

**Universidade de Brasília - UnB**

**Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA**

**WALISSON ALAN CORREIA DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO DE COMPRAS:  
A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

**Brasília/DF**

**Fevereiro/2019**

**WALISSON ALAN CORREIA DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO DE COMPRAS: A PERCEPÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

**Orientadora: Profa. Dra. Patricia Guarnieri**

**Brasília/DF  
Fevereiro/2019**

**WALISSON ALAN CORREIA DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO DE COMPRAS: A PERCEPÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Composição da Banca Examinadora:

---

**Profa. Dra. Patricia Guarnieri** - Orientadora  
Universidade de Brasília (UnB)

---

**Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes** - Membro interno  
Universidade de Brasília (UnB)

---

**Prof. Dr. José Márcio Carvalho** - Membro externo  
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 26 de Fevereiro de 2019

## AGRADECIMENTOS

Pela inestimável ajuda na revisão do questionário e nos procedimentos de coleta e análise de dados, agradeço aos colegas Caio César de Medeiros Costa, Carlos Alberto Mamede Hernandez, Ciro Campos Christo Fernandes, Cláudia Oliveira Cruz Carvalho, Daniel Miranda Pontes Rogério, Daniele Meira Borges, Eduardo Semeghini Paracêncio, Evaldo Araújo Ramos, Fabiano de Figueiredo Araújo, Fábio Mendonça Magliano, Franklin Brasil Santos, Frederico Júlio Goepfert Junior, Larissa Timo Almeida, Mateus Silva Teixeira, Mônica Cotrim Chaves, Nilo Cruz Neto, Raquel Metaxa Rocha de Oliveira, Ricardo Soriano de Alencar, Ronaldo Corrêa e Virgínia Bracarense Lopes.

## RESUMO

Esta pesquisa centra-se no conceito de *strategic purchasing*, traduzido de forma mais completa como “atuação estratégica da função de compras” ou, mais simplesmente, como “compras estratégicas”. Ao contrário das premissas invocadas pelo referido conceito, há reiteradas evidências de que o setor de licitações e contratações da esfera pública brasileira ainda está longe de se tornar efetivamente proativo, encontrando-se no estágio reativo e focado em processos operacionais, não estratégicos. Assim, o objetivo geral da presente dissertação é levantar a percepção dos profissionais que atuam na área acerca do nível de integração estratégica da função de compras na organização, bem como sobre as principais alavancas estratégicas adotadas. Relativamente ao seu enquadramento, ao seu recorte, à sua natureza, aos seus objetivos e à sua abordagem, esta pesquisa pode ser classificada, respectivamente, como teórico-empírica, transversal, aplicada, descritiva, exploratória e quantitativa. Como procedimento técnico, o presente trabalho utiliza o levantamento (*survey*). Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário com base em revisões sistemáticas da literatura e em artigos científicos que testaram a relação entre a gestão da cadeia de suprimentos e as compras estratégicas no setor privado por meio de pesquisas de levantamento. Os principais resultados situam a função de compras no nível tático, uma vez que possuem envolvimento estratégico e visibilidade junto à alta administração, carecendo, entretanto, de foco e ações proativas de longo prazo para suportar os objetivos estratégicos das organizações públicas. Assim, esta pesquisa traz ao conhecimento dos profissionais de compras uma série de alavancas e iniciativas estratégicas que podem ser aplicadas para incrementar o papel que eles devem procurar alcançar no setor público a fim de contribuir estrategicamente para o cumprimento da missão organizacional e, em sentido mais amplo, dos objetivos governamentais.

**Palavras-chave:** alavancas estratégicas, compras estratégicas, compras públicas, compras governamentais.

## ABSTRACT

This research focuses on the concept of strategic purchasing, understood more fully as “strategic performance of the purchasing function”. Contrary to the premises invoked by this concept, there is repeated evidence that the purchasing function of public organizations in Brazil (public procurement sector) is still far from becoming effectively proactive, being at the reactive stage and focused on operational, non-strategic processes. Thus, the general objective of this dissertation is to raise the perception of professionals who work in the area about the level of strategic integration of the purchasing function in the organization, as well as about the main strategic levers adopted. Regarding its framing, its cut, its nature, its objectives and its approach, this research can be classified, respectively, as theoretical-empirical, transversal, applied, descriptive, exploratory and quantitative. As technical procedure, this study uses a survey. For data collection, a questionnaire was developed based on systematic literature reviews and scientific articles that tested the relationship between supply chain management and strategic purchases in the private sector through survey researches. The main results place the purchasing function at the tactical level, since they have strategic involvement and visibility at top management, lacking, however, focus and proactive long-term actions to support the strategic objectives of public organizations. Thus, this research brings to the knowledge of purchasing professionals a series of strategic levers and initiatives that can be applied to increase the role they should seek to meet in the public sector in order to contribute strategically to the achievement of the organizational mission and, in a broader sense, government objectives.

**Keywords:** government purchasing, public procurement, strategic procurement, strategic purchasing, strategic levers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos artigos de acordo com o periódico .....	53
Figura 2 - Distribuição dos artigos de acordo com o ano da sua publicação .....	54
Figura 3 - Distribuição dos artigos de acordo com o número de autores .....	54
Figura 4 - Distribuição dos artigos de acordo com a vinculação acadêmica.....	55
Figura 5 - Distribuição dos artigos de acordo com o assunto estudado .....	56
Figura 6 - Distribuição dos artigos de acordo com o enquadramento da pesquisa .....	56
Figura 7 - Distribuição dos artigos de acordo com a natureza/abordagem .....	57
Figura 8 - Distribuição dos artigos de acordo com o setor da economia .....	57
Figura 9 - Distribuição dos artigos de acordo com o instrumento de coleta .....	58
Figura 10 - Distribuição dos artigos de acordo com a técnica de análise.....	59
Figura 11 - Classificação da função de compras de acordo com os respondentes .....	85

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Descrição das categorias utilizadas para classificar os artigos internacionais.....	33
Quadro 2 - Instituições vinculadas em relação ao primeiro autor de cada artigo.....	35
Quadro 3 - Grupos de iniciativas estratégicas encontrados nos artigos internacionais.....	39
Quadro 4 - Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos.....	75
Quadro 5 - Síntese dos principais resultados relativos aos fatores F3-F8.....	102
Tabela 1 - Artigos internacionais selecionados pela RSL.....	30
Tabela 2 - Artigos nacionais selecionados pela RSL.....	52
Tabela 6 - Características básicas da amostra da pesquisa.....	67
Tabela 3 - Perfil dos especialistas.....	71
Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett.....	77
Tabela 5 - Fatores, alfa de Cronbach, variáveis e carga fatorial.....	78
Tabela 7 - Fatores referentes ao primeiro construto.....	80
Tabela 8 - Fatores F1-F2 em relação às variáveis de caracterização.....	81
Tabela 9 - Variáveis referentes ao F1.....	81
Tabela 10 - Variáveis referentes ao F2.....	82
Tabela 11 - Fatores referentes ao segundo construto.....	86
Tabela 12 - Fatores F3-F8 em relação às variáveis de caracterização.....	87
Tabela 13 - Variáveis referentes ao F3.....	88
Tabela 14 - Variáveis referentes ao F4.....	90
Tabela 15 - Variáveis referentes ao F5.....	93
Tabela 16 - Variáveis referentes ao F6.....	95
Tabela 17 - Variáveis referentes ao F7.....	97
Tabela 18 - Variáveis referentes ao F8.....	100
Tabela 19 - Importância dos grupos de iniciativas estratégicas para a função de compras ...	104
Tabela 20 - Comparação entre a efetiva adoção das iniciativas e a importância do grupo....	105

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACP	Análise de componentes principais
AFE	Análise fatorial exploratória
APF	Administração Pública Federal
CMB	<i>Common method bias</i>
Comprasnet	Compras Governamentais
CSC	Centro de serviços compartilhados
DP	Desvio padrão
FGV	Fundação Getúlio Vargas
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
L&C	Licitações e contratações
MPE	Micro e pequenas empresas
Nelca	Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto interno bruto
RSL	Revisão sistemática da literatura
SCM	<i>Supply chain management</i>
SJR	<i>SCImago Journal Rank</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Contextualização.....	12
1.2. Principais conceitos .....	13
1.3. Justificativa e relevância .....	15
1.4. Formulação do problema .....	16
1.5. Objetivos geral e específicos .....	17
1.6. Escopo e delimitação .....	17
2 - REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1. Compras estratégicas no setor privado .....	20
2.2. Compras estratégicas no setor público.....	23
2.3. Compras públicas no Brasil .....	25
3 - O ESTADO DA ARTE SOBRE COMPRAS PÚBLICAS ESTRATÉGICAS .....	27
3.1. Revisão sistemática da literatura.....	27
3.2. Primeira revisão sistemática da literatura (âmbito internacional) .....	27
3.2.1. Protocolo adotado.....	27
3.2.2. Processo de busca e seleção dos artigos.....	28
3.2.3. Análise bibliométrica .....	33
3.2.3.1. Categorização .....	33
3.2.3.2. Resultados.....	34
3.2.3.2.1. Características demográficas .....	34
3.2.3.2.2. Bases teóricas.....	36
3.2.3.2.3. Aspectos metodológicos .....	36
3.2.3.3. Discussão e outras considerações .....	37
3.2.4. Análise de conteúdo .....	39
3.2.4.1. Categorização .....	39
3.2.4.2. Resultados e discussão.....	40
3.2.4.2.1. Seleção e gerenciamento de fornecedores .....	40
3.2.4.2.2. Responsabilidade ambiental e social .....	43
3.2.4.2.3. Parcerias e atividades inter-organizacionais .....	46

3.2.4.2.4. Contratação eletrônica ( <i>e-procurement</i> ) .....	48
3.2.4.2.5. Outros.....	49
3.3. Segunda revisão sistemática da literatura (âmbito nacional).....	50
3.3.1. Protocolo adotado e processo de busca/seleção dos artigos.....	50
3.3.2. Análises bibliométrica e de conteúdo.....	53
3.3.3. Discussão e outras considerações.....	59
4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
4.1. Pressupostos ontológicos e epistemológicos .....	63
4.2. Classificação da pesquisa.....	63
4.3. <i>Locus</i> da pesquisa, universo e amostra .....	64
4.4. Características básicas da amostra (perfil dos respondentes) .....	67
4.5. Desenvolvimento e validação de conteúdo do instrumento de coleta (questionário)....	69
4.6. Procedimentos de coleta e análise/tratamento dos dados .....	72
4.7. Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos .....	75
5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	77
5.1. Análise fatorial exploratória do instrumento .....	77
5.2. Apresentação dos resultados empíricos .....	79
5.2.1. Revisões sistemáticas da literatura.....	80
5.2.2. Nível de participação/reconhecimento da função de compras.....	80
5.2.3. Adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras .....	85
5.2.3.1. Fator F3 - tecnologia da informação.....	88
5.2.3.2. Fator F4 - desenvolvimento sustentável .....	89
5.2.3.3. Fator F5 - indução à inovação .....	93
5.2.3.4. Fator F6 - mentalidade enxuta .....	95
5.2.3.5. Fator F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais .....	97
5.2.3.6. Fator F8 - relacionamento com fornecedores .....	100
5.2.3.7. Quadro-síntese dos principais resultados relativos aos fatores F3-F8.....	102
5.2.3.8. Importância dos grupos de alavancas e iniciativas estratégicas .....	104
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	107
REFERÊNCIAS .....	110

APÊNDICE A - Teste para avaliar o viés do método comum .....	122
APÊNDICE B - Testes para avaliar o viés do não-respondente.....	124
APÊNDICE C - Formulário de validação de questionário (revisão dos especialistas).....	125
APÊNDICE D - Versão final do questionário aplicado .....	138
APÊNDICE E - Fundamentação teórica do questionário.....	153
APÊNDICE F - Matrizes de correlação anti-imagem .....	161
APÊNDICE G - Matriz de seleção de componentes e gráfico <i>scree plot</i> .....	163
APÊNDICE H - Matriz de componentes rotacionada.....	165
APÊNDICE I - Comunalidades das variáveis .....	167
APÊNDICE J - Processo de interpretação e reespecificação do modelo fatorial.....	169
APÊNDICE K - Coeficiente de confiabilidade e alfa de Cronbach.....	171

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

Quando se fala em licitações e contratações (L&C) públicas no Brasil, um pensamento inafastável é a relação entre custo (geralmente percebido como alto) e qualidade (geralmente percebida como baixa), conforme vem sendo reiteradamente enfatizado pela comunidade acadêmica e científica (Araujo & Jesus, 2018; Fiuza & Medeiros, 2014; M. de Freitas & Maldonado, 2013; Motta, 2010; Reis & Cabral, 2018; Tridapalli, Fernandes, & Machado, 2011; Vaz & Lotta, 2011).

O enfrentamento de tal dilema pode ocorrer de diversas formas. Uma forma, por exemplo, é pelo aperfeiçoamento dos ritos e procedimentos formais de L&C, atentando para etapas definidas em leis e regulamentos como a oficialização da demanda, o planejamento da aquisição (incluindo a elaboração de estudos técnicos preliminares, do termo de referência ou projeto básico e do edital), a seleção do fornecedor e a execução, gestão e fiscalização do contrato. Mas tais questões não estão dentre as metas deste trabalho, como se verá.

Outra forma de abordar o mencionado dilema, esta sim a finalidade da presente pesquisa, é por meio de uma atuação estratégica da função de compras. De acordo com Ellram e Carr (1994), quando a função de compras desenvolve novas competências e é reconhecida como essencial para o planejamento de longo prazo, ela cresce em postura estratégica na organização e favorece a alocação de recursos de forma mais eficiente. É importante repisar que o conceito de compras estratégicas adotado neste trabalho não se refere a ritos e procedimentos, mas sim ao papel da função de compras na organização e às práticas que adota a fim de contribuir para o cumprimento da missão organizacional.

Ocorre que, durante muito tempo, a função de compras não atraiu a atenção de acadêmicos de administração, refletindo a opinião generalizada de que seu papel era visto com mais frequência como sendo reativo em vez de proativo, ou, em outras palavras, como uma função meramente administrativa e operacional em vez de estratégica (Farmer, 1978).

Mas desde o final da década de 1970, a produção científica sobre o assunto vem salientando que a função de compras pode ter impacto substancial e significativo sobre o desempenho das empresas do setor privado (Carr & Pearson, 2002; Carr & Smeltzer, 1997, 1999a; J. R. Carter & Narasimhan, 1996; Chen, Paulraj, & Lado, 2004; Ellram & Carr, 1994; Gadde & Håkansson, 1994; Narasimhan & Das, 2001; Paulraj, Chen, & Flynn, 2006; Spekman, Kamauff, & Salmond, 1994; Watts, Kim, & Hahn, 1995).

Nessa linha, Carter e Narasimhan (1996) destacam que a imagem e o *status* da função de compras são impulsionados pela sua contribuição para o desempenho corporativo geral por meio de alavancas e iniciativas estratégicas que a função de compras pode usar para aumentar as chances de sucesso da empresa: i) relacionar os objetivos específicos de gerenciamento da função de compras com estratégias no nível da empresa; ii) enfatizar a eficácia da gestão de recursos humanos; iii) promover um relacionamento próximo com os principais fornecedores; iv) integrar ativamente a função de compras com outras funções; e v) criar uma atmosfera adequada dentro da função de compras.

Noutra perspectiva, Murray (1999; 2001) foi um dos primeiros autores a realçar a importância de pensar estrategicamente a função de compras para as organizações do setor público. Em seu artigo seminal, o autor demonstra que os objetivos estratégicos do governo são fundamentalmente diferentes dos de organizações privadas, motivo pelo qual os profissionais que atuam com L&C precisam adotar alavancas e iniciativas estratégicas que contribuam para: i) a redução de custos; ii) a melhoria da qualidade; iii) a transferência de inovação; iv) o desenvolvimento econômico local; v) as melhorias ambientais; e vi) a promoção do perfil da organização junto às pessoas externas (Murray, 1999).

No caso brasileiro, são necessários estudos a fim de verificar se a atuação estratégica da função de compras pode contribuir para superar a impressão generalizada de que a administração pública realiza contratações de alto custo e baixa qualidade.

Assim, considerando que se trata de um campo em perspectiva emergente, interessa saber quais abordagens mais recentes têm sido desenvolvidas para que a função de compras seja um componente estratégico e fundamental para o alcance dos objetivos das organizações públicas, o que constitui um lapso na produção acadêmica.

## 1.2. Principais conceitos

De fato, a compra estratégica é um fenômeno amplo e complexo determinado pelas interações de múltiplos construtos (Paulraj & Chen, 2007).

Com base no referencial teórico e em revisões da literatura, o conceito de compras públicas estratégicas empregado neste trabalho caracteriza-se pela combinação de duas ideias.

**Um construto refere-se à integração estratégica da função de compras**, que varia de acordo com a percepção quanto a três elementos que revelam a atuação, importância, participação e relevância da função na organização: i) o envolvimento estratégico; ii) o foco estratégico; e iii) a visibilidade junto à alta administração (Paulraj et al., 2006).

Para os fins do presente estudo, alta administração corresponde ao conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral, como, por exemplo: ministros de estado e secretários-executivos; presidentes e secretários ou diretores-gerais de tribunais; presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias e fundações; presidentes, diretoria executiva e conselho de administração de empresas estatais (TCU, 2014).

Conforme bem sintetizado por González-Benito (2007), essa integração é revelada por meio de ações concretas e reais como a participação direta de gerentes de compras no processo de planejamento estratégico da organização, a formalização de um planejamento estratégico na função de compras para apoiar a estratégia da organização, o conhecimento dos objetivos estratégicos pelos profissionais de compras, a orientação dos profissionais de compras a requisitos derivados da estratégia de negócios, a mensuração do desempenho da função de compras em termos de sua contribuição para os objetivos estratégicos.

Considerando que o reconhecimento da relevância estratégica da função de compras requer um esforço significativo e apoio dentro da organização, a integração estratégica da função de compras é um importante antecedente para a implementação de certas ações, pois indica até que ponto a organização reconhece o papel estratégico desempenhado por essa função e está disposta a fornecer os recursos necessários para o seu desenvolvimento (González-Benito, 2007).

**O segundo construto refere-se justamente às alavancas e iniciativas estratégicas que afetam as orientações práticas da função de compras.** Isto deriva da constatação de que o conceito de sucesso no setor público é mais amplo do que o seu correlato no setor privado, que tem como razão de ser a maximização do lucro, ao passo que o governo tem prioridades tradicionalmente relacionadas com a responsabilidade pública, a democracia local e a criação de políticas (Murray, 1999), as quais são constantemente complementadas com novas demandas, não necessariamente focadas na redução de custos.

Para o autor, o desenvolvimento das compras públicas estratégicas passa inicialmente por estágios como a necessidade de uma perspectiva mais holística dos fatores de sucesso do governo, examinando seus objetivos e a forma como a função de compras pode contribuir para alcançá-los (Murray, 1999). O último estágio de desenvolvimento é justamente a adoção de **alavancas e iniciativas estratégicas**, entendidas como ferramentas que favorecem o cumprimento da missão organizacional. Nesse sentido, não é de se estranhar o surgimento de um estilo eclético de compras, que abrace práticas tradicionais

complementadas com ações (alavancas e iniciativas estratégicas) que, em sentido mais amplo, também contribuam para a realização dos objetivos governamentais (Murray, 1999).

Como se detalhará em seção específica adiante, 66 itens de questionário foram agrupados em 8 fatores/seções para operacionalizar os mencionados construtos. No momento, é importante apresentar as justificativas para a realização da pesquisa.

### **1.3. Justificativa e relevância**

O presente trabalho deriva de lacunas existentes na produção acadêmica e científica sobre compras públicas estratégicas e está revestido de originalidade, pois aborda questões ainda não consideradas na literatura.

A despeito de suas evidentes diferenças, o enfoque científico sobre a atuação estratégica da função de compras tem se baseado, de forma quase exclusiva, em estudos concentrados na esfera privada, ao passo que o setor de L&C da esfera pública tem recebido relativamente pouca atenção acadêmica, apesar de gerir uma parcela significativa dos gastos dos governos (White, Parfitt, Lee, & Mason-Jones, 2016).

A seu turno, Mogre et al. (2017) enfatizaram que, não obstante a importância de pensar estrategicamente a função de compras no setor público, o conhecimento existente sobre o tema não está consolidado, demandando atenção adicional dos pesquisadores.

Se esta recente declaração é válida para a produção acadêmica internacional sobre a matéria, com muito mais razão ela se aplica ao caso brasileiro. Basta ver que existem poucas pesquisas abordando especificamente o tema das compras estratégicas no Brasil, e menos ainda no tocante às organizações públicas.

De acordo com o mais recente relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), os países usam cada vez mais as compras públicas como alavanca para alcançar metas políticas estratégicas, a fim de alcançar o desenvolvimento sustentável, apoiar a participação das micro e pequenas empresas no mercado de compras, promover a inovação, implementar sistemas de contratação eletrônica, concentrar as aquisições por meio de organismos centrais de compras e utilizar instrumentos de compras colaborativas (OCDE, 2017).

Corroborando o interesse prático sobre o assunto, é interessante ressaltar que, segundo a OCDE, as contratações públicas são responsáveis por aproximadamente 12,0% do produto interno bruto (PIB) dos países, representando uma parcela crucial dos gastos do governo, de modo que a eficácia e a eficiência dos processos de compras públicas são fundamentais para garantir que o dinheiro público seja bem gasto (OCDE, 2017).

No caso do Brasil, há evidências de que as compras governamentais representam uma média de 13,8% do PIB, dos quais o nível federal é responsável por 7,9% (ou seja, 57,2% do total), enquanto estados e municípios respondem por 5,9% (42,8% do total) (Ribeiro & Inácio Jr, 2014).

Neste contexto, resta demonstrado o interesse acadêmico e prático, de tal modo que o presente trabalho justifica-se tanto a fim de prover um melhor entendimento sobre os trabalhos já realizados acerca do tema (compras estratégicas), quanto de apontar novas oportunidades de pesquisas futuras, contribuindo para o avanço dos estudos na área.

#### **1.4. Formulação do problema**

Um ponto central no conceito de compras estratégicas reside na necessidade de que a função de compras deixe de ser vista como sendo reativa e seja cada vez mais proativa, tanto na esfera privada quanto na pública (Carr & Pearson, 2002; Farmer, 1978; Lloyd & McCue, 2004; Matthews, 2005; Telgen, Harland, & Knight, 2007).

Entretanto, a produção acadêmica nacional ainda reflete a ideia de que, embora existam algumas iniciativas e avanços pontuais, o setor de L&C da administração pública ainda está longe de se tornar efetivamente proativo, encontrando-se no estágio reativo e focado em processos operacionais, não estratégicos (Azevedo, 2011; Batista & Maldonado, 2008; Motta, 2010; Paula, 2011; H. J. Teixeira, Silva, & Salomão, 2014), visão que foi muito recentemente corroborada por Terra (2018).

Assim, levando em conta que a questão das compras públicas estratégicas no Brasil não foi completamente abordada pelas pesquisas já realizadas, este trabalho centra o foco no seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos profissionais que atuam com L&C na administração pública federal (APF) acerca do nível de integração estratégica da função de compras na organização, bem como sobre as principais alavancas e iniciativas estratégicas adotadas?

A resposta para esta questão pretende revelar a proporção em que as compras públicas podem ser estratégicas no Brasil e trazer luz a um tema pouco abordado na literatura acadêmica, adotando uma abordagem empírica para tentar delinear o campo, apresentar o conceito de compras estratégicas, identificar o nível estratégico da função de compras nas organizações públicas brasileiras e prever desenvolvimentos futuros.

### 1.5. Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta pesquisa é levantar a percepção dos profissionais que atuam com L&C na APF acerca do nível de integração estratégica da função de compras na organização, bem como sobre as principais alavancas e iniciativas estratégicas adotadas.

Para consecução deste propósito, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar revisões sistemáticas acerca das alavancas e iniciativas estratégicas relacionadas à função de compras no setor público em âmbito internacional e nacional.
- Levantar a percepção dos profissionais acerca do nível de integração estratégica da função de compras no setor público.
- Levantar a percepção dos profissionais sobre a adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras no setor público.

O primeiro objetivo específico visa a identificar ações que a função de compras das organizações públicas tendem a adotar a fim de efetivamente suportar o cumprimento da missão organizacional e dos objetivos governamentais. Adiante-se que, de acordo com as revisões da literatura, foram identificados seis grupos de alavancas e iniciativas estratégicas: i) maior uso de capacidades fornecidas pela tecnologia da informação; ii) preocupação com o desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social); iii) incentivo à inovação; iv) aplicação dos princípios da mentalidade enxuta (*lean thinking*); v) promoção de atividades e parcerias inter-organizacionais; e vi) gestão do relacionamento com fornecedores.

O segundo objetivo pretende possibilitar a análise do envolvimento estratégico, do foco estratégico e da visibilidade junto à alta administração e a consequente classificação da função de compras no nível operacional, tático ou estratégico (Paulraj et al., 2006), de acordo com a percepção dos respondentes.

Por fim, o terceiro objetivo procura estruturar o conhecimento sobre alavancas e iniciativas estratégicas adotadas pela função de compras no setor público e oferecer novos *insights* aos profissionais da área, indicando quais ações, ferramentas e práticas são percebidas como aquelas que mais contribuem para o cumprimento da missão organizacional e dos objetivos governamentais e quais as que podem/devem ser reforçadas.

### 1.6. Escopo e delimitação

A fim de alinhar as expectativas em relação ao presente trabalho, entende-se pertinente definir o mais claramente possível o que não está e o que está incluído no estudo.

Primeiramente, esta pesquisa não é sobre o conceito de *strategic procurement*, termo que é geralmente traduzido como aquisições ou contratações estratégicas, que ocorre quando a demanda por certos objetos (bens ou serviços) é incentivada para estimular um determinado mercado, estando em grande medida associada a alguma política setorial e voltada para organizações relacionadas a setores específicos que lidam com serviços públicos ou ramos de infraestrutura de características peculiares (Rolfstam, Hommen, Edler, Tsipouri, & Rigby, 2005; Squeff, 2014). Como se vê, trata-se de um conceito relacionado à contratação de objetos considerados estratégicos.

Em segundo lugar, também não está no escopo desta pesquisa o conceito de *purchasing strategies* (estratégias de compras), que são as ações específicas e operacionais que a função de compras adota para apoiar seus objetivos internos, sem levar em conta as estratégias da organização como um todo (Carr & Smeltzer, 1997; Ellram & Carr, 1994). Também difere do conceito de *purchasing practices* (práticas de compras), que são as atividades da função de compras direcionadas para seleção e gestão dos fornecedores (Narasimhan & Das, 2001). Nesse sentido, como já dito anteriormente, este trabalho não abordará as leis e os regulamentos de L&C, nem tampouco as etapas do procedimento, como a oficialização da demanda, o planejamento da aquisição (incluindo a elaboração de estudos técnicos preliminares, do termo de referência ou projeto básico e do edital), a seleção do fornecedor e a execução, gestão e fiscalização do contrato.

Enfim, esta pesquisa também não centra o foco no conceito de *strategic sourcing*, termo que é geralmente traduzido como gestão estratégica de suprimentos na literatura nacional (Andrade, 2016; Hirle, Drumond, Soares, & Souza, 2015; Macedo, Neves, & Moura, 2011; Raposo, Freitas, Silva Filho, Fernandes, & Silva, 2016). De acordo tais estudos, *strategic sourcing* está intrinsecamente ligado a decisões de fornecimento, como a decisão de fazer ou comprar/terceirizar (*make or buy decision, insource or outsource decision*), de optar entre fornecedor único ou múltiplo (*single or multiple sourcing*), de utilizar fornecimento local ou global (*local or global sourcing*).

Deste modo, o que então está no escopo deste trabalho?

Esta pesquisa concentra esforços no conceito de *strategic purchasing*, termo que pode ser traduzido de forma mais completa como “atuação estratégica da função de compras” ou, mais simplesmente, como “compras estratégicas”. Embora tenha sido originalmente cunhado referindo-se à função de compras da esfera privada, tem sido aplicado de igual modo ao setor de L&C da esfera pública. Para os fins do presente trabalho, os termos função de compras e setor de L&C são usados como sinônimos, aplicável tanto à esfera privada como a

pública. Bem assim, o uso do termo compras estratégicas refere-se sempre ao conceito de *strategic purchasing*.

Assim, considerando os objetivos acima definidos, esta pesquisa tem o propósito de levantar a percepção dos profissionais que atuam no setor de L&C da APF acerca tanto do nível de integração estratégica do setor na organização, quanto das alavancas ou iniciativas estratégicas que o setor pode usar não só para o desenvolvimento de suas atividades típicas e contribuir com o cumprimento da missão organizacional.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Compras estratégicas no setor privado

De forma pioneira, Kiser (1976) alertou que a função de compras deve arcar com uma série de atribuições mais relevantes na organização, dentre elas gerar soluções alternativas para problemas de aquisição, proteger a estrutura de custos da empresa, minimizar os custos de compras, assegurar fontes de suprimento de longo alcance e manter boas relações com os fornecedores.

Farmer (1978) destacou que o objetivo no desenvolvimento de estratégias é permitir que a organização obtenha alguma vantagem competitiva e que a organização que ignora o potencial de contribuição estratégica da função de compras está, na realidade, deixando de lado essa fonte de vantagem. Desde então o autor já destacava que as empresas haviam percebido que mais ênfase tinha que ser colocada em estratégias de compras de longo prazo (Farmer, 1978).

Assim, as compras estratégicas começaram a receber reconhecimento na literatura, de tal modo que a década de 1980 foi um período de mudança de atitude em relação ao papel da função de compras na estratégia organizacional (Ellram & Carr, 1994).

Em uma analogia muito apropriada, Cooper e Ellram (1993) comparam a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* - SCM) a uma equipe de revezamento: mais valor competitivo é agregado quando cada componente sabe como se posicionar para a troca do bastão. As autoras defendem que o SCM requer uma orientação de longo prazo, esperando-se que os relacionamentos estendam-se por um horizonte indefinido com compartilhamento de riscos e recompensas equilibrados ao longo do tempo (Cooper & Ellram, 1993). Por fim, afirmam que a função de compras é um componente fundamental para o sucesso do SCM, devendo assumir e desempenhar papel estratégico na concepção e implementação deste conceito (Cooper & Ellram, 1993).

Foi a partir da abrangente revisão de literatura de Ellram e Carr (1994) que houve uma mudança de foco nas pesquisas até então realizadas e o tema voltou a chamar fortemente a atenção acadêmica. As autoras afirmaram que a função de compras desempenha um papel estratégico quando incluída no planejamento estratégico e na implementação ao mesmo nível que outras áreas funcionais, o que ocorre quando a importância da função é reconhecida, aceita e operacionalizada pela alta administração (Ellram & Carr, 1994).

Assim, concluíram que a função de compras deve crescer em postura estratégica na organização, sendo que esta evolução exige que a função de compras desenvolva novas

competências e seja reconhecida como essencial para o planejamento organizacional de longo prazo, permitindo o desenvolvimento de estratégias para alocar recursos de forma eficiente (Ellram & Carr, 1994). É dizer que o conceito de compras estratégicas não se refere a um processo específico, mas sim ao papel que a função de compras adota para apoiar o plano estratégico geral, ou seja, às responsabilidades que o setor de compras assume para dar suporte à estratégia de longo prazo da organização (Ellram & Carr, 1994).

Carter e Narasimhan (1996) verificaram que a interação entre a função de compras e as demais funções concentra-se principalmente em questões de curto prazo, em oposição a uma ideal visão de longo prazo integrada com o ciclo de desenvolvimento de produtos e processos. No entanto, os autores demonstraram que as demandas da função de compras são tão importantes quanto as questões de marketing, finanças e contabilidade para o sucesso competitivo da empresa, embora seja a primeira na cadeia de valor e a “mais distante” da entrega real do produto ou serviço ao cliente (J. R. Carter & Narasimhan, 1996). Com isso, concluíram que a função de compras pode: ter um impacto significativo na posição competitiva, no lucro e na participação de mercado da empresa; ter um papel na estratégia organizacional; e usar alavancas estratégicas para aumentar as chances de sucesso da empresa (J. R. Carter & Narasimhan, 1996).

Em quatro estudos, a dupla Carr e Smeltzer lançou luz sobre o assunto. O primeiro artigo apresentou uma definição operacional para o conceito de compras estratégicas nos seguintes termos: processo de planejar, implementar, avaliar e controlar as decisões estratégicas e operacionais da função de compras a fim de direcionar todas as suas atividades para oportunidades consistentes com as capacidades da empresa para atingir suas metas de longo prazo (Carr & Smeltzer, 1997).

Em conclusão, eles encontraram três fatores que indicariam uma atuação estratégica da função de compras: i) ter um plano de longo prazo formalmente escrito; ii) o plano ser regularmente revisado e ajustado para corresponder a mudanças nos planos estratégicos da empresa; e iii) o plano incluir os tipos de materiais ou serviços a serem comprados (Carr & Smeltzer, 1997).

Nas outras três pesquisas, os autores testaram a relação das compras estratégicas com outros elementos da cadeia de suprimentos e com o desempenho financeiro da organização (Carr & Smeltzer, 1999b, 1999a, 2000).

Outros dois estudos da dupla Carr e Pearson também ajudaram a consolidar o entendimento sobre compras estratégicas. A primeira pesquisa revelou que a ênfase nas compras estratégicas significa que a função de compras reconhece a importância de ajustar

seus planos para corresponder aos planos estratégicos da empresa, sendo necessário, para tanto, adquirir uma perspectiva de longo prazo e realizar um processo de revisão contínua (Carr & Pearson, 1999).

No outro trabalho, os autores reforçaram que a função de compras pode ser descrita como não estratégica, quando é administrativa por natureza, reativa a outras funções, não integrativa e focada em questões de curto prazo, ou estratégica, quando é proativa em relação aos objetivos da empresa, integrativa e tem um foco de longo prazo (Carr & Pearson, 2002).

Narasimhan e Das (2001) investigaram a influência da integração da função de compras no desempenho da empresa. De acordo com os autores, tal integração refere-se ao alinhamento de práticas e metas estratégicas da função de compras com as da empresa, ou seja, exige mais do que a adoção de práticas operacionais, sendo uma iniciativa destinada a alinhar as práticas (estratégicas) da função de compras com as prioridades competitivas da empresa (Narasimhan & Das, 2001). Em conclusão, apresentaram que a integração da função de compras exige, por exemplo, sua participação no processo de planejamento estratégico da empresa, que tenha acesso a informações estratégicas e que decisões importantes afetadas à área sejam coordenadas com outras decisões estratégicas da empresa (Narasimhan & Das, 2001).

Outros quatro estudos relevantes sobre o tema são de autoria de Chen, Paulraj e associados. Na primeira pesquisa, os autores observaram que a alta administração deve estar ciente dos benefícios competitivos que podem advir das compras estratégicas e reforçaram que os indicadores relacionados às compras estratégicas denotam o foco proativo e de longo prazo da função de compras e suas contribuições para o sucesso da empresa (Chen & Paulraj, 2004).

O segundo trabalho enfatizou a contribuição das compras estratégicas para o desempenho financeiro das empresas e o grau em que as compras estratégicas contribuem para a gestão da relação entre empresas compradoras e fornecedoras, incluindo: i) promover relações de trabalho estreitas com um número limitado de fornecedores; ii) promover a comunicação aberta entre parceiros da cadeia de suprimentos; e iii) desenvolver uma orientação estratégica de longo prazo para obter ganhos mútuos (Chen et al., 2004).

No terceiro artigo, os autores concluíram que as compras estratégicas podem ter um profundo impacto no desempenho da cadeia de suprimentos, o que, subsequentemente, gera uma situação vantajosa tanto para a empresa compradora quanto para a fornecedora (Paulraj et al., 2006).

A quarta pesquisa da dupla confirmou que a função de compras deixou de ser considerada uma função de apoio e passou a estar envolvida no processo de planejamento estratégico organizacional, sendo cada vez mais vista como uma arma estratégica que eleva a posição competitiva de uma empresa (Paulraj & Chen, 2007). Os autores constataram que iniciativas estratégicas (tais como orientação de longo prazo, parcerias interorganizacionais e integração com fornecedores) têm um efeito positivo no desempenho tanto das empresas compradoras quanto das fornecedoras (Paulraj & Chen, 2007).

A seu turno, Zheng et al. (2007) avaliaram que algumas mudanças no ambiente de negócios (em termos de terceirização, de desenvolvimento sustentável e de aumento das alianças de longo prazo) impactaram o papel estratégico da função de compras e, conseqüentemente, na natureza da função e no papel dos seus profissionais. Assim, os autores reiteraram haver suporte para as evidências encontradas na literatura no sentido de que a função de compras passou de operacional para estratégica, com um conseqüente impacto nos seus profissionais, de modo que as tarefas mais estratégicas deveriam ser realizadas por um número menor de profissionais com habilidades mais amplas e desenvolvidas para enfrentá-las (Zheng et al., 2007).

O aumento da atenção acadêmica dada ao assunto neste período fez surgir uma série de valiosos trabalhos que testaram a relação entre a SCM e as compras estratégicas no setor privado por meio de pesquisas de levantamento (Carr & Smeltzer, 1999a; J. R. Carter & Narasimhan, 1996; Chen & Paulraj, 2004; Chen et al., 2004; González-Benito, 2007; Krause, Pagell, & Curkovic, 2001; Li, Rao, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2005; Paulraj et al., 2006) que são as bases do questionário aplicado nesta pesquisa, como se detalhará em seção específica.

Não havendo dúvidas sobre sua relevância estratégica no setor privado, interessa saber qual o papel da função de compras no setor público, aspectos que são discutidos na próxima seção.

## **2.2. Compras estratégicas no setor público**

Conforme já mencionado, pode-se considerar que foi principalmente a partir das contribuições de Murray (1999) que ficou demarcado que as estratégias de compras tradicionais do setor privado não são suficientes para as necessidades do setor público. Em seu artigo seminal, o autor procurou estabelecer a razão de ser do governo local e seus propósitos para depois apresentar conclusões significativas sobre o papel estratégico que a função de compras deve procurar alcançar no setor público (Murray, 1999). Embora ele tenha

focado nos governos locais, acredita-se que os entendimentos do autor são aplicáveis para as organizações públicas em geral.

Partindo da premissa que as estratégias funcionais derivam das estratégias corporativas da organização, o autor apresentou uma incisiva comparação entre as compras do setor privado e do governo local, concluindo que as estratégias de compras do setor privado são insuficientes para o governo local e que um estilo de compras que vá além dessas abordagens tradicionais deve proporcionar uma contribuição estratégica maior para as organizações do setor público (Murray, 1999).

Inicialmente, Murray (1999) vislumbrou algumas alavancas e iniciativas que poderiam ser adotadas pela função de compras a fim de contribuir estrategicamente para a consecução dos objetivos governamentais: i) desenvolvimento econômico local, usando brechas da legislação dos contratos públicos para melhorar a competitividade das empresas locais e reduzir os custos; ii) indução de melhorias ambientais, optando por produtos ecológicos ou considerando os sistemas de gestão ambiental dos fornecedores para sua habilitação; iii) preferência por fornecedores que já tenham prestado serviços anteriormente; iv) aproveitamento de oportunidades existentes durante o desenvolvimento de uma nova legislação; v) melhoria da qualidade no fornecimento, tanto propiciando o desenvolvimento de fornecedores quanto buscando a mais alta qualidade ao melhor preço; e vi) promoção do perfil da organização junto às pessoas externas.

Posteriormente, Johnson et al. (2003) também reforçaram que existem diferenças significativas entre as funções de compras dos setores público e privado. Em um dos eixos estudados pelos autores, os resultados indicaram que há um menor nível geral de envolvimento da função de compras do setor público em grandes atividades organizacionais em comparação com as organizações do setor privado, motivo pelo qual os autores sugerem que existem oportunidades para envolver a função de compras na estratégia organizacional, sobretudo no âmbito do setor público.

Matthews (2005), por seu turno, constatou que as contratações públicas estão se concentrando mais no planejamento de ponta e menos nos procedimentos rotineiros ou operacionais, listando algumas tarefas específicas relacionadas com a evolução da função de compras para uma natureza estratégica e de vanguarda, tais quais: i) alianças com fornecedores; ii) planejamento e controle do orçamento; iii) terceirização (global) do mercado de bens e serviços; iv) análise de custo do ciclo de vida; v) planejamento das aquisições; e vi) gestão dos gastos para contratar ou fornecer produtos e serviços.

A revisão de literatura de Zheng et al. (2007) confirmou que as organizações do setor público reconhecem cada vez mais o papel estratégico que os contratos públicos podem desempenhar, não apenas em reduzir custos, mas na consecução de objetivos governamentais mais amplos.

Adicionalmente, na percepção de Arlbjørn e Freytag (2012), o setor público também faz parte de uma cadeia com fornecedores e clientes, sendo que, de fato, o escopo das organizações públicas é muito mais amplo que o das empresas privadas, em termos de diversidade e necessidades dos clientes atendidos, o que tem conduzido a um crescente reconhecimento do papel estratégico das contratações públicas.

Enfim, Patrucco et al. (2017) investigaram o *status* da função de compras no setor público, no sentido de descrever até que ponto as compras podem ser uma função que agrega valor, e demonstraram que existe não só uma correlação direta entre o *status* da função (e.g., alta posição e autoridade na hierarquia de uma organização) e sua maturidade estratégica (e.g., estratégia clara, formal e explicitamente definida), como também a necessidade de alinhamento entre as decisões da função de compras e as estratégias dos outros departamentos.

Traçado este panorama geral das compras estratégicas no âmbito internacional, é pertinente entender em que ponto se encontra as compras públicas no Brasil.

### **2.3. Compras públicas no Brasil**

No Brasil, todas as atividades referentes à administração pública são organizadas nos termos dos arts. 37 e seguintes da Constituição Federal de 1988. Tal dispositivo impõe, por um lado, a observância ao princípio da eficiência e, por outro, a obrigatoriedade de que os serviços e compras sejam contratados mediante processo de licitação pública.

No âmbito infraconstitucional, a Lei Federal nº 8.666/1993 é o normativo atual que regulamenta o supracitado dispositivo da Constituição Federal e institui normas para L&C da Administração Pública.

À referida Lei, tida como de caráter geral, seguiram-se vários outros normativos, mais específicos, como, por exemplo, a Lei Federal nº 10.520/2002, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e a Lei Federal nº 12.462/2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações, aplicável exclusivamente às L&C necessárias à realização de obras de infraestrutura nela listadas.

Como dito anteriormente, a produção acadêmica nacional enfatiza que, embora existam algumas iniciativas e avanços pontuais, o setor de L&C da esfera pública brasileira

ainda está longe de se tornar efetivamente proativo, encontrando-se no estágio reativo e focado em processos operacionais, não estratégicos (Azevedo, 2011; Batista & Maldonado, 2008; Motta, 2010; Paula, 2011; H. J. Teixeira et al., 2014).

Fenili (2016), ao analisar os traços culturais presentes no setor público brasileiro, conjecturou haver uma cultura própria ao setor de compras e contratações distinta da cultura de outros setores, devido ao exercício de práticas específicas, e destacou ser importante considerar a coexistência de práticas inerentes aos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. Para ele, as sucessivas leis e reformas que representavam uma tentativa de superação do patrimonialismo e da rigidez burocrática não alcançaram pleno sucesso em sua dimensão cultural, uma vez que tais modelos persistem nos dias atuais por meio de práticas que causam efeitos da gestão pública (Fenili, 2016).

Esta percepção foi reforçada por França (2017), segundo o qual a ênfase dos instrumentos legais que regulamentam as L&C públicas no Brasil, em especial a Lei Federal nº 8.666/1993, atém-se aos procedimentos de formulação de editais, à contratação e ao objeto contratado. Assim, o autor concluiu que a legislação resta demasiadamente presa ao formalismo e ao cumprimento de ritos, que no mais das vezes não guardam correlação com a eficiência do processo produtivo da organização pública ou com o bem-estar do cidadão (França, 2017).

Tal conjuntura foi muito recentemente corroborada por Terra (2018), para quem o momento é de transformação e consolidação de um novo paradigma na área de compras públicas, o qual impõe a execução de compras mais eficientes e sustentáveis, utilizando-se do poder de compra do estado para contribuir para o alcance das políticas públicas, tais como o desenvolvimento socioeconômico local e regional, a melhoria da distribuição de renda, o incentivo à inovação e ao meio ambiente, dentre outras questões.

Uma vez que foram apresentadas as definições de compra estratégica na literatura e traçados os aspectos relativos ao estágio atual das compras públicas no Brasil, uma análise minuciosa sobre as principais características e ações relacionadas à função de compras que podem impactar seu nível estratégico nas organizações públicas será realizada no próximo capítulo.

### 3 - O ESTADO DA ARTE SOBRE COMPRAS PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

#### 3.1. Revisão sistemática da literatura

Cronin, Ryan e Coughlan (2008) destacam que existem dois tipos de revisão da literatura, a narrativa (tradicional) e a sistemática. A primeira não segue etapas pré-definidas para a busca de artigos, tampouco deixa claro os critérios considerados na pesquisa. Por outro lado, a revisão sistemática da literatura (RSL) utiliza um protocolo pré-definido e torna explícitos todos os critérios considerados para busca, seleção e análise dos artigos.

De acordo com Glock e Hochrein (2011), sintetizar as evidências existentes de forma sistemática e transparente é uma ferramenta eficaz na construção do conhecimento e pode ser tão importante como a realização de novas pesquisas.

O objetivo principal de uma RSL é identificar contribuições científicas importantes para um campo ou questão e seus resultados são frequentemente apresentados e discutidos descritivamente (Spina, Caniato, Luzzini, & Ronchi, 2013).

#### 3.2. Primeira revisão sistemática da literatura (âmbito internacional)

##### 3.2.1. Protocolo adotado

O tema das compras públicas estratégicas é, sem dúvidas, muito mais desenvolvido na literatura internacional. Assim, para a RSL nesta seara, foi adotado o protocolo denominado *Methodi Ordinatio*, uma vez que ele permite a seleção dos artigos mais proeminentes sobre um determinado tópico (Pagani, Kovaleski, & Resende, 2015). Vale ressaltar que o método foi publicado na revista *Scientometrics*, cujo indicador de impacto é 2.147 e o índice H-Scopus é 86.

Além de ser um protocolo para a busca sistemática de artigos, o método adiciona uma etapa para classificar os artigos de acordo com sua relevância acadêmica e científica, auxiliando a tomada de decisão sobre a composição final do portfólio de artigos a serem revisados.

Para a triagem das publicações, o *Methodi Ordinatio* apresenta critérios para busca de artigos científicos empregando uma adaptação do *Knowledge Development Process-Constructivist* (Tasca, Ensslin, Ensslin, & Alves, 2010), conhecido como Proknow-C.

Na sequência, para classificar por relevância os trabalhos selecionados e obter os mais valiosos para o portfólio bibliográfico, o método prescreve a equação InOrdinatio, um índice que cruza os três principais fatores sob avaliação em um artigo: indicador de impacto,

ano de publicação e número de citações (Pagani et al., 2015), o que torna o método mais rigoroso.

A equação aplicada para identificar a classificação das obras científicas é:

$$\text{InOrdinatio} = (\text{IF}/1000) + \alpha * [10 - (\text{ResearchYear} - \text{PublishYear})] + (\sum \text{Ci}) \text{ (Equação 1)}$$

Onde: IF é o indicador de impacto do periódico no momento da pesquisa;  $\alpha$  é um fator de ponderação variando de 1 a 10, a ser atribuído pelo pesquisador; ResearchYear é o ano em que a pesquisa foi desenvolvida; PublishYear é o ano em que o artigo foi publicado; e  $\sum \text{Ci}$  é o número de vezes que o artigo foi citado no momento da pesquisa.

### 3.2.2. Processo de busca e seleção dos artigos

Obedecendo ao proposto pelo *Methodi Ordinatio*, foram perfilhados os passos descritos a seguir.

*Fase 1 - Estabelecendo a intenção da pesquisa.* O objetivo deste trabalho é observar a evolução da pesquisa acadêmica sobre compras estratégicas e descrever suas implicações para as organizações públicas a fim de entender o que, no tocante à função de compras, significa ser estratégico no setor público.

*Fase 2 - Pesquisa preliminar exploratória com palavras-chave em bases de dados.* Foi realizada uma análise exploratória preliminar para testar a busca pelas palavras “strategic”, “purchasing”, “public” e “procurement” em diversas bases de dados (Scopus, Web of Science, ScienceDirect e Scielo), por meio de diversas combinações entre as palavras e variando o uso de operadores (booleanos e simbólicos), os quais são descritos a seguir. Esta exploração permitiu confirmar os principais periódicos que publicam sobre o tema, corroborando prestigiadas revisões de literatura anteriores relacionadas à SCM, em geral, que já haviam indicado que tais periódicos apresentam a maior parte da produção acerca do assunto (Giunipero, Hooker, Joseph-Matthews, Yoon, & Brudvig, 2008; Glock & Hochrein, 2011; Miemczyk, Johnsen, & Macquet, 2012; Pagano, 2009; Spina et al., 2013; Tchokogué, Nollet, & Robineau, 2017; Zheng et al., 2007; Zimmermann & Foerstl, 2014).

O intervalo de tempo também foi testado nesta fase, verificando-se que a literatura sobre compras estratégicas, no geral, foi destacada desde o final da década de 1970, e, no tocante especificamente ao setor público, ganhou ênfase a partir de 1998. Importante destacar que a escolha do recorte temporal é feita usando os valores e critérios do pesquisador, uma

vez que não há regras para tal definição, razão pela qual seu julgamento estabelecerá o melhor intervalo de tempo (Pagani et al., 2015).

*Fase 3 - Definição e combinação de palavras-chave e bases de dados.* Como decorrência da fase 2, verificou-se que a base Scopus reúne todos os periódicos que foram pesquisados na etapa anterior. A busca foi limitada apenas aos artigos em língua inglesa publicados em periódicos, eliminando-se os demais tipos de documentos e origens, o que exclui artigos publicados em anais de eventos, livros e capítulos, resenhas de livros, correspondências, cartas, discussões, erratas e editoriais. Ademais, tendo em vista o protocolo escolhido para a RSL, periódicos sem indicador de impacto também foram eliminados. O período de 2001 a 2016 foi definido a fim de alcançar os objetivos desta RSL com uma cobertura bastante ampla de artigos.

Ao fim, a *string* de busca utilizada na referida base, em maio de 2017, foi: TITLE-ABS-KEY (((strategic W/1 (purchas\* OR procure\* OR sourc\*)) AND (public OR govern\*)) OR (((public OR govern\*) W/1 (purchas\* OR procure\* OR sourc\*)) AND strategic)) AND PUBYEAR > 2000 AND PUBYEAR < 2017 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")).

*Fase 4 - Busca final nas bases de dados.* A pesquisa final na base de dados resultou num total bruto de 187 documentos. Foram coletados dados sobre os mesmos (título, resumo, palavras-chave, autores, periódico de origem, ano de publicação, número de citações, entre outros), os quais foram exportados para uma ferramenta de gerenciamento de referências. A pesquisa foi realizada entre os meses de março e julho de 2017, ou seja, artigos publicados posteriormente a julho de 2017 não foram considerados nesta RSL.

*Fase 5 - Procedimentos de filtragem.* Por meio do exame do título, do resumo e das palavras-chave, foi aplicada uma filtragem manual para verificar se os procedimentos metodológicos adotados eram ou não compatíveis com o objetivo da presente RSL, ou seja, para eliminar os trabalhos conceituais e manter os empíricos, que é um requisito para revisões sistemáticas (Baumeister & Leary, 1997; Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

Também foram eliminados os artigos sem aderência à área de interesse da RSL e/ou que privilegiaram o ponto de vista das organizações do setor privado em detrimento do setor público e/ou nos quais a abordagem sobre compras estratégicas não teve o devido aprofundamento no estudo, em especial quando o escopo de tais artigos era muito amplo, abordando a SCM em geral em vez de aspectos específicos das compras estratégicas.

*Fase 6 - Identificação do indicador de impacto, ano de publicação e número de citações.* Procedeu-se, então, à identificação e ao registro dos seguintes aspectos: indicador de

impacto (relevância da revista), ano de publicação (atualidade dos dados) e número de citações (reconhecimento científico do artigo).

As fontes usadas nesta fase foram o indicador *SCImago Journal Rank* (SJR), para apurar o indicador de impacto do periódico, e a própria base Scopus, que exibe o número de citações oferecido pela plataforma Altmetric.

*Fase 7 - Classificação dos artigos usando o InOrdinatio.* Ocorreu a aplicação da equação InOrdinatio prescrita pelo protocolo para efetuar a classificação dos trabalhos de acordo com sua relevância científica: quanto maior o valor InOrdinatio, mais relevante o artigo para o portfólio.

O fator de ponderação  $\alpha$  previsto na equação pode variar de 1 a 10, atuando sobre o ano de publicação, de tal forma que quanto maior o fator de ponderação, maior será a relevância desta variável em relação ao indicador de impacto e ao número de citações. Assim, foi atribuído o valor 1 ao fator de ponderação  $\alpha$ , como forma de minimizar o peso do ano da publicação e de privilegiar o indicador de impacto e o número de citações, uma vez que interessa para esta RSL coletar os artigos mais relevantes sobre o tema, independente do ano da publicação, desde que dentro do recorte temporal pré-definido.

Com os trabalhos classificados por relevância, o pesquisador pode definir quantos artigos ele vai selecionar para o seu portfólio bibliográfico, de acordo com suas prioridades (Pagani et al., 2015). No caso, optou-se por selecionar os 20 artigos melhor classificados após a aplicação da equação, listados na Tabela 1, haja vista que a partir de tal classificação começaram a aparecer artigos com nenhuma citação (de acordo com a plataforma Altmetric). Embora a ausência de citações não seja impedimento para a seleção de artigos, entendeu-se que este seria um parâmetro objetivo para o limite da seleção.

Tabela 1 - Artigos internacionais selecionados pela RSL

Classificação	Artigo (autor[es], título, periódico)	Indicador de impacto (SJR)	Citações (Altmetric)	Ano da publicação	InOrdinatio
1	Erridge A., Greer J. Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations. <i>Public Administration</i>	1460	73	2002	69,46
2	Walker H., Preuss L. Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. <i>Journal of Cleaner Production</i>	1721	60	2008	62,72

3	Carayannis E.G., Popescu D. Profiling a methodology for economic growth and convergence: Learning from the EU e-procurement experience for central and eastern European countries. <i>Technovation</i>	1794	57	2005	56,79
4	Nollet J., Beaulieu M. Should an organisation join a purchasing group? <i>Supply Chain Management</i>	3127	44	2005	45,13
5	Caldwell N., Walker H., Harland C., Knight L., Zheng J., Wakeley T. Promoting competitive markets: The role of public procurement. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>	2359	38	2005	38,36
6	Johnston J.M., Girth A.M. Government Contracts and "Managing the Market": Exploring the Costs of Strategic Management Responses to Weak Vendor Competition. <i>Administration and Society</i>	880	31	2012	36,88
7	McCue C., Roman A.V. E-procurement: Myth or reality? <i>Journal of Public Procurement</i>	273	28	2012	33,27
8	Bratt C., Hallstedt S., Robèrt K.-H., Broman G., Oldmark J. Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. <i>Journal of Cleaner Production</i>	1721	21	2013	28,72
9	Bergman M.A., Lundberg S. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. <i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>	2359	20	2013	28,36
10	Mathisen T.A., Solvoll G. Competitive tendering and structural changes: An example from the bus industry. <i>Transport Policy</i>	1347	26	2008	28,35
11	Walker H., Harland C. E-procurement in the United Nations: Influences, issues and impact. <i>International Journal of Operations and Production Management</i>	2198	21	2008	24,20
12	Amann M., Roehrich J.K., Eßig M., Harland C. Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. <i>Supply Chain Management</i>	3127	13	2014	23,13
13	Murray J.G. Public procurement strategy for accelerating the economic recovery. <i>Supply Chain Management</i>	3127	18	2009	23,13
14	Murray J.G., Rentell P.G., Geere D. Procurement as a shared service in English local government. <i>International Journal of Public Sector Management</i>	272	19	2008	20,27

15	Lenferink S., Tillema T., Arts J. Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. <i>International Journal of Project Management</i>	1497	12	2013	19,50
16	Roodhooft F., Van den Abbeele A. Public procurement of consulting services: Evidence and comparison with private companies. <i>International Journal of Public Sector Management</i>	272	19	2006	18,27
17	Murray J.G. Local government and private sector purchasing strategy: A comparative study. <i>European Journal of Purchasing and Supply Management</i>	2359	19	2001	15,36
18	Smith J., Andersson G., Gourlay R., Karner S., Mikkelsen B.E., Sonnino R., Barling D. Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. <i>Journal of Cleaner Production</i>	1721	4	2016	14,72
19	Kidalov M.V., Snider K.F. US and European public procurement policies for small and medium-sized enterprises (SME): A comparative perspective. <i>Business and Politics</i>	384	8	2011	12,38
20	Waterman J., McCue C. Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the U.K public service. <i>Journal of Public Procurement</i>	273	7	2012	12,27

Fonte: elaborada pelo autor

*Fase 8 - Encontrando os documentos completos.* Após a classificação usando a equação InOrdinatio, a versão completa dos artigos selecionados foi encontrada e obtida, permitindo a leitura e a análise dos trabalhos mais relevantes.

*Fase 9 - Leitura final e análise sistemática dos trabalhos.* Durante esta fase, foram analisados nos artigos os aspectos necessários para alcançar os objetivos da presente RSL. Primeiramente foi realizada uma análise bibliométrica e depois a análise de conteúdo. Com base na análise de conteúdo, proposta por Bardin (1977), os núcleos de sentido dos textos foram analisados e extraídos de forma a compor categorias, utilizando a técnica categorial temática, proposta pela mesma autora. A análise de conteúdo é composta por três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados composto de suas inferências e interpretações (Bardin, 1977).

### 3.2.3. Análise bibliométrica

#### 3.2.3.1. Categorização

No intuito de estruturar o exame dos artigos, a presente RSL realiza uma análise de conteúdo a fim de categorizar os artigos selecionados ao longo de dezoito dimensões as quais foram integradas em uma estrutura que possibilitou sua concentração em três grupos distintos.

Para tanto, adota-se uma categorização livremente inspirada em Burgess et al. (2006). Conforme salientado pelos autores, este tipo de estudo ajuda a estabelecer uma visão clara de fontes de informação, preocupações teóricas e abordagens de pesquisa utilizadas, possibilitando verificar se há consistência (ou sua falta) entre as várias atividades de pesquisa dentro da área estudada (Burgess et al., 2006).

Quadro 1 - Descrição das categorias utilizadas para classificar os artigos internacionais

Grupo	Dimensões	Finalidade
1. Características demográficas	1.1. Periódico que publicou o artigo 1.2. País do periódico 1.3. Fator de impacto do periódico 1.4. Ano da publicação do artigo 1.5. Período abrangido pela pesquisa 1.6. Quantidade de autores 1.7. Universidade/agência do 1º autor 1.8. País da universidade/agência 1.9. País pesquisado	Detalhar os parâmetros de levantamento e localização da produção
2. Bases teóricas	2.10. Perspectiva teórica	Expor a variedade de teorias que são usadas na pesquisa do campo
3. Atributos metodológicos	3.11. Natureza 3.12. Abordagem 3.13. Corte temporal 3.14. Origem dos dados 3.15. Método de pesquisa 3.16. Técnica de amostragem 3.17. Técnica de coleta de dados 3.18. Técnica de análise dos dados	Retratar características associadas à metodologia de pesquisa do campo

Fonte: elaborado pelo autor

Como mostra o Quadro 1, a classificação é estruturada para permitir uma análise holística sobre a pesquisa do campo (Burgess et al., 2006). Necessário ressaltar que a análise de conteúdo foi realizada somente com os dados constantes nos textos dos artigos. Assim, algumas características demográficas relacionadas ao perfil dos acadêmicos, tais como idade, gênero, titulação e área de formação, dentre outras, não foram levadas em consideração nesta RSL.

### 3.2.3.2. Resultados

A exemplo de Burgess et al. (2006), considera-se que a amplitude das perspectivas cobertas pelas dezoito dimensões é adequada para desenvolver uma sólida compreensão acerca da literatura sobre compras públicas estratégicas, abordando preocupações conceituais e metodológicas de pesquisa e permitindo verificar se há e quais são as ligações e a consistência entre as várias atividades de pesquisa no campo. Na apresentação dos resultados, os artigos serão mencionados por seu número de referência, correspondente ao número de classificação apresentado na Tabela 1.

#### 3.2.3.2.1. Características demográficas

Os vinte artigos revisados foram publicados em treze periódicos diferentes, sendo três no *Journal of Cleaner Production* ([2], [8] e [18]), três no *Supply Chain Management: An International Journal* ([4], [12] e [13]), dois no *International Journal of Public Sector Management* ([14] e [16]), dois no *Journal of Public Procurement* ([7] e [20]) e dois no *Journal of Purchasing and Supply Management* ([5] e [9]).

Os demais periódicos que publicaram um dos artigos revisados foram *Administration and Society*, *Business and Politics*, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, *International Journal of Operations and Production Management*, *International Journal of Project Management*, *Public Administration*, *Technovation* e *Transport Policy* ([6], [19], [17], [11], [15], [1], [3] e [10], respectivamente).

Apenas dois periódicos que compõem a amostra são sediados dos Estados Unidos, quais sejam, o *Administration and Society* e o *Journal of Public Procurement* ([6], [7] e [20]). Os demais periódicos são editados no Reino Unido ([1], [2], [3], [4], [5], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18] e [19]).

O maior fator de impacto dentre os periódicos, considerando o indicador SJR, é 3.127 e o menor, 272. A fim de demonstrar uma tendência central, vale dizer que o fator de impacto médio dos periódicos é 1.614. Onze artigos foram publicados em seis periódicos acima dessa média ([2], [3], [4], [5], [8], [9], [11], [12], [13], [17] e [18]), ao passo que nove artigos foram publicados em sete periódicos abaixo da referida média ([1], [6], [7], [10], [14], [15], [16], [19] e [20]).

Na amostra revisada, a distribuição dos artigos de acordo com o ano da sua publicação é a seguinte: um em 2001 ([17]), um em 2002 ([1]), três em 2005 ([3], [4] e [5]), um em 2006 ([16]), quatro em 2008 ([2], [10], [11] e [14]), um em 2009 ([13]), um em 2011

([19]), três em 2012 ([6], [7] e [20]), três em 2013 ([8], [9] e [15]), um em 2014 ([12]) e um em 2016 ([18]).

Para cinco artigos revisados não foi possível definir com precisão o período abrangido pelas pesquisas ou em que período elas foram realizadas ([1], [3], [5], [15] e [19]). No tocante aos outros quinze artigos, observa-se que alguns foram publicados no mesmo ano em que a pesquisa foi finalizada, enquanto outros foram publicados com uma diferença de até cinco anos em relação a isso. Para esses quinze artigos, a diferença média entre a finalização da pesquisa e sua publicação é de 2,9 anos. Seis artigos estão abaixo dessa média ([2], [7], [13], [16], [17] e [20]), ao passo que nove artigos estão acima ([4], [6], [8], [9], [10], [11], [12], [14] e [18]).

A maioria dos artigos (doze) foram desenvolvidos por uma dupla de pesquisadores ([1], [2], [3], [4], [6], [7], [9], [10], [11], [16], [19] e [20]). De resto, dois artigos são assinados por apenas um autor ([13] e [17]), outros dois por três autores ([14] e [15]) e os demais por quatro, cinco, seis e sete autores ([12], [8], [5] e [18], respectivamente). A média é de 2,7 autores por artigo.

Levando em consideração apenas o primeiro autor de cada artigo, observa-se que dezesseis são filiados a universidades ([1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [15], [16], [18] e [19]), enquanto quatro são ligados a agências governamentais ([13], [14], [17] e [20]).

As instituições a que se vinculam o primeiro autor de cada artigo revisado referem-se a catorze universidades e duas agências governamentais sediadas em oito países diferentes, conforme pode ser visto na Quadro 2.

Quadro 2 - Instituições vinculadas em relação ao primeiro autor de cada artigo

<b>País</b>	<b>Universidade/Agência</b>	<b>Artigos</b>
Reino Unido	University of Bath	[2], [5] e [11]
	Improvement and Development Agency for Local Government	[13], [14], [17]
	Cabinet Office, Efficiency and Reform Group	[20]
	City University London	[18]
	Ulster University	[1]
Estados Unidos	American University	[6]
	Florida Atlantic University	[7]
	George Washington University	[3]
	Naval Postgraduate School	[19]
Suécia	Blekinge Institute of Technology	[8]
	Södertörn University	[9]
Alemanha	Bundeswehr University Munich	[12]
Bélgica	Katholieke Universiteit Leuven	[16]
Canadá	École des Hautes Études Commerciales de Montréal	[4]
Holanda	University of Groningen	[15]
Noruega	University of Nordland	[10]

Fonte: elaborado pelo autor

As pesquisas empíricas dos vinte artigos revisados foram realizadas no âmbito de quinze diferentes países (para os fins descritivos da presente RSL, a Organização das Nações Unidas e a União Europeia são equiparadas a países): Alemanha ([12]), Áustria ([12] e [18]), Bélgica ([16]), Canadá ([4] e [7]), Dinamarca ([18]), Escócia ([18]), Estados Unidos ([4], [6], [7] e [19]), França ([4]), Holanda ([12] e [15]), Itália ([18]), Noruega ([10]), Organização das Nações Unidas ([11]), Reino Unido ([1], [2], [5], [12], [13], [14], [17] e [20]), Suécia ([8], [9] e [18]) e União Europeia ([3] e [19]).

### **3.2.3.2.2. Bases teóricas**

Seguindo o método proposto por Burgess et al. (2006), os artigos foram analisados para verificar se foram desenvolvidos sob uma perspectiva teórica existente. Para metade dos artigos não foi possível discernir as bases teóricas que serviram para fundamentar suas análises e conclusões ([2], [4], [7], [8], [9], [10], [13], [14], [16] e [18]).

A outra metade dos artigos está baseada nas seguintes perspectivas teóricas: capital social ([1]), competição perfeita ([5]), custos de transação ([3] e [6]), divisão digital ([11]), inclusividade ([15]), indução-contribuição ([12]), institucional ([19]), mentalidade enxuta ([20]) e sucesso empresarial ([17]).

### **3.2.3.2.3. Aspectos metodológicos**

Para Burgess et al. (2006), é possível obter uma visão mais aprofundada do campo examinando as metodologias de pesquisa que são usadas, razão pela qual a classificação desse tipo é importante para detectar possíveis padrões sistemáticos na literatura de pesquisa.

A grande maioria dos artigos revisados (dezesseis) adota uma abordagem qualitativa, dos quais doze têm natureza exploratória ([2], [4], [5], [6], [8], [11], [13], [14], [15], [18], [19] e [20]) e quatro têm natureza descritiva ([1], [3], [7] e [17]). Em contrapartida, os outros quatro artigos seguem uma abordagem quantitativa e têm natureza explicativa ([9], [10], [12] e [16]).

No que atine ao corte temporal, dezessete estudos foram transversais ([1], [2], [3], [4], [5], [7], [8], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19] e [20]) e apenas três longitudinais ([6], [9] e [10]).

Relativamente à origem dos dados usados nas pesquisas, três artigos revisados utilizaram exclusivamente dados primários ([1], [7] e [11]), oito utilizaram exclusivamente

dados secundários ([3], [5], [9], [10], [12], [13], [19] e [20]) e nove utilizaram tanto dados primários quanto secundários ([2], [4], [6], [8], [14], [15], [16], [17] e [18]).

Na amostra, três métodos de pesquisa foram empregados: a pesquisa documental em seis artigos ([3], [9], [10], [12], [13] e [19]), a pesquisa de levantamento em quatro artigos ([4], [6], [7] e [17]) e o estudo de caso em sete artigos ([2], [5], [8], [14], [15], [18] e [20]). Três artigos empregaram pesquisa de levantamento e estudo de caso conjuntamente ([1], [11] e [16]).

Foi possível constatar que a literatura do campo não aparenta preocupação especial com a técnica de amostragem, mesmo nas pesquisas de levantamento. Um artigo ([14]) apresentou fundamentos para a amostragem intencional, o que pode servir de explicação para o intenso uso de amostragem não probabilística no campo. Apenas um artigo ([17]) utilizou técnica de amostragem probabilística (aleatória sistemática).

A maioria dos artigos revisados aplicou mais de uma técnica de coleta de dados. As técnicas mais aplicadas foram a análise documental, incluindo registros institucionais e banco de dados, em dezessete artigos ([2], [3], [4], [5], [6], [8], [9], [10], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19] e [20]), a entrevista, em nove artigos ([1], [2], [4], [6], [8], [11], [14], [15] e [16]), e o questionário, em cinco artigos ([1], [7], [11], [16] e [17]).

Três outras técnicas também foram aplicadas, sempre associadas a mais uma ou duas técnicas. São elas: a observação participante ([8]), o grupo focal ([11]) e o “wiki” como ferramenta de colaboração conjunta ([18]).

Por fim, em treze artigos não foi possível discernir a técnica utilizada para a análise de dados ([1], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [13], [15], [17], [18] e [20]). Em relação aos demais artigos, foram utilizadas as seguintes técnicas: *iterative thematic analysis* ([2]), *bivariate linear with ordinary least squares regression analysis* ([10]), *cross case comparison matrix* ([11]), *structural equation modeling* ([12]), *pattern matching* ([14]), *analysis of variance*, *factor analysis* e *regression analysis* ([16]) e *comparative institutional analysis* ([19]).

### 3.2.3.3. Discussão e outras considerações

Os resultados desta RSL indicam que 11 dos 13 periódicos constantes na amostra são sediados no Reino Unido. Esses periódicos publicaram 17 dos 20 artigos revisados. Levando em consideração apenas o primeiro autor de cada trabalho, 16 artigos foram produzidos por pesquisadores vinculados a universidades ou agências europeias, 9 das quais no Reino Unido. Do mesmo modo, 15 pesquisas foram conduzidas no âmbito de abrangência

de países europeus, 8 das quais no Reino Unido. Há, portanto, um campo frutífero para a realização de pesquisas sobre compras públicas estratégicas na Europa e, mais especificamente, no Reino Unido.

Para 5 artigos revisados não foi possível definir com precisão o período abrangido pelas pesquisas ou em que período elas foram realizadas. Para os demais, apenas 6 foram publicados em menos de 3 anos em relação ao ano em que a pesquisa foi finalizada. Tais resultados chamam atenção para a necessidade de as pesquisas da área: i) atentarem para fornecer informações sobre o período abrangido ou sobre o período em que foram realizadas; e ii) serem publicadas no menor prazo possível a partir do momento em que foi finalizada, de modo que sejam apresentadas informações contemporâneas.

Para 10 artigos não foi possível discernir as bases teóricas que serviram para fundamentar suas análises e conclusões. Os outros 10 artigos foram baseados nas seguintes perspectivas teóricas: capital social, competição perfeita, custos de transação (2 artigos), divisão digital, inclusividade, indução-contribuição, institucional, mentalidade enxuta e sucesso empresarial. Nota-se, então, que as pesquisas sobre compras públicas estratégicas podem ser (e estão sendo) desenvolvidas sob uma plêiade de perspectivas teóricas, não havendo um padrão no campo. Além disso, similar ao ponto supracitado, os pesquisadores devem atentar para a necessidade de fornecer informações explícitas sobre os modelos teóricos empregados para a análise e as conclusões do trabalho.

No tocante aos aspectos metodológicos, foi possível detectar um padrão sistemático na literatura revisada, com prevalência da abordagem qualitativa (16 artigos), de natureza exploratória (12 artigos) e de recorte transversal (17 artigos). Apenas 3 métodos de pesquisa foram empregados (pesquisa documental, pesquisa de levantamento e estudo de caso). Em relação à coleta de dados, as técnicas aplicadas foram a análise documental (17 artigos), a entrevista (9 artigos), o questionário (5 artigos) e outras como observação participante, grupo focal e “wiki” como ferramenta de colaboração conjunta (3 artigos). Assim, tais resultados não só indicam um caminho de sucesso a seguir, mas também revelam um caminho que pode ser perscrutado de forma mais aprofundada (realização de mais pesquisas de natureza descritiva e explicativa, de recorte longitudinal, empregando outros métodos de pesquisa e outras técnicas de coleta de dados).

Sete artigos utilizaram, cada um, uma técnica diferente (*iterative thematic analysis*, *bivariate linear with ordinary least squares regression analysis*, *cross case comparison matrix*, *structural equation modeling*, *pattern matching*, *analysis of variance*, *factor analysis* e *regression analysis* e *comparative institutional analysis*), ao passo que em

13 artigos não foi possível discernir a técnica utilizada para a análise de dados. Logo, os resultados demonstram a inexistência de um padrão quanto a isso, bem como chamam atenção para a necessidade de que sejam fornecidas informações sobre as técnicas de análise de dados.

Por fim, a literatura do campo não aparenta preocupação especial com a técnica de amostragem, sendo que apenas 1 artigo explicitou o uso de amostragem probabilística (aleatória sistemática). Isso parece sugerir que mais estudos com técnicas de amostragem probabilística (incluindo plano amostral, cálculo amostral estatístico e controle sobre o erro amostral) seriam bem vindos, em especial para possibilitar que os resultados das pesquisas possam generalizados para a população.

Não encontrou-se artigo abordando especificamente o tema das compras públicas estratégicas. Em termos teóricos e práticos, esta RSL contribui preenchendo esta lacuna, estruturando o conhecimento, oferecendo novos *insights* e provendo a identificação de valiosas fontes de informação e uma compreensão geral do que tem sido e do que precisa ser pesquisado sobre o campo.

### 3.2.4. Análise de conteúdo

#### 3.2.4.1. Categorização

Para estruturar o exame das compras públicas estratégicas, a presente RSL realiza uma análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 1977), a fim de classificar os artigos selecionados. Propõe-se uma categorização livremente inspirada em Giunipero et al. (2008), que por sua vez baseou-se em Carter e Ellram (2003).

Embora os supracitados estudos tenham focado no conceito de SCM e no setor privado, é cabível sua adaptação para o objeto ora estudado, qual seja, a função de compras no setor público.

As categorias e as alavancas estratégicas aludidas em cada tópico são descritas no Quadro 3, a fim de expor as adaptações efetuadas em relação à categorização usada como base, apresentando-se também a quantidade de artigos e seus autores. Importante registrar que cada artigo foi identificado em somente uma categoria.

Quadro 3 - Grupos de iniciativas estratégicas encontrados nos artigos internacionais

Grupos de iniciativas estratégicas	Alavancas e iniciativas relevantes para a presente RSL	Artigos
------------------------------------	--	---------

Seleção e gerenciamento de fornecedores	Desenvolvimento de mercados competitivos (Caldwell et al., 2005); seleção de fornecedores (Roodhooft e Van den Abbeele, 2006); preocupações com a concentração de fornecedores (Mathisen e Solvoll, 2008); adaptabilidade estratégica da função de compras (Murray, 2009); intervenções estratégicas em mercados escassos (Johnston e Girth, 2012); métodos de seleção de fornecedores e processo competitivo (Bergman e Lundberg, 2013)	6
Responsabilidade ambiental e social	Barreiras e boas práticas relacionadas às micro e pequenas empresas (Walker e Preuss, 2008); políticas voltadas para as micro e pequenas empresas (Kidalov e Snider, 2011); desenvolvimento de critérios sustentáveis para as compras (Bratt et al., 2013); compras com inclusividade aumentada e desenvolvimento sustentável (Lenferink et al., 2013); distinção entre objetivos ambientalmente amigáveis e socialmente responsáveis (Amann et al., 2014); equilíbrio das preocupações e avaliação do custo do ciclo de vida total (Smith et al., 2016)	6
Parcerias e atividades inter-organizacionais	Construção de alianças e relacionamento de longo prazo com fornecedores (Erridge e Greer, 2002); grupos de compras entre organizações (Nollet e Beaulieu, 2005); compras como serviço compartilhado entre organizações (Murray et al., 2008)	3
Contratação eletrônica ( <i>e-procurement</i> )	Transparência, eficiência e custos relacionados (Carayannis e Popescu, 2005); estratégias de <i>e-procurement</i> e estratégia organizacional (Walker e Harland, 2008); expectativas de transformação associadas (McCue e Roman, 2012)	3
Mentalidade enxuta	Adoção de estratégias relacionadas à mentalidade enxuta pela função de compras no setor público (Waterman e McCue, 2012)	1
Objetivos da função de compras	Contribuição estratégica potencial da função de compras e estratégias utilizadas (Murray, 2001)	1

Fonte: elaborado pelo autor

As categorias citadas no Quadro 3 embasaram a análise de resultados apresentados na próxima seção.

### 3.2.4.2. Resultados e discussão

Esta seção fornece uma análise aprofundada das alavancas e iniciativas mais relevantes para que as compras públicas sejam consideradas estratégicas no setor público, provendo informações sobre como cada categoria foi estudada de acordo com os artigos revisados.

#### 3.2.4.2.1. Seleção e gerenciamento de fornecedores

Conforme apresentado no Quadro 3, seis dos vinte artigos revisados enquadram-se nesta categoria, abordando práticas atinentes à seleção e ao gerenciamento de fornecedores (*supplier selection and management*) que podem fazer com que a função de compras tenha uma orientação estratégica na organização pública. Ou seja, esta, juntamente com a próxima, é a categoria de maior destaque quando se trata de compras públicas estratégicas.

O primeiro artigo revisado discutiu o papel das funções de compras públicas em influenciar o desenvolvimento de mercados competitivos, com o objetivo de evidenciar quais

questões precisam ser consideradas na gestão destes mercados (Caldwell et al., 2005). Os resultados destacados por Caldwell et al. (2005) têm como ponto em comum a recomendação de um horizonte de decisão de longo prazo para as compras públicas (*e.g.*, contratos com duração inicial ampliada). O achado mais contundente é que, para gerenciar mercados competitivos, é necessário engajar os fornecedores a atenderem os objetivos do setor público, representando um desafio para as formas de contratação pública, que deveriam permitir recompensar os fornecedores pela excelência e não pelo volume (Caldwell et al., 2005).

O estudo de Roodhooft e Van den Abbeele (2006) traz uma elucidativa explanação sobre a importância da seleção de fornecedores no setor público, tomando como parâmetro a contratação de serviços e o embate entre os critérios do menor preço e da proposta mais vantajosa.

Os autores explicam que os marcos legais e regulatórios aplicáveis às compras públicas normalmente impõem várias condições para o fornecimento de serviços, a maioria não consistente com o paradigma de compra estratégica caracterizada por uma visão de longo prazo: i) licitação para selecionar o fornecedor, seguida de re-competição periódica; ii) definição clara das responsabilidades contratuais, em vez de compartilhamento de riscos; e iii) cláusulas contratuais mensuráveis, a fim de obter o melhor desempenho possível do fornecedor (Roodhooft & Van den Abbeele, 2006).

Roodhooft e Van den Abbeele (2006) entendem, ainda, que o relacionamento resultante da seleção pode ser bem ou mal gerenciado (a falha no gerenciamento do fornecedor é resultado de um desenho relacional inapropriado ou de um desenho até apropriado, porém mal gerenciado) e que as organizações públicas precisam definir a melhor estratégia para encontrar a relação ideal em função das várias condições de produtos/serviços, mercados e fornecedores.

A seu turno, a pesquisa de Mathisen e Solvoll (2008) explica que, em mercados fortemente regulamentados, é razoável esperar que alterações no regime legal ou nas estratégias adotadas pelas funções de compras das organizações públicas, na esperança de que sejam obtidas contratações mais econômicas e eficientes, levem, numa perspectiva de longo prazo, a mudanças estruturais nas empresas fornecedoras de tais mercados, eventualmente aumentando a concentração (por meio de práticas como propriedade cruzada, tomada de controle ou fusões) e reduzindo a concorrência (e, logo, a qualidade e a eficiência dos custos).

Os autores concluem chamando atenção para a necessidade de combinar diferentes estratégias de compras a fim de que as organizações públicas possam manter uma

boa base de concorrência nestes mercados e, no longo prazo, maximizar o retorno social de determinados produtos/serviços (Mathisen & Solvoll, 2008).

Em outro artigo revisado, Murray (2009) destacou a adaptabilidade estratégica que deve servir de norte para a função de compras das organizações públicas. Para o autor, em algumas situações (*e.g.*, períodos de recessão), as compras públicas podem responder ao ambiente externo, alterar sua estratégia e contribuir para acelerar uma recuperação econômica viável (Murray, 2009). É afirmar que a estratégia da função de compras não deve ser autônoma, mas sinergicamente associada a uma perspectiva de desenvolvimento econômico, podendo deixar de ser aplicável quando a situação excepcional for superada (Murray, 2009).

Seu estudo identificou que algumas práticas normalmente adotadas pelas organizações públicas podem não ser apropriadas em tais situações, e até mesmo dificultar uma recuperação econômica viável (Murray, 2009). Em oposição, o autor defende que, neste contexto, as organizações públicas deveriam adotar estratégias para diversificar a base de fornecedores, realizar contratações de curto prazo, simplificar os procedimentos e realizar os pagamentos no menor tempo possível, abordagem que não só torna o setor público um cliente muito atraente, mas que também demonstra um compromisso real para responder aos problemas que os fornecedores enfrentam (Murray, 2009).

Adicionalmente, o objetivo do estudo de Johnston e Girth (2012) foi analisar e avaliar as estratégias utilizadas pelos gestores das funções de compras públicas para criar, aprimorar e sustentar os mercados fornecedores de bens e serviços a serem contratados, ou, em outras palavras, para aumentar a concorrência nos mercados de onde bens e serviços são contratados.

As autoras defendem que tais gestores agem estrategicamente ao intervir nos mercados quando a concorrência é escassa porque eles têm uma compreensão profunda da importância da concorrência e do seu impacto nos custos e em outros objetivos de desempenho da organização (Johnston & Girth, 2012).

Neste contexto, podem ser adotadas estratégias no sentido de: i) melhorar as limitações de um mercado fornecedor escasso; ii) manter a concorrência após a entrada em vigor dos contratos; iii) garantir uma concorrência adequada para contratações futuras; e iv) fortalecer os mercados de fornecedores em outras circunstâncias (Johnston & Girth, 2012).

Por último, Bergman e Lundberg (2013) discutiram os métodos de seleção de fornecedores, confrontando preço e qualidade, e teceram considerações sobre o processo competitivo e as estratégias das organizações públicas compradoras.

Em suma, Bergman e Lundberg (2013) ressaltaram que existem três estratégias básicas para estruturar a contratação a fim de que a combinação ideal de preço e qualidade seja alcançada: i) em primeiro lugar, a organização pode especificar um padrão de qualidade mínimo e selecionar o vencedor com base apenas no preço (pressão competitiva resultará no preço mais baixo possível e nenhuma empresa vai querer oferecer qualidade em excesso); ii) em segundo lugar, a organização pode fixar um preço e selecionar o vencedor com base na qualidade apenas (se a concorrência é forte, o vencedor vai ter que oferecer a qualidade mais alta possível); e iii) em terceiro lugar, a organização pode especificar uma regra de pontuação que pesa preço e qualidade e selecionar o licitante que oferece a combinação que resulta na maior utilidade (combinação ótima).

#### **3.2.4.2.2. Responsabilidade ambiental e social**

É pertinente relembrar o presságio de Elkington (1997) no sentido de que, no século XXI, a sustentabilidade tornar-se-ia a principal condutora dos negócios e que essa transição exigiria mudar a abordagem de crescimento econômico, com foco na quantidade, para desenvolvimento sustentável, com foco na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e na justiça social.

Provavelmente muito em função disso, seis artigos revisados enquadram-se nesta categoria, representando, juntamente com a anterior, a categoria mais relevante no campo ora estudado. Tal categoria desdobra-se em diversas vertentes.

Dois artigos enfatizaram que o desenvolvimento sustentável é um dos principais objetivos estratégicos das organizações públicas que pode ser suportado pela função de compras por meio de contratações com micro e pequenas empresas (MPE).

Walker e Preuss (2008) apontaram boas práticas no tocante à promoção da sustentabilidade em organizações públicas. Uma das conclusões foi que a contratação com MPE locais pode, por si só, contribuir para o desenvolvimento sustentável em todo seu tripé (econômico, ambiental e social), notadamente em áreas desfavorecidas onde as organizações públicas podem ser os maiores atores econômicos (Walker & Preuss, 2008).

No entanto, apesar de suas vantagens, há uma série de barreiras às contratações com MPE: i) para muitas organizações, as MPE são vistas como apresentando um risco maior do que as empresas de grande porte que possuem um histórico estabelecido; e ii) a tendência de algumas organizações em agregar a demanda para alcançar uma melhor relação custo-benefício perante os fornecedores (Walker & Preuss, 2008).

Para favorecer a contratação das MPE e contribuir para o alcance de objetivos estratégicos, os autores sugerem principalmente que: i) as oportunidades de contratação do setor público precisam ser mais transparentes (por exemplo, através de eventos *meet-the-buyer*); e ii) a aplicação de certas práticas contratuais de vanguarda (como a adoção de uma abordagem de parceria ou a inserção de cláusulas de benefícios comunitários em contratos) pode ser mais ampla (Walker & Preuss, 2008).

Na percepção de Kidalov e Snider (2011), por meio de políticas relacionadas com as MPE, os governos procuram resultados como assegurar fontes domésticas de suprimento, corrigir discriminação passada, impulsionar as economias locais, promover a inovação e aumentar a concorrência.

No seu estudo, os autores compararam as políticas voltadas para as MPE, no âmbito dos Estados Unidos e da Europa, de acordo com a tipologia das políticas estruturais, que regem algum aspecto das atividades dos cidadãos, e políticas de alocação, que conferem algum valor ou benefícios a um grupo (Kidalov & Snider, 2011).

Em síntese, os autores demonstram que, em ambos os lados do Atlântico, opta-se por promover a participação das MPE nas contratações públicas concedendo-lhes assistência e preferência (expressas como aspirações ou metas, e não como requisitos ou cotas), de forma a não prejudicar as empresas de grande porte (Kidalov & Snider, 2011).

Kidalov e Snider (2011) constataram que esta ambivalência faz com que as medidas de assistência às MPE sejam eficazes na mesma medida em que os gestores da função de compras exercem uma discricionariedade administrativa em favor delas, alternativamente a outros objetivos estratégicos da organização (*e.g.*, eficiência dos preços a serem obtidos através da agregação ou desagregação de contratos, disponibilidade de pessoal adequado para processar o maior número de ações que as preferências das MPE envolvem), devendo ser buscado um equilíbrio adequado entre esses objetivos.

Outro artigo revisado avaliou os processos de desenvolvimento de critérios para contratos públicos em relação a uma perspectiva de sustentabilidade estratégica, esta entendida como uma abordagem com uma série de etapas em direção a objetivos baseados em princípios de longo prazo, onde as etapas iniciais são projetadas para servir como plataformas flexíveis para as próximas etapas (Bratt, Hallstedt, Robèrt, Broman, & Oldmark, 2013)

Bratt et al. (2013) ressaltaram que o preço ainda é o critério predominante para a adjudicação de contratos públicos, que os gestores das funções de compras públicas ainda tendem a aderir a práticas passadas e que os critérios de avaliação ambiental são raros e, quando existem, raramente parecem afetar o resultado da licitação, demonstrando, dentre

outras fraquezas, uma incapacidade interna de ver os custos a longo prazo, em vez de apenas o preço da contratação. Ou seja, as decisões são tomadas com uma perspectiva operacional e reativa de curto prazo, seja para cumprir o marco legal das contratações públicas ou para se adaptar à competência dos gestores das funções de compras públicas (Bratt et al., 2013).

Embora isso não seja errado, certamente não é o suficiente, motivo pelo qual Bratt et al. (2013) sugerem que certas estratégias podem ser usadas para apoiar a priorização de critérios que promovam uma perspectiva de sustentabilidade estratégica de forma mais significativa (e.g., alguns critérios de vanguarda que apenas poucos fornecedores podem atender devem ser avaliados e, à medida que mais fornecedores forem atendendo, tais critérios podem sucessivamente ser considerados obrigatórios).

Lenferink, Tillema e Arts (2013) investigaram se as contratações públicas com inclusividade aumentada podem levar a um desenvolvimento mais sustentável. Lenferink et al. (2013) estudaram a inclusividade em três dimensões: atores (envolvimento de outros atores no processo de planejamento, contratação e implementação), escopo (acréscimo espacial de outras funções socioeconômicas no desenvolvimento do projeto, deslocando o foco para sua combinação com a área circundante) e tempo (integração de estágios no ciclo de vida do projeto).

Uma das estratégias recomendadas pelos autores para aumentar a sustentabilidade e a inclusividade (no tocante à dimensão temporal) é a utilização de critérios sustentáveis de qualificação, de adjudicação e de desempenho, vinculando as atividades de planejamento às de implementação do contrato, na esperança que isso possibilite um melhor alinhamento entre as expectativas dos fornecedores e das organizações públicas (Lenferink et al., 2013).

Em outro artigo, partindo-se da premissa que as compras públicas têm o potencial de influenciar os mercados em termos de tendências de produção e consumo a favor de produtos e serviços sustentáveis, foi traçada a distinção e pesquisada a equivalência e o alcance de objetivos ambientalmente amigáveis e socialmente responsáveis através das compras públicas (M. Amann, K. Roehrich, Eßig, & Harland, 2014).

A referida pesquisa apresenta um resultado que pode ser explorado de forma estratégica pelas funções de compras das organizações públicas. Amann et al. (2014) constataram que: i) o equilíbrio para as compras sustentáveis ainda não foi totalmente atendido, pois há uma prevalência das questões ambientais sobre os aspectos sociais tanto por parte das organizações públicas quanto das empresas fornecedoras; e ii) por conseguinte, há bastante espaço para que as organizações públicas possam obter grandes feitos na realização de mudanças socialmente responsáveis através da função de compras.

O sexto e último artigo desta categoria analisou como podem ser equilibradas as preocupações econômicas, ambientais e sociais, determinantes das compras públicas sustentáveis (Smith et al., 2016). Um dos eixos estudados diz respeito à possibilidade de usar a avaliação do custo do ciclo de vida total, incluindo requisitos ambientais, sociais e laborais, como parte da estratégia de compras públicas (Smith et al., 2016). Quanto a isso, os autores demonstram que os contratos públicos podem levar a resultados quantificáveis e que há evidências de que os gastos iniciais foram compensados pelas economias feitas em outras áreas, apoiando o argumento de que “o que é medido é gerenciado” (Smith et al., 2016).

#### **3.2.4.2.3. Parcerias e atividades inter-organizacionais**

De acordo com três dos artigos revisados, a construção de alianças e parcerias inter-organizacionais pode assumir diversas formas, todas com impacto no nível estratégico da função de compras no setor público. Erridge e Greer (2002) pesquisaram o desenvolvimento de uma abordagem estratégica das compras públicas, enfatizando tanto a coordenação entre organizações quanto o estabelecimento de relações de parceria a longo prazo com os fornecedores, ambos sob a ótica do capital social.

Em uma compreensão ampla, o capital social pode ser definido como um recurso complexo que abrange as normas e redes que facilitam a ação coletiva em benefício mútuo (Woolcock, 1998).

Erridge e Greer (2002), partindo da premissa que o capital social pode criar recursos de identidade que geram uma sensação de pertencimento e ação compartilhada, acreditam que o aumento da interação muda as percepções dos membros da rede de uma base isolada para uma maior disposição de trabalhar com outras organizações e que tal identificação, em seguida, motiva os atores a reunir recursos, criar sinergias e desenvolver direções estratégicas consensuais.

Assim, a colaboração inter-organizacional pode ser uma estratégia para compartilhar informações sobre fornecedores, reduzir duplicações e agregar demanda, ao passo que o estreitamento das relações de parceria com fornecedores pode reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência dos arranjos de compras (Erridge & Greer, 2002).

Em sua pesquisa, os autores observaram, por um lado, que as funções de compras no setor público têm valores fortes que promovem a autonomia organizacional e criam uma resistência para a coordenação e a colaboração (Erridge & Greer, 2002). Por outro, que o desenvolvimento de acordos colaborativos de longo prazo, quando efetivamente aplicados, cria uma tendência para reduzir o número de fornecedores, solidifica uma interdependência

benéfica, encoraja o compartilhamento de informações e melhora a compreensão das especificações contratuais (Erridge & Greer, 2002).

A conclusão foi no sentido de que, apesar da contínua busca por compras estratégicas, o desenvolvimento de alianças e parcerias provou ser uma tarefa difícil, sendo que a cultura do setor público (vinculada a regras, avessa ao risco e resistente à mudança) é o principal obstáculo para a construção de capital social entre as próprias organizações governamentais e entre elas e os fornecedores (Erridge & Greer, 2002).

A seu turno, Nollet e Beaulieu (2005) pesquisaram o potencial dos grupos de compras para aumentar o poder de negociação das organizações públicas em face dos seus fornecedores. Para o propósito da referida pesquisa, um grupo de compras foi definido como uma estrutura formal ou virtual que facilita a consolidação das atividades de compras (tais como licitação, avaliação de fornecedores, negociação e gerenciamento de contratos) para muitas organizações em uma organização central (Nollet & Beaulieu, 2005).

Os autores ressaltaram três tipos de redução de custos para as quais o grupo de compras pode gerar benefícios: preço (economia gerada na aquisição de produtos e serviços), custos administrativos (eficiência dos funcionários alocados no grupo, em especial se adotada uma estrutura virtual) e custos de utilização (por meio da padronização de produtos e serviços) (Nollet & Beaulieu, 2005).

Nollet e Beaulieu (2005) consideraram ainda que a análise sobre a participação de organizações públicas em grupos de compras deve ser feita com um horizonte de longo prazo e, periodicamente, reexaminada, a fim de que suas ações ofereçam um valor agregado para a organização, além de favorecer eventuais mudanças que podem ser benéficas (*e.g.*, uma organização pode modificar seus objetivos ou seu portfólio de compras e, como consequência, uma estratégia de aquisição diferente pode ser justificada). Em outras palavras, a utilidade estratégica dos grupos de compras também decorre das percepções que a organização tem sobre o valor agregado dos serviços prestados pelo grupo (Nollet & Beaulieu, 2005).

Enfim, Murray, Rentell e Geere (2008) estudaram outra estrutura de colaboração para a função de compras, qual seja, como um serviço compartilhado. Para os autores, um serviço compartilhado de compras é aquele em que duas ou mais organizações empregam, conjuntamente, seu próprio especialista de compras dedicado, compartilhando os custos e combinando as prioridades (Murray et al., 2008).

A ideia é que o serviço compartilhado possa fornecer suporte transacional, consultivo e transformacional, cujos principais resultados esperados são custos reduzidos, acesso a recursos, compartilhamento de risco, eficiência, coordenação e transparência,

aprendizado, diminuição do pessoal e melhoria do serviço, além de um ganho estratégico no sentido de utilizar o serviço compartilhado para provocar uma mudança de longo prazo no desempenho da função de compras (Murray et al., 2008).

Para tanto, os autores apontam que uma estratégia de serviços compartilhados de compras deve não só desenvolver e/ou criticar as estratégias de aquisição individuais da organização pública participante a fim de alcançar as sinergias do serviço compartilhado e contribuir para a realização dos seus objetivos socioeconômico, como também desenvolver uma estratégia de aquisição unificada para o serviço compartilhado (Murray et al., 2008).

#### **3.2.4.2.4. Contratação eletrônica (*e-procurement*)**

Dos artigos revisados, três centraram foco no estudo do *e-procurement*. Carayannis e Popescu (2005) expuseram que uma estratégia básica em termos de compras públicas é incentivar a concorrência entre os fornecedores e que a conectividade da tecnologia pela internet proporciona uma oportunidade ímpar para tornar a aquisição pública de bens e serviços mais transparente e eficiente.

Os autores apontaram ainda outros dois fatores que podem impactar o nível estratégico da função de compras no setor público em decorrência do *e-procurement*: i) os investimentos em tecnologia são percebidos como um fator de custo importante, haja vista a velocidade com que evolui e as dúvidas que suscita sobre qual investimento realizar; e ii) outro custo está relacionado à dificuldade de encontrar e manter o pessoal altamente qualificado necessário para manter sistemas complexos de tecnologia da informação (Carayannis & Popescu, 2005).

Para Walker e Harland (2008), a função de compras no setor público deve pensar estrategicamente a adoção do *e-procurement* e isso irá alinhar com uma estratégia organizacional mais ampla. Por um lado, as autoras evidenciaram uma relação positiva entre o *e-procurement* e a estratégia organizacional; por outro, foi destacado que apenas uma minoria das organizações apresenta diferentes estratégias de *e-procurement* para diferentes partes do portfólio de produtos e serviços contratados, o que pode ser considerado bastante baixo dada a grande variedade e heterogeneidade de produtos e serviços adquiridos pelas organizações públicas em geral (Walker & Harland, 2008).

McCue e Roman (2012) reforçaram ser esperado que o *e-procurement* possa, de fato, oferecer capacidade para desenvolver abordagens estratégicas eficazes para o setor público. Todavia, os autores constataram que apenas uma minoria das organizações utiliza o *e-procurement* para gerenciar o ciclo de vida do contrato, monitorar o desempenho do

fornecedor ou realizar o gerenciamento de riscos, sugerindo que ainda não foram alcançadas as principais expectativas de transformação associadas à implementação de contratações eletrônicas, a fim de tornar a função de compras um componente estratégico da organização pública (McCue & Roman, 2012). Em outras palavras, parece haver indícios de que o *e-procurement* está simplesmente automatizando os processos em vez de gerar recursos efetivamente estratégicos para as organizações públicas (McCue & Roman, 2012).

#### 3.2.4.2.5. Outros

Com base em estudo anterior e considerando que as estratégias do setor privado podem revelar-se impróprias e disfuncionais para a organização governamental, Murray (2001) realizou uma comparação entre as metas estratégicas, os objetivos das funções de compras e as estratégias de compras perseguidas por cada um dos dois setores.

Sua conclusão foi no sentido de que existe uma diferença significativa entre a contribuição atual e potencial da função de compras para o alcance dos objetivos estratégicos do setor governamental e que algumas práticas (como a melhoria da qualidade e a redução do custo) podem ser transferidas do setor privado para o público, embora sua aplicação deva ocorrer de forma holística e equilibrada em relação aos objetivos governamentais, sem comprometê-los (Murray, 2001).

Por último, partindo da premissa que, no setor público, os resultados estratégicos são primordiais, um dos artigos revisados pesquisou a implementação de compras públicas levando em conta a teoria e os princípios da mentalidade enxuta (Waterman & McCue, 2012).

O conceito de mentalidade enxuta (*lean thinking*) foi desenvolvido por Womack e Jones (1996) e funciona como um guia para economizar custos e melhorar a qualidade, atendendo às necessidades exatas dos clientes, por meio da implementação de uma variedade de ferramentas e técnicas conhecidas. Sob os auspícios de tal pensamento, o desperdício é definido como qualquer atividade humana que absorve recursos, mas não cria valor (Womack & Jones, 1996). A literatura indica que projetos “*lean*” podem ser aplicados no setor público (Radnor, Walley, Stephens, & Bucci, 2006).

Na opinião de Waterman e McCue (2012), a função de compras tem um papel estratégico fundamental com condições de contribuir para reduzir os custos operacionais (eliminar o desperdício) das organizações públicas, haja vista o percentual que as aquisições governamentais geralmente representam sobre o produto interno bruto dos países.

Assim, a adoção de estratégias relacionadas à mentalidade enxuta e a consequente redução do custo de aquisição de bens e serviços do governo podem ser muito significativas, em especial no enfrentamento de crises econômicas (Waterman & McCue, 2012).

De acordo com os autores, a mentalidade enxuta representa uma filosofia que se enraíza no sistema e constantemente procura maneiras de reduzir o desperdício e aumentar a satisfação do cliente, mudando o foco da função de compras para uma orientação verdadeiramente mais estratégica (Waterman & McCue, 2012).

### **3.3. Segunda revisão sistemática da literatura (âmbito nacional)**

#### **3.3.1. Protocolo adotado e processo de busca/seleção dos artigos**

Para o contexto da produção acadêmica nacional sobre compras públicas estratégicas, foi utilizado o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), tendo em vista que os materiais considerados não possuíam indicadores de impacto, cujas etapas estão descritas a seguir.

1) Definição da questão de pesquisa - Qual é o estado da arte em termos de compras públicas com foco estratégico em publicações nacionais?

2) Definição do conjunto de critérios de inclusão e exclusão - Os critérios abrangem as bases científicas selecionadas, período de publicação, tipos de artigos, palavras-chave e operadores booleanos. Optou-se pelas bases Scielo, Spell e Periódicos Capes, cuja publicação tenha ocorrido a partir do ano 2000 até julho de 2017 (mês em que foi efetivada a pesquisa). Considerando que não foram obtidos muitos resultados, optou-se por utilizar, também, a base do Google Acadêmico, considerando o mesmo período de publicação. As palavras-chave consideradas foram “Compras públicas AND Compras estratégicas”; “Compras públicas AND Estratégia” e “Compras públicas”. No tocante ao tipo de artigo, definiu-se que seriam abrangidos somente artigos completos publicados em periódicos, o que excluiu artigos publicados em anais de eventos, considerados trabalhos em construção, patentes e capítulos de livros. Ademais, convencionou-se que seriam analisados somente os artigos dos estratos de avaliação no sistema Qualis Capes iguais ou superiores a B2, em qualquer idioma. No que se refere aos operadores booleanos utilizados, optou-se pelo operador AND, excluindo-se os operadores NOT e OR.

3) Seleção e acesso da literatura - A localização dos artigos ocorreu por meio da busca nas bases Scielo, Spell, Periódicos Capes e Google Acadêmico. Na base Scielo, com os termos “Compras públicas AND Compras estratégicas”, não foi encontrado nenhum

resultado. Realizou-se nova busca com os termos “Compras públicas AND Estratégia”, obtendo-se 7 artigos. Na base Spell, utilizando-se os critérios acima explicitados, não foi encontrado nenhum resultado. Assim, excluiu-se o termo “AND Compras estratégicas” e manteve-se apenas “Compras Públicas”, tendo sido identificados 12 artigos. Na base Periódicos Capes, com os termos “Compras públicas AND Compras estratégicas”, obteve-se 32 artigos. Por fim, no Google Acadêmico, obteve-se 15.200 resultados. Até a página 31 do buscador foram encontrados resultados mais aderentes. No entanto, os resultados ficaram escassos à medida que se foi avançando na busca, sendo que a partir da página 32 e até a página 40 não foram mais encontrados resultados aderentes nos títulos. Desta forma, optou-se por encerrar a busca nessa base, com 42 artigos aderentes aos critérios de busca.

4) Avaliação da qualidade da literatura incluída na RSL - Inicialmente, nenhum dos resultados da base Periódicos Capes, após leitura dos títulos e resumos, mostrou-se aderente à pesquisa, portanto os 32 artigos foram eliminados. Restaram, assim, 61 artigos (7+12+42) das outras três bases (Scielo, Spell e Google Acadêmico, respectivamente). Desses, 8 artigos foram eliminados por estarem duplicados, sobrando 53 artigos distintos. Enfim, foram eliminados 38 artigos que não atenderem ao critério de serem iguais ou superiores ao extrato B2 do sistema Qualis Capes, restando os 15 artigos que compuseram este trabalho, os quais foram analisados na íntegra.

5) Análise, síntese e disseminação dos resultados - Nesta fase ocorreu análise detalhada de cada um dos 15 artigos considerados, a fim de possibilitar, primeiramente, uma análise bibliométrica e, posteriormente, a análise de conteúdo, de forma similar ao que foi realizado na RSL anterior. Visando a propiciar uma análise holística sobre a pesquisa do campo, foram levantados os indicadores das seguintes categorias: i) nome do periódico; ii) ano de publicação; iii) quantidade de autores; iv) vinculação acadêmica dos autores dos estudos; v) assunto dos estudos; e vi) enquadramento dos estudos. Os artigos identificados como teórico-empíricos foram analisados, ainda, quanto aos seguintes critérios: vii) natureza/abordagem do estudo; viii) setor da economia pesquisado; ix) instrumentos de coleta de dados utilizados pelos pesquisadores; e x) técnicas de análises de dados realizadas. Ademais, a análise de conteúdo dos artigos completos possibilitou sua discussão e também a identificação de lacunas na literatura, as quais podem ser desenvolvidas em estudos ulteriores. A Tabela 2 apresenta os artigos abrangidos pela RSL.

Tabela 2 - Artigos nacionais selecionados pela RSL

N	Autor(es)	Título	Periódico	Ano da publicação
1	Pimenta, Carlos César	Gestión de compras y contrataciones gubernamentales	RAE eletrônica	(2002)
2	Cardoso, Renê Fernando	Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo	Revista do Serviço Público	(2014)
3	Menezes, Ronald do Amaral; Silva, Renaud Barbosa da; Linhares, Alexandre	Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras	Revista de Administração Contemporânea	(2007)
4	Faria, Evandro Rodrigues de; Ferreira, Marco Aurélio Marques; Santos, Lucas Maia dos; Silveira, Suely de Fátima Ramos	Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico	Revista de Administração Pública	(2010)
5	Soares, Laura Letsch; Vicente, Ernesto Fernando Rodrigues	Divulgação das compras públicas de alimentos para a merenda escolar em municípios catarinenses	Gestão & Regionalidade	(2011)
6	Tridapalli, Juarez Paulo; Fernandes, Elton; Machado, Waltair Vieira	Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil	Revista de Administração Pública	(2011)
7	Silva, Renato Cader da; Barki, Teresa Villac Pinheiro	Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis	Revista do Serviço Público	(2012)
8	Moreira, Marina Figueiredo; Vargas, Eduardo Raupp de	Quando o governo é o mercado: compras governamentais e inovação em serviços de software	Revista de Administração e Inovação	(2012)
9	Freitas, Marcelo de; Maldonado, José Manuel Santos de Varge	O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos	Revista de Administração Pública	(2013)
10	Caldas, Eduardo de Lima; Nonato, Raquel Sobral	Compras públicas e promoção do desenvolvimento local	Revista do Serviço Público	(2013)
11	Teixeira, Maria Gracinda Carvalho; Azevedo, Luís Peres	A agenda ambiental pública: barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes na Administração Pública Federal brasileira	Revista Eletrônica de Administração	(2013)
12	Freitas, Rony Klay Viana de; Dacorso, Antonio Luiz Rocha	Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership	Revista de Administração Pública	(2014)
13	Cabral, Sandro; Reis, Paulo Ricardo da Costa; Sampaio, Adilson da Hora	Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica	Revista de Administração (São Paulo)	(2015)
14	Oliveira, Bernardo Carlos Spaulonci Chiachia Matos de; Santos, Luis Miguel Luzio dos	Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável	Revista de Administração Pública	(2015)
15	Couto, Hugo Leonnardo Gomides do; Ribeiro, Francis Lee	Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas	Revista de Administração Pública	(2016)

Fonte: elaborada pelo autor

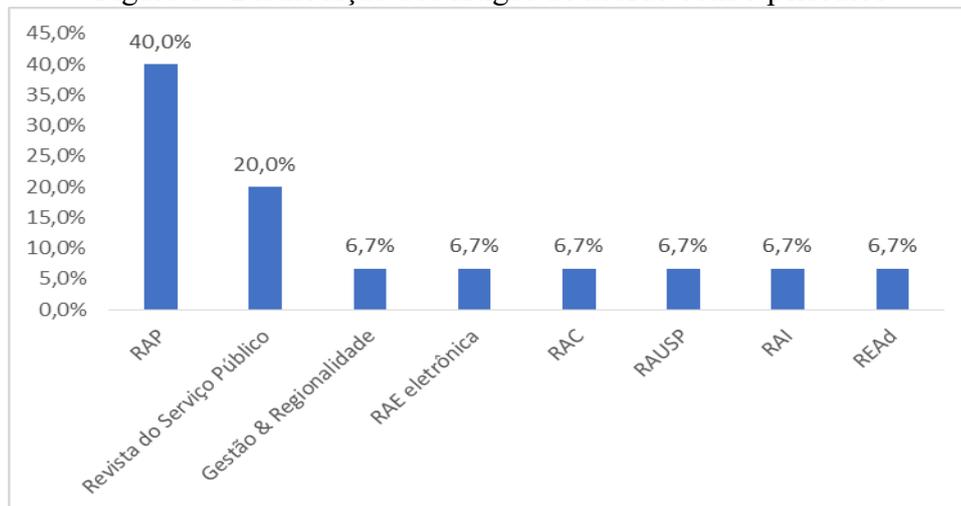
### 3.3.2. Análises bibliométrica e de conteúdo

Na apresentação dos resultados, os artigos serão mencionados por seu número de referência, correspondente ao número sequencial “N” apresentado na Tabela 2.

A exemplo de Burgess, Singh e Koroglu (2006), considera-se que a amplitude das perspectivas cobertas pelas dez dimensões ora detalhadas é adequada para desenvolver uma sólida compreensão acerca da literatura sobre compras públicas estratégicas, abordando preocupações conceituais e metodológicas de pesquisa e permitindo verificar se há e quais são as ligações e a consistência entre as várias atividades de pesquisa no campo.

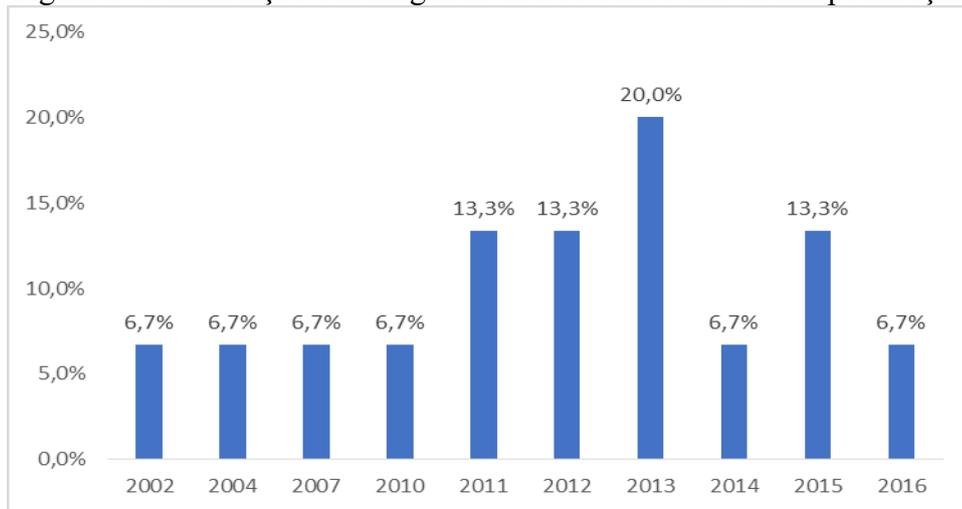
Os periódicos que mais publicaram foram a Revista de Administração Pública, uma publicação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com um total de 6 artigos ([4], [6], [9], [12], [14] e [15]), e a Revista do Serviço Público, editada pela Escola Nacional de Administração Pública, com 3 artigos ([2], [7] e [10]). Os demais artigos foram publicados cada um em um periódico diferente, quais sejam: Gestão & Regionalidade ([5]), Revista de Administração de Empresas ([1]), Revista de Administração da Universidade de São Paulo ([13]), Revista de Administração Contemporânea ([3]), Revista de Administração e Inovação ([8]) e Revista Eletrônica de Administração ([11]). A Figura 1 sumariza estes resultados.

Figura 1 - Distribuição dos artigos de acordo com o periódico



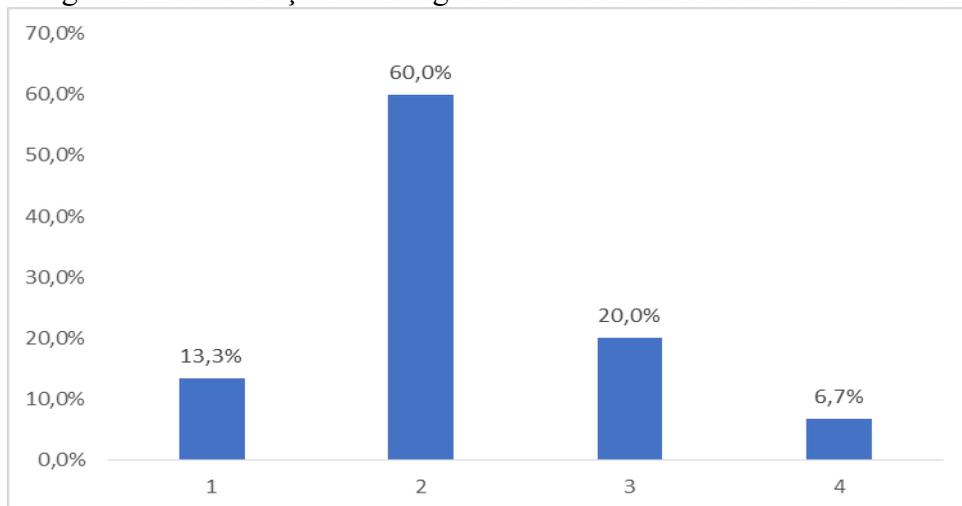
A distribuição dos artigos de acordo com o ano da sua publicação é a seguinte: 1 em 2002 ([1]), 1 em 2004 ([2]), 1 em 2007 ([3]), 1 em 2010 ([4]), 2 em 2011 ([5] e [6]), 2 em 2012 ([7] e [8]), 3 em 2013 ([9], [10] e [11]), 1 em 2014 ([12]), 2 em 2015 ([13] e [14]) e 1 em 2016 ([15]), conforme representado na Figura 2.

Figura 2 - Distribuição dos artigos de acordo com o ano da sua publicação



Quanto ao número de autores, 9 artigos foram desenvolvidos por uma dupla de pesquisadores ([5], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [14] e [15]). De resto, 2 artigos são assinados por apenas um autor ([1] e [2]), 3 artigos são assinados por três autores ([3], [6] e [13]) e 1 artigo é assinado por quatro autores ([4]). A Figura 3 representa essa distribuição.

Figura 3 - Distribuição dos artigos de acordo com o número de autores

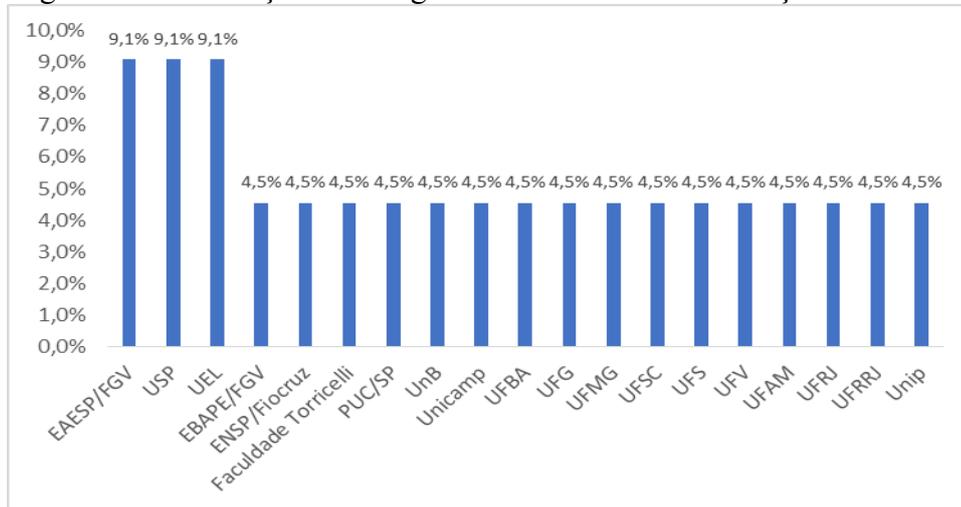


Acerca da vinculação acadêmica, os autores dos trabalhos estavam vinculados a 22 diferentes instituições à época da publicação, sendo que as que estão mais ligadas aos estudos publicados, cada uma com dois artigos, são: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV ([1] e [10]), Universidade de São Paulo ([7] e [10]) e Universidade Estadual de Londrina ([6] e [14]).

As demais instituições, cada uma relacionada a uma publicação, são: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da FGV ([3]), Escola Nacional de Saúde

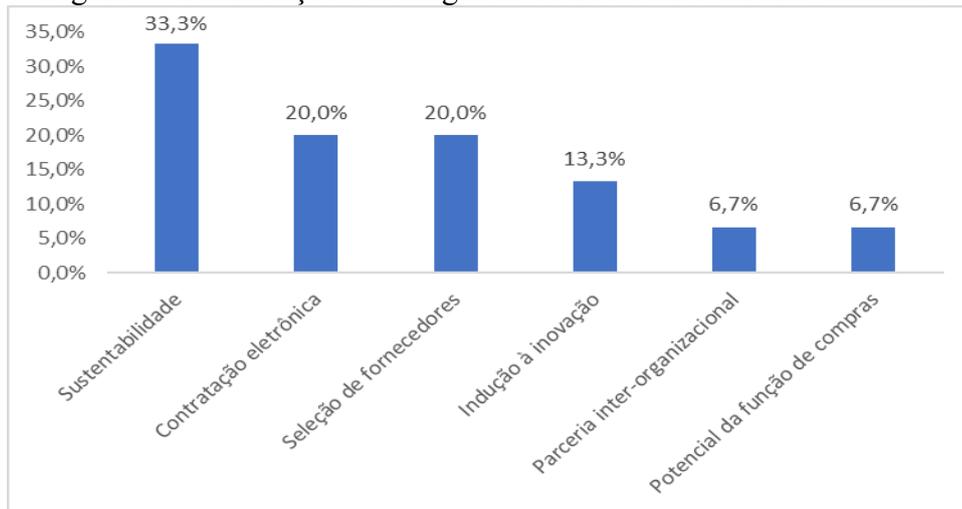
Pública da Fiocruz ([9]), Faculdades Integradas Torricelli ([2]), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo ([14]), Universidade de Brasília ([8]), Universidade Estadual de Campinas ([7]), Universidade Federal da Bahia ([13]), Universidade Federal de Goiás ([15]), Universidade Federal de Minas Gerais ([11]), Universidade Federal de Santa Catarina ([5]), Universidade Federal de Sergipe ([12]), Universidade Federal de Viçosa ([4]), Universidade Federal do Amazonas ([6]), Universidade Federal do Rio de Janeiro ([6]), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro ([11]) e Universidade Paulista ([2]), como apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Distribuição dos artigos de acordo com a vinculação acadêmica



Relativamente ao assunto estudado, 5 artigos abordaram principalmente a questão da “sustentabilidade ambiental, social e/ou econômica” ([10], [11], [13], [14] e [15]), representando a categoria mais relevante na temática. Na sequência, com 3 artigos cada, os assuntos eleitos foram “contratação eletrônica” ([2], [5] e [6]) e “seleção de fornecedores” ([3], [4] e [9]). Por fim, a “indução à inovação” foi o assunto estudado em 2 artigos ([8] e [12]), a “parceria inter-organizacional” (compras compartilhadas) em 1 artigo ([7]) e o “potencial da função de compras” foi também o tema de 1 artigo ([1]), como sumarizado na Figura 5.

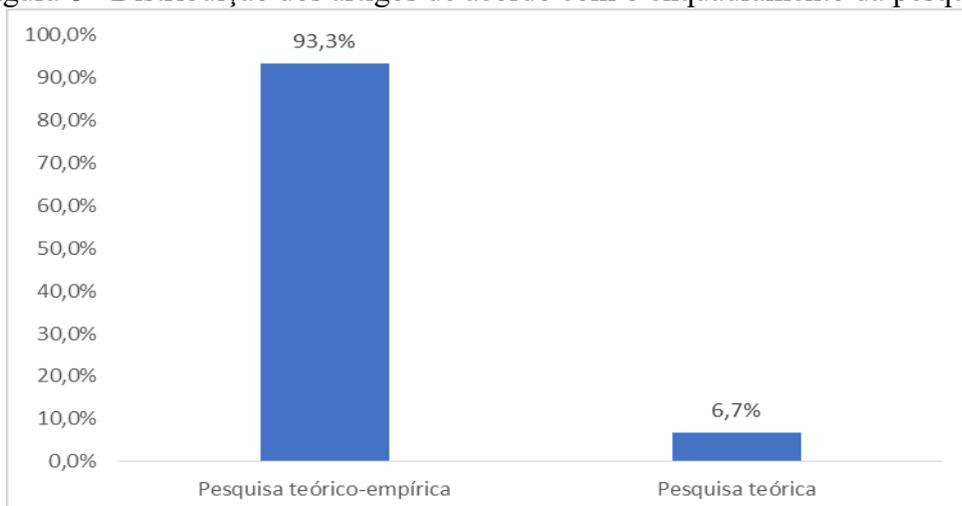
Figura 5 - Distribuição dos artigos de acordo com o assunto estudado



No tocante ao enquadramento dos estudos, foi utilizada a definição de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990), segundo os quais a pesquisa é teórico-empírica quando o estudo apresenta dados coletados, que são analisados e confrontados com correntes teóricas revisadas, ao passo que a pesquisa é teórica quando os trabalhos, por não apresentarem dados empíricos, limitam-se à articulação, formulação e contraposição de conceitos teóricos.

De acordo com tal classificação, 14 artigos enquadraram-se como teórico-empíricos ([2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14] e [15]) e apenas 1 como pesquisa teórica ([1]), como se vê na Figura 6.

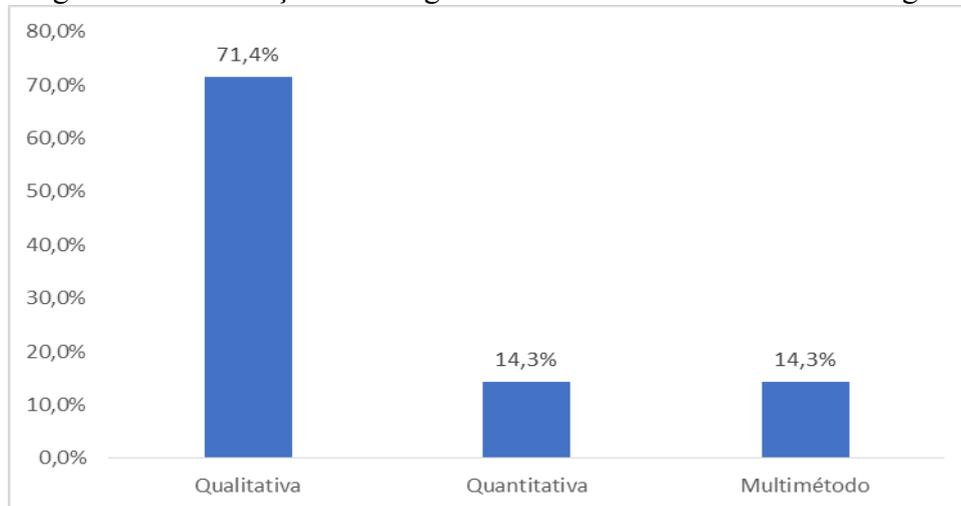
Figura 6 - Distribuição dos artigos de acordo com o enquadramento da pesquisa



Passa-se a analisar, agora, apenas os 14 estudos teórico-empíricos. Dentre esses, 10 artigos utilizaram uma abordagem qualitativa ([2], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12] e

[14]), 2 usaram uma abordagem quantitativa ([3] e [13]) e 2 empregaram uma abordagem multimétodo ([4] e [15]), como mostra a Figura 7.

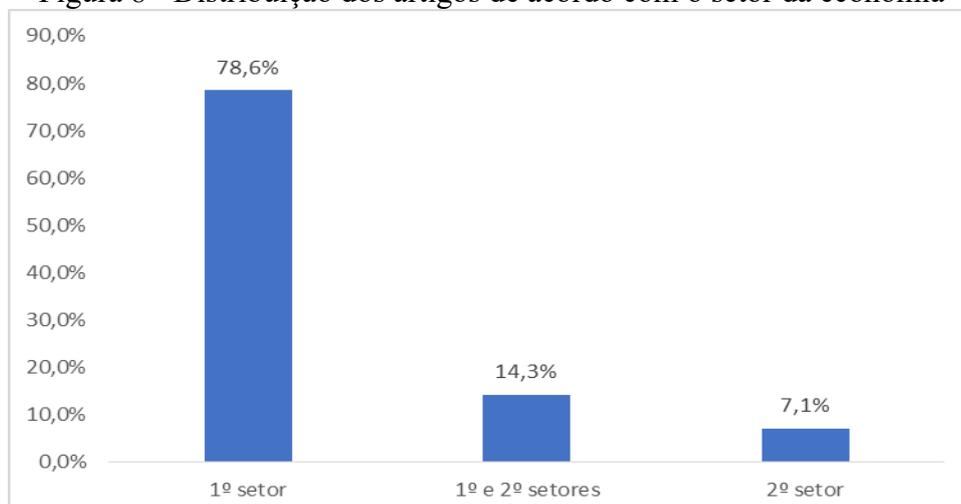
Figura 7 - Distribuição dos artigos de acordo com a natureza/abordagem



No que diz respeito ao setor da economia, optou-se por utilizar a definição de Fernandes (1994), para quem o primeiro setor é caracterizado pelas organizações públicas de interesse e/ou finalidade pública, o segundo setor contém as organizações privadas de interesse e/ou finalidade privada e, por fim, o terceiro setor é composto das organizações privadas de interesse e/ou finalidade pública.

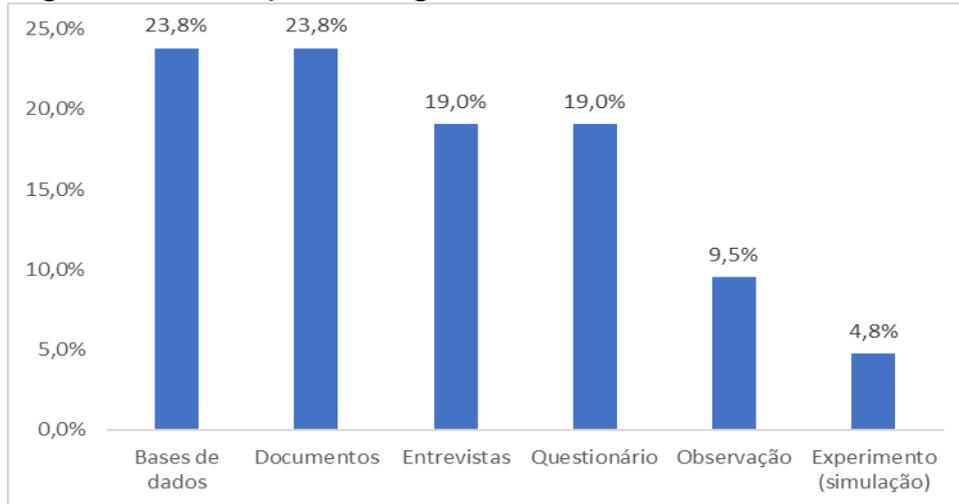
Com base em tal definição, 11 artigos focaram-se no primeiro setor ([2], [4], [5], [6], [7], [9], [10], [11], [12], [13] e [14]), 2 artigos enfatizaram o primeiro e o segundo setores ([3] e [15]) e 1 artigo concentrou-se no segundo setor ([8]), conforme é visto na Figura 8.

Figura 8 - Distribuição dos artigos de acordo com o setor da economia



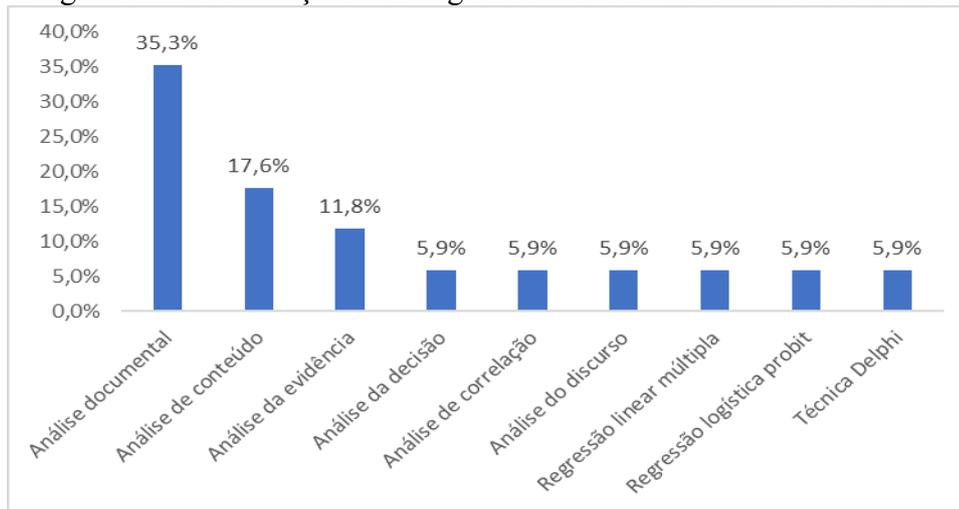
Nos artigos pesquisados, foram utilizados diversos instrumentos de coleta de dados: bases de dados em 5 artigos ([4], [5], [9], [13] e [14]), documentos em 5 artigos ([6], [7], [11], [12] e [14]), entrevistas em 4 artigos ([6], [8], [10] e [11]), experimento/simulação em 1 artigo ([3]), observação em 2 artigos ([7] e [10]) e questionário em 4 artigos ([2], [4], [6] e [15]), como se verifica na Figura 9.

Figura 9 - Distribuição dos artigos de acordo com o instrumento de coleta



Enfim, quanto à análise de dados, a técnica preponderante foi a análise de conteúdo documental, empregada em 6 artigos ([5], [6], [9], [11], [12] e [14]). Na sequência, as técnicas mais adotadas foram a análise de conteúdo de entrevistas em 3 artigos ([2], [8] e [15]) e a análise da evidência produzida pelos pesquisadores - em estudos de casos - em 2 artigos ([7] e [10]). Por último, as seguintes técnicas foram utilizadas em 1 artigo cada: análise da decisão ([3]), análise de correlação ([4]), análise do discurso ([11]), regressão linear múltipla ([4]), regressão logística *probit* ([13]) e técnica *Delphi* - nível de consenso ([15]), como sumarizado na Figura 10.

Figura 10 - Distribuição dos artigos de acordo com a técnica de análise



### 3.3.3. Discussão e outras considerações

Com base nas informações obtidas com esta RSL, é possível traçar um panorama a respeito da evolução dos estudos concernentes a compras públicas estratégicas no país.

Houve uma elevação da produção no período entre 2011 e 2015, sendo que o ápice foi atingido em 2013, com 20,0% das publicações. Possivelmente devido ao fato de que, em 2013, o principal marco legal das compras públicas no Brasil, qual seja, a Lei Federal nº 8.666/1993, completou 20 anos, o interesse pelo tema foi reativado, impulsionando as pesquisas acerca do tema, conforme apontado por Fiuza e Medeiros (2014).

Em relação aos autores dos artigos, chama atenção o fato de que, na amostra pesquisada, houve um total de 33 pesquisadores (média de 2,2 por artigo), sendo que, curiosamente, são todos diferentes entre si. Ou seja, nenhum autor assinou mais do que um artigo. Consequentemente, não é possível identificar um pesquisador que tenha publicado mais sobre o tema. A incipiência do tema pode ter contribuído para isso, pois pode não ter havido tempo suficiente para que um autor se destacasse ao publicar recorrentemente sobre o tema.

No tocante aos atributos metodológicos, os resultados desta RSL indicam um padrão na literatura revisada com prevalência da abordagem qualitativa (71,4%), utilizando bases de dados (23,8%), outros tipos de documentos (23,8%), entrevistas (19%) e questionários (19%) como instrumentos de coleta de dados e aplicando as técnicas de análise de conteúdo documental (35,3%), análise de conteúdo de entrevistas (17,6%) e análise da evidência (11,8%) para a análise dos dados.

Ocorre que, de acordo com a literatura acadêmica, têm sido reconhecidas as vantagens e a importância de diversificar os métodos de pesquisas (incluindo as abordagens,

os instrumentos de coleta e as técnicas de análise) para estudar problemas de pesquisa em ciências sociais e cobrir de forma holística determinado campo de estudo, fenômeno conhecido por triangulação, o que provê mais validade e confiabilidade às pesquisas qualitativas (Flick, 2009).

Por exemplo, para Creswell, Clark, Gutmann e Hanson (2003), uma vez que os fenômenos sociais mostram-se bastante complexos, são necessários diferentes tipos de métodos para entender melhor essas complexidades. Em reforço, Gomes e Araújo (2005) destacam que o campo das ciências sociais é rico na utilização de métodos variados de investigação, sendo forçoso reconhecer que o objeto de estudo da administração é de difícil entendimento e que, por isso, necessita de métodos que englobem os mais variados aspectos e que proporcionem conhecimento aprofundado sobre as diversas questões organizacionais, permitindo ao pesquisador observar os diversos aspectos relacionados a determinado campo de estudo.

Assim, tais resultados podem ser interpretados como um convite à produção de mais pesquisas privilegiando distintas abordagens metodológicas, como quantitativa ou multimétodos, que juntos representaram apenas 28,6% da amostra. Outrossim, pesquisas multimétodos, as quais mesclam abordagens qualitativa e quantitativa, possibilitam a propalada triangulação metodológica, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno, ao mesmo tempo em que esforços para compreendê-lo ou mensurá-lo são engendrados.

Também há espaço para a utilização de outros instrumentos de coleta de dados, basta ver que a observação foi utilizada em apenas 9,5% da amostra e o experimento em 4,8%. Outros instrumentos, como, por exemplo, o grupo focal, sequer foram usados. O mesmo aplica-se às técnicas de análise de dados, que podem e devem ser diversificadas.

Interessante registrar que, nos 4 artigos que utilizaram questionário, não foi realizado um processo de desenvolvimento e validação do instrumento de coleta. A construção e a validação de uma escala, baseadas na psicometria, são procedimentos cada vez mais utilizados para operacionalizar a variável pesquisada, como, por exemplo, defende Demo Fiuza (2008), em trabalho sobre gestão de pessoas: a construção da escala tem por base, além de itens criados a partir da literatura e instrumentos previamente validados, a análise semântica e a análise de juízes (consistência, concordância/consenso e pertinência dos itens); já a validação psicométrica da escala remete-se à coleta, limpeza e tratamento dos dados e às análises fatoriais exploratória e confirmatória. Assim, conforme a autora, somente a partir de tais procedimentos, pode-se afirmar que a escala ou instrumento, ou ainda questionário, efetivamente medem o que se propõem a medir (validade).

Então, se, por um lado, tal resultado pode indicar uma tendência no campo pesquisado (no sentido de eventualmente ser dispensável a utilização de uma escala validada), por outro lado não se pode ignorar que isso ilustra uma importante lacuna na literatura que pode ser aproveitada para o progresso do campo. Destaca-se, ainda, a ausência de estudos no terceiro setor, o qual possui especificidades que merecem atenção dos pesquisadores do tema.

Enfim, os resultados da RSL demonstraram que a função de compras torna-se mais estratégica numa organização pública quando cultiva práticas relacionadas, em especial, ao desenvolvimento sustentável em seu tripé ambiental, social e econômico (33,3%), e ainda, com menos ênfase nos artigos revisados, ao uso otimizado de contratação eletrônica (20%), aos critérios de seleção dos fornecedores (20%), à indução da inovação (13,3%) e à parceria inter-organizacional (6,7%).

Tal constatação vai ao encontro não só do que foi disposto pelos autores mencionados no referencial teórico, como também de artigos internacionais que prescreveram as supracitadas alavancas e iniciativas, quais sejam:

- Sustentabilidade ambiental, social e/ou econômica - desenvolvimento de critérios sustentáveis para as compras (Bratt et al., 2013); compras com inclusividade aumentada e desenvolvimento sustentável (Lenferink et al., 2013); distinção entre objetivos ambientalmente amigáveis e socialmente responsáveis (M. Amann et al., 2014); equilíbrio das demandas e avaliação do custo do ciclo de vida total (Smith et al., 2016).
- Contratação eletrônica - estratégias de contratação eletrônica e estratégia organizacional (Walker & Harland, 2008); expectativas de transformação associadas à contratação eletrônica (McCue & Roman, 2012).
- Seleção de fornecedores - intervenções estratégicas em mercados escassos (Johnston & Girth, 2012); métodos de seleção de fornecedores e processo competitivo (Bergman & Lundberg, 2013).
- Indução à inovação - formas que a contratação pública pode assumir como estratégia na política de inovação (Edler & Georghiou, 2007); contratações públicas e os efeitos no sucesso da inovação (Aschhoff & Sofka, 2009); promoção de práticas favoráveis à inovação nas diferentes naturezas de bens e serviços adquiridos (Uyarra & Flanagan, 2010).
- Parceria inter-organizacional - grupos de compras entre organizações (Nollet & Beaulieu, 2005); compras como serviço compartilhado entre organizações (Murray et al., 2008).

À guisa de lacuna, ante o pequeno número de artigos encontrados nesta RSL, primeiramente deve-se cogitar em realizar mais pesquisas sobre essas práticas a fim de ratificar se elas estão realmente relacionadas a uma alavanca estratégica da função de compras nas organizações públicas. Além disso, outras alavancas e iniciativas identificadas na literatura estrangeira como possivelmente relacionadas ao potencial estratégico da função de compras no setor público ainda não foram pesquisadas por autores brasileiros, como, por exemplo, adoção de práticas relacionadas à mentalidade enxuta (Waterman & McCue, 2012).

Por fim, vale ressaltar que esta RSL não almeja esgotar a literatura nacional concernente ao assunto no período investigado, em razão de ter se restringido aos periódicos científicos de nível superior da área de administração. A ideia foi realizar um mapeamento sobre a produção científica brasileira de primeira linha e recente acerca das compras públicas estratégicas, por isso, publicações de anais, teses, dissertação e livros não foram consideradas, o que pode configurar uma limitação desta RSL.

## **4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1. Pressupostos ontológicos e epistemológicos**

O presente trabalho adota uma posição ontológica realista e epistemológica positivista, ao se considerar que o mundo social externo à cognição individual é um mundo real constituído por estruturas duras, tangíveis e relativamente imutáveis, orientando-nos a tentar explicar e prever o que acontece no mundo social pela busca de regularidades e relações causais entre seus departamentos constituintes (Burrell & Morgan, 1979).

No mais, adequa-se ao paradigma funcionalista, tanto por enfatizar a importância de basear a pesquisa sobre o protocolo e a técnica de forma sistemática, quanto também por procurar fornecer explicações essencialmente racionais para os assuntos abordados, de modo a gerar conhecimento que possa ser usado e fornecer soluções práticas para os problemas estudados (Burrell & Morgan, 1979).

Por fim, identifica-se com a perspectiva teórica do objetivismo, segundo a qual os fatores objetivos no ambiente de trabalho são considerados de importância primordial para a análise e a explicação do comportamento nas organizações. Em suma, tal perspectiva preocupa-se com as relações entre o sistema (a organização) e seus subsistemas, orientando-se para a definição dos imperativos que fazem o sistema funcionar (Burrell & Morgan, 1979).

### **4.2. Classificação da pesquisa**

Relativamente ao seu enquadramento, ao seu recorte, à sua natureza, aos seus objetivos e à sua abordagem, esta pesquisa pode ser classificada, respectivamente, como teórico-empírica, transversal, aplicada, descritiva, exploratória e quantitativa.

No tocante ao enquadramento dos estudos, utilizando a definição de Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990), esta pesquisa é teórico-empírica na medida em que o estudo apresenta dados coletados, que são analisados e confrontados com correntes teóricas revisadas.

Acerca do recorte, nos termos defendidos por Babbie (1999), este trabalho tem um desenho transversal (ou interseccional), haja vista que a coleta dos dados ocorre em um só ponto no tempo, pretendendo descrever, explorar e analisar o estado das variáveis em um dado momento.

Conforme o proposto por Silva e Menezes (2001), do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, em que, gera conhecimentos com aplicação prática para solucionar problemas. Do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa

descritiva e exploratória, sendo que a primeira descreve as características de um fenômeno por meio da aplicação de questionário e observação e a segunda objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito. E por fim, do ponto de vista da forma, a abordagem é quantitativa, em que haverá emprego de técnicas estatísticas para analisar os dados coletados, referentes à percepção captada por meio de questionário e traduzida para um formato quantificável.

O presente trabalho utiliza, como procedimento técnico, o levantamento (*survey*). Os métodos de levantamento são tipicamente aplicados para ajudar a alcançar objetivos positivistas (Meredith, Raturi, Amoako-Gyampah, & Kaplan, 1989). Os levantamentos são amplamente utilizados nas ciências sociais aplicadas, tal qual a administração, como um método para testar as expectativas orientadas pela teoria das relações entre as variáveis (M. K. Malhotra & Grover, 1998).

Segundo Babbie (1999), o objetivo do levantamento é fazer inferências sobre algumas características, atitudes e comportamentos de uma população a partir de uma amostra, bem como aspectos que a influencia. Para Creswell (2010), o levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dela, sendo que, a partir dos resultados obtidos, o pesquisador faz afirmações sobre a população. A seu turno, Fowler Jr (2011) acrescenta que a finalidade do levantamento é produzir estatísticas, descrições quantitativas ou numéricas sobre aspectos de uma população.

#### **4.3. *Locus* da pesquisa, universo e amostra**

O processo em estudo foi conduzido no âmbito da administração pública federal (APF) brasileira. No conceito de APF estão incluídos todos os órgãos da administração direta dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) e todas as entidades da administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) ligadas ao governo federal.

O universo (ou população) da pesquisa é composto pelos profissionais que atuam com L&C na APF. Trata-se, nitidamente, de um universo cujo total é indefinível. As comunidades e relações existentes sobre tais profissionais (como as utilizadas neste estudo) não podem ser consideradas exaustivas e, conseqüentemente, não permitem afirmar que é o universo, até mesmo porque há muita rotatividade na área.

Por tal razão, fez-se uso da amostragem não probabilística. Babbie (1999) explica que os métodos não probabilísticos têm seu lugar em situações em que a amostragem

probabilística é dispendiosa demais, quando a representatividade exata não é necessária ou, sobretudo, nas vezes em que é impossível a enumeração total dos membros de uma população.

Este é justamente o caso da presente pesquisa. Aplicando analogamente um exemplo dado pelo autor, observa-se que muitos profissionais de compras da APF são facilmente visíveis, mas não é viável definir e amostrar todos eles.

Segundo Fowler Jr (2011) e Dillman et al. (2014), os métodos de amostragem não probabilística permitem coletar dados com qualquer indivíduo que esteja disposto a ser entrevistado, produzem economia de custo para levantamentos e possibilitam conduzir a pesquisa em um espaço de tempo mais curto.

Para Babbie (1999), este método é chamado de amostragem intencional ou por julgamento. Já Cozby (2003) classifica tal método como amostragem acidental ou por conveniência.

A partir de tais conceitos, foram utilizados dois critérios de representatividade para a determinação da presente amostra (ou população amostral). Primeiramente, os profissionais registrados no sistema Compras Governamentais (Comprasnet), portal disponibilizado para realização de processos eletrônicos de aquisições e disponibilização de informações referentes às L&C promovidas pelo governo (C. C. C. Fernandes, 2005). E, em segundo lugar, os profissionais cadastrados no Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos (Nelca), comunidade de prática que reúne e integra esforços para disseminação de boas ações nas L&C governamentais (Pancotto, 2017).

Com isso, foram enviados 23.411 correspondências eletrônicas (*e-mails*) para todos os profissionais inscritos nas mencionadas bases de dados, enfatizando-se que correspondem aos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). Como se demonstrará adiante, o tamanho final da amostra resultou de 1.320 respostas recebidas, validadas e selecionadas apenas dentre os profissionais atuantes no nível federal.

Embora os autores destaquem a utilidade e propriedade das amostras não probabilísticas, eles alertam que esses procedimentos: i) afastam a aplicação dos pressupostos da teoria da probabilidade e dos erros de amostragem (intervalo de confiança e tamanho da amostra); e ii) provavelmente introduzem vieses na amostra (Babbie, 1999; Cozby, 2003; Dillman et al., 2014; Fowler Jr, 2011).

Obviamente, a melhor amostra em pesquisas de levantamento seria aquela representativa da população, sendo certo, contudo, que nenhuma amostra é absolutamente perfeita (H. Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000). O viés significa que as pessoas que

respondem a uma pesquisa são diferentes da população-alvo como um todo, ou seja, é um tipo de erro que afeta a relação entre uma amostra de respondentes e a população (Fowler Jr, 2011).

Apesar de as amostras não probabilísticas terem maiores fontes potenciais de viés em comparação com as amostras probabilísticas, há muitas razões para usá-las e avaliá-las positivamente (Cozby, 2003).

A verificação de eventual existência de viés na amostra foi realizada em duas etapas. Primeiramente, avaliou-se a possibilidade de viés do método comum (*common method bias* - CMB). O CMB pode ocorrer quando as variáveis da pesquisa são mensuradas pelo mesmo método, ou seja, quando compartilham um método único, comum (N. K. Malhotra, Kim, & Patil, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Para Podsakoff et al. (2003), o CMB refere-se à variância atribuível ao método de medição e não aos construtos que as medidas representam. Nas palavras de Malhotra et al. (2006), o CMB refere-se à quantidade de covariância compartilhada entre as variáveis por causa do método comum repartido na coleta de dados, sendo problemático porque torna-se difícil de diferenciar os construtos (fenômeno real sob investigação) dos artefatos de medição.

Em pesquisas de levantamento, nos quais a mesma pessoa responde aos itens em um único questionário no mesmo momento, os dados provavelmente são suscetíveis ao CMB, sendo uma das preocupações mais citadas entre os cientistas sociais em geral (N. K. Malhotra et al., 2006).

Dentre as abordagens disponíveis para avaliar o CMB, a técnica mais conhecida e utilizada é o teste do fator único de Harman, o qual tem por pressuposto que, se a amostra estiver enviesada, um único fator emergirá de uma análise fatorial de todos os itens da pesquisa ou então surgirá um fator geral responsável pela maior parte da variância comum existente nos dados (N. K. Malhotra et al., 2006; Podsakoff et al., 2003).

No presente caso, verifica-se que o primeiro fator capturou apenas 30,9% da variância nos dados, conforme exposto no Apêndice A. Como um único fator não emergiu e o primeiro fator não respondeu pela maior parte da variância, é possível concluir que o CMB não é um problema significativo no estudo.

E em segundo lugar, a amostra foi avaliada quanto ao viés do não-respondente. Segundo Leslie (1972), simplesmente não há como determinar se as respostas dos respondentes diferem das respostas que os não-respondentes poderiam dar, razão pela qual a representatividade das opiniões dos entrevistados é sempre incerta e o viés não pode ser descartado. Para verificar o viés do não-respondente, o autor recomenda utilizar

procedimentos de análise de tendências de respostas por onda de retorno, cuja suposição principal é a ausência de diferença nas respostas entre os que respondem mais cedo e os que respondem mais tarde (Leslie, 1972).

De acordo com Armstrong e Overton (1977), a pesquisa de levantamento sofre com o viés do não-respondente por não ser possível saber se as respostas dos sujeitos que responderam diferem das respostas de quem não o fez, razão pela qual os resultados não permitem diretamente dizer como toda a população teria respondido, passo importante antes que a amostra possa ser generalizada. Para os autores, o teste de ondas sucessivas do questionário baseia-se na suposição de que os sujeitos que respondem menos prontamente (ou seja, aqueles que respondem em ondas posteriores) são mais parecidos com os não-respondentes (Armstrong & Overton, 1977).

No caso desta pesquisa, foram realizados dois testes de ondas para avaliar o viés do não-respondente. No primeiro teste, a amostra final foi dividida em dois grupos, com cada grupo correspondendo a 10% da amostra (de modo que o grupo de ondas iniciais consistiu em 132 respostas, enquanto o grupo de ondas posteriores consistiu em 133 respostas). Adicionalmente, a fim de obter uma confirmação suplementar, foi realizado um segundo teste com cada grupo correspondendo a 1/3 da amostra (440 respostas no grupo de ondas iniciais e 441 respostas no grupo de ondas posteriores). Em ambos os casos, os testes-t realizados nas respostas desses grupos não produziram diferenças estatisticamente significativas (com 95% de intervalo de confiança), conforme exposto no Apêndice B. Estes resultados sugerem que o viés do não-respondente provavelmente não é um problema na presente amostra.

#### 4.4. Características básicas da amostra (perfil dos respondentes)

Como afirmado anteriormente, a verificação e avaliação do viés foi realizada em duas etapas, concluindo-se que a amostra não está sujeita nem ao viés do método comum (N. K. Malhotra et al., 2006; Podsakoff et al., 2003) e nem ao viés do não-respondente (Armstrong & Overton, 1977; Leslie, 1972), conforme exposto em seção prévia e nos Apêndices A e B. A Tabela 6 apresenta as características básicas da amostra da pesquisa.

Tabela 3 - Características básicas da amostra da pesquisa

Variável	Descrição		
	Categoria	N	%
Região em que a organização está localizada	Centro Oeste	323	24,5%
	Nordeste	259	19,6%
	Norte	143	10,8%

	Sudeste	379	28,7%
	Sul	216	16,4%
<b>Tipo de organização</b>	Administração direta - poder executivo	442	33,5%
	Administração direta - poder judiciário	62	4,7%
	Administração direta - poder legislativo	7	0,5%
	Administração direta - outros órgãos	32	2,4%
	Administração indireta - autarquia	407	30,8%
	Administração indireta - fundação pública	212	16,1%
	Administração indireta - empresa pública	127	9,6%
	Administração indireta - sociedade de economia mista	31	2,4%
<b>Posição/Cargo atual</b>	Nível estratégico (“gestão de unidade”)	159	12,0%
	Nível tático (“gerenciamento de subunidade”)	438	33,2%
	Nível operacional (“técnico/executor”)	723	54,8%
<b>Número total de funcionários da organização</b>	Até 500	654	49,5%
	De 501 a 2.000	363	27,5%
	Mais de 2.000	303	23,0%
<b>Número total de funcionários na função de compras</b>	Até 5	722	54,7%
	De 6 a 10	239	18,1%
	De 11 a 20	164	12,4%
	Mais de 20	195	14,8%
<b>Escolaridade</b>	Até superior incompleto	99	7,5%
	Superior completo	448	33,9%
	Especialização <i>lato sensu</i>	571	43,3%
	Especialização <i>stricto sensu</i>	202	15,3%
	<b>Valores</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Cadeia de comando</b>	Média (desvio padrão - DP)	2,7	1,4

Fonte: elaborada pelo autor

Pode ser observado que a parcela majoritária dos respondentes concentra-se nas regiões Sudeste (28,7%) e Centro Oeste (24,5%). De fato, a unidade da federação com o maior número de respondentes foi o Distrito Federal (16,2%), seguido dos estados de Minas Gerais (9,7%), Rio de Janeiro (8,9%) e São Paulo (7,2%).

Acerca do tipo da organização, 41,1% dos respondentes trabalham em órgãos da administração direta, ao passo que 58,9% trabalham em entidades da administração indireta. Dentre os primeiros, 33,5% concentram-se no poder executivo, com destaque para as unidades militares vinculadas ao Ministério da Defesa. 4,7% declararam trabalhar em órgãos do poder judiciário, apenas 0,5% no poder legislativo e 2,4% em outros órgãos da administração direta, como defensoria pública, ministério público e tribunal de contas.

Dentre os que afirmaram trabalhar na administração indireta, 46,9% declararam-se vinculados a autarquias e fundações, entidades de direito público, incluindo, dentre outras,

agências reguladoras e conselhos de fiscalização profissional, com destaque para os institutos e as universidades federais. Apenas 12,0% dos respondentes declararam-se vinculados às empresas estatais, entidades de direito privado, aqui incluídos os hospitais administrados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.

Quanto ao cargo (ou posição) exercido na organização, 12,0% dos respondentes ocupam cargo de nível estratégico ou de “gestão da unidade” (normalmente aplicável a detentores de cargo em comissão), 33,2% ocupam cargo de nível tático ou de “gerenciamento de subunidade” (normalmente aplicável a detentores de função comissionada) e 54,8% ocupam cargo de nível operacional ou de “técnico/executor” (normalmente aplicável a quem não detém cargo ou função de gerência). Adota-se tal classificação em função de Roman (2016).

No tocante ao número total de funcionários, 49,5% dos respondentes trabalham em organizações que possuem até 500 funcionários, 27,5% em organizações que possuem de 501 a 2.000 funcionários e 23,0% em organizações que possuem mais de 2.000 funcionários.

Em relação ao número de funcionários empregados na função de compras, 54,7% dos respondentes trabalham em organizações que possuem até 5 funcionários alocados, 18,1% em organizações que possuem de 6 a 10 funcionários alocados, 12,4% em organizações que possuem de 11 a 20 funcionários alocados e 14,8% em organizações que possuem mais de 20 funcionários alocados.

Referentemente à escolaridade, 2,3% dos respondentes possuem o ensino médio completo, 5,2% o ensino superior incompleto, 33,9% o ensino superior completo, 43,3% uma especialização *lato sensu*, 14,7% mestrado e 0,6% doutorado.

Enfim, a cadeia de comando, calculada em função de quantas posições diretas separam o gestor do setor de L&C e o mais alto líder/executivo da organização (Roman, 2016), alcançou a média de 2,7 posições, com desvio padrão de 1,4.

#### **4.5. Desenvolvimento e validação de conteúdo do instrumento de coleta (questionário)**

O instrumento de coleta aplicado nesta pesquisa foi desenvolvido com base nas revisões sistemáticas realizadas e em artigos científicos mencionados no referencial teórico que testaram a relação entre a SCM e as compras estratégicas no setor privado por meio de pesquisas de levantamento. Os itens para mensurar os diferentes fatores neste estudo foram adaptados e construídos a partir de escalas existentes nos referidos artigos.

Os itens de questionário foram agrupados em seções para operacionalizar os dois construtos objetos desta pesquisa: um referente à atuação, relevância e integração estratégica

da função de compras, outro às alavancas e iniciativas estratégicas que afetam as orientações práticas da função de compras.

Em outras palavras, o questionário foi desenvolvido com o fito de levantar a percepção dos profissionais que atuam no setor de L&C da APF acerca tanto do nível de importância e/ou participação estratégica do setor na organização, quanto das alavancas ou iniciativas estratégicas que o setor pode usar não só para o desenvolvimento de suas atividades típicas, mas também para contribuir com o cumprimento da missão organizacional.

Preliminarmente, uma versão inicial foi submetida à banca examinadora do projeto de dissertação em 26/4/2018. Levando em conta as considerações efetuadas pelos membros da banca e a necessidade de aprimorar o instrumento, foi seguida uma versão modificada do denominado “*tailored design method*”, abordagem atualizada que defende a personalização dos procedimentos da pesquisa de levantamento de acordo com cada situação, com base no conhecimento do pesquisador sobre o tópico, os tipos de pessoas que serão solicitadas a responder a pesquisa, os recursos disponíveis e o prazo para relatar os resultados (Dillman et al., 2014).

Com base nas diretrizes da mencionada abordagem, foi desenvolvida uma segunda versão do questionário. Neste ponto, há algumas características importantes acerca das afirmativas elaboradas para a pesquisa que devem ser mencionadas: i) buscou-se utilizar o mínimo de palavras possível para apresentá-las; ii) foi usada uma escala bipolar de cinco categorias para mensurá-las (no caso, uma escala Likert solicitando aos respondentes indicar o quanto eles concordavam ou discordavam com cada afirmativa); iii) as afirmativas relacionadas a um mesmo tópico foram mantidas agrupadas; iv) optou-se por iniciar o questionário com as afirmativas relacionadas aos objetivos da pesquisa, deixando-se para o final as questões relativas à caracterização dos respondentes; e v) foi exigida resposta para todas as afirmativas, com o intuito de minimizar problemas com dados faltantes.

Ainda assim, antes da coleta de dados e como parte de um processo de refinamento, a referida versão foi previamente testada para validade de conteúdo. A validade de conteúdo é um fator crucial no desenvolvimento de instrumentos, pois aborda se os itens elaborados medem adequadamente um determinado domínio, sendo bastante comum a utilização de um painel de especialistas para avaliar a validade dos itens individualmente e em conjunto (Grant & Davis, 1997).

De fato, a revisão por especialistas é uma fase essencial para avaliar, de forma preliminar, os possíveis problemas do questionário, de tal modo que a obtenção de *feedback*

dos especialistas é imprescindível para garantir que o questionário seja percebido de maneira positiva e faça sentido para os respondentes (Dillman et al., 2014).

Deste modo, 12 (doze) especialistas da área de L&C públicas foram convidados a validar em que medida as seções do questionário e seus itens estariam abordando de forma suficiente o assunto pesquisado.

Foi requisitada dos especialistas a avaliação de todos os itens do questionário, ou seja, tanto das afirmativas mensuradas pela escala Likert quanto das questões para caracterização dos respondentes.

Primeiramente, solicitou-se uma leitura atenta de todo o texto (enunciados, afirmativas, questões e opções) para avaliar cada seção em seu conjunto. Ato contínuo, a revisão do especialista foi no sentido de verificar se havia (Dias, 2018; Rodrigues, 2016):

\* Clareza da linguagem: quão você considera que a linguagem utilizada na seção é suficientemente clara e adequada?

\* Pertinência prática: quão você considera que a seção possui pertinência prática em relação ao contexto pesquisado?

\* Relevância teórica: quão você considera que a seção é cientificamente relevante para o estudo realizado?

As seções foram avaliadas com uma nota de 1 a 5 pontos, onde 1 representava menor intensidade da dimensão avaliada (clareza, pertinência e relevância) e 5 representava maior intensidade.

Além disso, a fim de aproveitar o conhecimento e a experiência dos especialistas, o formulário enviado contou com uma coluna de observação, por meio da qual foi possível colher críticas e sugestões diversas, tais como conceitos ausentes, repetição de conceitos, junção das afirmativas, ordem das afirmativas, melhorias na escala, etc.

Este processo desenvolveu-se no período de 10/5/2018 a 12/6/2018, com o envio de *e-mail* aos especialistas contendo convite para revisar o instrumento e com o recebimento da última revisão solicitada. A Tabela 3 apresenta uma descrição do perfil dos especialistas.

Tabela 4 - Perfil dos especialistas

<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Tipo de organização</b>	Administração direta - poder executivo	7	58,3%
	Administração direta - outros órgãos (ministério público, tribunal de contas)	2	16,7%
	Administração indireta - fundação pública	2	16,7%
	Administração indireta - empresa pública	1	8,3%

<b>Posição/Cargo atual</b>	Nível estratégico (“gestão de unidade”)	4	33,3%
	Nível tático (“gerenciamento de subunidade”)	3	25,0%
	Nível operacional (“técnico/executor”)	5	41,7%
<b>Área de atuação atual</b>	Acadêmica	2	16,7%
	Auditoria ou controle	3	25,0%
	Gestão	5	41,7%
	Jurídica	2	16,7%
<b>Escolaridade</b>	Superior completo	2	16,7%
	Especialização	3	25,0%
	Mestrado	5	41,7%
	Doutorado	2	16,7%
<b>Valores</b>		<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Tempo no cargo atual (anos)</b>	Média (desvio padrão - DP)	7,5	5,9

Fonte: elaborada pelo autor

Entende-se que este processo produziu um instrumento de pesquisa com níveis de estrutura, legibilidade e completude compatíveis com alta validade de conteúdo. Com base nas avaliações recebidas, o instrumento foi revisado e a versão final para aplicação na amostra foi elaborada.

O Apêndice C traz o formulário de validação de questionário enviado para revisão dos especialistas, no Apêndice D encontra-se a versão final do questionário aplicado e o Apêndice E apresenta a fundamentação teórica e a comparação entre a redação original e final das afirmativas contidas no instrumento.

#### 4.6. Procedimentos de coleta e análise/tratamento dos dados

A coleta de dados ocorreu mediante a aplicação eletrônica do questionário desenvolvido na forma acima descrita no *Google Forms*, aplicativo de administração de pesquisas incluído na suíte de escritório da plataforma *Google Drive*.

Como afirmado anteriormente, a fim de construir um intercâmbio social positivo e aumentar o número de respostas, foi seguida uma versão modificada do método de Dillman et al. (2014).

Em 30/7/2018 foram enviados 23.411 *e-mails* para todos os profissionais inscritos nas bases de dados do Comprasnet e do Nelca, enfatizando-se que correspondem aos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). No corpo do *e-mail* estava incluída uma carta de apresentação e o endereço eletrônico para responder a pesquisa.

O formulário esteve aberto para resposta no período de 30/7/2018 a 10/8/2018, inclusive. O tamanho final da amostra resultou de 1.320 respostas recebidas, validadas e selecionadas apenas dentre os profissionais atuantes no nível federal.

Os dados obtidos foram transferidos para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 24 e estudados por meio de análise descritiva da abordagem quantitativa e análise fatorial exploratória (AFE) do instrumento.

A análise descritiva apresenta descrições quantitativas de modo manejável, descrevendo as variáveis isoladamente e/ou as associações que ligam uma variável à outra (Babbie, 1999).

Para justificar as razões de realizar uma AFE, um pouco há que ser dito sobre a psicometria. Pasquali (2009) relata que: i) a psicometria procura explicar qual o sentido das respostas dadas pelos sujeitos a uma série de tarefas, tipicamente chamadas de itens; e ii) a validade constitui um parâmetro da medida tipicamente discutido no contexto das ciências psicossociais. Indo mais a fundo, o autor afirma que a prova da validade dos instrumentos nas ciências psicossociais é algo fundamental e crucial, ou, em outras palavras, que demonstrar a validade dos instrumentos nestas ciências é uma condição indispensável (Pasquali, 2009).

O autor assegura, ainda, que, do ponto de vista da elaboração do instrumento, a verificação da hipótese da legitimidade da representação dos construtos se faz por análise fatorial, que procura identificar, nos dados coletados, os construtos previamente operacionalizados no instrumento (Pasquali, 2009).

A seu turno, Laros (2005) revela que dois tipos de uso da análise fatorial podem ser identificados, o confirmatório e o exploratório, sendo que, como um procedimento confirmatório, a análise fatorial é frequentemente utilizada para confirmar hipóteses de vários tipos e para avaliar a validade de construto das medidas, ao passo que o uso exploratório da análise fatorial está alinhado com os objetivos de explicação e redução dos dados.

Em relação à decisão de qual tipo de análise fatorial empregar, o autor recomenda que a análise fatorial confirmatória seja utilizada quando as hipóteses a serem testadas têm apoio em uma teoria prévia ou em análises empíricas anteriores de um banco de dados diferente do atual e que a AFE seja utilizada em todos os demais casos (Laros, 2005).

Uma vez que o presente trabalho não emprega um modelo previamente hipotetizado, encontra-se justificada a opção pela AFE. Vale dizer que a AFE é uma das abordagens da análise multivariada mais utilizada pelos pesquisadores das ciências sociais (Babbie, 1999; Damásio, 2012; Laros, 2005).

Tais definições são reforçadas por Hair Jr et al. (2009), para quem a análise fatorial é uma técnica cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise, podendo atingir seus objetivos de uma perspectiva exploratória ou confirmatória. Para os autores, a AFE é útil na busca da estrutura em um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados (Hair Jr et al., 2009)

No tocante especificamente às pesquisas de levantamento, Babbie (1999) esclarece que a AFE é usada para descobrir padrões de variações nos valores de diversas variáveis, essencialmente pela geração de dimensões artificiais (fatores) que se correlacionam altamente com diversas das variáveis reais. O resultado da AFE consistirá em colunas representando fatores diferentes (dimensões artificiais) gerados a partir das relações observadas entre variáveis mais as correlações entre cada variável e cada fator, chamadas cargas fatoriais (Babbie, 1999).

Em suma, a AFE é um método eficiente para descobrir padrões predominantes num número grande de variáveis, permitindo identificar altas cargas de variáveis num fator, detectar grupos de variáveis ou descobrir em que fatores uma variável tem ou não tem carga alta (Babbie, 1999).

Para Damásio (2012), o primeiro passo durante a implementação de uma AFE é observar se a matriz de dados é passível de fatoraçoão, isto é, analisar se os dados podem ser submetidos ao processo de análise fatorial, sendo que dois métodos de avaliação são mais comumente utilizados: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett.

Para a extração/retenção dos fatores foi utilizado o método da análise de componentes principais (ACP), técnica que tem por objetivo a redução de dados (reduzir um determinado número de variáveis a um menor número de componentes) e que, devido ao seu amplo uso, ainda hoje é o método padrão de redução de dados em muitos dos principais programas estatísticos, a exemplo do SPSS (Damásio, 2012). Como critério de retenção, adotou-se o critério de Kaiser-Guttman, mais conhecido como autovalor  $> 1$ , que também é o critério mais utilizado e empregado como padrão no SPSS (Damásio, 2012; Hair Jr et al., 2009; Laros, 2005).

Já no tocante à rotação dos fatores, foi empregado o método *varimax*, um tipo de rotação ortogonal considerado o mais bem sucedido e o mais comumente usado nas pesquisas aplicadas (Damásio, 2012; Laros, 2005). Foram consideradas significativas na AFE somente as cargas fatoriais que excederam o valor absoluto de 0,30 (Hair Jr et al., 2009; Laros, 2005).

Após a rotação, o próximo passo é um processo de interpretação e, se necessário, de reespecificação dos fatores, conforme prescrito por Hair Jr et al. (2009). No presente caso, é pertinente adiantar que a reespecificação do modelo fatorial foi indispensável.

Enfim, para avaliar a confiabilidade da estrutura fatorial foi realizado o cálculo do índice de consistência interna por meio do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), o método mais utilizado em estudos transversais (Damásio, 2012).

Segundo Hair Jr et al. (2009), o coeficiente de confiabilidade avalia a consistência da escala, sendo o alfa de Cronbach a medida mais amplamente usada. O limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70 (Hair Jr et al., 2009).

A aplicação dos supracitados testes é condizente com a atual produção acadêmica brasileira em pesquisas que usam o levantamento como método ou procedimento técnico (C. G. Amann, 2017; Dias, 2018; Fenili, 2016; Rodrigues, 2016).

Os resultados da AFE e a matriz de carga fatorial serão detalhados em seção específica do capítulo seguinte.

Por fim, é possível adiantar, desde já, que a avaliação realizada na AFE indica a possibilidade de aperfeiçoamento dos itens contidos no instrumento para medição dos construtos. Do mesmo modo, os valores de alfa de Cronbach, embora sejam razoáveis para um estudo exploratório, também indicam que os itens dos construtos podem ser aperfeiçoados objetivando melhorar a confiabilidade do instrumento. Portanto, não se pode ignorar que a ausência de uma análise fatorial confirmatória ilustra uma lacuna que pode ser aproveitada para o progresso do campo, motivo pelo qual será registrada como limitação e oportunidade de pesquisa futura.

#### 4.7. Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos

No Quadro 4, são descritos os objetivos específicos propostos juntamente com os procedimentos metodológicos aplicados para alcançá-los.

Quadro 4 - Relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos

<b>Objetivo específico</b>	<b>Procedimento técnico</b>	<b>Instrumento de coleta</b>	<b>Análise de dados</b>
Realizar revisões sistemáticas acerca das alavancas estratégicas relacionadas à função de compras nas organizações públicas em âmbito internacional e nacional	Revisão sistemática da literatura	-	Análise de conteúdo

Levantar a percepção dos profissionais acerca do nível de integração estratégica da função de compras no setor público	Levantamento ( <i>survey</i> )	Questionário perguntas 3 a 16 (F1 e F2)	Análises descritiva e fatorial exploratória
Levantar a percepção dos profissionais sobre a adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras no setor público		Questionário perguntas 17 a 69 (F3 a F8)	

Fonte: elaborado pelo autor

Delineados os procedimentos metodológicos aplicados neste trabalho e evidenciada sua relação com os objetivos específicos, passa-se à exposição dos resultados e à discussão sobre suas implicações.

## 5 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados do estudo, sendo dividido em duas seções, além desta introdução, conforme as seguintes etapas: i) a primeira seção efetua a análise fatorial exploratória do instrumento; e iii) a segunda seção busca expor os resultados empíricos relacionados aos objetivos específicos do trabalho.

### 5.1. Análise fatorial exploratória do instrumento

Visando a definir se a matriz de dados é passível de fatoração, recorreu-se ao critério de KMO e ao teste de esfericidade de Bartlett.

Tabela 5 - Teste de KMO e Bartlett

<b>Medida KMO de adequação de amostragem</b>		0,9555
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	Aprox. Qui-quadrado	56.437,34
	Df	2.145
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pelo autor

Como se vê da Tabela 4, a medida KMO foi de 0,955 e o teste de Bartlett foi de 56.437,34 ( $p\text{-valor} < 0,000$ ), demonstrando que a matriz é fatorizável (Damásio, 2012).

Adicionalmente, a fim de garantir que a matriz de dados tenha correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial, foi calculado o índice da medida de adequação da amostra, fornecido pela diagonal principal da matriz de correlação anti-imagem (Hair Jr et al., 2009). Observe-se que foi encontrado apenas um valor menor que 0,80 na diagonal principal (VAR031). As matrizes de correlação anti-imagem estão presentes no Apêndice F.

Em seguida, para extração/retenção dos fatores, utilizando como método a ACP e como critério o autovalor  $> 1$ , verificou-se, inicialmente, que a estrutura de mensuração mais apropriada seria a de 13 fatores, com variância explicada de 66,0%. A matriz de extração produzida pela AFE e o gráfico *scree plot* que auxilia na visualização da quantidade de fatores sugeridos são apresentados no Apêndice G.

No tocante à rotação dos fatores, foram empregados a rotação ortogonal e o método *varimax*. Somente os itens com carga fatorial acima de 0,30 foram considerados. O resultado da rotação fatorial é mostrado no Apêndice H.

Após a rotação, procedeu-se à avaliação das comunalidades das variáveis. Para Hair Jr et al. (2009), a comunalidade de uma variável é a estimativa de sua variância

compartilhada (ou em comum) entre as variáveis como representadas pelos fatores obtidos, sendo que usualmente o valor mínimo aceitável é de 0,50. No presente caso, apenas cinco itens resultaram abaixo deste valor (VAR009, VAR017, VAR030, VAR040 e VAR067). A comunalidade das variáveis consta no Apêndice I.

Ao realizar o processo de interpretação dos fatores, chegou-se à conclusão que seria necessário reespecificar o modelo fatorial originalmente indicado pelas matrizes padrões produzidas pela AFE, uma vez que, de acordo com o referencial teórico e com os resultados das RSL's realizadas, há sólido embasamento conceitual para diminuir o número de fatores (vide Apêndice E) e manter as variáveis com carga cruzada, conforme prescrito por Hair Jr et al. (2009). Os ajustes realizados estão detalhados no Apêndice J.

Tabela 6 - Fatores, alfa de Cronbach, variáveis e carga fatorial

Fator (alfa de Cronbach)	Variável	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
F1 - envolvimento e foco estratégico ( $\alpha = 0,880$ )	VAR003	0,634							
	VAR004	0,580							
	VAR005	0,517							
	VAR006	0,724							
	VAR007	0,715							
	VAR008	0,672							
	VAR009	0,544							
	VAR010	0,576							
F2 - visibilidade junto à alta administração ( $\alpha = 0,924$ )	VAR011		0,817						
	VAR012		0,772						
	VAR013		0,797						
	VAR014		0,854						
	VAR015		0,763						
	VAR016		0,620						
F3 - tecnologia da informação ( $\alpha = 0,778$ )	VAR017			0,357					
	VAR018			0,567					
	VAR019			0,626					
	VAR020			0,551					
	VAR021			0,450					
	VAR022			0,760					
	VAR023			0,721					
F4 - desenvolvimento sustentável ( $\alpha = 0,793$ )	VAR024				0,737				
	VAR025				0,731				
	VAR026				0,726				
	VAR027				0,794				
	VAR028				0,741				
	VAR029				0,708				
	VAR030				0,379				
	VAR031				0,667				
	VAR032				0,433				
	VAR033				0,434				
F5 - indução à	VAR034					0,730			

inovação ( $\alpha = 0,887$ )	VAR035	0,748	
	VAR036	0,750	
	VAR037	0,591	
	VAR038	0,549	
	VAR039	0,627	
	VAR040	0,416	
F6 - mentalidade enxuta ( $\alpha = 0,937$ )	VAR041		0,675
	VAR042		0,739
	VAR043		0,503
	VAR044		0,585
	VAR045		0,595
	VAR046		0,666
	VAR047		0,611
	VAR048		0,740
	VAR049		0,749
	VAR050		0,791
	VAR051		0,810
	VAR052		0,851
	VAR053		0,842
	VAR054		0,832
F7 - parcerias e atividades inter- organizacionais ( $\alpha = 0,812$ )	VAR055		0,645
	VAR056		0,738
	VAR057		0,750
	VAR058		0,675
	VAR059		0,799
	VAR060		0,779
	VAR061		0,857
F8 - relacionamento com fornecedores ( $\alpha = 0,821$ )	VAR062		0,757
	VAR063		0,746
	VAR064		0,534
	VAR065		0,646
	VAR066		0,659
	VAR067		0,314
	VAR068		0,598

Fonte: elaborada pelo autor

Por último, a confiabilidade dos fatores foi avaliada por meio do alfa de Cronbach a partir dos itens que compõem cada fator, estando todos os valores acima do mínimo de 0,70, conforme exposto no Apêndice K. A Tabela 5 consolida e resume os fatores concebidos e seu correspondente alfa de Cronbach, juntamente com as variáveis e sua carga fatorial considerada.

## 5.2. Apresentação dos resultados empíricos

Esta seção tem como meta apresentar e discutir os dados relacionados aos objetivos específicos do trabalho, coletados por meio de pesquisa empírica.

### 5.2.1. Revisões sistemáticas da literatura

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi atingido com base em duas RSL's, que levantaram o estado da arte sobre compras públicas estratégicas, uma focada no âmbito internacional e outra, no nacional.

No mais importante, tais RSL's permitiram identificar seis grupos de iniciativas estratégicas que a função de compras das organizações públicas tendem a adotar a fim de contribuir efetivamente para o alcance das metas da organização: maior uso de tecnologia da informação; preocupação com o desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social); incentivo à inovação; aplicação dos princípios da mentalidade enxuta; promoção de atividades e parcerias inter-organizacionais; e gestão do relacionamento (seleção, gerenciamento e avaliação) com fornecedores.

Todos os aspectos relacionados às mencionadas RSL's foram minuciosamente detalhados no capítulo 3 desta dissertação.

### 5.2.2. Nível de participação/reconhecimento da função de compras

O segundo objetivo específico teve o propósito de levantar a percepção dos profissionais acerca do nível de integração estratégica da função de compras no setor público. Este objetivo relaciona-se ao primeiro construto que compõe o conceito de compras públicas estratégicas adotado no presente trabalho.

Tal construto refere-se à atuação, relevância e integração estratégica da função de compras, que varia de acordo com a percepção tanto da participação da função de compras no planejamento e nas decisões estratégicas da organização, quanto da forma como a função é suportada pela alta administração da organização.

Sua mensuração foi operacionalizada por meio de dois fatores: F1 - envolvimento e foco estratégico (perguntas 3 a 10 do questionário); e F2 - visibilidade junto à alta administração (perguntas 11 a 16).

Foi solicitada dos respondentes a avaliação de cada uma das afirmativas do questionário, mensuradas pela escala Likert, sendo: 1) discordo totalmente; 2) discordo; 3) sem opinião (ou neutro); 4) concordo; e 5) concordo totalmente.

Tabela 7 - Fatores referentes ao primeiro construto

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
F1 - envolvimento e foco estratégico	2,97	0,87
F2 - visibilidade junto à alta administração	3,09	1,01

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 8 - Fatores F1-F2 em relação às variáveis de caracterização

Variável	Categoria	F1		F2	
		Média	DP	Média	DP
Região	Centro Oeste	2,91	0,86	2,97	1,00
	Nordeste	2,95	0,93	3,08	1,00
	Norte	2,99	0,94	3,12	1,00
	Sudeste	2,99	0,83	3,14	0,99
	Sul	3,06	0,84	3,19	1,07
Tipo de organização	Poder executivo	3,10	0,87	3,18	1,09
	Poder judiciário	3,06	0,90	3,12	0,97
	Poder legislativo	3,66	0,59	3,93	0,81
	Outros órgãos da adm. direta	3,05	0,91	3,35	0,89
	Autarquia e fundação pública	2,84	0,85	3,00	0,96
	Empresa estatal	3,08	0,89	3,12	0,98
Posição/Cargo	Nível estratégico	3,18	0,82	3,44	0,93
	Nível tático	2,98	0,88	3,18	1,01
	Nível operacional	2,92	0,88	2,97	1,01
Funcionários (total)	Até 500	3,02	0,85	3,14	1,00
	De 501 a 2.000	2,96	0,89	3,09	1,02
	Mais de 2.000	2,90	0,91	3,01	1,02
Funcionários (L&C)	Até 5	2,98	0,87	3,08	0,98
	De 6 a 10	2,98	0,88	3,11	1,06
	De 11 a 20	2,90	0,88	3,14	1,05
	Mais de 20	3,01	0,88	3,11	1,03
Escolaridade	Até superior incompleto	3,35	0,84	3,40	0,93
	Superior completo	2,98	0,85	3,10	1,04
	Especialização <i>lato sensu</i>	2,98	0,87	3,07	0,99
	Especialização <i>stricto sensu</i>	2,77	0,89	3,01	1,04

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 9 - Variáveis referentes ao F1

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR003 - O setor de L&C participa do processo de planejamento estratégico da organização.	3,33	1,33
VAR004 - O setor de L&C tem um adequado conhecimento e alinha-se aos objetivos estratégicos da organização.	3,67	1,07
VAR005 - O desempenho do setor de L&C é medido em termos de suas contribuições para o sucesso da organização.	3,40	1,21
VAR006 - O setor de L&C tem um plano de longo prazo formalmente escrito (p.e., um plano de 5-10 anos).	2,02	1,10
VAR007 - O plano de longo prazo do setor de L&C é regularmente revisado	2,10	1,15
VAR008 - O foco do setor de L&C é sobre questões de longo prazo que envolvem risco e incerteza.	2,23	1,13
VAR009 - O setor de L&C tem um plano anual de contratações incluindo uma previsão dos processos a serem realizados.	3,41	1,35
VAR010 - De um modo geral, considero que as competências e as estratégias do setor de L&C estão alinhadas com a missão organizacional.	3,63	1,09

Fonte: elaborada pelo autor

Tabela 10 - Variáveis referentes ao F2

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR011 - A alta administração considera o setor de L&C como uma parte vital da estratégia organizacional.	3,27	1,23
VAR012 - As opiniões do setor de L&C são importantes para a maioria da alta administração.	3,23	1,21
VAR013 - O gestor do setor de L&C tem visibilidade dentro da alta administração.	3,26	1,19
VAR014 - A alta administração reconhece o papel estratégico do setor de L&C.	3,14	1,22
VAR015 - A alta administração apoia os esforços de melhoria do setor de L&C.	3,06	1,18
VAR016 - Os pedidos do setor de L&C por aumento de recursos são em sua maioria satisfeitos pela alta administração.	2,60	1,09

Fonte: elaborada pelo autor

Das Tabelas 7 a 10, depreende-se que os dois fatores tenderam ao ponto central (neutro) da medida, sendo que F1 ( $\mu F1=2,97$ ) teve uma média ligeiramente menor que F2 ( $\mu F2=3,09$ ).

Em relação às características dos respondentes, pode-se afirmar que, quanto maior o cargo, menor a escolaridade e menor o número total de funcionários da organização, mais positiva a percepção acerca dos fatores. No tocante ao tipo da organização, o grupo dos respondentes do poder legislativo é o que tem a percepção mais positiva, ao passo que o grupo dos que trabalham em autarquias e fundações é o que tem a mais negativa. Os dados referentes à região onde se localiza a organização e ao número de funcionários alocados no setor de L&C não fornecem *insights*.

O fator F1 foi mensurado por meio de oito variáveis. VAR003, VAR004, VAR005 e VAR010 foram avaliadas de forma mais positiva ( $\mu VAR003=3,33$ ,  $\mu VAR004=3,67$ ,  $\mu VAR005=3,40$  e  $\mu VAR010=3,63$ ). Pode-se dizer que tais variáveis expõem o **envolvimento estratégico** da função de compras (Paulraj et al., 2006). De acordo com os referidos autores, o envolvimento revela características como a sua participação no processo de planejamento estratégico, sua contribuição para o sucesso da organização, até que ponto seus profissionais estão cientes dos objetivos estratégicos da organização, o conhecimento de áreas interfuncionais (Paulraj et al., 2006).

Por outro lado, VAR006, VAR007, VAR008 e VAR009 manifestam o **foco estratégico** da função de compras (Carr & Smeltzer, 1999b; Paulraj et al., 2006), sendo que as três primeiras foram avaliadas de forma menos positiva ( $\mu VAR006=2,02$ ,  $\mu VAR007=2,10$  e

$\mu\text{VAR008}=2,23$ ), ao passo que a última foi avaliada de forma mais positiva ( $\mu\text{VAR009}=3,41$ ). O foco relaciona-se com a disposição da função de compras de buscar oportunidades de longo prazo não necessariamente baseadas em custos para suportar os objetivos estratégicos da organização, em vez de adotar uma visão de curto prazo baseada na redução de custos (Paulraj et al., 2006).

Tal definição explica as baixas médias de VAR006, VAR007 e VAR008, revelando a dificuldade percebida pelos respondentes no sentido de focar em oportunidades de longo prazo e de buscar alternativas não baseadas em custo, sobretudo levando-se em conta que o marco legal atualmente vigente para as compras públicas no Brasil é fortemente direcionado para a redução de custos (veja-se que, no pregão, modalidade obrigatória para a aquisição de bens e serviços comuns, o julgamento das propostas ocorre única e exclusivamente pelo critério “menor preço”). Estas variáveis reduziram a média do F1.

No tocante à VAR009, sua discrepância também pode ser explicada. Primeiramente, porque em relação à APF vige o princípio do planejamento, compreendendo a elaboração e atualização de alguns instrumentos básicos, dentre os quais as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. E em segundo lugar, porque em 29/3/2018 foi publicada a Instrução Normativa nº 1/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dispondo sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da APF. Assim, entende-se que a formulação de planos anuais seja uma ideia normal para os respondentes.

A seu turno, o fator F2 foi mensurado por meio de seis variáveis, as quais indicam a **visibilidade** da função de compras, sugerindo como ela e seus profissionais são observados e tratados pela alta administração (Paulraj et al., 2006). A visibilidade também aponta se a função de compras é considerada dentro da organização como sendo igualmente importante a outras funções estratégicas e se suas contribuições são fundamentais para o funcionamento das demais funções e para as iniciativas organizacionais (Paulraj et al., 2006).

As cinco primeiras variáveis foram avaliadas de forma mais positiva ( $\mu\text{VAR011}=3,27$ ,  $\mu\text{VAR012}=3,23$ ,  $\mu\text{VAR013}=3,26$ ,  $\mu\text{VAR014}=3,14$  e  $\mu\text{VAR015}=3,06$ ), enquanto a última foi avaliada de forma menos positiva ( $\mu\text{VAR016}=2,60$ ), explicitando que, muito embora seja percebido pelos respondentes como tendo visibilidade junto à alta administração, o setor de L&C apresenta dificuldades nas demandas por aumento de recursos.

O resultado pode ser considerado previsível em face da teoria econômica básica de que os recursos são escassos e as necessidades ilimitadas (popularizada como a “teoria do cobertor curto”). Junta-se a isso o fato de que em 16/12/2016 foi publicada a Emenda

Constitucional nº 95/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal e estabeleceu limites para as despesas primárias (teto dos gastos públicos), certamente impactando a percepção dos respondentes acerca do assunto.

Paulraj et al. (2006) propõem a classificação da função de compras em três níveis: operacional, tática e estratégica. No nível operacional, a função de compras apresenta um estágio incipiente. Neste nível, ela é considerada como tendo um papel passivo na organização, não está incluída no processo de planejamento estratégico, seus profissionais estão cientes dos objetivos estratégicos apenas até certo ponto, não tem um foco de longo prazo, as prioridades são baseadas em custos, não é considerada em pé de igualdade com as outras funções tidas como mais estratégicas, é menos desenvolvida em comparação com o resto das funções dentro da organização, não tem apoio e poder para prosseguir com as suas iniciativas (Paulraj et al., 2006).

No nível tático, a função de compras já exibe uma estatura reconhecida na organização. Neste nível, ela está envolvida no processo de planejamento estratégico, desempenha um papel importante na formulação e execução da estratégia organizacional, é vista como apresentando contribuições fundamentais para muitas iniciativas organizacionais, possui visibilidade junto à alta administração (Paulraj et al., 2006). Em geral, a função de compras deste nível evolui primeiramente nos elementos de envolvimento estratégico e visibilidade, não podendo, portanto, ser considerada inferior a outras funções dentro da organização; ocorre que, por outro lado, devido à ausência de ações proativas de longo prazo, ela também não pode ser considerada altamente estratégica (Paulraj et al., 2006).

No terceiro e último nível, a função de compras tem uma natureza estratégica bastante avançada. Neste nível, ela tem um *status* estratégico elevado, evolui significativamente em todas as dimensões de compras estratégicas, assume um papel mais proativo no trabalho com outras funções e na formulação de estratégias organizacionais e, principalmente, adota um verdadeiro foco de longo prazo não baseado meramente na redução de custos (Paulraj et al., 2006).

Adotando a supracitada classificação, constatou-se que, de acordo com os dados coletados e analisados na presente pesquisa, o setor de L&C das organizações da APF é percebido como estando no **nível tático**, uma vez que as respostas indicam uma boa avaliação referente aos elementos de envolvimento estratégico e visibilidade. Para superar o referido estágio e alcançar um verdadeiro nível estratégico, o setor de L&C deve buscar superar as dificuldades relatadas e tentar focar em oportunidades de longo prazo, perseguindo alternativas não baseadas somente em custo. A Figura 11 sintetiza este resultado.

Figura 11 - Classificação da função de compras de acordo com os respondentes

Elementos/Nível	Operacional	Tático	Estratégico
Envolvimento	-	+	+
Foco	-	-	+
Visibilidade	-	+	+

**RESULTADO DESTA PESQUISA:**  
 Função de compras no **nível tático**,  
 considerando que a percepção dos respondentes foi  
 positiva para os elementos “envolvimento” e  
 “visibilidade” e negativa para o elemento “foco”

A presente constatação está em sintonia com os estudos de Motta (2010), Fiuza e Medeiros (2014) e Araújo e Jesus (2018), uma vez que, a despeito da economia financeira alcançada com o critério “menor preço”, há um óbvio dilema (*trade-off*) entre obter o menor preço e a maior qualidade, além de existirem custos de transação que são negligenciados.

A superação de tal cenário pode passar por soluções como a adoção de um sistema objetivo de pontuação para a qualificação técnica que garanta padrões mínimos de qualidade e confira maior segurança para o uso do critério “técnica e preço” nos casos atualmente permitidos (Fiuza & Medeiros, 2014). Conforme dito anteriormente, outra solução seria a mudança do marco legal vigente que possibilite o uso do referido critério ou de outros critérios multidimensionais em um número maior de situações e que estabeleça a criação de um cadastro positivo de fornecedores (Fiuza & Medeiros, 2014) ou, dito de outra forma, de um sistema centralizado com informações sobre o desempenho passado dos fornecedores avaliados de maneira transparente e objetiva (Tadelis, 2012).

### 5.2.3. Adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras

O terceiro objetivo específico foi levantar a percepção dos profissionais sobre a adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras no setor público.

Concerne ao segundo construto que compõe o conceito de compras públicas estratégicas adotado, qual seja, as alavancas e iniciativas estratégicas que afetam as orientações práticas da função de compras, as quais emergiram das RSL’s realizadas.

Sua mensuração foi operacionalizada por meio de seis fatores, que correspondem aos mencionados grupos de iniciativas estratégicas: F3 - tecnologia da informação (perguntas

17 a 23 do questionário); F4 - desenvolvimento sustentável (perguntas 24 a 33); F5 - indução à inovação (perguntas 34 a 40); F6 - mentalidade enxuta (perguntas 41 a 54); F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais (perguntas 55 a 61); F8 - relacionamento com fornecedores (perguntas 62 a 68).

De igual modo, foi solicitada dos respondentes a avaliação de cada uma das afirmativas do questionário, mensuradas pela escala Likert, sendo: 1) discordo totalmente; 2) discordo; 3) sem opinião (ou neutro); 4) concordo; e 5) concordo totalmente.

Tabela 11 - Fatores referentes ao segundo construto

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
F3 - tecnologia da informação	3,04	0,76
F4 - desenvolvimento sustentável	3,12	0,66
F5 - indução à inovação	2,82	0,84
F6 - mentalidade enxuta	2,70	0,82
F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais	3,31	0,81
F8 - relacionamento com fornecedores	3,13	0,79

Fonte: elaborada pelo autor

Das Tabelas 11 a 18, extrai-se que estes seis fatores também se situaram próximo ao ponto central (neutro) da medida. Eis as médias de cada um dos fatores, da maior para a menor:  $\mu F7=3,31$ ,  $\mu F8=3,13$ ,  $\mu F4=3,12$ ,  $\mu F3=3,04$ ,  $\mu F5=2,82$  e  $\mu F6=2,70$ .

Tabela 12 - Fatores F3-F8 em relação às variáveis de caracterização

Variável	Categoria	F3		F4		F5		F6		F7		F8	
		Média	DP										
Região	Centro Oeste	3,05	0,77	3,12	0,63	2,85	0,83	2,74	0,82	3,32	0,83	3,14	0,78
	Nordeste	3,03	0,73	3,12	0,62	2,81	0,82	2,71	0,80	3,31	0,82	3,19	0,77
	Norte	3,10	0,81	3,20	0,73	2,90	0,92	2,76	0,90	3,28	0,79	3,11	0,91
	Sudeste	3,04	0,75	3,08	0,68	2,76	0,84	2,65	0,84	3,30	0,80	3,14	0,77
	Sul	3,03	0,76	3,11	0,66	2,82	0,81	2,70	0,76	3,30	0,79	3,04	0,77
Tipo de organização	Poder executivo	3,01	0,79	3,18	0,69	2,88	0,88	2,72	0,86	3,46	0,84	3,17	0,80
	Poder judiciário	3,18	0,65	3,29	0,55	2,84	0,80	2,71	0,79	3,16	0,71	3,18	0,83
	Poder legislativo	3,88	0,95	3,64	0,51	3,29	0,69	3,28	0,65	2,94	0,89	3,00	0,93
	Outros órgãos da adm. direta	3,41	0,64	3,22	0,71	3,05	0,73	2,98	0,94	3,34	0,87	3,45	0,67
	Autarquia e fundação pública	2,99	0,73	3,04	0,64	2,74	0,81	2,63	0,78	3,25	0,77	3,04	0,77
Posição / Cargo	Empresa estatal	3,18	0,77	3,11	0,65	2,88	0,87	2,89	0,80	3,14	0,82	3,29	0,79
	Nível estratégico	3,17	0,78	3,29	0,62	3,01	0,84	2,91	0,79	3,47	0,81	3,26	0,82
	Nível tático	3,08	0,73	3,13	0,63	2,84	0,81	2,75	0,80	3,31	0,80	3,15	0,77
Funcionários (total)	Nível operacional	3,00	0,76	3,07	0,68	2,77	0,85	2,64	0,83	3,27	0,81	3,09	0,78
	Até 500	3,04	0,73	3,10	0,65	2,86	0,81	2,73	0,79	3,31	0,83	3,19	0,72
	De 501 a 2.000	3,03	0,77	3,16	0,66	2,80	0,85	2,68	0,84	3,38	0,77	3,08	0,83
Funcionários (L&C)	Mais de 2.000	3,07	0,79	3,09	0,68	2,76	0,88	2,68	0,86	3,21	0,80	3,06	0,85
	Até 5	3,04	0,72	3,10	0,64	2,87	0,81	2,72	0,78	3,30	0,81	3,19	0,72
	De 6 a 10	2,99	0,80	3,14	0,63	2,81	0,87	2,71	0,86	3,34	0,83	3,06	0,85
	De 11 a 20	3,09	0,82	3,14	0,73	2,69	0,84	2,62	0,88	3,28	0,83	3,01	0,83
Escolaridade	Mais de 20	3,08	0,79	3,10	0,68	2,75	0,89	2,69	0,86	3,32	0,76	3,11	0,89
	Até superior incompleto	3,26	0,75	3,26	0,61	3,01	0,81	2,94	0,78	3,35	0,76	3,24	0,67
	Superior completo	3,04	0,76	3,13	0,68	2,88	0,83	2,75	0,81	3,25	0,78	3,22	0,75
	Especialização <i>lato sensu</i>	3,01	0,76	3,10	0,64	2,81	0,84	2,68	0,82	3,32	0,83	3,10	0,79
	Especialização <i>stricto sensu</i>	3,04	0,75	3,04	0,67	2,62	0,84	2,57	0,82	3,37	0,83	2,97	0,87

Fonte: elaborada pelo autor

### 5.2.3.1. Fator F3 - tecnologia da informação

O fator F3 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à tecnologia da informação pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de sete variáveis (VAR017-VAR023). Foi o fator com a quarta maior média ( $\mu F3=3,04$ ), bastante próximo da medida central.

Tabela 13 - Variáveis referentes ao F3

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR017 - O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação simplesmente para automatizar as fases de licitação e gestão contratual.	3,40	1,13
VAR018 - O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação para extrair subsídios e alcançar transformações estratégicas.	3,19	1,15
VAR019 - O setor de L&C percebe os investimentos em sistemas e tecnologias de informação como um fator de custo importante.	3,62	1,13
VAR020 - O setor de L&C investe na renovação do hardware utilizado.	2,89	1,15
VAR021 - O setor de L&C investe no desenvolvimento de sistemas próprios ou na aquisição de outros sistemas (p.e., ERP, CRM, EDI, RFID, etc) para realizar suas atividades.	2,40	1,17
VAR022 - O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para o uso de sistemas e tecnologias de informação.	3,01	1,18
VAR023 - O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado no uso de sistemas e tecnologias de informação para apoiar suas atividades.	2,80	1,18

Fonte: elaborada pelo autor

Uma preocupação manifestada na literatura existente é sobre o impacto estratégico do uso de tecnologia da informação pelo setor de L&C das organizações públicas ou, em outras palavras, se o uso de tecnologia pela função de compras públicas leva a mudanças transformadoras significativas (McCue & Roman, 2012).

Mais especificamente, a dúvida é se o uso de tecnologia pelo setor de L&C simplesmente automatiza os processos de compras em vez de gerar capacidades mais estratégicas, como a possibilidade de colaboração, de gestão do ciclo de vida dos contratos, de monitoramento do desempenho dos fornecedores e da gestão de riscos (McCue & Roman, 2012). Os resultados desta pesquisa confirmam tal preocupação, uma vez  $\mu VAR017$  (3,40) é maior que a  $\mu VAR018$  (3,19).

Conforme sugere a literatura, estas médias indicam que: i) as principais expectativas transformadoras associadas ao uso de tecnologia, tornando as compras públicas mais dinâmicas e estratégicas, ainda não foram atingidas; ii) as áreas onde poderiam ser obtidos benefícios significativos estão subutilizadas ou não são utilizadas de todo; e iii) a

tecnologia é reduzida a “apenas mais uma ferramenta” à disposição do profissional de compras (McCue & Roman, 2012).

A fim de incrementar o impacto estratégico do uso de tecnologia pelo setor de L&C, recomenda-se superar obstáculos que podem estar relacionados à inadequação das plataformas de software, à resistência organizacional com a mudança, à falta de integração dos sistemas e à incapacidade em envolver os profissionais de compras na concepção dos sistemas (McCue & Roman, 2012).

Outra preocupação diz respeito à compreensão do investimento em tecnologia como um fator de custo importante, uma vez que tal investimento proporciona ganhos generalizados e influencia o crescimento da organização (Carayannis & Popescu, 2005). A alta média de VAR019 (3,62) reforça esta visão. Pertinente salientar que, embora possa haver dúvidas sobre a realidade da mudança tecnológica por causa do tempo até que o investimento possa ter um efeito positivo e ensejar mudanças, a literatura afirma que os benefícios da tecnologia da informação são sentidos de formas que por vezes não se refletem diretamente em estatísticas, como a de produtividade, por exemplo (Carayannis & Popescu, 2005).

Em reforço, a literatura assegura a existência de relação entre os investimentos em tecnologia e o desempenho da função de compras, de tal modo que o presente o instrumento de medição buscou capturar a intensidade dos investimentos em tecnologia mais comuns na função de compras (González-Benito, 2007). Conforme a pesquisa ora realizada, os respondentes percebem os investimentos em tecnologia de acordo com a seguinte ordem de intensidade: em primeiro lugar, formação e treinamento ( $\mu$ VAR022=3,01); em segundo, renovação do hardware ( $\mu$ VAR020=2,89); em terceiro, alocação de pessoal qualificado ( $\mu$ VAR023=2,80); e em quarto, desenvolvimento e aquisição de software ( $\mu$ VAR021=2,40).

A literatura corrobora que o investimento em tecnologia no contexto específico da função de compras está diretamente relacionado não só ao seu desempenho (em termos de qualidade, custo, confiabilidade e flexibilidade), como também favorece a adoção de alavancas, iniciativas e práticas estratégicas tais como relações de colaboração, maior envolvimento dos fornecedores e integração logística (González-Benito, 2007).

#### **5.2.3.2. Fator F4 - desenvolvimento sustentável**

O fator F4 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas ao desenvolvimento sustentável pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de dez variáveis (VAR024-VAR033). Foi o fator com a terceira maior média ( $\mu$ F4=3,12), próximo da medida central.

Tabela 14 - Variáveis referentes ao F4

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR024 - O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações considerando efetivamente suas três perspectivas (econômica, ambiental e social).	3,35	1,10
VAR025 - O setor de L&C considera os custos totais (ou custos do ciclo de vida) da contratação, incluindo os decorrentes de requisitos ambientais e sociais, em vez de apenas os econômicos.	3,00	1,13
VAR026 - O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva econômica.	3,32	1,07
VAR027 - O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva ambiental.	2,99	1,08
VAR028 - O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva social.	2,88	1,08
VAR029 - O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas apenas para cumprir a legislação aplicável (p.e., Lei Complementar nº 123/2006, Lei nº 12.349/2010, entre outras).	3,61	1,09
VAR030 - O setor de L&C faz uso máximo de todas as prerrogativas (inclusive as discricionárias) previstas na legislação aplicável para promover contratações com micro e pequenas empresas.	3,75	1,05
VAR031 - O setor de L&C considera que as contratações com micro e pequenas empresas apresentam um maior risco de insucesso do que com empresas de grande porte.	3,12	1,25
VAR032 - O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para a realização de contratações sustentáveis.	2,63	1,17
VAR033 - O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado na realização de contratações sustentáveis.	2,49	1,11

Fonte: elaborada pelo autor

É sempre pertinente reiterar o presságio de Elkington (1997) no sentido de que, no século XXI, a sustentabilidade tornar-se-ia a principal condutora dos negócios e que essa transição exigiria mudar a abordagem de crescimento econômico, com foco na quantidade, para desenvolvimento sustentável, com foco na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e na justiça social, o chamado tripé da sustentabilidade.

De acordo com a literatura, uma gestão ideal da sustentabilidade nas compras públicas deveria englobar igual ênfase a este tripé, ou seja, às metas econômicas, ambientais e sociais (M. Amann et al., 2014). No mesmo sentido, as compras públicas deveriam considerar os custos totais (ou custos do ciclo de vida) da contratação, incluindo os decorrentes de requisitos ambientais e sociais, em vez de apenas os econômicos (Smith et al., 2016).

As cinco primeiras variáveis deste fator ( $\mu$ VAR024=3,35,  $\mu$ VAR025=3,00,  $\mu$ VAR026=3,32,  $\mu$ VAR027=2,99 e  $\mu$ VAR028=2,88) preocuparam-se com esta questão. Tais

resultados indicam certa contradição entre a VAR024 e as demais, uma vez que a referida VAR024 sugere a concordância com uma ênfase igual nas três perspectivas, enquanto VAR026, VAR027 e VAR028 apontam, respectivamente, a seguinte gradação entre as perspectivas: econômica, ambiental e social.

O setor de L&C deve atuar forma estratégica para desenvolver requisitos ambientalmente amigáveis e socialmente responsáveis nas contratações públicas a fim de estabelecer incentivos adequados para o mercado, sendo importante para garantir uma competitividade isonômica entre os fornecedores e incentivar que eles contribuam para metas públicas melhorando as condições ambientais e sociais (M. Amann et al., 2014).

Além disso, os respondentes tenderam a concordar que o setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas apenas para cumprir a legislação aplicável ( $\mu$ VAR029=3,61). Tal percepção está fortemente vinculada ao foco estratégico reativo e de curto prazo que caracterizam um nível tático da função de compras, conforme identificado em F1 e F2.

Obedecer a legislação certamente não é errado, embora muitas vezes seja insuficiente. O mero cumprimento da lei muitas vezes significa que não existe qualquer tipo de perspectiva de longo prazo no processo de compras públicas, que cada contratação é baseada na situação atual, que não há objetivos claros para preparar os processos futuros, que o potencial das contratações para ser uma ferramenta proativa, permitindo a previsibilidade sobre demandas futuras, não é totalmente utilizado (Bratt et al., 2013). Assim, o setor de L&C deveria adotar diretrizes estratégicas para apoiar a priorização de critérios para que eles promovam a noção de um foco mais claro em oportunidades que atendam a condições de desenvolvimento sustentável de longo prazo (Bratt et al., 2013).

Outro aspecto ora pesquisado diz respeito ao apoio e suporte direto às micros e pequenas empresas (MPE) por meio das compras públicas como mecanismo de desenvolvimento sustentável. De acordo com a literatura, a contratação com MPE locais pode, por si só, contribuir para o desenvolvimento sustentável em todo seu tripé (econômico, ambiental e social), notadamente em áreas desfavorecidas onde as organizações públicas são os maiores atores econômicos (Walker & Preuss, 2008). Além do desenvolvimento local, outros estudos apontam que, através das compras públicas com as MPE, os governos procuram resultados como assegurar fontes domésticas de suprimento, corrigir discriminação passada, promover a inovação e aumentar a concorrência (Kidalov & Snider, 2011).

Quanto a isso, os respondentes tenderam a concordar que o setor de L&C faz uso máximo de todas as prerrogativas (inclusive as discricionárias) previstas na legislação aplicável para promover contratações com MPE ( $\mu\text{VAR030}=3,75$ ).

Em alguns países (em especial nos Estados Unidos e na Europa), a assistência e preferência às MPE nas compras públicas são expressas como aspirações ou metas, e não como requisitos ou cotas (Kidalov & Snider, 2011). No caso brasileiro, a Lei Complementar nº 123/2006 adota um sistema misto, com definições claras de requisitos obrigatórios ou cotas mínimas, mas também com a ampliação dos espaços discricionários dos profissionais de compras por meio de uma série de critérios e limites facultativos cuja adoção pode (e deve) ser justificada a cada caso.

De todo modo, a literatura indica que as medidas de assistência às MPE são eficazes na mesma medida em que os profissionais de compras exercem uma discricionarieidade administrativa em favor delas, alternativamente a outros objetivos da organização (e.g., eficiência dos preços a serem obtidos através da agregação ou desagregação de contratos, disponibilidade de pessoal adequado para processar o maior número de ações que as preferências das MPE envolvem), devendo ser buscado um equilíbrio adequado entre esses objetivos estratégicos (Kidalov & Snider, 2011).

Embora a concordância com a afirmativa acerca do risco que as contratações com MPE pode representar tenha tendido à neutralidade ( $\mu\text{VAR031}=3,12$ ), não se pode ignorar o alerta presente na literatura no sentido de que uma das mais notáveis barreiras às contratações com MPE é o fato de que, para muitas organizações, as MPE são vistas como apresentando um risco maior do que as empresas de grande porte que possuem um histórico estabelecido (Walker & Preuss, 2008).

A fim de favorecer a contratação das MPE e contribuir estrategicamente para o alcance de objetivos governamentais mais amplos, recomenda-se que: i) as oportunidades de contratação do setor público sejam mais transparentes (por exemplo, através de realização de eventos do tipo *meet-the-buyer*); ii) certas iniciativas e ferramentas de vanguarda (como a adoção de uma abordagem de parceria ou a inserção de cláusulas de benefícios comunitários em contratos) sejam adotadas de forma mais abrangente; e iii) a formação dos profissionais de compras na matéria seja regularmente complementada (Walker & Preuss, 2008).

Por último, verificou-se que a concordância dos respondentes acerca dos investimentos do setor de L&C em formação e alocação de pessoal qualificado em desenvolvimento sustentável ( $\mu\text{VAR032}=2,63$  e  $\mu\text{VAR033}=2,49$ ) é menor do que as suas médias correlatas em tecnologia da informação (VAR022 e VAR023).

Tal constatação mostra-se preocupante ante a existência de indícios de que a competência dos profissionais de compras não é suficientemente ampla para abranger os elementos essenciais do pensamento estratégico em matéria de sustentabilidade e que, conseqüentemente, os critérios utilizados nas compras públicas são adaptados à “competência média” dos referidos profissionais (Bratt et al., 2013). Assim, tal lacuna de competência tem que ser superada pelas organizações públicas a fim de possibilitar uma verdadeira promoção da sustentabilidade econômica, ambiental e social nas compras públicas.

### 5.2.3.3. Fator F5 - indução à inovação

O fator F5 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à indução da inovação pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de sete variáveis (VAR034-VAR040). Foi o fator com a segunda menor média ( $\mu F5=2,82$ ), abaixo da medida central e à frente apenas do F6.

Tabela 15 - Variáveis referentes ao F5

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR034 - O setor de L&C leva em conta a capacidade dos fornecedores de projetar novos bens/serviços ou fazer alterações nos bens/serviços existentes.	2,85	1,06
VAR035 - O setor de L&C leva em conta a capacidade tecnológica que os fornecedores possuem e estão dispostos a usar para seus bens/serviços.	2,98	1,09
VAR036 - O setor de L&C leva em conta a disposição dos fornecedores para compartilhar informação tecnológica básica.	2,85	1,07
VAR037 - O setor de L&C dá mais ênfase à inovação do que ao preço/custo.	2,21	0,96
VAR038 - O setor de L&C busca obter acesso a novas tecnologias.	3,15	1,12
VAR039 - O setor de L&C busca participar dos esforços de desenvolvimento de bens/serviços junto com os fornecedores.	2,45	1,11
VAR040 - O setor de L&C efetiva uma proposta de inovação aberta, conferindo transparência às suas ações, acessibilidade às informações e resposta a novas ideias, demandas e necessidades.	3,26	1,18

Fonte: elaborada pelo autor

Embora a utilização das compras públicas como instrumento de fomento à inovação tenha sido negligenciada ou menosprezada durante muito tempo, novos estudos estão assinalando que há oportunidades abertas para incentivar a inovação através delas e, ao mesmo tempo, prestar melhores serviços aos cidadãos (Aschhoff & Sofka, 2009; Edler & Georghiou, 2007; Uyarra & Flanagan, 2010).

A literatura assevera que a inovação está fortemente relacionada ao processo de seleção e retenção de fornecedores da organização compradora (Chen & Paulraj, 2004; Krause et al., 2001; Nair, Jayaram, & Das, 2015). Os aspectos ora pesquisados incluem a habilidade do fornecedor para conceber ou alterar bens/serviços ( $\mu\text{VAR034}=2,85$ ), o nível das capacidades tecnológicas do fornecedor ( $\mu\text{VAR035}=2,98$ ), a disponibilidade de partilhar informação tecnológica ( $\mu\text{VAR036}=2,85$ ), a ênfase em preço/custo ( $\mu\text{VAR037}=2,21$ ), a tentativa de obter acesso a novas tecnologias ( $\mu\text{VAR038}=3,15$ ) e a participação no desenvolvimento de bens/serviços junto com os fornecedores ( $\mu\text{VAR039}=2,45$ ). No caso brasileiro, a literatura indica que a abertura é um elemento central no processo de inovação pública (R. K. V. de Freitas & Dacorso, 2014) e também foi um aspecto pesquisado ( $\mu\text{VAR040}=3,26$ ).

As baixas médias obtidas estampam a dificuldade dos profissionais da APF consultados nesta pesquisa em conduzir processos de compras orientados à inovação. Chama atenção, em especial, a baixa média de concordância com a afirmativa sobre se o setor de L&C dá mais ênfase à inovação do que ao preço/custo (VAR037), cuja causa perpassa pela mesma explicação já exposta na análise do foco estratégico (VAR006, VAR007 e VAR008).

Isso porque o marco legal sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação foi profundamente alterado pela Lei Federal nº 13.243/2016, que passou a permitir contratações diretas para tal finalidade, sendo bastante compreensível e previsível que as mudanças promovidas pela nova legislação ainda não tenham tido tempo de se consolidarem no âmbito da APF. Anteriormente à referida lei, este tipo de contratação era regida pelo mesmo marco legal atualmente vigente para as demais compras públicas no Brasil que, como dito, é fortemente direcionado para a redução de custos.

De fato, há evidências de que as inovações são frequentemente mais dispendiosas em termos de preço inicial e comportam o risco de não fornecimento do bem/serviço ou de fornecimento com atraso e com algumas mudanças em relação ao inicialmente definido (Edler & Georghiou, 2007). Outro obstáculo identificado é o desafio de não violar os princípios de competitividade, isonomia e objetividade, por um lado, e especificar justificadamente as compras públicas em termos de inovação, por outro (Edler & Georghiou, 2007).

Entretanto, a literatura aponta diversas razões para insistir na utilização das compras públicas como mecanismo de incentivo à inovação, em especial o fato de que as contratações públicas constituem uma parte significativa da demanda por bens e serviços, o que constitui um fator importante na decisão sobre o local de instalação das empresas

fornecedoras (Edler & Georghiou, 2007). Além disso, os benefícios advindos das compras públicas inovadoras não residem apenas no fornecimento direto, mas também nos serviços de acompanhamento, na instalação e na manutenção necessárias para dar suporte à contratação efetuada (Edler & Georghiou, 2007). Tais fatos tendem a gerar inovações tanto no local/região quanto no mercado em que a aquisição ocorre, beneficiando, no longo prazo, todos os agentes econômicos relacionados ao sistema (Edler & Georghiou, 2007).

Para lidar com tais preocupações, recomenda-se que: i) as compras públicas inovadoras sejam conduzidas, inicialmente, onde um nível comprovado de empenho por parte das empresas fornecedoras seja um pré-requisito (ou seja, iniciar por um setor onde o desejo de inovação já emergiu); e ii) as medidas tomadas nesse setor deverão preservar a concorrência o máximo possível (por exemplo, diminuindo as barreiras de entrada e apoiando o fornecimento alternativo por meio de MPE inovadoras nos nichos a elas reservados) (Edler & Georghiou, 2007).

#### 5.2.3.4. Fator F6 - mentalidade enxuta

O fator F6 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à mentalidade enxuta pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de catorze variáveis (VAR041-VAR054). Foi o fator com a menor média ( $\mu F6=2,70$ ).

Tabela 16 - Variáveis referentes ao F6

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR041 - O setor de L&C aplica os princípios da mentalidade enxuta nos seus processos de contratação.	3,03	1,14
VAR042 - O setor de L&C preocupa-se em garantir os recursos estritamente necessários para executar processos enxutos, sem escassez ou excesso de recursos.	3,29	1,12
VAR043 - O setor de L&C possui um programa contínuo de melhoria da qualidade.	2,71	1,17
VAR044 - O setor de L&C preocupa-se em otimizar o tempo das contratações (p.e., incentivando os fornecedores a realizarem suas entregas em prazos mais curtos).	3,28	1,16
VAR045 - O setor de L&C possui flexibilidade cultural e abertura a mudanças, de modo a possibilitar que seus profissionais estejam dispostos a adotar novas maneiras de trabalhar.	3,27	1,23
VAR046 - O setor de L&C envolve a organização, de uma forma em geral, na implementação de projetos “lean”.	2,62	1,08
VAR047 - A implementação de projetos “lean” pelo setor de L&C implica a utilização de outros recursos da organização.	2,91	1,06

VAR048 - A implementação de projetos “lean” pelo setor de L&C é realizada utilizando ferramentas e técnicas adequadas (p.e., Kaizen Blitz, Eficiência Global dos Equipamentos, Mapeamento de Processos, Seis Sigma, Manutenção Produtiva Total, Mapeamento do Fluxo de Valor, etc).	2,54	1,09
VAR049 - O setor de L&C utiliza apoio externo (p.e., consultores) para auxiliar na implementação de projetos “lean”.	2,14	1,06
VAR050 - O apoio externo utilizado pelo setor de L&C para auxiliar na implementação de projetos “lean” é eficaz.	2,35	1,04
VAR051 - O setor de L&C busca envolver seus profissionais em projetos “lean”.	2,46	1,10
VAR052 - O setor de L&C comunica os progressos em projetos “lean” através da organização de uma forma geral.	2,40	1,06
VAR053 - O setor de L&C alcança os objetivos propostos para projetos “lean”.	2,46	1,05
VAR054 - O setor de L&C avalia o impacto de projetos “lean”.	2,40	1,06

Fonte: elaborada pelo autor

O conceito de mentalidade enxuta (*lean thinking*) foi desenvolvido por Womack e Jones (1996) e funciona como um guia para economizar custos e melhorar a qualidade, atendendo às necessidades exatas dos clientes, por meio da implementação de uma variedade de ferramentas e técnicas conhecidas. Sob os auspícios de tal pensamento, o desperdício é definido como qualquer atividade humana que absorve recursos, mas não cria valor (Womack & Jones, 1996).

A mentalidade enxuta tornou-se um aspecto muito importante em um contexto de SCM eficaz, sendo altamente recomendável que as organizações empreguem esforços para eliminar custos desnecessários e outros desperdícios de sua cadeia de suprimentos a fim de que possam alcançar tanto economia de custos quanto relacionamentos produtivos com parceiros de trabalho (Li et al., 2005).

A literatura indica que a mentalidade enxuta pode ser aplicada no setor público (Radnor et al., 2006; Waterman & McCue, 2012). As primeiras cinco variáveis levantaram a concordância dos respondentes acerca de afirmativas sobre a aplicação de princípios gerais e de algumas práticas da mentalidade enxuta pelo setor de L&C. Destaca-se o fato de que os respondentes tiveram uma concordância mais positiva com as afirmativas referentes ao uso da quantidade estritamente necessária de recursos ( $\mu$ VAR042=3,29), à otimização do *lead time*, ou seja, do tempo total consumido no processo de contratação ( $\mu$ VAR044=3,28) e à flexibilidade cultural e abertura a mudanças ( $\mu$ VAR045=3,27). Por outro lado, a concordância menos positiva foi em relação ao monitoramento e melhoria contínua da qualidade dos processos do setor de L&C ( $\mu$ VAR043=2,71).

As demais variáveis avaliaram a percepção acerca da implementação de projetos “lean” ( $\mu\text{VAR046-VAR054}=2,48$ ). Estas variáveis reduziram a média do F6, fazendo com que o referido fator fosse aquele com a menor média nesta pesquisa e demonstrando que a efetiva adoção de práticas estratégicas relacionadas à mentalidade enxuta ainda está longe da realidade brasileira.

De todo modo, vale reforçar que o setor de L&C tem um papel estratégico fundamental com condições de contribuir para reduzir os custos operacionais (eliminar o desperdício) das organizações públicas, sendo que a mentalidade enxuta representa uma filosofia que constantemente procura maneiras de reduzir o desperdício e aumentar a satisfação do cliente, mudando o foco da função de compras para uma orientação verdadeiramente mais estratégica (Waterman & McCue, 2012).

#### 5.2.3.5. Fator F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais

O fator F7 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas às parcerias e atividades inter-organizacionais pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de sete variáveis (VAR055-VAR061). Foi o fator com a maior média ( $\mu\text{F7}=3,31$ ).

Tabela 17 - Variáveis referentes ao F7

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR055 - O setor de L&C faz uso regular do sistema de registro de preços, seja na qualidade de órgão gerenciador, participante ou aderente.	4,38	0,91
VAR056 - O setor de L&C faz uso regular da “central de compras”, em que uma organização central implementa os procedimentos para seleção dos fornecedores, mas cujos contratos e respectivo gerenciamento ficam a cargo da organização interessada.	3,27	1,32
VAR057 - O setor de L&C faz uso regular de “centros de serviços compartilhados”, em que uma organização central implementa as contratações e fornece os bens/serviços contratados a outras organizações interessadas, inclusive gerenciando sua utilização.	2,88	1,29
VAR058 - O setor de L&C realiza parcerias formais do tipo “serviço compartilhado de compras” com outras organizações, em que elas empregam, conjuntamente, seus profissionais a fim de implementar os procedimentos para seleção dos fornecedores.	2,72	1,28
VAR059 - A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a encorajar o compartilhamento de informações pelo setor de L&C.	3,33	1,16
VAR060 - A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a reduzir a quantidade de fornecedores contratados pelo setor de L&C.	3,15	1,14
VAR061 - A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a melhorar a compreensão das especificações contratuais pelo setor de L&C.	3,42	1,09

Fonte: elaborada pelo autor

A construção de alianças e parcerias inter-organizacionais de longo prazo pode assumir diversas formas, todas com impacto no nível estratégico da função de compras no setor público (Erridge & Greer, 2002; Murray et al., 2008; Nollet & Beaulieu, 2005).

No Brasil, as três principais modalidades por meio das quais se materializam as parcerias inter-organizacionais são o sistema de registro de preços (Hugo, 2015), a central de compras (Cunha Jr, Teixeira, Prado Filho, & Knopp, 2015) e o centro de serviços compartilhados (Marcolino, Rezende, Monteiro, Lopes, & Aguiar, 2017).

O sistema de registro de preços, previsto na Lei Federal nº 8.666/1993 e regulamentado pelo Decreto Federal nº 7.892/2013, é definido como o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. Considerando a sua sedimentação no âmbito da APF, não é de se estranhar que tenha sido a variável com a maior média nesta pesquisa ( $\mu\text{VAR055}=4,38$ ).

A Central de Compras da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão foi instituída, originalmente, pelo Decreto Federal nº 8.189/2014 e encontra-se regulamentada, atualmente, pelo Decreto Federal nº 9.035/2017. No modelo adotado pela APF, a Central de Compras é o órgão central que implementa os procedimentos para seleção dos fornecedores de determinados objetos, mas cujos contratos e correspondente gerenciamento ficam a cargo da organização interessada. A afirmativa acerca deste tipo de parceria (VAR056) obteve média de 3,27, sugerindo que se trata de um tipo de parceria em expansão no âmbito da APF.

O centro de serviços compartilhados (CSC) é uma modalidade de parceria usada para transferir a um órgão central atividades como: licitação, avaliação de fornecedores, negociação e gestão de contratos (Nollet & Beaulieu, 2005). No âmbito da APF, a implementação do CSC foi prevista no Planejamento Estratégico 2016-2019 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. A principal diferença entre os processos de compras tradicionais conduzidos pela Central de Compras e este tipo específico de parceria é que no CSC o órgão central agrega as funções de gestão dos contratos e operação dos serviços, passando a ser o provedor dos objetos contratados às organizações interessadas. O resultado desta pesquisa ( $\mu\text{VAR057}=2,88$ ) indica que o CSC não é utilizado em larga escala na APF, o que pode ser explicado pelo fato de ser uma parceria que teve sua implementação iniciada apenas muito recentemente e para poucos objetos.

Outra modalidade de parceria ainda não regulamentada no âmbito da APF é o chamado serviço compartilhado de compras. Tal fato justifica o baixo nível de concordância

com a afirmativa acerca deste tipo de parceria ( $\mu\text{VAR058}=2,72$ ). O serviço compartilhado de compras não se confunde com o CSC acima delineado e pode ser definido como uma parceria em que duas ou mais organizações empregam conjuntamente seus profissionais de compras a fim de implementar os procedimentos para seleção dos fornecedores, compartilhando os custos e concordando com as prioridades (Murray et al., 2008).

Esta pesquisa também se preocupou em levantar a percepção dos respondentes sobre se a realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a encorajar o compartilhamento de informações, a reduzir a quantidade de fornecedores contratados e a melhorar a compreensão das especificações contratuais pelo setor de L&C, conforme indicado na literatura (Erridge & Greer, 2002). As médias obtidas ( $\mu\text{VAR059}=3,33$ ,  $\mu\text{VAR060}=3,15$  e  $\mu\text{VAR061}=3,42$ ) indicam concordância positiva com as respectivas afirmativas.

A literatura aponta que, de fato, o setor de L&C tem valores fortes que promovem a autonomia organizacional e criam uma resistência para a colaboração/parceria (Erridge & Greer, 2002). Todavia, o incremento sucessivo das interações tende a uma maior disposição de trabalhar com outras organizações e, em seguida, motiva as organizações interessadas a reunir recursos, criar sinergias e desenvolver direções estratégicas consensuais, de tal sorte que a parceria inter-organizacional revela-se como uma estratégia que gera benefícios (Erridge & Greer, 2002).

Dentre os benefícios apontados, pode-se ressaltar três tipos de redução de custos que as parcerias e atividades inter-organizacionais geram: preço (economia gerada na aquisição de produtos e serviços), custos administrativos (eficiência dos funcionários alocados no grupo, em especial se adotada uma estrutura virtual) e custos de utilização (por meio da padronização de produtos e serviços) (Nollet & Beaulieu, 2005).

Para outros, as parcerias inter-organizacionais proporcionam ganhos estratégicos de longo prazo para a função de compras ao fornecer suporte transacional, consultivo e transformacional, cujos principais resultados esperados são custos reduzidos, acesso a recursos, compartilhamento de risco, eficiência, coordenação e transparência, aprendizado, diminuição de pessoal e melhoria do serviço (Murray et al., 2008). Tais assertivas corroboram a alta média obtida pelo fator como um todo e assinalam que a APF, com base nas afirmações dos respondentes desta pesquisa, caminha bem no sentido de investir em parcerias e atividades inter-organizacionais.

Por fim, recomenda-se que a análise sobre a participação de organizações públicas em alianças e arranjos colaborativos seja feita com um horizonte de longo prazo e

reexaminada periodicamente a fim de garantir que suas ações ofereçam um valor agregado para a organização, além de favorecer eventuais aperfeiçoamentos (Nollet & Beaulieu, 2005).

### 5.2.3.6. Fator F8 - relacionamento com fornecedores

O fator F8 levantou a percepção dos respondentes acerca da efetiva adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas ao relacionamento com fornecedores pelo setor de L&C, sendo mensurado por meio de sete variáveis (VAR062-VAR068). Foi o fator com a segunda maior média ( $\mu F8=3,13$ ), próximo da medida central.

Tabela 18 - Variáveis referentes ao F8

Variável - afirmativa	Média	DP
VAR062 - O setor de L&C busca um relacionamento cooperativo com os fornecedores.	3,53	1,07
VAR063 - O setor de L&C considera que relacionamentos cooperativos com os fornecedores são mais benéficos do que as relações tradicionais com base no poder de compra.	3,61	1,05
VAR064 - O setor de L&C gerencia ativamente seu relacionamento com os fornecedores usando abordagens formais (p.e., programas de qualificação, de melhoria de qualidade, de certificação)	2,64	1,10
VAR065 - O setor de L&C é capaz de aumentar a capacidade de resposta dos fornecedores aos requisitos da contratação, reduzindo obstáculos que impactam a entrega de bens/serviços (responsividade dos fornecedores).	3,18	1,05
VAR066 - O setor de L&C oferece oportunidades para troca de <i>feedbacks</i> e envolvimento dos fornecedores nos esforços para melhorar a entrega de bens/serviços (comunicação bidirecional).	3,13	1,14
VAR067 - O setor de L&C utiliza processo eletrônico ou sistema de informação (a exemplo do SEI) para comunicação e formalização de atos junto aos fornecedores durante a fase de execução contratual.	3,11	1,36
VAR068 - O setor de L&C busca construir relacionamentos de longo prazo com um número limitado de fornecedores de qualidade.	2,72	1,13

Fonte: elaborada pelo autor

O relacionamento com fornecedores, incluindo sua seleção, gerenciamento e avaliação, ocupa lugar de destaque na produção acadêmica sobre compras estratégicas. De acordo com a literatura, um nível mais elevado de compras estratégicas está diretamente relacionado com a melhoria da cooperação entre as organizações compradoras e as empresas fornecedoras (Carr & Smeltzer, 1999b). Além disso, é certo que os fornecedores têm um impacto mais direto no desempenho de uma organização do que é frequentemente reconhecido, razão pela qual a função de compras deve adotar estratégias para manter relacionamentos cooperativos de longo prazo com seus fornecedores (Chen & Paulraj, 2004).

O resultado das duas primeiras variáveis deste fator ( $\mu\text{VAR062}=3,53$  e  $\mu\text{VAR063}=3,61$ ) encontra suporte na literatura e indica que, apesar de suas amarras, o setor de L&C da APF, com base nos respondentes desta pesquisa, caminha no sentido de se afastar de relações caracterizadas pelo antagonismo ou indiferença para relações mais cooperativas entre organizações compradoras e empresas fornecedoras, enfatizando as negociações do tipo “ganha-ganha” (Carr & Smeltzer, 1999b).

Algumas alavancas e iniciativas estratégicas destacadas na literatura sobre o assunto referem-se à responsividade dos fornecedores, à existência de um espaço de para troca de *feedbacks* e de informações essenciais com os fornecedores e ao estabelecimento de comunicações eletrônicas junto aos fornecedores (Carr & Smeltzer, 1999b; Chen & Paulraj, 2004; González-Benito, 2007; Paulraj et al., 2006). As médias obtidas nas respectivas variáveis ( $\mu\text{VAR065}=3,18$ ,  $\mu\text{VAR066}=3,13$  e  $\mu\text{VAR067}=3,11$ ) indicam iniciativas que o setor de L&C pode reforçar a fim de incrementar o relacionamento cooperativo com os fornecedores.

Enfim, há baixa concordância dos respondentes com as afirmativas acerca da existência de avaliação contínua e sistemática do relacionamento por meio de abordagens formais ( $\mu\text{VAR064}=2,64$ ) e de um relacionamento mais próximo com um grupo limitado de fornecedores de mais alta qualidade ( $\mu\text{VAR068}=2,72$ ). Este resultado está em sintonia com a análise já efetuada nas variáveis VAR006, VAR007, VAR008 e VAR037 acerca do foco estratégico e da orientação de longo prazo. O objetivo maior é que haja fornecedores de qualidade e que eles não sejam descartados meramente em função do preço.

De fato, a literatura aponta que os marcos regulatórios aplicáveis às compras públicas normalmente impõem várias condições para o fornecimento de bens e serviços que não são condizentes com o paradigma de compra estratégica caracterizada por uma visão de longo prazo: i) licitação para selecionar o fornecedor, seguida de re-competição periódica; ii) definição clara das responsabilidades contratuais, em vez de compartilhamento de riscos; e iii) cláusulas contratuais baseadas em medição de volume, a fim de tentar extrair o melhor desempenho do fornecedor ao menor custo possível (Roodhooft & Van den Abbeele, 2006).

Além disso, há evidências de que a busca impensada por contratações mais econômicas podem levar a mudanças estruturais em certos mercados fornecedores, eventualmente aumentando a concentração e reduzindo a competição (e, logo, a qualidade e a eficiência dos custos), sendo importante atentar para a necessidade de combinar diferentes estratégias a fim de manter uma boa base de concorrência e, no longo prazo, maximizar o retorno social das compras públicas (Mathisen & Solvoll, 2008).

Efetivamente, o setor de L&C pode influenciar o desenvolvimento de mercados competitivos quando adota um horizonte de decisão de longo prazo, o que representa um desafio para as formas de contratação pública, que deveriam permitir recompensar os fornecedores pela excelência e não pelo volume (Caldwell et al., 2005).

Conforme dito anteriormente, a superação de tal cenário pode passar por soluções como a adoção de um sistema objetivo de pontuação para a qualificação técnica que garanta padrões mínimos de qualidade e confira maior segurança para o uso do critério “técnica e preço” nos casos atualmente permitidos ou como a mudança do marco legal vigente que possibilite o uso de outros critérios multidimensionais em um número maior de situações e que estabeleça a criação de um cadastro positivo de fornecedores (Fiuza & Medeiros, 2014).

De fato, para sair do nível tático em que se encontra e alcançar uma atuação verdadeiramente mais estratégica, em sintonia com o conceito de compras públicas estratégicas estudado neste trabalho, o setor de L&C da APF deve superar as dificuldades relatadas e mudar seu foco para oportunidades de longo prazo, perseguindo alternativas não baseadas somente em custo.

### 5.2.3.7. Quadro-síntese dos principais resultados relativos aos fatores F3-F8

Considerando a multiplicidade e a complexidade das variáveis acima analisadas, optou-se por criar um quadro-síntese a fim de prover um melhor entendimento sobre os principais resultados relativos aos fatores F3-F8 obtidos nesta pesquisa.

Quadro 5 - Síntese dos principais resultados relativos aos fatores F3-F8

Fator	Principais resultados - percepção dos respondentes
F3 - tecnologia da informação	O uso de tecnologia pela função de compras não está levando a mudanças transformadoras significativas, ou seja, não está gerando capacidades mais estratégicas (VAR017-VAR018). O investimento em tecnologia é compreendido como um fator de custo importante (VAR019). Intensidade dos investimentos em tecnologia: i) formação e treinamento (VAR022); ii) renovação do hardware (VAR020); iii) alocação de pessoal qualificado (VAR023); e iv) desenvolvimento e aquisição de software (VAR021).
F4 - desenvolvimento sustentável	A gestão da sustentabilidade nas compras públicas não engloba igual ênfase ao tripé do desenvolvimento sustentável, de tal modo que os requisitos econômicos prevalecem sobre os ambientais e estes sobre os sociais (VAR026-VAR028). Os requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas são utilizados apenas para cumprir a legislação aplicável (VAR029), denotando ausência de perspectiva de longo prazo (cada contratação é baseada na situação atual e não há objetivos claros para preparar os processos futuros). A função de compras faz uso máximo de todas as prerrogativas (inclusive as discricionárias) previstas na legislação aplicável para promover contratações com MPE (VAR030).

	Intensidade dos investimentos: i) formação e treinamento (VAR032); e ii) alocação de pessoal qualificado (VAR033), indicando que os critérios de sustentabilidade utilizados nas compras públicas podem estar sendo adaptados à “competência média” dos seus profissionais.
F5 - indução à inovação	As oportunidades para incentivar a inovação por meio das compras públicas e, ao mesmo tempo, prestar melhores serviços aos cidadãos estão fortemente relacionadas ao processo de seleção e retenção de fornecedores. As baixas médias calculadas nas variáveis deste fator (VAR034-VAR040) estampam a dificuldade dos profissionais em conduzir processos de compras orientados à inovação. Entretanto, as profundas alterações promovidas pela Lei Federal nº 13.243/2016 com maiores estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação podem ter impacto positivo sobre o assunto.
F6 - mentalidade enxuta	A mentalidade enxuta representa uma filosofia que constantemente procura maneiras de reduzir o desperdício (atividade que absorve recursos, mas não cria valor). A função de compras pode eliminar desperdícios a fim de alcançar economia de custos e relacionamentos produtivos com parceiros de trabalho por meio da aplicação de princípios gerais e de algumas práticas básicas da mentalidade enxuta (VAR041-VAR045), bem como pela implementação de projetos “lean” (VAR046-VAR054). As baixas médias destas variáveis demonstram que a adoção da mentalidade enxuta ainda é um desafio em termos de compras públicas.
F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais	No Brasil, as três principais modalidades por meio das quais se materializam as parcerias inter-organizacionais na esfera pública são: i) o sistema de registro de preços (VAR055); ii) a central de compras (VAR056); e iii) o centro de serviços compartilhados (VAR057). A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a encorajar o compartilhamento de informações, a reduzir a quantidade de fornecedores contratados e a melhorar a compreensão das especificações contratuais (VAR059-VAR061). A construção de alianças e parcerias de longo prazo motiva as organizações envolvidas a reunir recursos, criar sinergias e desenvolver direções estratégicas consensuais, gerando benefícios como redução de custos, acesso a recursos, compartilhamento de risco, eficiência, coordenação e transparência, aprendizado, diminuição de pessoal e melhoria do serviço.
F8 - relacionamento com fornecedores	Uma atuação mais estratégica da função de compras está diretamente relacionada com a melhoria da cooperação entre as organizações compradoras e as empresas fornecedoras. A função de compras caminha bem no sentido de se afastar de relações caracterizadas pelo antagonismo ou indiferença para relações mais cooperativas entre organizações compradoras e empresas fornecedoras, enfatizando as negociações do tipo “ganha-ganha” (VAR062-VAR063). A responsividade dos fornecedores e a comunicação com eles são iniciativas que podem ser reforçadas a fim de incrementar o relacionamento cooperativo (VAR065-VAR067). O objetivo de manter um relacionamento mais próximo com um grupo limitado de fornecedores (VAR068) é que eles ofereçam melhor qualidade e que não sejam descartados meramente em função do preço. Todavia, a legislação aplicável às compras públicas impõe várias condições para o fornecimento de bens e serviços que não são condizentes com o paradigma

	de compra estratégica de longo prazo. A busca por contratações cada vez mais econômicas pode causar mudanças negativas em certos mercados fornecedores, eventualmente aumentando a concentração e reduzindo a competição (e, logo, a qualidade e a eficiência dos custos). Efetivamente, a função de compras pode influenciar o desenvolvimento de mercados competitivos quando adota um horizonte de decisão de longo prazo, o que representa um desafio para as formas de compras públicas.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor

Entende-se que o Quadro 5 sintetiza os *insights* oferecidos aos profissionais de L&C, indicando quais ações, ferramentas e práticas são percebidas como aquelas que mais contribuem para o cumprimento da missão organizacional e dos objetivos governamentais e quais as que podem/devem ser reforçadas.

### 5.2.3.8. Importância dos grupos de alavancas e iniciativas estratégicas

Complementarmente, foi apurada a percepção dos profissionais sobre o nível de importância dos grupos de iniciativas estratégicas para a função de compras das organizações do setor público brasileiro.

Para tanto, solicitou-se aos respondentes (na variável VAR069) ordenar os seis grupos identificados na literatura do 1º mais importante até o 6º mais importante (ou seja, o menos importante).

A fim de avaliar a percepção atribuída pelos respondentes à importância de tais grupos, optou-se por atribuir uma pontuação decrescente aos grupos e multiplicar a referida pontuação pelo número de respostas fornecidas, realizando uma classificação baseada na soma destes produtos, conforme ilustra a Tabela 19. Trata-se, em suma, de um procedimento de multiplicação de valor (número de respostas) por um fator de ponderação (pontuação atribuída).

Tabela 19 - Importância dos grupos de iniciativas estratégicas para a função de compras

GRUPOS	Respostas						TOTAL
	1º grupo	2º grupo	3º grupo	4º grupo	5º grupo	6º grupo	
<b>Tecnologia da informação</b>	482	300	245	158	118	59	<b>6.141</b>
<b>Mentalidade enxuta</b>	265	202	217	220	211	171	<b>4.721</b>
<b>Indução à inovação</b>	138	261	265	287	210	135	<b>4.609</b>
<b>Parcerias e atividades inter-organizacionais</b>	190	198	218	225	287	211	<b>4.462</b>
<b>Desenvolvimento sustentável</b>	132	193	230	258	265	280	<b>4.261</b>

<b>Relacionamento com fornecedores</b>	113	166	145	172	229	464	<b>3.526</b>
<b>TOTAL</b>	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	
<b>Fator de ponderação</b>							
<b>Pontuação</b>	6	5	4	3	2	1	

Fonte: elaborada pelo autor

Observa-se a seguinte ordem de importância conferida pelos respondentes aos grupos de iniciativas estratégicas para a função de compras das organizações do setor público brasileiro, conforme a Tabela 19: i) tecnologia da informação; ii) mentalidade enxuta; iii) indução à inovação; iv) parcerias e atividades inter-organizacionais; v) desenvolvimento sustentável; e vi) relacionamento com fornecedores.

Tabela 20 - Comparação entre a efetiva adoção das iniciativas e a importância do grupo

<b>Fator/Grupo</b>	<b>Classificação conforme média ponderada de VAR069 (importância dada ao grupo)</b>	<b>Classificação conforme média dos fatores (efetiva adoção das iniciativas)</b>
F3 - tecnologia da informação	1º	4º
F6 - mentalidade enxuta	2º	6º
F5 - indução à inovação	3º	5º
F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais	4º	1º
F4 - desenvolvimento sustentável	5º	3º
F8 - relacionamento com fornecedores	6º	2º

Fonte: elaborada pelo autor

Da Tabela 20, chama atenção os grupos de iniciativas associadas à tecnologia da informação, indução à inovação e mentalidade enxuta. Tais grupos correspondem àqueles cujas alavancas e iniciativas são as efetivamente menos adotadas pelo setor de L&C das organizações públicas e que, contrariamente a isso, são aqueles que foram considerados como os mais importantes pelos respondentes.

Em polêmica afirmação, Stewart (1994) declarou que os processos de compras são conduzidos por “indivíduos sem glamour” (“*un glamorous individuals*”), sobretudo para satisfazer os complexos processos de prestação de contas do governo, princípio administrativo reforçado por falhas da governança organizacional.

Entretanto, esta pesquisa mostra que os profissionais que atuam com L&C estão preocupados em sair da sua zona de conforto e expandir suas fronteiras, reconhecendo a importância de adquirir novas habilidades e de investir no desenvolvimento de novas

iniciativas e práticas que podem alavancar o nível estratégico do setor de L&C dentro das organizações públicas.

Refutando a controversa declaração, nota-se que nos últimos anos a função de compras públicas tem respondido à expectativa de se tornar mais eficiente e eficaz e que os profissionais que atuam na área estão sendo impulsionados a melhorar seu desempenho (Matthews, 2005). De fato, o processo de compras públicas é um campo bastante ativo e dinâmico, pedindo cada vez mais por soluções não dogmáticas para melhorar a eficiência da administração pública e satisfazer melhor as necessidades dos cidadãos (Distinto, 2013).

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa baseou-se no conceito de *strategic purchasing*, traduzido de forma mais completa como “atuação estratégica da função de compras” ou, mais simplesmente, como “compras estratégicas”. Uma das premissas de tal conceito está na necessidade de que a função de compras deixe de ser vista como sendo reativa e seja cada vez mais proativa. Todavia, foram encontradas evidências reiteradas de que o setor de L&C da esfera pública brasileira ainda está longe de se tornar efetivamente proativo, encontrando-se no estágio reativo e focado em processos operacionais, não estratégicos.

Assim, a presente pesquisa objetivou realizar um levantamento de quais são as principais alavancas estratégicas relacionadas à função de compras, conhecidas e adotadas pelas organizações do setor público brasileiro. A importância do estudo justifica-se pelo fato de as contratações públicas serem responsáveis por algo entre 12,0% e 13,8% do PIB dos países, representando uma parcela relevante dos gastos governamentais.

Os objetivos específicos foram cumpridos, mediante a realização de duas RSL's e de pesquisa de levantamento por meio de questionário aplicado a profissionais que atuam com L&C na APF.

O primeiro objetivo específico desta dissertação foi atingido com base em duas RSL's, que levantaram o estado da arte sobre compras públicas estratégicas (uma no âmbito internacional e outra no nacional) e permitiram identificar grupos de iniciativas estratégicas que a função de compras das organizações públicas tendem a adotar a fim de contribuir efetivamente para o alcance da missão organizacional.

O segundo objetivo específico teve o propósito de levantar a percepção dos profissionais acerca do nível de integração estratégica da função de compras no setor público e seus resultados (F1 e F2) situam o setor de L&C no nível tático, uma vez que possuem envolvimento estratégico e visibilidade junto à alta administração, carecendo, entretanto, de foco e ações proativas de longo prazo para suportar os objetivos estratégicos da organização.

O terceiro objetivo específico foi levantar a percepção dos profissionais sobre a adoção de alavancas e iniciativas estratégicas pela função de compras no setor público. Quanto a isso, os resultados obtidos (F3 a F8) possibilitam estruturar o conhecimento sobre o tema e oferecem novos *insights* aos profissionais da área, indicando quais ações, ferramentas e práticas são percebidas como aquelas que mais contribuem para o cumprimento da missão organizacional e dos objetivos governamentais e quais as que podem/devem ser reforçadas.

Certamente, a presente pesquisa possui uma série de limitações, em sua maior parte originadas dos métodos e técnicas perfilhados para alcançar seus objetivos. Embora todas as opções tenham sido devidamente justificadas no desenvolvimento do trabalho, é certo que, para diferentes escolhas, diferentes resultados. Pode-se dizer, então, que esta pesquisa possui, pelo menos, as limitações decorrentes das suas opções metodológicas, ressaltando-se o fato de que seus resultados não podem ser generalizados para toda a APF, haja vista a opção por um método de amostragem não probabilística que afasta a aplicação dos pressupostos da teoria da probabilidade e dos erros de amostragem.

Portanto, sugere-se a realização futura de outras pesquisas abarcando aspectos tais como: diferentes protocolos de RSL, levantamento da percepção de outros atores envolvidos no processo de L&C (como, por exemplo, agentes do planejamento central, da área jurídica e do controle interno e externo), abordagem qualitativa com entrevistas, estudo comparado (entre os setores público e privado, bem como entre as esferas nacional e internacional), análise fatorial confirmatória do questionário.

De todo modo, acredita-se que esta pesquisa apresenta contribuições que podem ser categorizadas em teóricas, metodológicas e práticas. No que diz respeito às contribuições teóricas, esta dissertação propôs um conceito geral de compras estratégicas para o setor público, com base na literatura anterior e em dados empíricos, caracterizando a combinação de dois construtos: um referente à atuação, relevância e integração estratégica da função de compras (tanto em relação à participação no planejamento e nas decisões estratégicas da organização quanto à forma como é suportada pela alta administração); e outro referente às alavancas e iniciativas estratégicas que afetam as orientações práticas da função de compras (representando um esforço de proatividade e verdadeira contribuição para o cumprimento da missão organizacional). Esta pesquisa prestou-se, ainda, a esclarecer o modo como se dá a relação entre tais construtos e a explicar a percepção dos respondentes sobre as práticas estratégicas identificadas.

Em termos metodológicos, as contribuições relacionam-se à elaboração de instrumento de coleta desenvolvido com o fito de levantar a percepção dos profissionais que atuam no setor de L&C da APF acerca dos supracitados construtos. O instrumento passou por processo de validade de conteúdo por meio de uma revisão com 12 especialistas (Dillman et al., 2014), bem como pela realização de uma AFE com os objetivos de explicação e redução dos dados (Babbie, 1999; Damásio, 2012; Laros, 2005). Assim, entende-se que tal instrumento é passível de emprego (e adaptação) em outras pesquisas com finalidades análogas.

As contribuições práticas correspondem ao ferramental colocado à disposição dos profissionais que desejam incrementar a atuação estratégica da função de compras nas organizações públicas. No mais importante, o delineamento de uma série de alavancas e iniciativas estratégicas que podem ser aplicadas pelos profissionais do setor de L&C é capaz de incrementar o papel que eles devem procurar alcançar no setor público a fim de contribuir estrategicamente para o cumprimento da missão organizacional e, em sentido mais amplo, dos objetivos governamentais, conforme defende Murray (1999).

## REFERÊNCIAS

- Amann, C. G. (2017). *Relações inter-organizacionais dentro da cadeia de produção de sete produtos orgânicos na Argentina*. Universidade de Brasília.
- Amann, M., K. Roehrich, J., Eßig, M., & Harland, C. (2014). Driving sustainable supply chain management in the public sector: The importance of public procurement in the European Union. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 351–366.
- Andrade, F. S. de. (2016). *O desafio de implementar a gestão estratégica de suprimentos no setor público: O caso do estado do Rio de Janeiro*. Fundação Getúlio Vargas.
- Araujo, P. M. C. de, & Jesus, R. G. de. (2018). Processo licitatório tipo menor preço e eficiência em compras públicas: Um estudo de caso. *Revista Principia*, 41, 24–38.
- Arlbjørn, J. S., & Freytag, P. V. (2012). Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors? *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 203–220.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Aschhoff, B., & Sofka, W. (2009). Innovation on demand: Can public procurement drive market success of innovations? *Research Policy*, 38(8), 1235–1247.
- Azevedo, V. C. R. (2011). *Estudo e avaliação da eficiência do processo de compras públicas: Caso Embrapa*. Universidade de Brasília.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, M. A. C., & Maldonado, J. M. S. de V. (2008). O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. *Revista de Administração Pública*, 42(4), 681–700.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320.
- Bergman, M. A., & Lundberg, S. (2013). Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19(2), 73–83.
- Braga, A. (2006). *Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas*. Rio de Janeiro: Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. (2013). Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective.

- Journal of Cleaner Production*, 52, 309–316.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: A structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703–729.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann Educational Books Ltd.
- Cabral, S., Reis, P. R. da C., & Sampaio, A. da H. (2015). Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: Uma análise empírica. *Revista de Administração*, 50(4), 477–491.
- Caldas, E. de L., & Nonato, R. S. (2013). Compras públicas e promoção do desenvolvimento local. *Revista Do Serviço Público*, 64(4), 465–480.
- Caldwell, N., Walker, H., Harland, C., Knight, L., Zheng, J., & Wakeley, T. (2005). Promoting competitive markets: The role of public procurement. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11, 242–251.
- Carayannis, E. G., & Popescu, D. (2005). Profiling a methodology for economic growth and convergence: Learning from the EU e-procurement experience for central and eastern European countries. *Technovation*, 25(1), 1–14.
- Cardoso, R. F. (2014). Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo. *Revista Do Serviço Público*, 55(4), 31–44.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 1032–1053.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199–207.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1999a). The relationship among purchasing benchmarking, strategic purchasing, firm performance, and firm size. *Journal of Supply Chain Management*, 35(4), 51–60.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1999b). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(1), 43–51.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier

- responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 40–54.
- Carter, C., & Ellram, L. M. (2003). Thirty-five years of The Journal of Supply Chain Management: Where have we been and where are we going? *The Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 27–39.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 32, 20–28.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13–24.
- Couto, H. L. G. do, & Ribeiro, F. L. (2016). Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: A opinião dos especialistas. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 331–343.
- Cozby, P. C. (2003). Pesquisa de levantamento: Uma metodologia para estimular pessoas a falar sobre si mesmas. In *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento* (pp. 141–169). São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. W. (2010). Métodos quantitativos. In *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (pp. 178–185). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (1st ed., pp. 209–240). Thousand Oaks: Sage.
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: A step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38–43.
- Cunha Jr, L. A. P. da, Teixeira, H. J., Prado Filho, L. P. C. do, & Knopp, G. da C. (2015). Concentração e centralização das atividades financeiras, compras e contratações nos órgãos e nas entidades da Administração Pública. In *VIII Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 34).
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Demo Fiuza, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77–101.

- Dias, O. F. R. de O. (2018). *O conceito de coprodução na educação: O papel do aluno na oferta de disciplinas*. Universidade de Brasília.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Distinto, I. (2013). *Legal ontologies for public procurement management*. University of Bologna.
- Eidler, J., & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation: Resurrecting the demand side. *Research Policy*, 36(7), 949–963.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business*. *Cannibals with forks: Triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Ellram, L. M., & Carr, A. S. (1994). Strategic purchasing : A history and review of the literature. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 30(2), 10–18.
- Erridge, A., & Greer, J. (2002). Partnerships and public procurement: Building social capital through supply relations. *Public Administration*, 80(3), 503–522.
- Faria, E. R. de, Ferreira, M. A. M., Santos, L. M. dos, & Silveira, S. de F. R. (2010). Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1405–1428.
- Farmer, D. (1978). Developing purchasing strategies. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 14, 6–11.
- Fenili, R. R. (2016). *Desempenho em processos de compras e contratações públicas: Um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais*. Universidade de Brasília.
- Fernandes, C. C. C. (2005). Abrangência, inserção e impacto transformador dos sistemas de compras eletrônicas na administração pública: Análise do Siasg/Comprasnet. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 195–216.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: O terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Fiuza, E. P. S., & Medeiros, B. A. de. (2014). *A agenda perdida das compras públicas: Rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional* (Texto para Discussão No. 1990). Rio de Janeiro.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fowler Jr, F. J. (2011). *Pesquisa de levantamento*. Porto Alegre: Penso.
- França, J. F. T. (2017). *Fatores determinantes da eficiência no processo de compras públicas*.

Universidade Federal de Goiás.

- Freitas, M. de, & Maldonado, J. M. S. de V. (2013). O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1265–1282.
- Freitas, R. K. V. de, & Dacorso, A. L. R. (2014). Inovação aberta na gestão pública: Análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 869–888.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração Da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105–112.
- Gadde, L. E., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: Reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(1), 27–35.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., Joseph-Matthews, S., Yoon, T. E., & Brudvig, S. (2008). A decade of SCM literature: Past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 66–86.
- Glock, C. H., & Hochrein, S. (2011). Purchasing organization and design: A literature review. *Business Research*, 4(2), 149–191.
- Gomes, F. P., & Araújo, R. M. de. (2005). Pesquisa quanti-qualitativa em administração: Uma visão holística do objeto em estudo. *Seminários Em Administração*, 8, 1–11.
- González-Benito, J. (2007). Information technology investment and operational performance in purchasing: The mediating role of supply chain practices and strategic integration of purchasing. *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 201–228.
- Grant, J. S., & Davis, L. L. (1997). Selection and use of content experts for instrument development. *Research in Nursing & Health*, 20(3), 269–274.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise fatorial. In *Análise multivariada de dados* (6th ed., pp. 100–146). Porto Alegre: Bookman.
- Hirle, A. L. C., Drumond, L. V. de S., Soares, M. E. da S., & Souza, W. K. A. de. (2015). Indicadores: Reflexões sobre a sua contribuição para o alcance de resultados em políticas de gestão de suprimentos de Minas Gerais. In *VIII Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 33).
- Hugo, P. S. (2015). *A colaboração do sistema de registro de preços para o planejamento organizacional da administração pública*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & McCue, C. P. (2003). A comparison of purchasing's organizational roles and responsibilities in the public and private sector. *Journal of Public Procurement*, 3(1), 57–74.

- Johnston, J. M., & Girth, A. M. (2012). Government contracts and “managing the market”: Exploring the costs of strategic management responses to weak vendor competition. *Administration & Society, 44*(1), 3–29.
- Kidalov, M. V., & Snider, K. F. (2011). US and European public procurement policies for small and medium-sized enterprises (SME): A comparative perspective. *Business and Politics, 13*(4), 1–41.
- Kiser, G. E. (1976). Elements of purchasing strategy. *Journal of Purchasing & Materials Management, 12*(3), 3–7.
- Krause, D. R., Pagell, M., & Curkovic, S. (2001). Toward a measure of competitive priorities for purchasing. *Journal of Operations Management, 19*(4), 497–512.
- Laros, J. A. (2005). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163–193). Brasília: LabPAM.
- Lenferink, S., Tillema, T., & Arts, J. (2013). Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects. *International Journal of Project Management, 31*(4), 615–627.
- Leslie, L. L. (1972). Are high response rates essential to valid surveys? *Social Science Research, 1*(3), 323–334.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management, 23*(6), 618–641.
- Lima, J. C. D. S. (2004). *Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo*. Universidade de São Paulo.
- Lloyd, R. E., & McCue, C. P. (2004). What is public procurement? Definitional problems and implications. In *International Public Procurement Conference Proceedings* (p. 29).
- Macedo, H. A. M., Neves, C. R., & Moura, L. S. de. (2011). Estratégias para avaliação de fornecedores nas licitações da 2ª onda do projeto gestão estratégica de suprimentos (GES) realizadas pelo poder executivo do governo do estado de Minas Gerais. In *IV Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 26).
- Machado-da-Silva, C. L., Cunha, V. C., & Amboni, N. (1990). Organizações: O estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In *XIV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração* (pp. 11–28).
- Malhotra, M. K., & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: From constructs to theory. *Journal of Operations Management, 16*, 407–425.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A

- comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865–1883.
- Marcolino, D. M., Rezende, J. F. dos R., Monteiro, L. F. S., Lopes, V. B., & Aguiar, W. V. de. (2017). TáxiGov: Inovação no serviço de mobilidade de servidores como modelo de centro de serviços compartilhados no Governo Federal. In *X Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 14).
- Mathisen, T. A., & Solvoll, G. (2008). Competitive tendering and structural changes: An example from the bus industry. *Transport Policy*, 15(1), 1–11.
- Matthews, D. (2005). Strategic procurement in the public sector: A mask for financial and administrative policy. *Journal of Public Procurement*, 5(3), 388–399.
- McCue, C. P., & Roman, A. (2012). E-procurement: Myth or reality? *Journal of Public Procurement*, 12(2), 212–238.
- Menezes, R. do A., Silva, R. B. da, & Linhares, A. (2007). Leilões eletrônicos reversos multiatributo: Uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 11–33.
- Meredith, J. R., Raturi, A., Amoako-Gyampah, K., & Kaplan, B. (1989). Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, 8(4), 297–326.
- Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496.
- Mogre, R., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2017). Tracing the evolution of purchasing research: Future trends and directions for purchasing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 251–257.
- Moreira, M. F., & Vargas, E. R. de. (2012). Quando o governo é o mercado: Compras governamentais e inovação em serviços de software. *Revista de Administração e Inovação*, 9(2), 175–197.
- Motta, A. R. (2010). *O combate ao desperdício no gasto público: Uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro*. Universidade Estadual de Campinas.
- Murray, J. G. (1999). Local government demands more from purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(1), 33–42.
- Murray, J. G. (2001). Local government and private sector purchasing strategy: A comparative study. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 91–

- 100.
- Murray, J. G. (2009). Public procurement strategy for accelerating the economic recovery. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 429–434.
- Murray, J. G., Rentell, P. G., & Geere, D. (2008). Procurement as a shared service in English local government. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 540–555.
- Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263–6278.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593–609.
- Nollet, J., & Beaulieu, M. (2005). Should an organisation join a purchasing group? *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(1), 11–17.
- OCDE. (2017). *Government at a glance 2017*. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- Oliveira, B. C. S. C. M. de, & Santos, L. M. L. dos. (2015). Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 189–206.
- Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: A proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, 105(3), 2109–2135.
- Pagano, A. (2009). The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 903–913.
- Pancotto, A. (2017). *Os saberes do pregoeiro: Um estudo à luz da noção de knowing-in-practice*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 43, 992–999.
- Patrucco, A. S., Luzzini, D., Ronchi, S., Essig, M., Amann, M., & Glas, A. H. (2017). Designing a public procurement strategy: Lessons from local governments. *Public Money & Management*, 37(4), 954–962.
- Paula, P. N. de. (2011). *Aprimoramento das aquisições na administração pública: Um estudo de caso*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Paulraj, A., & Chen, I. J. (2007). Environmental uncertainty and strategic supply management: A resource dependence perspective and performance implications. *The Journal of Supply Chain Management*, 43(3), 29–42.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply

- integration and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(3), 107–122.
- Pimenta, C. C. (2002). Gestão de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE Eletrônica*, 1(1), 1–13.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A., & Bucci, G. (2006). *Evaluation of the lean approach to business management and its use in the public sector. Scottish Executive Social Research*. Edinburgh.
- Raposo, M. H., Freitas, M. S. de, Silva Filho, M. T. da, Fernandes, M. S. B., & Silva, R. L. da. (2016). A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. In *IX Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 28).
- Reis, P. R. da C., & Cabral, S. (2018). Para além dos preços contratados: Fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 107–125.
- Ribeiro, C. G., & Inácio Jr, E. (2014). Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. *Cadernos de Finanças Públicas*, 14, 265–287.
- Rodrigues, D. da C. (2016). *Avaliação de transparência pública em universidades federais: Estudo de múltiplos casos sob a perspectiva da Lei de Acesso à Informação*. Universidade de Brasília.
- Rolfstam, M., Hommen, L., Edler, J., Tsipouri, L., & Rigby, J. (2005). Literature review: Innovation and public procurement: Review of issues. In J. Edler, L. Tsipouri, L. Hommen, & J. Rigby (Eds.), *Innovation and public procurement: Review of issues at stake* (pp. 5–31). Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research.
- Roman, A. (2016). Institutionalizing sustainability: A structural equation model of sustainable procurement in US public agencies. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1048–1059. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0959652616320649>
- Roodhooft, F., & Van den Abbeele, A. (2006). Public procurement of consulting services. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 490–512.
- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (3rd ed.). Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Silva, R. C. da, & Barki, T. V. P. (2012). Compras públicas compartilhadas: A prática das licitações sustentáveis. *Revista Do Serviço Público*, 63(2), 157–175.

- Smith, J., Andersson, G., Gourlay, R., Karner, S., Mikkelsen, B. E., Sonnino, R., & Barling, D. (2016). Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 249–256.
- Soares, L. L., & Vicente, E. F. R. (2011). Divulgação das compras públicas de alimentos para a merenda escolar em municípios catarinenses. *Gestão & Regionalidade*, *27*(80), 30–44.
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Salmond, D. J. (1994). At last purchasing is becoming strategic. *Long Range Planning*, *27*(2), 76–84.
- Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2013). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, *42*(8), 1202–1212.
- Squeff, F. de H. S. (2014). O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: Análise do caso brasileiro. *Texto Para Discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, *1922*(.), 64.
- Stewart, J. (1994). *The lie of the level playing field: Industry policy and Australia's future*. Melbourne: The Text Publishing Company.
- Tadelis, S. (2012). Public procurement design: Lessons from the private sector. *International Journal of Industrial Organization*, *30*(3), 297–302.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, *34*(7), 631–655.
- Tchokogué, A., Nollet, J., & Robineau, J. (2017). Supply's strategic contribution: An empirical reality. *Journal of Purchasing & Supply Management*, *23*(2), 105–122.
- TCU. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília: Tribunal de Contas da União.
- Teixeira, H. J., Silva, F. N. da, & Salomão, S. M. (2014). A prática das compras públicas nos estados brasileiros: A inovação possível. In *VII Congresso Consad de Gestão Pública* (p. 40).
- Teixeira, M. G. C., & Azevedo, L. P. (2013). A agenda ambiental pública: Barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes na administração pública federal brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, *19*(1), 139–164.
- Telgen, J., Harland, C., & Knight, L. (2007). Public procurement in perspective. In L. Knight, C. Harland, J. Telgen, K. V. Thai, G. Callender, & K. McKen (Eds.), *Public procurement: International cases and commentary* (pp. 16–24). Abingdon (UK): Routledge.

- Terra, A. C. P. (2018). Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. *Revista de Gestão Pública/DF*, 1(1), 46–70.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tridapalli, J. P., Fernandes, E., & Machado, W. V. (2011). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: Uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 401–433.
- Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the innovation impacts of public procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143.
- Vaz, J. C., & Lotta, G. S. (2011). A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(1), 107–139.
- Walker, H., & Harland, C. (2008). E-procurement in the United Nations: Influences, issues and impact. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 831–857.
- Walker, H., & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: Public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609.
- Waterman, J., & McCue, C. P. (2012). Lean thinking within public sector purchasing department: The case of the UK public service. *Journal of Public Procurement*, 12(4), 505–527.
- Watts, C. A., Kim, K. Y., & Hahn, C. K. (1995). Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, 31(1), 2–8.
- Welch, J. A., & Nayak, P. R. (1992). Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 23–31.
- White, G. R. T., Parfitt, S., Lee, C., & Mason-Jones, R. (2016). Challenges to the development of strategic procurement: A meta-analysis of organizations in the public and private sectors. *Strategic Change*, 25, 285–298.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
- Zheng, J., Knight, L., Harland, C., Humby, S., & James, K. (2007). An analysis of research into the future of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing & Supply*

*Management*, 13(1), 69–83.

Zimmermann, F., & Foerstl, K. (2014). A meta-analysis of the “purchasing and supply management practice-performance link.” *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 37–54.

### APÊNDICE A - Teste para avaliar o viés do método comum

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	18,533	30,889	30,889
2	3,214	5,356	36,245
3	2,732	4,554	40,799
4	2,419	4,032	44,831
5	2,152	3,587	48,419
6	1,872	3,119	51,538
7	1,761	2,934	54,472
8	1,499	2,499	56,971
9	1,346	2,243	59,214
10	1,301	2,169	61,383
11	1,161	1,935	63,318
12	1,057	1,762	65,080
13	0,983	1,639	66,719
14	0,953	1,589	68,308
15	0,848	1,414	69,721
16	0,823	1,371	71,092
17	0,810	1,349	72,442
18	0,750	1,250	73,692
19	0,743	1,238	74,930
20	0,706	1,177	76,107
21	0,669	1,115	77,222
22	0,656	1,093	78,315
23	0,632	1,054	79,369
24	0,597	0,995	80,364
25	0,564	0,940	81,304
26	0,558	0,929	82,233
27	0,530	0,883	83,117
28	0,514	0,857	83,973
29	0,503	0,839	84,812
30	0,495	0,824	85,636
31	0,466	0,776	86,413
32	0,455	0,758	87,171
33	0,443	0,739	87,910
34	0,424	0,707	88,617
35	0,421	0,701	89,319
36	0,403	0,671	89,990
37	0,383	0,639	90,629
38	0,376	0,626	91,255
39	0,363	0,604	91,859
40	0,358	0,596	92,455
41	0,332	0,554	93,009
42	0,326	0,544	93,553
43	0,312	0,520	94,073
44	0,304	0,507	94,580

Componente	Valores próprios iniciais		
	Total	% de variância	% cumulativa
45	0,291	0,485	95,066
46	0,290	0,484	95,549
47	0,281	0,468	96,018
48	0,268	0,446	96,464
49	0,252	0,421	96,885
50	0,238	0,396	97,281
51	0,225	0,375	97,656
52	0,205	0,341	97,998
53	0,197	0,328	98,326
54	0,188	0,313	98,639
55	0,175	0,292	98,931
56	0,167	0,279	99,210
57	0,134	0,223	99,433
58	0,124	0,207	99,640
59	0,116	0,193	99,833
60	0,100	0,167	100,000

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

## APÊNDICE B - Testes para avaliar o viés do não-respondente

<b>1º teste - divisão da amostra final em dois grupos, cada um correspondendo a 10% da amostra</b>					
	g10	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
media	1,0	132	2,91	0,58	0,05
	2,0	133	2,99	0,55	0,05
media					
				Variâncias iguais assumidas	Variâncias iguais não assumidas
Teste de amostras independentes	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Z	0,0252	
			Sig.	0,8740	
			t	-1,1374	-1,1372
			df	263,0000	262,1811
	teste-t para Igualdade de Médias		Sig. (2 extremidades)	0,2564	0,2565
			Diferença média	-0,0794	-0,0794
			Erro padrão de diferença	0,0698	0,0698
		95% Intervalo de Confiança da Diferença	Inferior Superior	-0,2168 0,0581	-0,2169 0,0581
<b>2º teste - divisão da amostra final em dois grupos, cada um correspondendo a 1/3 da amostra</b>					
	Divisão Terço	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
media	1,0	440	2,9593	0,6061	0,0289
	2,0	441	3,0205	0,6112	0,0291
media					
				Variâncias iguais assumidas	Variâncias iguais não assumidas
Teste de amostras independentes	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Z	0,1229	
			Sig.	0,7259	
			t	-1,4909	-1,4909
			df	879,0000	878,9660
	teste-t para Igualdade de Médias		Sig. (2 extremidades)	0,1364	0,1364
			Diferença média	-0,0611	-0,0611
			Erro padrão de diferença	0,0410	0,0410
		95% Intervalo de Confiança da Diferença	Inferior Superior	-0,1416 0,0194	-0,1416 0,0193

## APÊNDICE C - Formulário de validação de questionário (revisão dos especialistas)

### FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO EM PESQUISA ACADÊMICA

Este formulário destina-se à validação do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de mestrado acadêmico cujo tema é “Compras públicas estratégicas: A percepção dos gestores de compras da Administração Pública Federal”.

As seções de 2 a 10 do questionário a ser avaliado são compostas por afirmativas mensuradas por uma escala Likert. Já a seção 11 é composta de questões para caracterização dos respondentes.

Primeiramente, a revisão do especialista é no sentido de verificar se há:

\* Clareza da linguagem: quão você considera que a linguagem utilizada na seção é suficientemente clara e adequada?

\* Pertinência prática: quão você considera que a seção possui pertinência prática em relação ao contexto pesquisado?

\* Relevância teórica: quão você considera que a seção é cientificamente relevante para o estudo realizado?

Solicito que você avalie as seções com uma nota de 1 a 5 pontos, onde 1 representa menor intensidade da dimensão avaliada (clareza, pertinência e relevância) e 5 representa maior intensidade. Por favor, leve em conta uma leitura atenta de todo o texto (enunciados, afirmativas, questões e opções) para avaliar cada seção em seu conjunto.

Além disso, seu conhecimento e sua experiência são também imprescindíveis no preenchimento do campo “Observações”. Nesse quesito, é de suma importância que você colabore com críticas e sugestões, tais como conceitos ausentes, repetição de conceitos, junção das afirmativas, ordem das afirmativas, melhorias na escala, etc. Caso prefira, sinta-se à vontade para ativar a função “Controlar alterações” para correções no texto. Todas as recomendações são de grande valia e serão consideradas para a versão final do questionário.

Por fim, solicito encarecidamente a **devolução do formulário até o dia 27/5/2018** para esse mesmo e-mail e agradeço antecipadamente por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da pesquisa. Vamos lá?

Antes de mais nada, preciso conhecer um pouco mais sobre você. Lembre-se que, conforme mencionado na carta de apresentação, as informações coletadas serão tratadas em conjunto, de modo que a identificação pessoal dos especialistas não será divulgada.

**Para que tipo de organização você trabalha?**

*Marcar apenas uma opção*

- Administração direta - poder executivo
- Administração direta - poder judiciário
- Administração direta - poder legislativo
- Administração direta - outros órgãos (ministério público, tribunal de contas)
- Administração indireta - autarquia
- Administração indireta - fundação pública
- Administração indireta - empresa pública
- Administração indireta - sociedade de economia mista

**Qual categoria melhor descreve sua posição/cargo?**

*Marcar apenas uma opção*

- Gestão estratégica/executiva (p.e., Diretor, Secretário)
- Gerenciamento operacional (p.e., Coordenador, Supervisor)
- Profissional / Não-Gerente

**Quantos anos na função atual?**

**Qual sua área de atuação atual?**

*Marcar apenas uma opção*

- Acadêmica
- Auditoria ou controle
- Gestão
- Jurídica
- Planejamento
- Outros:

**Escolaridade**

*Marcar apenas uma opção*

- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

**Sexo/gênero**

*Marcar apenas uma opção*

- Feminino
- Masculino

**Seção 2 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas à contratação eletrônica (e-procurement) a função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

2. A organização tem estabelecida uma comunicação direta (computador para computador) com os principais fornecedores.
3. A organização utiliza sistema e/ou tecnologia da informação para realizar o processamento de transações com os fornecedores.
4. A organização investe na renovação do hardware utilizado na função de compras.
5. A organização investe na aquisição de softwares para as atividades da função de compra.
6. A organização investe na formação de pessoal de compras no uso de novos sistemas e tecnologias de informação.
7. A organização investe na contratação de pessoal qualificado no uso de sistemas e tecnologias de informação para apoiar as atividades da função de compras.
8. A organização apresenta diferentes estratégias de e-procurement considerando a variedade e heterogeneidade dos diferentes bens e serviços que licita e contrata.
9. A organização utiliza o e-procurement simplesmente para automatizar os processos de compras.
10. A organização busca alcançar transformações e extrair recursos efetivamente estratégicos do e-procurement.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

**Seção 3 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas ao desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social) a função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

11. A organização promove contratações com micro e pequenas empresas (MPE) locais em áreas desfavorecidas.
12. A organização considera que as contratações com MPE apresentam um risco maior do que com empresas de grande porte.
13. A organização utiliza o parcelamento do objeto como uma ferramenta para promover contratações com as MPE.
14. A organização confere a maior transparência possível às oportunidades de contratação em geral.
15. A organização otimiza as medidas de assistência às MPE exercendo uma discricionariedade administrativa em favor delas.
16. A organização utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas considerando verdadeiramente a perspectiva do tripé econômico, ambiental e social.
17. A organização utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas apenas para cumprir o marco legal.
18. A organização considera os custos totais e adjacentes da contratação, incluindo os decorrentes de requisitos ambientais e sociais, em vez de apenas o preço da contratação.
19. A organização investe na formação de pessoal de compras no aprendizado de novas competências para a realização de compras sustentáveis.
20. A organização privilegia o alcance de objetivos ambientalmente amigáveis (em detrimento de objetivos socialmente responsáveis) através das contratações públicas.
21. A organização privilegia o alcance de objetivos socialmente responsáveis (em detrimento de objetivos ambientalmente amigáveis) através das contratações públicas.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

**Seção 4 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas à indução da inovação na função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

22. A organização leva em conta a capacidade do fornecedor de projetar novos bens/serviços ou fazer alterações nos bens/serviços existentes.

23. A organização leva em conta o nível de capacidades tecnológicas que o fornecedor possui e está disposto a usar para seus bens/serviços.

24. A organização leva em conta a disposição do fornecedor para compartilhar informação tecnológica básica.

25. A organização dá mais ênfase à inovação do que ao preço/custo.

26. A organização busca obter acesso a novas tecnologias.

27. A organização busca participação dos esforços de desenvolvimento de bens/serviços.

28. A organização busca o desenvolvimento de novas soluções técnicas.

29. A organização busca mudanças e/ou adequações nos processos de desenvolvimento.

30. A organização busca a incorporação de novos recursos técnicos.

31. A organização efetiva uma proposta de inovação aberta, conferindo transparência às suas ações, acessibilidade às informações e resposta a novas ideias, demandas e necessidades.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

**Seção 5 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas à mentalidade enxuta (lean thinking) a função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

32. A organização aplica princípios da mentalidade enxuta no planejamento e gerenciamento das contratações.
33. A organização aplica princípios da mentalidade enxuta para processos de contratação relativamente simples.
34. A organização aplica princípios da mentalidade enxuta para processos de contratação mais complexos e de maior risco.
35. A organização preocupa-se em garantir os recursos estritamente necessários para a função de compras executar processos enxutos, sem escassez ou excesso.
36. A organização aplica procedimentos operacionais padronizados no planejamento e gerenciamento das contratações.
37. A organização foca na melhoria contínua e na otimização de tempo e recursos no planejamento e gerenciamento das contratações.
38. A organização preocupa-se em tornar o processo de contratação mais rápido.
39. A organização preocupa-se em monitorar e medir o desempenho das contratações.
40. A organização envolve e aquece o mercado antes do início formal do processo de contratação, a fim de confirmar que ela é atraente para uma gama diversificada de fornecedores.
41. Após consultar o mercado, a organização está disposta a, se necessário, moldar, simplificar e/ou dividir o objeto (ou seus requisitos).
42. A organização garante prontidão adequada para ir ao mercado, por meio da publicação de um edital contendo todos os elementos necessários para caracterizar o objeto com o maior nível de precisão possível.
43. A organização simplifica a interação com os fornecedores em termos de solicitação e recebimento.
44. A organização avalia e incentiva o estabelecimento de consórcios, acordos de parceria e/ou oportunidades de subcontratação entre fornecedores.
45. A organização incentiva os fornecedores a realizarem suas entregas em prazos mais curtos.
46. A organização possui flexibilidade cultural e abertura a mudanças, de modo que os profissionais da função de compras estão dispostos a adotar novas maneiras de trabalhar.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

**Seção 6 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas às parcerias e atividades inter-organizacionais a função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

47. A organização compartilha informações sobre fornecedores com outras organizações.  
 48. A organização adota uma estrutura de colaboração do tipo grupo de compras, em que uma organização central consolida as atividades de compras para outras organizações.  
 49. A organização adota uma estrutura de colaboração do tipo serviço compartilhado, em que duas ou mais organizações empregam, conjuntamente, seus profissionais de compras.  
 50. A organização adota algum tipo de estrutura colaborativa tendente a reduzir o número de fornecedores, encorajar o compartilhamento de informações e melhorar a compreensão das especificações contratuais.  
 51. A organização participa de uma estrutura colaborativa com um horizonte de longo prazo.  
 52. A organização reexamina periodicamente a participação em uma estrutura colaborativa, afim de que suas ações ofereçam um valor agregado.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

**Seção 7 - Quais destas práticas/estratégias relacionadas à seleção, gerenciamento e avaliação de fornecedores a função de compras da sua organização efetivamente adota?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

53. A organização emprega programas de recompensa e/ou reconhecimento formal para seus fornecedores.
54. A organização é capaz de exercer poder e influência sobre os fornecedores.
55. A organização pode acessar informações de fornecedores.
56. A organização pode influenciar a capacidade de resposta do fornecedor aos requisitos da contratação.
57. A organização realiza acordos especiais com fornecedores que melhoraram o desempenho.
58. A organização busca manter um número limitado de fornecedores.
59. A organização realiza cotação com múltiplos fornecedores antes de realizar uma contratação.
60. A organização descarta fornecedores por razões de preço.
61. A organização envolve os fornecedores no processo de planejamento estratégico.
62. A organização busca enxergar os fornecedores como uma extensão sua.
63. A organização requer certificações de qualidade dos fornecedores.
64. A organização busca trabalhar junto aos fornecedores para melhorar sua qualidade ao longo prazo.
65. A organização espera que o relacionamento com os principais fornecedores seja de longo prazo.
66. A organização tem uma frequente comunicação com os principais fornecedores.
67. A organização privilegia a comunicação bidirecional com os fornecedores, promovendo o compartilhamento e o intercâmbio de informações.
68. A organização privilegia o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de bens/serviços.
69. A organização tem comitês de planejamento conjunto e/ou forças-tarefas sobre questões importantes com os principais fornecedores.
70. A organização monitora o cumprimento das especificações pelos fornecedores e registra seus erros.
71. A organização adota processos formais para avaliar contínua e sistematicamente as capacidades dos fornecedores.

Clareza da linguagem	Pertinência prática	Relevância teórica
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

### **Seção 8 - Contribuição potencial da função de compras para a consecução de vertentes estratégicas**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

72. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas à contratação eletrônica (e-procurement).

73. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas ao desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social) nas contratações.

74. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas à indução à inovação nas contratações.

75. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas à mentalidade enxuta (lean thinking) nas contratações.

76. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas às parcerias e atividades inter-organizacionais nas contratações.

77. As organizações públicas devem adotar práticas estratégicas relacionadas à seleção, avaliação e gerenciamento de fornecedores.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

### **Seção 9 - Contribuição atual da função de compras para a consecução de vertentes estratégicas**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

78. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas à contratação eletrônica (e-procurement).

79. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas ao desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social) nas contratações.

80. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas à indução à inovação nas contratações.

81. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas à mentalidade enxuta (lean thinking) nas contratações.

82. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas às parcerias e atividades inter-organizacionais nas contratações.

83. Minha organização adota práticas estratégicas relacionadas à seleção, avaliação e gerenciamento de fornecedores.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

### **Seção 10 - Nível de importância/participação estratégica da função de compras**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

84. A função de compras tem um adequado conhecimento dos objetivos estratégicos da organização.

85. A função de compras está incluída no processo de planejamento estratégico da organização.

86. A função de compras tem um plano formalmente escrito de longo prazo (por exemplo, um plano de 5-10 anos).

87. O plano de longo prazo da função de compras é regularmente revisado.

88. O plano de longo prazo da função de compras inclui uma previsão dos processos de compras a serem realizados.

89. O desempenho da função de compras é medido em termos de contribuições para o sucesso da organização.

90. O desenvolvimento dos profissionais da função de compras concentra-se em elementos da estratégia competitiva.

91. O foco da função de compras é sobre questões de longo prazo que envolvem risco e incerteza.

92. A alta administração considera a função de compras como uma parte vital da nossa estratégia organizacional.

93. Os pontos de vista da função de compras são importantes para a alta administração.

94. O chefe da função de compras tem alta visibilidade dentro da alta administração.

95. A alta administração enfatiza o papel estratégico da função de compras.

96. A alta administração apoia os esforços de melhoria da função de compras.

97. Os pedidos da função de compras por aumento de recursos são em sua maioria satisfeitos pela alta administração.

98. A alta administração suporta a necessidade da função de compras por sistemas de informação.

<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

**Observações** (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):

### Seção 11 - Caracterização dos respondentes

A participação na pesquisa é anônima. No entanto, precisamos dos dados a seguir para caracterizar os respondentes de forma agregada. Garantimos o sigilo dos seus dados pessoais e da organização que atua.

99. Em que estado sua organização está localizada?

*Marcar apenas uma oval*

<Lista de UF's>

100. Para que tipo de organização você trabalha?

*Marcar apenas uma oval*

Administração direta - poder executivo

Administração direta - poder judiciário

Administração direta - poder legislativo

Administração direta - outros órgãos (ministério público, tribunal de contas)

Administração indireta - autarquia

Administração indireta - fundação pública

Administração indireta - empresa pública

Administração indireta - sociedade de economia mista

101. Qual categoria melhor descreve sua posição/cargo?

*Marcar apenas uma oval*

Gestão estratégica/executiva (p.e., Diretor, Secretário)

Gerenciamento operacional (p.e., Coordenador, Supervisor)

Profissional / Não-Gerente

102. A quem se reporta o chefe da função de compras em sua organização?

103. Quantas categorias/posições diretas separam o chefe da função de compras e o mais alto líder/executivo da organização (“cadeia de comando”)?

(p.e., caso o chefe da área de compras reporte-se diretamente ao Presidente da organização, este número é 1; caso seja diretamente para o Secretário de Administração que então se reporta diretamente ao Presidente da organização, este número é 2; e assim sucessivamente)

104. Qual é o número total de funcionários em sua organização?

*Marcar apenas uma oval*

Até 100

De 101 a 200

De 201 a 300

De 301 a 400

De 401 a 500

Mais de 500

105. Qual é o número total de funcionários na função de compras?

*Marcar apenas uma oval*

Até 10

De 11 a 20

De 21 a 30

De 31 a 40

De 41 a 50

Mais de 50

106. Quantos processos de compras são realizados por ano? <i>Marcar apenas uma oval</i> Até 250 De 251 a 500 De 501 a 750 De 751 a 1.000 De 1.001 a 1.250 Mais de 1.250		
107. Escolaridade <i>Marcar apenas uma oval</i> Ensino médio Superior incompleto Superior completo Especialização Mestrado Doutorado		
108. Sexo/gênero <i>Marcar apenas uma oval</i> Feminino Masculino		
109. Se desejar receber os resultados desta pesquisa, deixe seu e-mail		
<b>Clareza da linguagem</b>	<b>Pertinência prática</b>	<b>Relevância teórica</b>
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<b>Observações</b> (digite aqui todas as suas críticas e sugestões - não há limite de linhas):		

## APÊNDICE D - Versão final do questionário aplicado

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

### COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

Esta pesquisa é parte da coleta de dados da dissertação desenvolvida no curso de mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB), conduzida por Walisson Alan Correia de Almeida e sob a orientação da Profa. Dra. Patricia Guarnieri.

Ao responder esse questionário, suas respostas serão analisadas de forma agregada, totalmente anônima e sigilosa, de forma a garantir que os dados dos respondentes ou organizações não sejam divulgados de forma individual. O interesse é unicamente voltado à pesquisa acadêmica.

Todas as perguntas estão marcadas com um asterisco (\*) e, portanto, são obrigatórias.

Caso tenha alguma dúvida, por favor entre em contato conosco:

Walisson Almeida - e-mail: [walissonac@tcu.gov.br](mailto:walissonac@tcu.gov.br) - whatsapp: (61) 98116-9929

Patricia Guarnieri - e-mail: [profpatriciaunb@gmail.com](mailto:profpatriciaunb@gmail.com) - whatsapp: (61) 98125-9650

Sua participação é muito importante e ficamos gratos pela sua colaboração!

\*Obrigatório

#### 1. Endereço de e-mail \*

---

### Objetivo e público-alvo da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é realizar um levantamento acerca da aplicação do conceito de "compras estratégicas" ao setor público brasileiro. O público-alvo são os profissionais que atuam no setor de licitações e contratações (L&C) da administração pública FEDERAL (direta ou indireta). As duas primeiras seções são referentes ao nível de importância e/ou participação estratégica do setor de L&C na sua organização. As demais seções estão relacionadas a algumas "alavancas estratégicas" que o setor de L&C pode usar não só para o desenvolvimento de suas atividades típicas, mas também para contribuir com o cumprimento da missão organizacional. Com isso em mente, vamos adiante.

#### 2. Sou um profissional que atua no setor de licitações e contratações de uma organização pública FEDERAL (administração direta ou indireta). \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não (neste caso, por favor abandonar a pesquisa)

### Qual a sua percepção acerca do nível de importância/participação estratégica do setor de licitações e contratações (L&C) na sua organização?

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

#### 3. O setor de L&C participa do processo de planejamento estratégico da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

4. O setor de L&C tem um adequado conhecimento e alinha-se aos objetivos estratégicos da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

5. O desempenho do setor de L&C é medido em termos de suas contribuições para o sucesso da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. O setor de L&C tem um plano de longo prazo formalmente escrito (p.e., um plano de 5-10 anos). \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. O plano de longo prazo do setor de L&C é regularmente revisado. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. O foco do setor de L&C é sobre questões de longo prazo que envolvem risco e incerteza. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. O setor de L&C tem um plano anual de contratações incluindo uma previsão dos processos a serem realizados. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

10. De um modo geral, considero que as competências e as estratégias do setor de L&C estão alinhadas com a missão organizacional. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**Qual a sua percepção acerca do suporte da alta administração \* para o setor de licitações e contratações (L&C) na sua organização?**

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

\* Alta administração - Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral (p.e., ministros de estado e secretários-executivos; presidentes e secretários ou diretores-gerais de tribunais; presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias e fundações; presidentes, diretoria executiva e conselho de administração de empresas estatais).

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

**11. A alta administração considera o setor de L&C como uma parte vital da estratégia organizacional. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**12. As opiniões do setor de L&C são importantes para a maioria da alta administração. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**13. O gestor do setor de L&C tem visibilidade dentro da alta administração. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**14. A alta administração reconhece o papel estratégico do setor de L&C. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**15. A alta administração apoia os esforços de melhoria do setor de L&C. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**16. Os pedidos do setor de L&C por aumento de recursos são em sua maioria satisfeitos pela alta administração. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas à tecnologia da informação pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?**

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

17. O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação simplesmente para automatizar as fases de licitação e gestão contratual. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação para extrair subsídios e alcançar transformações estratégicas. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. O setor de L&C percebe os investimentos em sistemas e tecnologias de informação como um fator de custo importante. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

20. O setor de L&C investe na renovação do hardware utilizado. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. O setor de L&C investe no desenvolvimento de sistemas próprios ou na aquisição de outros sistemas (p.e., ERP, CRM, EDI, RFID, etc) para realizar suas atividades. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

22. O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para o uso de sistemas e tecnologias de informação. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado no uso de sistemas e tecnologias de informação para apoiar suas atividades. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

**Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas ao desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social) pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

- 24. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações considerando efetivamente suas três perspectivas (econômica, ambiental e social). \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 25. O setor de L&C considera os custos totais (ou custos do ciclo de vida) da contratação, incluindo os decorrentes de requisitos ambientais e sociais, em vez de apenas os econômicos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 26. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva econômica. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 27. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva ambiental. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 28. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva social. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 29. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas apenas para cumprir a legislação aplicável (p.e., Lei Complementar nº 123/2006, Lei nº 12.349/2010, entre outras). \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

30. O setor de L&C faz uso máximo de todas as prerrogativas (inclusive as discricionárias) previstas na legislação aplicável para promover contratações com micro e pequenas empresas. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

31. O setor de L&C considera que as contratações com micro e pequenas empresas apresentam um maior risco de insucesso do que com empresas de grande porte. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

32. O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para a realização de contratações sustentáveis. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

33. O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado na realização de contratações sustentáveis. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

### Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas à indução da inovação pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

34. O setor de L&C leva em conta a capacidade dos fornecedores de projetar novos bens/serviços ou fazer alterações nos bens/serviços existentes. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

35. O setor de L&C leva em conta a capacidade tecnológica que os fornecedores possuem e estão dispostos a usar para seus bens/serviços. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

36. O setor de L&C leva em conta a disposição dos fornecedores para compartilhar informação tecnológica básica. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

37. O setor de L&C dá mais ênfase à inovação do que ao preço/custo. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

38. O setor de L&C busca obter acesso a novas tecnologias. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

39. O setor de L&C busca participar dos esforços de desenvolvimento de bens/serviços junto com os fornecedores. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

40. O setor de L&C efetiva uma proposta de inovação aberta, conferindo transparência às suas ações, acessibilidade às informações e resposta a novas ideias, demandas e necessidades. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas à mentalidade enxuta (lean thinking) \* pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?**

\* Lean thinking - Termo cujas raízes está no sistema de produção da Toyota e que foi objeto de livro escrito por Womack e Jones (1996). O termo foi traduzido como "mentalidade enxuta". Em termos práticos, preconiza que as organizações são compostas de processos. Assim, as melhorias feitas em processos num contexto enxuto otimizam a organização como um todo, em vez de otimizar apenas os setores de forma isolada. A literatura indica que projetos "lean" podem ser aplicados no setor público (Radnor, 2006).

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

41. O setor de L&C aplica os princípios da mentalidade enxuta nos seus processos de contratação. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

42. O setor de L&C preocupa-se em garantir os recursos estritamente necessários para executar processos enxutos, sem escassez ou excesso de recursos. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

43. O setor de L&C possui um programa contínuo de melhoria da qualidade. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

44. O setor de L&C preocupa-se em otimizar o tempo das contratações (p.e., incentivando os fornecedores a realizarem suas entregas em prazos mais curtos). \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

45. O setor de L&C possui flexibilidade cultural e abertura a mudanças, de modo a possibilitar que seus profissionais estejam dispostos a adotar novas maneiras de trabalhar. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

46. O setor de L&C envolve a organização, de uma forma em geral, na implementação de projetos "lean". \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

47. A implementação de projetos "lean" pelo setor de L&C implica a utilização de outros recursos da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

48. A implementação de projetos “lean” pelo setor de L&C é realizada utilizando ferramentas e técnicas adequadas (p.e., Kaizen Blitz, Eficiência Global dos Equipamentos, Mapeamento de Processos, Seis Sigma, Manutenção Produtiva Total, Mapeamento do Fluxo de Valor, etc). \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

49. O setor de L&C utiliza apoio externo (p.e., consultores) para auxiliar na implementação de projetos “lean”. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

50. O apoio externo utilizado pelo setor de L&C para auxiliar na implementação de projetos “lean” é eficaz. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

51. O setor de L&C busca envolver seus profissionais em projetos “lean”. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

52. O setor de L&C comunica os progressos em projetos “lean” através da organização de uma forma geral. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

53. O setor de L&C alcança os objetivos propostos para projetos “lean”. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

54. O setor de L&C avalia o impacto de projetos “lean”. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas às parcerias e atividades inter-**

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

### organizacionais pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

55. O setor de L&C faz uso regular do sistema de registro de preços, seja na qualidade de órgão gerenciador, participante ou aderente. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

56. O setor de L&C faz uso regular da "central de compras", em que uma organização central implementa os procedimentos para seleção dos fornecedores, mas cujos contratos e respectivo gerenciamento ficam a cargo da organização interessada. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

57. O setor de L&C faz uso regular de "centros de serviços compartilhados", em que uma organização central implementa as contratações e fornece os bens/serviços contratados a outras organizações interessadas, inclusive gerenciando sua utilização. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

58. O setor de L&C realiza parcerias formais do tipo "serviço compartilhado de compras" com outras organizações, em que elas empregam, conjuntamente, seus profissionais a fim de implementar os procedimentos para seleção dos fornecedores. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

59. A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a encorajar o compartilhamento de informações pelo setor de L&C. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

60. A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a reduzir a quantidade de fornecedores contratados pelo setor de L&C. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

61. **A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a melhorar a compreensão das especificações contratuais pelo setor de L&C. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**Qual a sua percepção acerca da efetiva adoção destas práticas/estratégias associadas ao relacionamento (seleção, gerenciamento e avaliação) com fornecedores pelo setor de licitações e contratações (L&C) da sua organização?**

Em relação às afirmativas abaixo apresentadas, emita o seu grau de concordância com cada frase. Para isso, marque, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião, sendo: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) sem opinião (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

62. **O setor de L&C busca um relacionamento cooperativo com os fornecedores. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

63. **O setor de L&C considera que relacionamentos cooperativos com os fornecedores são mais benéficos do que as relações tradicionais com base no poder de compra. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

64. **O setor de L&C gerencia ativamente seu relacionamento com os fornecedores usando abordagens formais (p.e., programas de qualificação, de melhoria de qualidade, de certificação) \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

65. **O setor de L&C é capaz de aumentar a capacidade de resposta dos fornecedores aos requisitos da contratação, reduzindo obstáculos que impactam a entrega de bens/serviços (responsividade dos fornecedores). \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

66. **O setor de L&C oferece oportunidades para troca de feedbacks e envolvimento dos fornecedores nos esforços para melhorar a entrega de bens/serviços (comunicação bidirecional). \***

*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

67. O setor de L&C utiliza processo eletrônico ou sistema de informação (a exemplo do SEI) para comunicação e formalização de atos junto aos fornecedores durante a fase de execução contratual. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

68. O setor de L&C busca construir relacionamentos de longo prazo com um número limitado de fornecedores de qualidade. \*

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

### Qual a sua percepção acerca da importância dos grupos de práticas estratégicas para as organizações públicas?

69. Os grupos de práticas estratégicas apresentados nesta pesquisa devem ser ordenados numa escala crescente de 1 a 6 de acordo com o grau de importância que você dá a cada um. Para isso, selecione na 1ª linha o 1º grupo que você considera mais importante, na 2ª linha o 2º grupo que você considera mais importante, na 3ª linha o 3º grupo e assim sucessivamente até o 6º grupo (menor importância). ATENÇÃO: para evitar repetições, em cada linha/coluna deve haver apenas uma única seleção. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Tecnologia da informação	Desenvolvimento sustentável	Indução à inovação	Mentalidade enxuta (lean thinking)	Parcerias e atividades inter-organizacionais	Relacionamento com fornecedores
1º grupo mais importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2º grupo mais importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3º grupo mais importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4º grupo mais importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5º grupo mais importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6º grupo (menor importância)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Caracterização dos respondentes

A participação na pesquisa é anônima. No entanto, precisamos dos dados a seguir para caracterizar os respondentes de forma agregada. Garantimos o sigilo dos seus dados pessoais e da organização que atua.

70. Caso queira informar, qual o seu nome ou como prefere ser chamado(a)?

\_\_\_\_\_

71. Em qual organização você trabalha? \*

\_\_\_\_\_

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

**72. Em que estado sua organização está localizada? \****Marcar apenas uma oval.*

- AC
- AL
- AM
- AP
- BA
- CE
- DF
- ES
- GO
- MA
- MG
- MS
- MT
- PA
- PB
- PE
- PI
- PR
- RJ
- RN
- RO
- RR
- RS
- SC
- SE
- SP
- TO

**73. Para que tipo de organização você trabalha? \****Marcar apenas uma oval.*

- Administração direta - poder executivo
- Administração direta - poder judiciário
- Administração direta - poder legislativo
- Administração direta - outros órgãos (ministério público, tribunal de contas)
- Administração indireta - autarquia (inclui conselho de fiscalização profissional)
- Administração indireta - fundação pública
- Administração indireta - empresa pública
- Administração indireta - sociedade de economia mista
- Outros - fundos, sistema "S", etc

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

**74. Qual categoria melhor descreve sua posição/cargo? \****Marcar apenas uma oval.*

- Nível estratégico ("gestão da unidade" - normalmente aplicável a detentores de cargo em comissão)
- Nível tático ("gerenciamento de subunidade" - normalmente aplicável a detentores de função comissionada)
- Nível operacional ("técnico/executor" - normalmente aplicável a quem não detém cargo ou função de gerência)

**75. Quantas categorias/posições diretas separam o gestor do setor de L&C e o mais alto líder/executivo da organização ("cadeia de comando")? \***

(p.e., caso o gestor do setor de L&C reporte-se diretamente ao Presidente da organização, a resposta é 1; caso seja diretamente para o Secretário de Administração que então se reporta diretamente ao Presidente da organização, a resposta é 2; e assim sucessivamente)

**76. Qual é o número total de funcionários em sua organização? \****Marcar apenas uma oval.*

- Até 500
- De 501 a 1000
- De 1001 a 2000
- De 2001 a 3000
- De 3001 a 4000
- Mais de 4000

**77. Qual é o número total de funcionários na função de compras? \****Marcar apenas uma oval.*

- Até 5
- De 6 a 10
- De 11 a 20
- De 21 a 30
- De 31 a 40
- Mais de 40

**78. Quantos processos de contratações são realizados por ano? (considerar tanto as contratações mediante licitação quanto as diretas; desconsiderar as alterações contratuais) \****Marcar apenas uma oval.*

- Até 250
- De 251 a 500
- De 501 a 750
- De 751 a 1.000
- De 1.001 a 1.250
- Mais de 1.250

11/08/2018

COMPRAS ESTRATÉGICAS NO SETOR PÚBLICO

**79. Escolaridade \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

---

Powered by  
 Google Forms

## APÊNDICE E - Fundamentação teórica do questionário

Fator: <b>nível de importância/participação estratégica</b> do setor de licitações e contratações (L&C) na organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
3. O setor de L&C participa do processo de planejamento estratégico da organização.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Purchasing is included in the firm's strategic planning process.</i>
4. O setor de L&C tem um adequado conhecimento e alinha-se aos objetivos estratégicos da organização.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>The purchasing function has a good knowledge of the firm's strategic goals.</i>
5. O desempenho do setor de L&C é medido em termos de suas contribuições para o sucesso da organização.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Purchasing performance is measured in terms of its contributions to the firm's success</i>
6. O setor de L&C tem um plano de longo prazo formalmente escrito (p.e., um plano de 5-10 anos).	Carr e Smeltzer (1999)	<i>The purchasing function has a formally written long-range plan. (e.g., a 5-10 year plan).</i>
7. O plano de longo prazo do setor de L&C é regularmente revisado.	Carr e Smeltzer (1999)	<i>Purchasing's long-range plan is reviewed strategic plans on a regular basis</i>
8. O foco do setor de L&C é sobre questões de longo prazo que envolvem risco e incerteza.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Purchasing's focus is on longer-term issues that involve risk and uncertainty</i>
9. O setor de L&C tem um plano anual de contratações incluindo uma previsão dos processos a serem realizados.	Carr e Smeltzer (1999)	<i>Purchasing's long-range plan includes the kinds of materials or services to be purchased.</i>
10. De um modo geral, considero que as competências e as estratégias do setor de L&C estão alinhadas com a missão organizacional.	Krause, Pagell e Curkovic (2001)	<i>Manufacturing's distinctive competencies are aligned with business strategy (mission) and objectives.</i>
Fator: <b>suporte da alta administração</b> para o setor de licitações e contratações (L&C) na organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
11. A alta administração considera o setor de L&C como uma parte vital da estratégia organizacional.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Top management considers purchasing to be a vital part of our corporate strategy.</i>
12. As opiniões do setor de L&C são importantes para a maioria da alta administração.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Purchasing's views are important to most top managers.</i>
13. O gestor do setor de L&C tem visibilidade dentro da alta administração.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>The chief purchasing officer has high visibility within top management.</i>

14. A alta administração reconhece o papel estratégico do setor de L&C.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Top management emphasizes the purchasing function's strategic role.</i>
15. A alta administração apoia os esforços de melhoria do setor de L&C.	Chen e Paulraj (2004)	<i>Top management is supportive of our efforts to improve the purchasing department.</i>
16. Os pedidos do setor de L&C por aumento de recursos são em sua maioria satisfeitos pela alta administração.	Chen e Paulraj (2004)	<i>Requests for increased resources are mostly satisfied by top management.</i>
Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à <b>tecnologia da informação</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
17. O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação simplesmente para automatizar as fases de licitação e gestão contratual.	McCue e Roman (2012)	<i>The digitalization of the procurement process simply automates the processes rather than generates strategic capabilities.</i>
18. O setor de L&C utiliza sistemas e tecnologias de informação para extrair subsídios e alcançar transformações estratégicas.	McCue e Roman (2012)	<i>Transformative expectations associated with e-procurement implementation, making public procurement a dynamic and strategic aspect of public policy, have been achieved.</i>
19. O setor de L&C percebe os investimentos em sistemas e tecnologias de informação como um fator de custo importante.	Carayannis e Popescu (2005)	<i>Investments in technology are perceived to be an important cost factor.</i>
20. O setor de L&C investe na renovação do hardware utilizado.	González-Benito (2007)	<i>Renewal of hardware used in the purchasing department.</i>
21. O setor de L&C investe no desenvolvimento de sistemas próprios ou na aquisição de outros sistemas (p.e., ERP, CRM, EDI, RFID, etc) para realizar suas atividades.	González-Benito (2007)	<i>Acquisition of software used for purchasing activities.</i>
22. O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para o uso de sistemas e tecnologias de informação.	González-Benito (2007)	<i>Training purchasing personnel in the use of new information technologies.</i>
23. O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado no uso de sistemas e tecnologias de informação para apoiar suas atividades.	González-Benito (2007)	<i>Hiring of personnel qualified in the use of information technologies to support purchasing activities.</i>

Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas ao <b>desenvolvimento sustentável (responsabilidade econômica, ambiental e social)</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
24. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações considerando efetivamente suas três perspectivas (econômica, ambiental e social).	Amann et al. (2014)	<i>The management of sustainability encompasses the equal emphasis on economic, social and environmental targets.</i>
25. O setor de L&C considera os custos totais (ou custos do ciclo de vida) da contratação, incluindo os decorrentes de requisitos ambientais e sociais, em vez de apenas os econômicos.	Smith et al. (2016)	<i>[The decisions for awarding contracts is expanded] by widening the range of criteria (including environmental, social and labor requirements) through life cycle costing that defines the object of procurement [instead of] assessing which tend is the most economically advantageous.</i>
26. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva econômica.	---	<i>Obs.: inspirada nos itens 24, 27 e 28.</i>
27. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva ambiental.	Amann et al. (2014)	<i>Vendors appear to be less progressed in delivering socially responsible than environmentally friendly operations.</i>
28. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável nas contratações privilegiando a perspectiva social.	Amann et al. (2014)	<i>Vendors appear to be less progressed in delivering socially responsible than environmentally friendly operations.</i>
29. O setor de L&C utiliza requisitos de desenvolvimento sustentável em contratações públicas apenas para cumprir a legislação aplicável (p.e., Lei Complementar nº 123/2006, Lei nº 12.349/2010, entre outras).	Bratt et al. (2013)	<i>Decisions [about criteria for green public procurement] are mainly taken to comply with procurement law.</i>
30. O setor de L&C faz uso máximo de todas as prerrogativas (inclusive as discricionárias) previstas na legislação aplicável para promover contratações com micro e pequenas empresas.	Kidalov e Snider (2011)	<i>The extent to which SME assistance measures are effective depends largely on the extent to which agency officials exercise administrative discretion either in favor of SMEs.</i>

31. O setor de L&C considera que as contratações com micro e pequenas empresas apresentam um maior risco de insucesso do que com empresas de grande porte.	Walker e Preuss (2008)	<i>Smaller firms are seen by many procurement staff as presenting a greater risk than larger firms that have an established track record.</i>
32. O setor de L&C investe na formação de pessoal no aprendizado de competências para a realização de contratações sustentáveis.	Bratt et al. (2013)	<i>Do you miss any competence in the working group which could add valuable information affecting the resulting document?</i>
33. O setor de L&C investe na alocação de pessoal qualificado na realização de contratações sustentáveis.	---	<i>Obs.: inspirada no item 23.</i>
Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à <b>indução da inovação</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
34. O setor de L&C leva em conta a capacidade dos fornecedores de projetar novos bens/serviços ou fazer alterações nos bens/serviços existentes.	Krause, Pagell e Curkovic (2001)	<i>The ability of the supplier to design new products or make changes in existing products.</i>
35. O setor de L&C leva em conta a capacidade tecnológica que os fornecedores possuem e estão dispostos a usar para seus bens/serviços.	Krause, Pagell e Curkovic (2001)	<i>The level of technological capabilities the supplier possesses and is willing to use for your products.</i>
36. O setor de L&C leva em conta a disposição dos fornecedores para compartilhar informação tecnológica básica.	Krause, Pagell e Curkovic (2001)	<i>The willingness of the supplier to share key technological information.</i>
37. O setor de L&C dá mais ênfase à inovação do que ao preço/custo.	Chen e Paulraj (2004)	<i>We place greater emphasis on innovation than price.</i>
38. O setor de L&C busca obter acesso a novas tecnologias.	Nair, Jayaram e Das (2015)	<i>[Purchasing performance in] gain access to new technologies.</i>
39. O setor de L&C busca participar dos esforços de desenvolvimento de bens/serviços junto com os fornecedores.	Nair, Jayaram e Das (2015)	<i>[Purchasing performance in] participate in product development efforts.</i>

40. O setor de L&C efetiva uma proposta de inovação aberta, conferindo transparência às suas ações, acessibilidade às informações e resposta a novas ideias, demandas e necessidades.	Freitas e Dacorso (2014)	<i>Verifica-se uma proposta de abertura da inovação na relação entre governo e fornecedores [alinhada com a visão de governo aberto, definido] como a transparência das ações do governo, a acessibilidade dos serviços públicos e informações, e a capacidade de resposta do governo a novas ideias, demandas e necessidades.</i>
Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas à <b>mentalidade enxuta (<i>lean thinking</i>)</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
41. O setor de L&C aplica os princípios da mentalidade enxuta nos seus processos de contratação.	Waterman e McCue (2012)	<i>Lean thinking provides principles as well as tools and techniques to deal with this process so that the purchasing department can buy more with less.</i>
42. O setor de L&C preocupa-se em garantir os recursos estritamente necessários para executar processos enxutos, sem escassez ou excesso de recursos.	Waterman e McCue (2012)	<i>Budget holders will be required to make an investment in the resources needed to run a lean process; this includes the correct level of resources for each procurement.</i>
43. O setor de L&C possui um programa contínuo de melhoria da qualidade.	Li, Rao, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan (2005)	<i>Our firm has continuous quality improvement program.</i>
44. O setor de L&C preocupa-se em otimizar o tempo das contratações (p.e., incentivando os fornecedores a realizarem suas entregas em prazos mais curtos).	Li, Rao, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan (2005)	<i>Our firm pushes suppliers for shorter lead-times.</i>
45. O setor de L&C possui flexibilidade cultural e abertura a mudanças, de modo a possibilitar que seus profissionais estejam dispostos a adotar novas maneiras de trabalhar.	Waterman e McCue (2012)	<i>Openness to change; practitioners need to be willing to open themselves up to a new way of working.</i>
46. O setor de L&C envolve a organização, de uma forma em geral, na implementação de projetos “lean”.	Radnor et al. (2006)	<i>What proportion of your overall organisation has been involved in implementing Lean projects?</i>
47. A implementação de projetos “lean” pelo setor de L&C implica a utilização de outros recursos da organização.	Radnor et al. (2006)	<i>What have been the other resource implications of implementing the Lean projects?</i>

48. A implementação de projetos “lean” pelo setor de L&C é realizada utilizando ferramentas e técnicas adequadas (p.e., Kaizen Blitz, Eficiência Global dos Equipamentos, Mapeamento de Processos, Seis Sigma, Manutenção Produtiva Total, Mapeamento do Fluxo de Valor, etc).	Radnor et al. (2006)	<i>What tools and techniques have been used in the Lean projects?</i>
49. O setor de L&C utiliza apoio externo (p.e., consultores) para auxiliar na implementação de projetos “lean”.	Radnor et al. (2006)	<i>What external support is your organisation utilising to assist with the implementation of the Lean projects?</i>
50. O apoio externo utilizado pelo setor de L&C para auxiliar na implementação de projetos “lean” é eficaz.	Radnor et al. (2006)	<i>If you have utilised external support, how effective has this support been?</i>
51. O setor de L&C busca envolver seus profissionais em projetos “lean”.	Radnor et al. (2006)	<i>What strategies have been used to engage staff in the Lean projects?</i>
52. O setor de L&C comunica os progressos em projetos “lean” através da organização de uma forma geral.	Radnor et al. (2006)	<i>How has progress on the Lean projects been communicated through the organisation?</i>
53. O setor de L&C alcança os objetivos propostos para projetos “lean”.	Radnor et al. (2006)	<i>Which of the following proposed aims of the Lean projects have been achieved?</i>
54. O setor de L&C avalia o impacto de projetos “lean”.	Radnor et al. (2006)	<i>Has there been any evaluation of the impact of the Lean projects?</i>
Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas às <b>parcerias e atividades inter-organizacionais</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
55. O setor de L&C faz uso regular do sistema de registro de preços, seja na qualidade de órgão gerenciador, participante ou aderente.	---	<i>Obs.: inspirada nos itens 57 e 58 e adaptada para a realidade brasileira.</i>
56. O setor de L&C faz uso regular da “central de compras”, em que uma organização central implementa os procedimentos para seleção dos fornecedores, mas cujos contratos e respectivo gerenciamento ficam a cargo da organização interessada.	---	<i>Obs.: inspirada nos itens 57 e 58 e adaptada para a realidade brasileira.</i>

57. O setor de L&C faz uso regular de “centros de serviços compartilhados”, em que uma organização central implementa as contratações e fornece os bens/serviços contratados a outras organizações interessadas, inclusive gerenciando sua utilização.	Nollet e Beaulieu (2005)	<i>Looking for more advantageous contractual conditions is the most frequent reason for being part of a purchasing group, (...) a procurement practice used to transfer to a central entity activities such as: bidding, supplier evaluation, negotiation, and contract management.</i>
58. O setor de L&C realiza parcerias formais do tipo “serviço compartilhado de compras” com outras organizações, em que elas empregam, conjuntamente, seus profissionais a fim de implementar os procedimentos para seleção dos fornecedores.	Murray, Rentell e Geere (2008)	<i>Participating in a procurement shared service [in which a number of councils jointly employ their own dedicated procurement specialist, sharing the costs, agreeing the priorities] has been considered to provide a viable solution.</i>
59. A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a encorajar o compartilhamento de informações pelo setor de L&C.	Erridge e Greer (2002)	<i>The development of long-term collaborative arrangements (...) encouraged government departments and suppliers to share information.</i>
60. A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a reduzir a quantidade de fornecedores contratados pelo setor de L&C.	Erridge e Greer (2002)	<i>The development of long-term collaborative arrangements creates a tendency towards reducing the number of suppliers.</i>
61. A realização de parcerias e atividades inter-organizacionais tende a melhorar a compreensão das especificações contratuais pelo setor de L&C.	Erridge e Greer (2002)	<i>The development of long-term collaborative arrangements (...) improved understanding of contractual specifications.</i>
Fator: adoção de alavancas e iniciativas estratégicas associadas ao <b>relacionamento (seleção, gerenciamento e avaliação) com fornecedores</b> pelo setor de licitações e contratações (L&C) da organização.		
<b>Redação final da afirmativa</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Redação original</b>
62. O setor de L&C busca um relacionamento cooperativo com os fornecedores.	Chen e Paulraj (2004)	<i>We have a permeable organizational boundary that facilitates better communication and/or relationship with our key suppliers.</i>
63. O setor de L&C considera que relacionamentos cooperativos com os fornecedores são mais benéficos do que as relações tradicionais com base no poder de compra.	Chen e Paulraj (2004)	<i>Our relation with the suppliers is based on interdependence rather than power; (...) our organizational/supply network structure does not involve power-based relationships.</i>

64. O setor de L&C gerencia ativamente seu relacionamento com os fornecedores usando abordagens formais (p.e., programas de qualificação, de melhoria de qualidade, de certificação)	González-Benito (2007)	<i>We continuously and systematically assess the capabilities of our suppliers (there are formal processes for that).</i>
65. O setor de L&C é capaz de aumentar a capacidade de resposta dos fornecedores aos requisitos da contratação, reduzindo obstáculos que impactam a entrega de bens/serviços (responsividade dos fornecedores).	Carr e Smeltzer (1999)	<i>Purchasing can influence first tier supplier's responsiveness to purchasing requirements.</i>
66. O setor de L&C oferece oportunidades para troca de <i>feedbacks</i> e envolvimento dos fornecedores nos esforços para melhorar a entrega de bens/serviços (comunicação bidirecional).	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>Two-way communication; (...) suppliers are provided with any information that might help them; (...) we exchange performance feedback.</i>
67. O setor de L&C utiliza processo eletrônico ou sistema de informação (a exemplo do SEI) para comunicação e formalização de atos junto aos fornecedores durante a fase de execução contratual.	González-Benito (2007)	<i>Establishment of electronic communications (computer to computer) with suppliers.</i>
68. O setor de L&C busca construir relacionamentos de longo prazo com um número limitado de fornecedores de qualidade.	Paulraj, Chen e Flynn (2006)	<i>We rely on a small number of high-quality suppliers; we maintain close relationship with a limited pool of suppliers.</i>

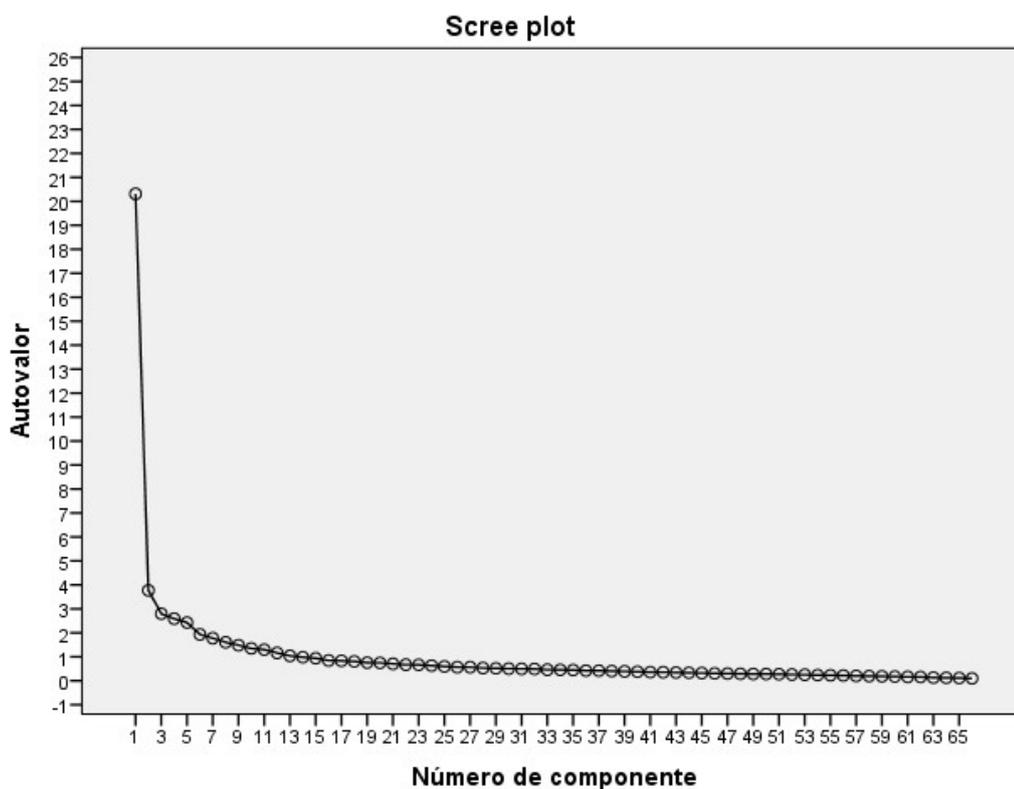




### APÊNDICE G - Matriz de seleção de componentes e gráfico *scree plot*

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	20,313	30,777	30,777	20,313	30,777	30,777
2	3,770	5,713	36,490	3,770	5,713	36,490
3	2,796	4,237	40,726	2,796	4,237	40,726
4	2,593	3,928	44,655	2,593	3,928	44,655
5	2,430	3,681	48,336	2,430	3,681	48,336
6	1,933	2,929	51,264	1,933	2,929	51,264
7	1,775	2,689	53,954	1,775	2,689	53,954
8	1,607	2,434	56,388	1,607	2,434	56,388
9	1,484	2,249	58,637	1,484	2,249	58,637
10	1,348	2,043	60,680	1,348	2,043	60,680
11	1,298	1,966	62,646	1,298	1,966	62,646
12	1,162	1,761	64,407	1,162	1,761	64,407
<b>13</b>	<b>1,041</b>	<b>1,577</b>	<b>65,984</b>	<b>1,041</b>	<b>1,577</b>	<b>65,984</b>
14	0,982	1,488	67,473			
15	0,940	1,425	68,897			
16	0,848	1,284	70,181			
17	0,833	1,262	71,443			
18	0,806	1,221	72,665			
19	0,757	1,147	73,812			
20	0,749	1,135	74,947			
21	0,706	1,070	76,018			
22	0,671	1,017	77,035			
23	0,665	1,007	78,042			
24	0,634	0,960	79,002			
25	0,597	0,904	79,906			
26	0,568	0,861	80,767			
27	0,566	0,857	81,624			
28	0,531	0,804	82,428			
29	0,516	0,783	83,211			
30	0,507	0,767	83,978			
31	0,497	0,754	84,732			
32	0,491	0,744	85,476			
33	0,463	0,701	86,178			
34	0,459	0,696	86,873			
35	0,446	0,676	87,549			
36	0,423	0,640	88,190			
37	0,421	0,638	88,828			
38	0,404	0,613	89,440			
39	0,391	0,593	90,033			
40	0,381	0,577	90,610			
41	0,361	0,546	91,156			
42	0,357	0,541	91,697			
43	0,343	0,520	92,218			
44	0,332	0,503	92,721			
45	0,321	0,487	93,207			

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
46	0,308	0,467	93,675			
47	0,299	0,452	94,127			
48	0,290	0,440	94,567			
49	0,283	0,429	94,995			
50	0,281	0,425	95,420			
51	0,272	0,412	95,832			
52	0,260	0,394	96,227			
53	0,251	0,380	96,607			
54	0,236	0,357	96,964			
55	0,230	0,348	97,312			
56	0,223	0,338	97,650			
57	0,203	0,308	97,957			
58	0,195	0,295	98,253			
59	0,186	0,282	98,534			
60	0,175	0,264	98,799			
61	0,163	0,246	99,045			
62	0,161	0,244	99,289			
63	0,131	0,198	99,487			
64	0,123	0,187	99,674			
65	0,115	0,174	99,848			
66	0,100	0,152	100,000			



### APÊNDICE H - Matriz de componentes rotacionada

	Componente												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
VAR003			0,634										
VAR004			0,580										
VAR005		0,329	0,517										
VAR006			0,724										
VAR007			0,715										
VAR008			0,672										
VAR009			0,544										
VAR010		0,358	0,576										
VAR011		0,817											
VAR012		0,772											
VAR013		0,797											
VAR014		0,854											
VAR015		0,763											
VAR016		0,620											
VAR017											0,357		0,528
VAR018											0,567		
VAR019											0,626		
VAR020								0,376			0,551		
VAR021								0,450			0,421		
VAR022								0,760					
VAR023								0,721					
VAR024				0,737									
VAR025				0,731									
VAR026				0,726									
VAR027				0,794									
VAR028				0,741									
VAR029													0,708
VAR030												0,379	
VAR031													0,667
VAR032				0,433				0,623					
VAR033				0,434				0,597					
VAR034					0,730								
VAR035					0,748								
VAR036					0,750								
VAR037					0,591								
VAR038					0,549		0,321						
VAR039					0,627								
VAR040					0,416			0,341					
VAR041	0,320							0,675					
VAR042								0,739					
VAR043	0,342							0,503					
VAR044								0,585					
VAR045								0,595					
VAR046	0,666							0,333					
VAR047	0,611												
VAR048	0,740												
VAR049	0,749												
VAR050	0,791												
VAR051	0,810												
VAR052	0,851												
VAR053	0,842												
VAR054	0,832												
VAR055												0,645	
VAR056										0,738			
VAR057										0,750			
VAR058									0,323	0,675			
VAR059									0,799				
VAR060									0,779				
VAR061									0,857				
VAR062						0,757							
VAR063						0,746							

VAR064					0,534							
VAR065					0,646							
VAR066					0,659							
VAR067					0,314					0,346		
VAR068					0,598							

Método de Extração: Análise de Componente Principal

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

Rotação convergida em 9 iterações

Suprimidos valores menores que 0,30

## APÊNDICE I - Comunalidades das variáveis

	Comunalidade
VAR003	<b>0,569</b>
VAR004	<b>0,572</b>
VAR005	<b>0,527</b>
VAR006	<b>0,762</b>
VAR007	<b>0,762</b>
VAR008	<b>0,643</b>
VAR009	0,481
VAR010	<b>0,638</b>
VAR011	<b>0,786</b>
VAR012	<b>0,743</b>
VAR013	<b>0,727</b>
VAR014	<b>0,843</b>
VAR015	<b>0,737</b>
VAR016	<b>0,575</b>
VAR017	0,455
VAR018	<b>0,597</b>
VAR019	<b>0,556</b>
VAR020	<b>0,598</b>
VAR021	<b>0,542</b>
VAR022	<b>0,722</b>
VAR023	<b>0,740</b>
VAR024	<b>0,692</b>
VAR025	<b>0,729</b>
VAR026	<b>0,625</b>
VAR027	<b>0,765</b>
VAR028	<b>0,733</b>
VAR029	<b>0,569</b>
VAR030	0,342
VAR031	<b>0,529</b>
VAR032	<b>0,751</b>
VAR033	<b>0,764</b>
VAR034	<b>0,702</b>
VAR035	<b>0,749</b>
VAR036	<b>0,746</b>
VAR037	<b>0,526</b>
VAR038	<b>0,602</b>
VAR039	<b>0,633</b>
VAR040	0,479
VAR041	<b>0,685</b>
VAR042	<b>0,712</b>
VAR043	<b>0,604</b>
VAR044	<b>0,566</b>
VAR045	<b>0,563</b>
VAR046	<b>0,687</b>
VAR047	<b>0,546</b>
VAR048	<b>0,690</b>

---

	Comunalidade
VAR049	<b>0,710</b>
VAR050	<b>0,725</b>
VAR051	<b>0,812</b>
VAR052	<b>0,852</b>
VAR053	<b>0,843</b>
VAR054	<b>0,820</b>
VAR055	<b>0,528</b>
VAR056	<b>0,664</b>
VAR057	<b>0,694</b>
VAR058	<b>0,677</b>
VAR059	<b>0,777</b>
VAR060	<b>0,696</b>
VAR061	<b>0,814</b>
VAR062	<b>0,746</b>
VAR063	<b>0,722</b>
VAR064	<b>0,587</b>
VAR065	<b>0,614</b>
VAR066	<b>0,643</b>
VAR067	0,491
VAR068	<b>0,570</b>

---

## APÊNDICE J - Processo de interpretação e reespecificação do modelo fatorial

Fator	Variáveis	Interpretação e reespecificação
F1 - envolvimento e foco estratégico	VAR003 VAR004 VAR005 VAR006 VAR007 VAR008 VAR009 VAR010	A maior carga fatorial de todas as variáveis foi identificada no 3º componente. VAR005 e VAR010 com carga cruzada no 2º componente, porém com menor carga. VAR009 apresentou comunalidade < 0,50, todavia não foi eliminada porque teoricamente justificada (vide Apêndice E) e porque o objetivo é redução de dados (Hair Jr et al., 2009).
F2 - visibilidade junto à alta administração	VAR011 VAR012 VAR013 VAR014 VAR015 VAR016	A maior carga fatorial de todas as variáveis foi identificada no 2º componente. Sem cargas cruzadas.
F3 - tecnologia da informação	VAR017 VAR018 VAR019 VAR020 VAR021 VAR022 VAR023	As variáveis foram identificadas nos 8º e 11º componentes. Promovida a junção de tais componentes e considerada a maior carga fatorial. VAR017 com carga cruzada no 13º componente, porém ignorado pois as outras duas variáveis identificadas no componente estão relacionadas a fator diverso. VAR017 também apresentou comunalidade < 0,50, todavia não foi eliminada conforme explicação anterior.
F4 - desenvolvimento sustentável	VAR024 VAR025 VAR026 VAR027 VAR028 VAR029 VAR030 VAR031 VAR032 VAR033	As variáveis foram identificadas nos 4º, 12º e 13º componentes. Promovida a junção de tais componentes e considerada a maior carga fatorial. VAR030 apresentou comunalidade < 0,50, todavia não foi eliminada conforme explicação anterior. VAR032 e VAR033 com carga cruzada no 8º componente, porém ignorado pois as outras quatro variáveis identificadas no componente estão relacionadas a fator diverso.
F5 - indução à inovação	VAR034 VAR035 VAR036 VAR037 VAR038 VAR039 VAR040	A maior carga fatorial de todas as variáveis foi identificada no 5º componente. VAR038 e VAR040 com carga cruzada no 7º componente, porém com menor carga. VAR040 também apresentou comunalidade < 0,50, todavia não foi eliminada conforme explicação anterior.

Fator	Variáveis	Interpretação e reespecificação
F6 - mentalidade enxuta	VAR041 VAR042 VAR043 VAR044 VAR045 VAR046 VAR047 VAR048 VAR049 VAR050 VAR051 VAR052 VAR053 VAR054	As variáveis foram identificadas nos 1º e 7º componentes. Promovida a junção de tais componentes e considerada a maior carga fatorial.
F7 - parcerias e atividades inter-organizacionais	VAR055 VAR056 VAR057 VAR058 VAR059 VAR060 VAR061	As variáveis foram identificadas nos 9º, 10º e 12º componentes. Promovida a junção de tais componentes e considerada a maior carga fatorial.
F8 - relacionamento com fornecedores	VAR062 VAR063 VAR064 VAR065 VAR066 VAR067 VAR068	As variáveis foram identificadas no 6º componente. VAR067 com carga cruzada no 11º componente, porém ignorado pois as outras cinco variáveis identificadas no componente estão relacionadas a fator diverso. VAR067 também apresentou comunalidade < 0,50, todavia não foi eliminada conforme explicação anterior.

## APÊNDICE K - Coeficiente de confiabilidade e alfa de Cronbach

### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	1320	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	1320	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,880	,883	8

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR003	20,462	36,628	,646	,481	,866
VAR004	20,123	39,125	,633	,517	,867
VAR005	20,393	38,139	,614	,408	,869
VAR006	21,773	38,021	,705	,773	,860
VAR007	21,692	37,551	,705	,776	,859
VAR008	21,568	38,579	,636	,530	,866
VAR009	20,383	37,645	,561	,367	,876
VAR010	20,162	38,209	,693	,548	,861

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,924	,923	6

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR011	15,295	25,233	,813	,705	,905
VAR012	15,338	25,643	,790	,651	,908
VAR013	15,308	25,939	,778	,631	,910
VAR014	15,425	24,765	,866	,767	,898
VAR015	15,505	26,044	,782	,638	,909
VAR016	15,966	28,100	,650	,469	,926

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,778	,777	7

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR017	17,908	24,850	,175	,041	,810
VAR018	18,123	21,001	,551	,332	,741
VAR019	17,690	22,176	,441	,242	,762
VAR020	18,417	20,489	,607	,395	,729
VAR021	18,916	20,938	,541	,355	,742
VAR022	18,298	20,617	,569	,532	,737
VAR023	18,516	19,883	,650	,584	,719

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,793	,798	10

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR024	27,803	33,306	,693	,571	,747
VAR025	28,157	33,021	,699	,619	,745
VAR026	27,832	34,543	,610	,443	,758
VAR027	28,158	33,111	,728	,678	,743
VAR028	28,270	33,414	,704	,660	,746
VAR029	27,539	43,393	-,085	,115	,834
VAR030	27,407	38,649	,277	,138	,796
VAR031	28,032	42,179	-,023	,071	,835
VAR032	28,518	33,757	,607	,717	,757
VAR033	28,661	33,941	,632	,725	,754

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,887	,888	7

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR034	16,883	25,656	,723	,630	,865
VAR035	16,756	25,047	,761	,723	,860
VAR036	16,891	25,234	,756	,656	,861
VAR037	17,529	27,444	,608	,396	,879
VAR038	16,590	25,795	,656	,446	,874
VAR039	17,291	25,473	,699	,504	,868
VAR040	16,479	26,239	,567	,344	,886

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,937	,939	14

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR041	34,836	114,425	,641	,612	,934
VAR042	34,571	115,858	,590	,596	,936
VAR043	35,148	113,845	,642	,473	,934
VAR044	34,586	116,244	,546	,418	,937
VAR045	34,588	115,991	,520	,392	,938
VAR046	35,246	112,218	,783	,654	,930
VAR047	34,948	116,498	,595	,468	,935
VAR048	35,319	112,566	,757	,634	,931
VAR049	35,720	114,808	,679	,660	,933
VAR050	35,508	114,502	,702	,700	,932
VAR051	35,406	110,849	,834	,786	,929
VAR052	35,462	111,450	,832	,838	,929
VAR053	35,404	111,487	,841	,852	,929
VAR054	35,464	111,826	,820	,823	,929

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,812	,807	7

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR055	18,766	28,740	,245	,082	,829
VAR056	19,877	23,300	,540	,397	,791
VAR057	20,264	22,933	,599	,510	,779
VAR058	20,427	22,724	,622	,473	,774
VAR059	19,815	23,188	,665	,616	,767
VAR060	19,999	24,442	,554	,468	,787
VAR061	19,724	24,154	,614	,627	,778

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,821	,829	7

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
VAR062	18,390	22,737	,629	,642	,786
VAR063	18,307	23,447	,566	,616	,797
VAR064	19,278	23,008	,577	,391	,795
VAR065	18,744	22,583	,661	,504	,782
VAR066	18,788	21,711	,684	,509	,776
VAR067	18,809	23,980	,334	,154	,844
VAR068	19,198	22,938	,561	,324	,797