.; LUZIO, L. M. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189-206, 2015.



OLIVEIRA, M. F.; DA SILVA, J. F.; DA MOTTA, L. F. J. A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização? **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 701-720, 2012.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Mh Comunicação, 1994.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, p. 377-387, 2006.

OSBORNE, S. P. Public governance and public services delivery: a research agenda for the future. **The new public governance**, p. 413-428, 2010.

RAUEN, A. O. Políticas de inovação pelo lado da demanda no Brasil. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

REZENDE, E. C. M. **Da política pública à performance**: mapeamento do desempenho de compras governamentais no Simples Nacional. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA. Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

SANTOS, P. A.; FANK, O. L.; VARELA, P. S. Determinantes do nível dos estoques públicos: mensuração nas capitais dos estados da região sul do Brasil. **Revista**

**Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 28-55, 2012.

SCHOONER, S. L.; GORDON, D. I.; CLARK, J. L. Public procurement systems: unpacking stakeholder aspirations and expectations. **GWU Law School Public Law Research Paper**, n. 1133234, 2008.

SQUEFF, S.; DE HOLANDA. O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro (No. 1922). Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2014.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 45, n. 2, p. 401-433, 2011.

VAN DOOREN, W.; BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Performance management in the public sector**. Routledge, 2015.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 107-139, 2011.

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.

---

<sup>i</sup> **Elvira Carolina Moreira de Rezende**

Procuradora da Fazenda e Mestre em Administração Pública pelo Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA/PPGA) UnB.

<sup>ii</sup> **Marina Figueiredo Moreira**

PHD em Sciences de Gestion pela Université Aix-Marseille (França). Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília - UnB. Professora do

Mestrado Profissional em Administração - MPA/UnB. Professora Adjunta do Departamento de Administração da UnB. Membro da RESER - European Association for Research on Services. Líder do LinSe - Laboratório de Estudos e Pesquisas sobre Inovação e Serviços na Universidade de Brasília. Tem pesquisas relacionadas a Inovação, Inovação em Serviços, Inovação em Software, Políticas Públicas para Inovação, Compras Governamentais para a Inovação e Mudança e Inovação em Serviços.