



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **Compras compartilhadas como mecanismo que favorece a formação da rede entre universidades públicas**

**MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA**  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS  
marco.pinheiro@uscs.edu.br



## **Compras compartilhadas como mecanismo que favorece a formação da rede entre universidades públicas**

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo verificar se os mecanismos de compras compartilhadas, numa licitação pública, utilizados por três Universidades Públicas, geraram configurações de redes de negócios, compartilhamento de conhecimento e mecanismos de governança. As Universidades envolvidas foram entrevistadas a respeito do processo licitatório e as informações coletadas foram comparadas às descrições teóricas de práticas de formação de redes, governança e gestão do conhecimento. Para o processo licitatório estudado foi evidenciado a formação de uma rede temporária cuja governança foi exercida pela Universidade que liderou o processo. Embora ocorrendo à utilização e internalização do conhecimento gerado entre as universidades envolvidas, as demais etapas do ciclo de geração de conhecimento, a socialização, externalização e combinação, ocorreram quase exclusivamente pela Universidade promotora da governança.

Palavras-chaves: Compras Compartilhadas, Redes, conhecimento e governança.

### **Abstract**

This study intends to verify whether the mechanisms of shared purchases at a public tender, used by three public universities, resulted in business networking configurations, knowledge sharing and governance mechanisms. We interviewed these three universities regarding the bidding process and the acquired data were compared to theoretical descriptions of networking, governance and knowledge management practices. According to this bidding process, we found a formation of a temporary network in which the governance was carried on by the University that led the process. Despite of the knowledge use and internalization generated among the three universities involved, the remaining steps of the cycle of knowledge generation - socialization, externalization and combination, occurred almost exclusively by the University that promoted governance.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### Introdução

O governo tem mostrado preocupação em cumprir o seu papel fundamental na gestão de recursos públicos em todos os seus processos. A globalização vem mudando o mundo, as organizações, as empresas e o Estado que não deve ser muito oneroso, sendo assim deve se tornar cada vez mais eficiente na realização de suas tarefas (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERRER, 2013).

Alguns autores já apontavam na década de 1990, as transformações que estavam ocorrendo no setor público de diversos países (OSBORNE; GAEBLER, 1994), destacando que estes países estavam buscando adotar modelos de gestão alinhados com os desafios do Estado contemporâneo (PIMENTA, 2002), visando o emprego mais racional de recursos para maximizar a produtividade e a eficiência. Da mesma forma, aportaram no Brasil, uma década mais tarde estas transformações, como afirmam Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010) em relação aos serviços compartilhados como um fator inovador (MOREIRA; VARGAS, 2009).

Corroborando com estas ideias, Batista e Maldonado (2008) procuram mostrar a importância e o papel do setor de compras em instituições públicas, nas aquisições de bens e serviços, uma vez que este assunto tem sido pouco abordado. Uma das inovações que merecem destaque é o sistema de compras compartilhadas. Com o foco nesta inovação, as compras compartilhadas e as práticas das licitações públicas, Fernandes (2003) analisa a aplicação de um sistema de compras eletrônico na administração pública, o Comprasnet, que tem uma perspectiva de desenvolvimento para a obtenção da redução de preços, ampliando a transparência neste processo. Nas compras compartilhadas do Ministério da Educação e Cultura (MEC), conforme afirmação de Aguiar (2012) pode existir a figura de um dos envolvidos neste compartilhamento, denominado carona, que também pode inserir-se no sistema eletrônico de compras sem que, no entanto, altere as descrições do produto/serviço licitado.

Lopes e Oliveira (2012) discutem a importância de o poder público atentar para a utilização de instrumentos de gestão pautados na transparência e sustentabilidade, sendo que as compras compartilhadas podem ser incluídas neste arcabouço. Adicionalmente, Silva e Barki (2012) indicam que a compra de produtos sustentáveis também podem ser favorecidas com a prática das compras compartilhadas.

O uso da prática de compras compartilhadas propicia a formação de redes compartilhamentos entre instituições distintas, mas públicas. Assim sendo, empregando a definição de Brambilla (2012), estas redes de cooperação interorganizacionais, representam atributos diferenciados e inovadores para a gestão pública. As redes proporcionam ou ampliam ganhos competitivos quando se formam por instituições públicas de cooperação como Vershoore e Balestrim (2008) afirmam. Assim sendo, o que este trabalho busca responder é: as compras compartilhadas propiciam o estabelecimento de uma rede entre universidades públicas no Brasil?



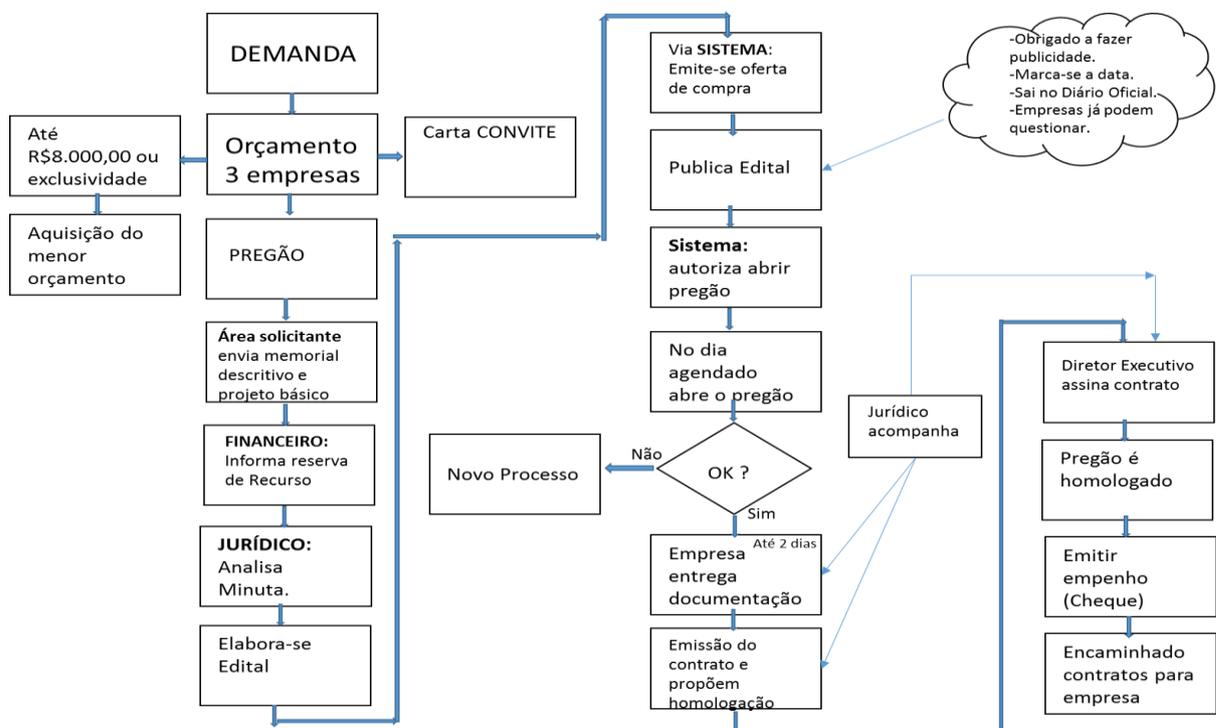
## Referencial Teórico

Ao discorrermos sobre o assunto de compras públicas compartilhadas e as suas formas de gestão, abordaremos vários pontos envolvidos neste processo como a gestão pública; as compras públicas e suas modalidades (leilões, pregões); compras compartilhadas e o sistema comprasnet; rede de negócios e a governança que permeia este mecanismo.

A gestão pública baseada nas propostas de Abrucio (2007): renovação e modernização do estado brasileiro nos eixos: profissionalização da burocracia com redução de cargos; eficiência que reduz os gastos e a mudança como questão-chave na lógica do orçamento que é marcada pelo descompasso, mas que agora temos o governo eletrônico com potencial; na efetividade dum governo como conjunto de “caixinhas” que tem pouca comunicação entre si; e a transparência com responsabilidade governamental fecha o conjunto de estratégias de avanço para o Estado.

A inovação no campo das licitações públicas propicia inúmeros benefícios à administração, quer seja na redução de custos, quer seja na obtenção de propostas verdadeiramente vantajosas. (AGUIAR, 2012). Na gestão pública brasileira em âmbito federal os processos de compra incluem procedimentos de licitação, que seguem basicamente a sequência explicitada a seguir.

Figura 1: Principais etapas de um pregão.



Fonte: Elaborado pelos autores.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O órgão participante procede ao levantamento das necessidades e à identificação dos interesses em relação a outros participantes. Os órgãos são contatados e convidados a participar através de *e-mail* institucional. O responsável pelo pregão, que é uma modalidade de licitação segundo Fernandes (2003) para aquisição de bens e serviços, aberto, de qualquer valor, aos interessados, e que faz a estimativa de valores. As próximas etapas são a aprovação da despesa, a elaboração do edital e o parecer jurídico. A fase externa se inicia com a publicação do edital, conforme a legislação (lei das licitações nº 8.666, de 21 de junho de 1993), seguida da realização do pregão, da adjudicação aos licitantes vencedores e da homologação do procedimento, sempre com a devida publicação no diário oficial da união (DOU) em cada etapa do processo (AGUIAR, 2012).

O Termo de Referência (TR), documento que complementa o Edital, no qual é feita a descrição em detalhes do produto ou serviço a ser licitado, sem constar nome de empresas, ou marcas de equipamentos e a Ata de Registro de Preços (ARP) segundo Aguiar (2012), foi criada com o Decreto Nº 3.931/2001, é o registro do preço base para fins de licitações de produtos e serviços. O Sistema de Registro de Preços (SRP) é o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (BRASIL, 2001).

O Pregão origina-se com o Decreto Nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, regulamentou a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns que podem ser presencial ou virtual (AGUIAR, 2012).

O Pregão Eletrônico que é a forma virtual tem outra regulamentação que veio com a Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que regulamenta sobre os pregões serem realizados por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, conhecidos por Pregões Eletrônicos (PEs).

Oliveira (2009) e Teodorović (2011) mostram as vantagens do Pregão Eletrônico (PE), que além de ocorrer em ambiente virtual para garantir maior segurança do processo, utiliza técnicas de criptografia que ajudam na condução do sistema eletrônico. Os pregoeiros não têm contato com o fornecedor, apenas quando o pregão se encerra (AGUIAR, 2012).

De acordo com a legislação atual, Lei Nº. 12.595 de 19 de janeiro de 2012, cada órgão federal possui seu orçamento em separado, fato que permite licitações por meio das quais o órgão realiza seu pregão. Há a possibilidade de a instituição que está fazendo a licitação, fazer um convite para a participação de outras instituições, assim pode-se aproveitar a estrutura e experiência na realização dos PEs e convidar os outros órgãos, a fim de agrupar os orçamentos para obter ganhos de escala ao comprar os itens necessários aos órgãos envolvidos e realizar PEs de forma compartilhada (AGUIAR, 2012).

A criação do sistema Comprasnet em 1998, como Portal de Compras do Governo Federal, um *site web* instituído inicialmente pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) para as compras da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), com o intuito de simplificar, dar maior transparência, rapidez e competitividade ao processo de aquisições da administração pública consolida o processo de pregão (BRASIL, 2001).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

No site Comprasnet é onde ocorrem os processos eletrônicos de aquisição, os Pregões Eletrônicos. Lá estão disponibilizadas informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal, os avisos de licitação, as contratações realizadas, a execução de processos de aquisição pela modalidade de pregão, as ARPs e outras informações relativas às negociações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundações (AGUIAR, 2012).

O sistema de compras compartilhadas é uma maneira onde várias empresas participam da mesma licitação, e segundo Aguiar (2012) as compras compartilhadas só iniciaram em 2008 e os primeiros PEs ocorreram em 2009, quando as primeiras ARPs começaram a vigorar.

Silva e Barki (2012) mostram que a implementação nas contratações públicas com foco no desenvolvimento sustentável ainda é pouco explorada. A experiência foi feita nas licitações de compras compartilhadas considerando-se a variável ambiental, ou seja, materiais ambientalmente corretos ou com algum tipo de conteúdo reciclado.

As redes de compras compartilhadas podem ou não ser virtuais, as comunidades virtuais profissionais/equipes pode surgir dentro desse ambiente, à vantagem de ser virtual é a maior acessibilidade, economizando tempo e dinheiro. A rede de colaboração pode ser vista como uma rede social fisicamente descentralizada composta de indivíduos que formam uma comunidade, mas não são membros da mesma organização formal. O uso do processo de colaboração resulta da habilidade de cooperação, e boa vontade para compartilhar informação e conhecimento, e prontidão para levar responsabilidade para as competências conforme afirma Camarinha-Matos (2004).

Percebe-se a existência de redes para estes compartilhamentos entre instituições públicas, como Podolny e Page (1998) definem o interesse em formas de organização que se destacam por realizarem vantagem econômica, propicia esta formação. Brambilla (2012) destaca que as redes de cooperação interorganizacionais apresentam atributos diferenciados nestas estruturas abrindo perspectivas vantajosas aos envolvidos.

Nas redes formadas, nota-se que ao trocar conhecimento estabelece um tipo de liderança nas tomadas de decisões das necessidades, destacando-se a governança, e para compreensão da Governança faz-se necessário entender o termo: Gestão do conhecimento (GC). Em qualquer mercado é necessário assegurar a governabilidade e o controle dos processos, que é um grande desafio para os administradores. No setor público não é diferente. Neste sentido, a progressiva importância da informação e do conhecimento, com foco na demanda a atividade intelectual pode determinar o diferencial competitivo (MORESI, 2000).

Para Moresi (2000), a obtenção, utilização e apresentação de informação, e a sua transformação em conhecimento e inteligência ocorre basicamente pela habilidade humana. Neste sentido, Batista e Maldonado (2008), defendem a figura do comprador que compartilham ideias e conhecimentos necessários para o fechamento de uma compra, se tiver iniciativa proativa. Podemos ver nos resultados obtidos, por exemplo, no Estado de São Paulo, divulgados por Agune e Ferragino (2008), como resultados positivos os números do início de 2003 até abril de 2008, com um montante total de valores negociados em pregões de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

R\$ 27,8 bilhões, marcando 19,13% de redução nos custos, uma economia de R\$ 6,58 bilhões dos quais R\$ 1,51 bilhões decorrentes do conhecimento e habilidades dos pregoeiros na negociação com fornecedores declarados ganhadores do certame.

Corroborando com o que diz Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o conhecimento e a geração do mesmo, na figura 2.

Figura 2: Geração do conhecimento.



Fonte: autores, baseado em Nonaka e Takeuchi (1997).

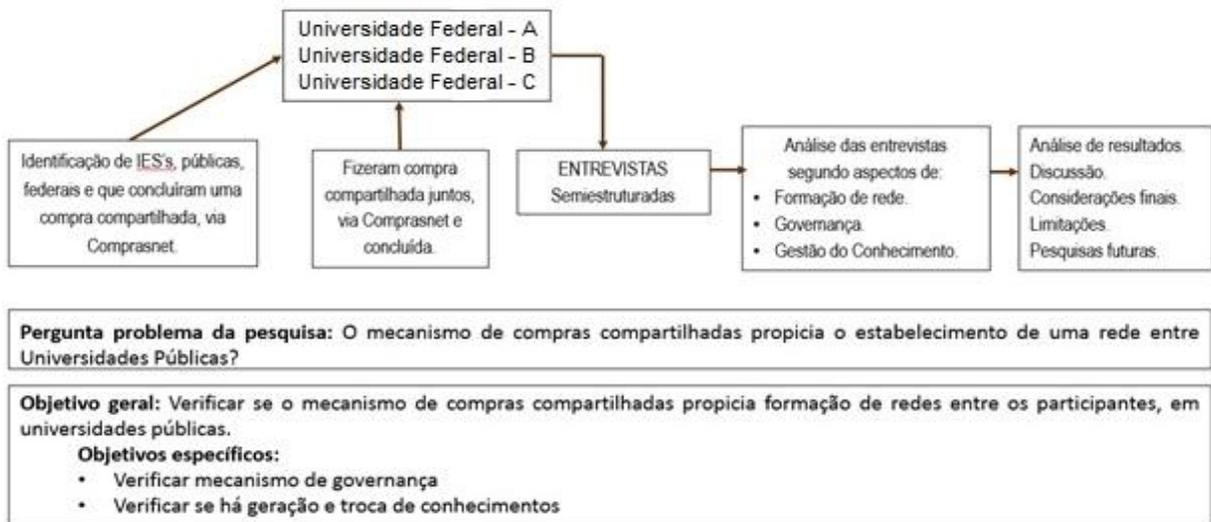
### Metodologia

Pesquisa exploratória de natureza qualitativa com entrevistas semiestruturadas, descritiva, da situação estudada.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Figura 3: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram feitas por videoconferência com, transcritas e analisadas comparando com o pesquisado no referencial teórico para redes, governança e gestão do conhecimento.

## Análise dos resultados

Considerando que este pregão foi realizado de forma compartilhada entre as universidades A, B e C, e sendo o mesmo objeto de compra, responderam as seguintes questões:

- 1ª – Como as partes se juntaram para a realização desta compra compartilhada?
- 2ª – Entendendo que esta compra compartilhada começou pela universidade A, a universidade B e a universidade C entraram depois?
- 3ª – Como foi o equilíbrio nestas ações, especificamente do serviço, o trâmite da compra foi distribuído, alguma área trabalhou mais?
- 4ª – O órgão que fez o trâmite da ARP é uma área dentro da universidade A?
- 5ª – A universidade A teve 99% de participação, como foi para a universidade B participar, acompanhar e contribuir com estas especificações feitas pela universidade A?
- 6ª – Foi discutida a definição do documento com descrição, serviços áreas e quantidades?
- 7ª – Houve reuniões entre as instituições?
- 8ª – Haverá na implantação do sistema, intercâmbios das instituições buscando algo comum?
- 9ª – A universidade A e a universidade B tem área de Ti responsáveis pelas compras?

A descrição do objeto de compra é: serviços de consultoria para o mapeamento dos procedimentos e processos administrativos das instituições, para implementação de um software de sistema de informação.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na formulação do item para compra, a universidade A que atuou como órgão gerenciador participante no processo de compras compartilhadas, explica como foi elaborada a necessidade do item a ser adquirido, o mapeamento dos processos, inicia um estudo interno entre seus departamentos e tudo o que está envolvido nos processos para identificar as suas necessidades, o que demorou mais de dois anos, para terem o conhecimento das necessidades reais e conseguirem formular o documento final do objeto de compra, o Termo de referência, documento que se faz necessário para promover, nos processos de empresas governamentais a compra do serviço a ser executado por uma empresa do mercado através de licitação.

No entanto para a universidade B que necessita do mesmo objeto de compra, não informa o tempo gasto para esta conclusão, portanto não elabora o termo de referência da instituição, pois por deficiência condicional interna, prefere procurar instituições parceiras que tenham esta necessidade elaborada e pronta para compra, e já tinha uma instituição para efetuar a compra compartilhada, mas surgiram problemas que não permitiram que isso acontecesse, então, por ter conhecimento e contato pessoal, da intenção de compra da instituição A, solicita uma demonstração em forma de palestra para entender o objeto de compra, confirmando ser a mesma necessidade. Optaram em compartilhar juntos nesta compra compartilhada no Termo de Referência já elaborado pela instituição A.

Mas a universidade C participou neste processo porque recebeu do meio eletrônico a informação do objeto de compra no *site* comprasnet, enviado pelo responsável na elaboração do termo de referência da universidade A, e após analisar que coincidia com as suas necessidades, concorda em participar deste pregão.

O processo de compartilhamento ocorreu porque o responsável envolvido da Universidade A, atuou como gestor do conhecimento do objeto de compra, procurava um serviço de mapeamento de processos que outras instituições já tinham elaborado e que era similar ao de uma universidade do rio grande do norte. Decidiu formular o próprio TR, e compartilhou a informação na conclusão da elaboração, trocou experiências com a universidade B, com reuniões, minicursos e palestras, que ajudaram na decisão de compartilhar e comprar este serviço utilizando o sistema eletrônico comprasnet.

A universidade B não elaborou o seu TR e não colaborou na elaboração do mesmo, por não ter trocado informações entre os departamentos de Ti, só se uniram para trocar experiências e de conhecimento. Não tem um departamento com pessoal qualificado para elaborar o seu TR. Sabendo da intenção de compra do serviço da sua necessidade solicitou a demonstração, surgiu a discussão dos problemas de infraestrutura, plano estratégico, e a necessidade de contratação de consultoria que foi finalmente combinado o compartilhamento na compra do TR elaborado.

A governança caracterizada nestas ações do líder neste processo de compras através do comprasnet, o responsável na divisão de planejamento e governança de ti da universidade A, publica o TR, e assume a posição de gestor, estabelecendo governança neste processo, formada nesta rede temporária, pela necessidade de compras comum. Após a publicação no sistema comprasnet, o gestor enviou informações eletrônicas (*emails*) para outros gestores de



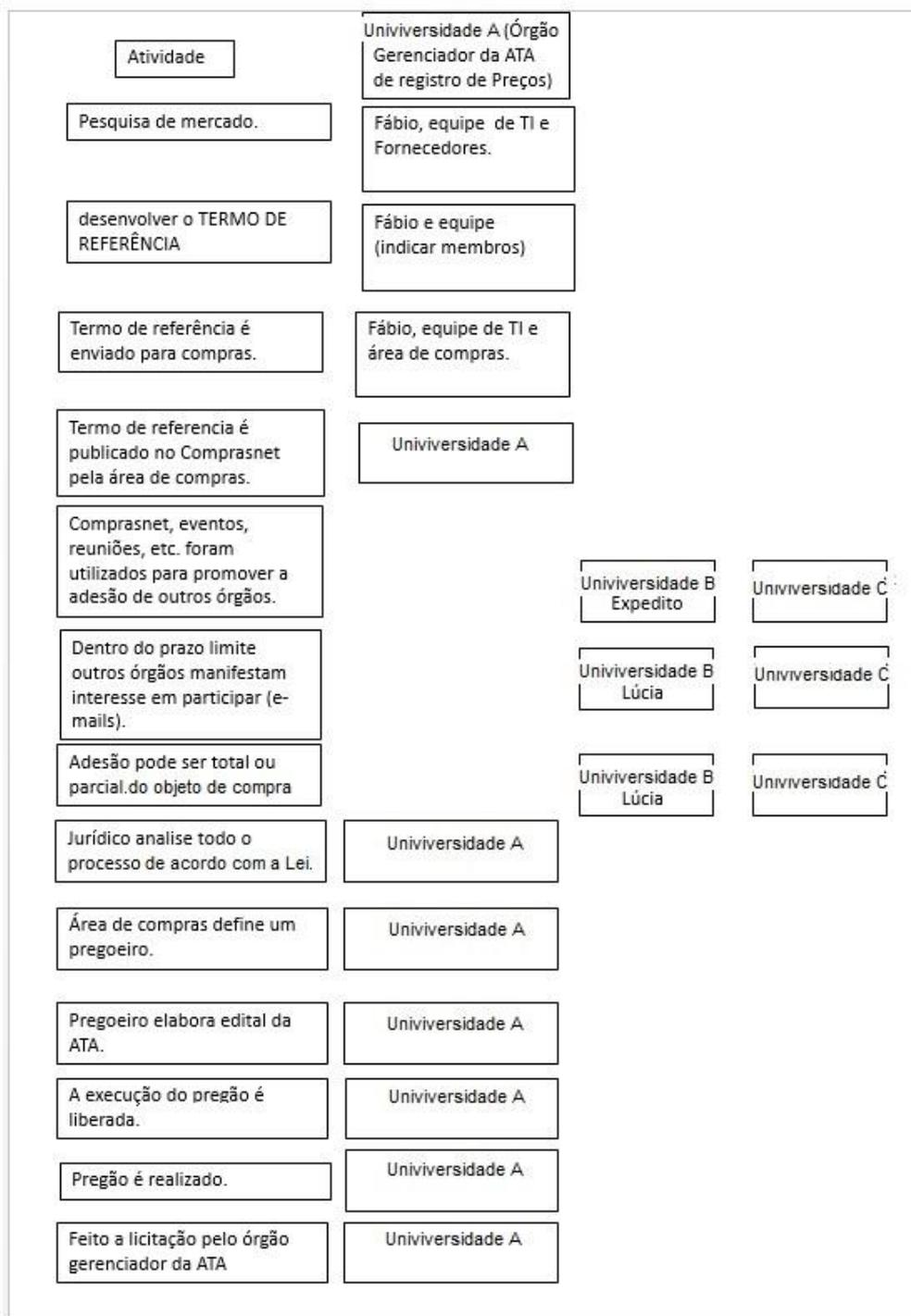
## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

outras instituições, aparecendo assim à terceira universidade C, que se envolveu no mesmo compartilhamento oficializado, conforme a Figura 4.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Figura 4: Fluxo das atividades



Fonte: Autores com base nas entrevistas

Batista e Maldonato (2008) sinalizam que os compradores públicos ainda enfrentam muitas dificuldades em conseguir resultados positivos por dois motivos conhecidos: a legislação brasileira e a falta de capacitação dos compradores públicos. É fato que mesmo sendo um diferencial competitivo, o conhecimento se renova a cada instante criando um processo dinâmico que beneficia a quem melhor o gerencia.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na visão de Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento se caracteriza pelo conjunto dos processos de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização. A GC reconhece o conhecimento como o ativo de maior importância na organização. Os trabalhos de Davenport e Prusak (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram esta visão.

Davenport e Prusak (1998, p. 196), assumindo uma abordagem sociológica no processo de análise das organizações, tentam transmitir a ideia de que a gestão do conhecimento nada mais é do que “uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudanças organizacionais e boas práticas na gestão de recursos humanos”, que no caso das compras compartilhadas, as TICs têm papel fundamental na automação dos Sistemas de Informação e a valorização e treinamento dos pregoeiros, bem como equipe envolvida, garante boas práticas da gestão de RH. No que diz respeito à gestão de mudanças organizacionais, voltamos a uma dificuldade destacada por Batista e Maldonato (2008), a legislação que, muitas vezes, pode engessar as mudanças e dinamismo necessários.

Nonaka e Takeuchi (1997), criadores do modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado de “Espiral do Conhecimento” destacado na figura 5, valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos, esclarecendo que a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. Ainda em relação a espiral do conhecimento, descrevem como decorrente de quatro tipos de transformação de conhecimento, a socialização, externalização, combinação e internalização.

Figura 5: A espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Percebem-se as fases de conversão de conhecimento no processo de compras compartilhadas destas três universidades públicas. Os sistemas eletrônicos que dão suporte aos pregões e as próprias compras compartilhadas promovem externalização. Destaca-se o papel fundamental da gestão do conhecimento nas compras na modalidade pregão,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

principalmente quando compartilhados no sentido de promover externalização entre entidades envolvidas com acesso às informações e conhecimentos, garantindo transparência, maior gerenciamento de novos eventos e contínua evolução nos processos.

Segundo o ciclo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), a primeira fase de criação de conhecimento, a socialização, é observada inicialmente, de acordo com a figura 3, pela movimentação interna à universidade A e posteriormente pela divulgação informal em eventos, reuniões e por e-mail, do desenvolvimento do termo de referência e ainda dá oportunidade da compra compartilhada. Do resultado da socialização temos a externalização, com a decisão formal da universidade A em realizar um pregão, com possibilidade de compartilhamento, onde a ATA é divulgada no sistema comprasnet. As ideias formalizadas devem então ser analisadas, adaptadas a realidade, combinadas com outros conhecimentos e sistematizadas.

Na combinação a universidade A procurou o mercado, área de TI, jurídico, compras, enfim, todas as partes necessárias para realizar de fato o pregão.

Por fim, na internalização, ou seja, onde o ciclo de geração de conhecimento é absorvido, os órgãos envolvidos têm conhecimento do termo de referência desenvolvido, manifestam formalmente seu interesse em participar do pregão, que é realizado de fato de maneira compartilhada entre os órgãos participantes.

Percebe-se intensa socialização interna da universidade A mas fraca socialização entre as outras universidades envolvidas, provocando externalização e combinação praticamente exclusiva à universidade A. O conhecimento é produzido predominantemente pela universidade A e compartilhado com as demais universidades, portanto identificou-se a ocorrência das etapas do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), com criação de conhecimento pela universidade A, o qual foi utilizado pelos demais graças às compras compartilhadas e no sistema do comprasnet.

As universidades B e C se beneficiaram no que diz respeito a tempo e custos envolvidos no pregão, mas foram prejudicados no que diz respeito a desenvolvimento de conhecimento, dominado, no sentido tácito, somente da universidade A.

Estabelecer uma rede eficiente implica a capacidade de reduzir os custos de transação, pois são precisamente esses custos que levaram as universidades a se integrar, evitando a flexibilidade oferecida por uma relação de mercado, em conjunto com as vantagens da especialização, tanto os seus próprios e os de seus fornecedores. (JARILLO, 1988)

Referente à gestão do conhecimento, este foi gerado exclusivamente pela universidade A, usado no processo licitatório e disseminado, uma vez que foi compartilhado com outras universidades. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). A universidade A trabalhou a socialização, externalização, combinação ou sistematização e internalização, completando ciclos de geração de conhecimento e inovação, além de proporcionar ambientes propícios a sua criação. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) As demais universidades participaram apenas da internalização, processo final do ciclo de geração de conhecimento e, portanto, se beneficiaram apenas do seu compartilhamento.



## **Conclusão**

Com o referencial teórico, entrevistas e pesquisas efetuadas, pode se verificar que durante o processo de compra (licitação) houve a criação de uma rede temporária entre as universidades participantes que existiu durante o processo de aquisição e após o término se desfez.

Embora a criação da rede tenha sido confirmada, as características formaram laços fracos, nesse processo de compra bem sucedido e todas as universidades conseguiram atingir seus objetivos.

Há limitação com relação a generalização dos resultados obtidos pois referem-se apenas ao processo de compras compartilhadas pesquisado, não podendo ser generalizado.

A universidade A que iniciou o processo, teve praticamente todo o controle, dessa forma exercendo a governança entre as três participantes. A governança teve interferência positiva na cooperação e no desenvolvimento das universidades que compartilharam.

Sugere-se pesquisa futura com amostra representativa de instituições de ensino superior (IES) federais públicas frente a processos de compras compartilhadas, para verificação do comportamento no que diz respeito a formação de redes, governança e conhecimento e o quanto a economia financeira é vantajosa face a não completa participação do processo de geração de conhecimento pelos órgãos que aderem as atas de registro de preço.

## **Referências:**

ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas\*. RAP. Rio de Janeiro, Ed. Comemorativa p. 67-86, 1967-2007.

AGUIAR, E.A.P. O Processo de Compras Compartilhadas do MEC: Estudo sobre a figura do “carona”. (Dissertação de Mestrado) 2012. 118 p. – Universidade de Brasília – UnB – Administração.

AGUNE, R. M. e FERRAGINO, H. J.. Sítio do Pregão – Centro de Transparência e Conhecimento. I CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA – BRASÍLIA. 2008.

Disponível em:

<[http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=621](http://www.portaldoservidor.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=621)>. Acesso em 21 abr. 2014.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V.. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 30 mar. 2014.

BRAMBILLA, F.R.; VITORINO, T.G.R.. Redes de Cooperação Interorganizacional e Vantagem Competitiva: Estudo do Caso da Rede AMMPA. SIMPOI 2012. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00029\\_PCN19937.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00029_PCN19937.pdf). Acesso em 10 jun. 2014.

BRASIL. DECRETO Nº 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da LEI Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo*, Brasília, DF, 20, set. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto de 14 de novembro de 2001. Constitui Grupo de Estudos com a finalidade de estabelecer os procedimentos necessários ao ingresso de órgãos e entidades dos Poderes Legislativo e Judiciário, bem como do Ministério Público da União, no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG. **Diário Oficial** (da República Federativa do Brasil), Brasília, 16 de novembro de 2001.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial** (da República Federativa do Brasil), Brasília, 17 de julho de 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. “A reforma gerencial do Estado de 1995”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34 n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

CAMARINHA-MATOS, L. M.. *Collaborative Networked Organizations – A research agenda for emerging business models*, Kluwer Academic Publishers. 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus. 1998.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

FERNANDES, C.C.C.. Sistemas de Compras Eletrônicas e sua Aplicação à Administração Pública – O Caso do SIASG/Comprasnet. (Dissertação Mestrado) 2003.173 p. Gestão Empresarial. FGV. Brasília. 2003.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L.P.; MAZZALI, L.. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. RSP. Brasília, v. 61, n. 4, p. 387-403. Out./dez. 2010.

FERRER, F. Os desafios do setor público para construir um novo modelo de compras. VI CONSAD Congresso de Gestão Pública. 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/975>. Acesso em 10 jun. 2014.

JARILLO, J. C.. On Strategic Networks. Strategic Management Journal, ABI/INFORM Research. Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), Universidade de Navarra, Barcelona, Espanha. 1988.

LOPES, M.N.; OLIVEIRA, V.C.F.. Compras Públicas Sustentáveis. CONSAD. V Congresso de Gestão Pública. Brasília jun. 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/640>. Acesso em 10 jun. 2014.

MOREIRA, M.F.; VARGAS, E.R.. O papel das compras governamentais na indução de inovações. Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília, v. 12, n.2, p. 35-43, mai./ago. 2009.

MORESI, E. A. D.. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19622000000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19622000000100002&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 07 ago. 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

OLIVEIRA, L. M. Pregão Eletrônico: Vantagens e Desvantagens na gestão de compras governamentais. (Trabalho de Conclusão de Curso ). 2009. 64 f. Bacharel em Administração Pública - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. (1994). Reinventando o governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação.

PIMENTA, C. C.. Gestión de Compras y Contrataciones Gubernamentales. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n. 1, p. 1-13, jan./jun. 2002.

PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L.. Network Forms of Organization. Annu. Rev Sociol. 1998. N. 24 p. 57-76. Disponível em: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.24.1.57>. Acesso em 10 jun. 2014.

SILVA, R. C. da; BARKI, T. V. P. Compras Públicas Compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. RSP. Brasília, v.63, n.2, p. 157-175, abr./jun. 2012.

TEODOROVIĆ, N. Liquidity, Price Impact and Trade Informativeness – Evidence From The London Stock Exchange. Economic Annals, v. LVI, n. 188, p. 91-123, jan./mar. 2011.

VERSHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. R. Adm. Eletrônica. São Paulo, v. 1, n. 1, art.2, jan./jun. 2008.