



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**INOVAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS DOS MUNICÍPIOS: UMA  
PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO DE MIGRAÇÃO  
PARA O PREGÃO ELETRÔNICO POR MEIO DO SISTEMA  
COMPASNET DO GOVERNO FEDERAL**

**CARLA LORENA CANELA, MARCIA SIQUEIRA RAPINI, ADRIANO BORGES DA CUNHA,**

**GRUPO TEMÁTICO: 23 Experiências na Administração  
Pública: diálogos entre Acadêmicos e Prát**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Inovação no processo de compras dos Municípios: uma proposta de modelagem do processo de migração para o pregão eletrônico por meio do Sistema ComprasNet do Governo Federal

### RESUMO

O objetivo deste relato técnico é apresentar uma proposta de modelagem para inovação nas compras públicas, elaborada por meio de um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Caeté, realizado a partir do Acordo de Parceria para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação entre a UFMG e o Município de Caeté. A proposta de criação da modelagem é tornar mais acessível aos municípios brasileiros a inovação do processo de compras públicas, utilizando a modalidade pregão eletrônico com o uso do sistema ComprasNet do Governo Federal. O estudo foi concluído com uma visão promissora e com resultados bem sucedidos que possibilitam a expansão da inovação por outros municípios a partir da modelagem proposta. Os resultados também colaboraram para reforçar uma corrente teórica sobre a influência da governança, dos fatores organizacionais e individuais para o processo de inovação no serviço público e as barreiras que impactam esse processo.

**Palavras-chave:** Inovação; Inovação no Setor Público; Compras Públicas; Pregão Eletrônico; ComprasNet.

### INTRODUÇÃO

Os governos operam em um mundo em rápida mudança, onde novas possibilidades surgem e as mais antigas desaparecem em um ritmo crescente, em um contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade o qual a inovação torna-se cada vez mais pertinente, portanto, os gestores públicos precisam se tornar mais ágeis, mais responsivos, mais abertos à participação das partes interessadas e melhor informados, impulsionando as pesquisas de inovação do setor público em um nível sistêmico (OECD, 2019).

A trajetória histórica de inovação do setor público no Brasil é traçada em sua maioria pela introdução de novas leis e regulamentações, avançando a partir de 2000 com o lançamento do governo digital para orientar o desenvolvimento e implementação do Governo Eletrônico, introduzindo em 2001 as compras eletrônicas com o estabelecimento do “ComprasNet”. O Governo Eletrônico continuou com uma série de adaptações, inovações e desafios para a realização da melhoria da qualidade do serviço público com relação à transparência, marco civil da Internet (Lei 12.965/2014), proteção de dados pessoais (Lei 13.709/2018), acessibilidade e inclusão digital, simplificação dos serviços públicos com a plataforma de dados abertos e por último, em 2019, com o lançamento do portal único do governo, o gov.br.

Em 2019 também ocorreu um marco muito importante para a inovação do setor público, que foi a assinatura pelo Brasil da “Declaração sobre Inovação do Setor Público” da OECD. Assinando a Declaração o Brasil assumiu o compromisso de (1) Adotar e reforçar a inovação no setor público, (2) Incentivar e equipar todos os funcionários públicos para inovar, (3) Cultivar novas parcerias e envolver vozes diferentes, (4) Apoiar a exploração, interação e testes e (5) Difundir lições e compartilhar práticas (OECD, 2019).

Para o exercício de 2022, o Governo Federal divulgou as principais linhas de inovação previstas para as contratações públicas baseadas em cinco pilares, com foco em planejamento, padronização, governo digital, competitividade e transparência, considerando o respectivo ano um dos mais transformadores na matéria de contratações públicas (BRASIL, 2022).

A iniciativa de inovação no setor público culmina na eficiência das compras públicas, já que vai ao encontro do que se espera com a inovação pública, a busca pela otimização na alocação dos recursos, celeridade e desburocratização nos procedimentos, eliminação de barreiras geográficas à participação e ampliação da transparência. (FERREIRA, MEDINA, REIS, 2014; PIGA, 2017).

É fundamental que se fomente a discussão do modelo de compras focando-se na eficiência, na segurança técnica, sustentabilidade e na inovação como parte do processo, sendo essencial a convergência entre o controle e a agilidade nas compras públicas (COSTA; TERRA, 2019).

A modalidade do pregão na forma eletrônica expandiu-se, passando a ser utilizada em larga escala, caracterizando, de acordo com Bittencourt (2020), como uma das grandes inovações no que se refere à operacionalização das compras públicas, proporcionando mais transparência, economicidade e eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Apesar do enorme destaque dado ao pregão eletrônico quanto ao uso expressivo pelo Governo Federal, o mesmo não ocorre na maioria dos 5.570<sup>1</sup> municípios brasileiros (COSTA, HOLLNAGEL E BUENO, 2019). De acordo com os dados do Portal de Compras do Governo Federal, até dez/2020, somente 6% dos municípios brasileiros utilizaram o sistema ComprasNet do Governo Federal para realização do pregão eletrônico e olhando os municípios em Minas Gerais o percentual não passou de 5%. Esses dados aumentaram nos últimos 2 anos em todo Brasil e com relação à Minas Gerais, a quantidade aumentou para 111<sup>2</sup> municípios (13%) que realizaram pelo menos 01 pregão eletrônico utilizando o sistema ComprasNet. Tendo em vista que Minas Gerais é o 2º estado mais populoso do Brasil e 1º em número de municípios, somando 853 municípios no total, o percentual de adesão, pelos municípios, ao sistema do governo federal para realização do pregão eletrônico é muito baixo, o que é possível concluir que muitos municípios optaram por aderir a sistemas privados de pregão eletrônico para atender ao disposto no Decreto 10.024/2019 ou continuam realizando pregão presencial.

Na busca de inferir sobre estes aspectos foi formalizado em setembro de 2021, um Acordo

<sup>1</sup> 5 568 municípios de fato, pois o IBGE conta como "municípios-equivalentes" duas entidades a mais: Brasília, como cidade coextensiva ao Distrito Federal, e Fernando de Noronha, um distrito estadual de Pernambuco.

<sup>2</sup> Portal dos municípios do Governo Federal – base de dados de 27/04/2022.

de Parceria para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação entre a UFMG e o Município de Caeté, tendo como objeto a cooperação técnica e científica entre os parceiros para desenvolver o Projeto intitulado "Inovação no processo de compras dos Municípios - uma proposta de modelagem do processo de migração para o pregão eletrônico por meio do Sistema ComprasNet do Governo Federal". O projeto se desenvolveu a partir do estudo de caso na Prefeitura Municipal de Caeté com o objetivo de desenvolver uma proposta de modelagem do processo de migração para o pregão eletrônico, por meio do Sistema ComprasNet do Governo Federal, proporcionando maior facilidade aos municípios brasileiros na inovação do processo de compras públicas, utilizando o pregão eletrônico, por meio do ComprasNet.

Conforme Yin (2002) é importante a utilização de um protocolo para orientar o estudo de caso, desde as etapas iniciais até a pesquisa de campo e análises do caso, sendo também o protocolo uma forma de aumentar a confiabilidade do estudo de caso. Nesse sentido, para esta pesquisa foi elaborado um protocolo específico, abordando: visão geral do projeto e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado; locais do estudo de caso e fontes gerais de informações; as questões específicas e avaliação do estudo de caso; apresentando os seguintes aspectos:

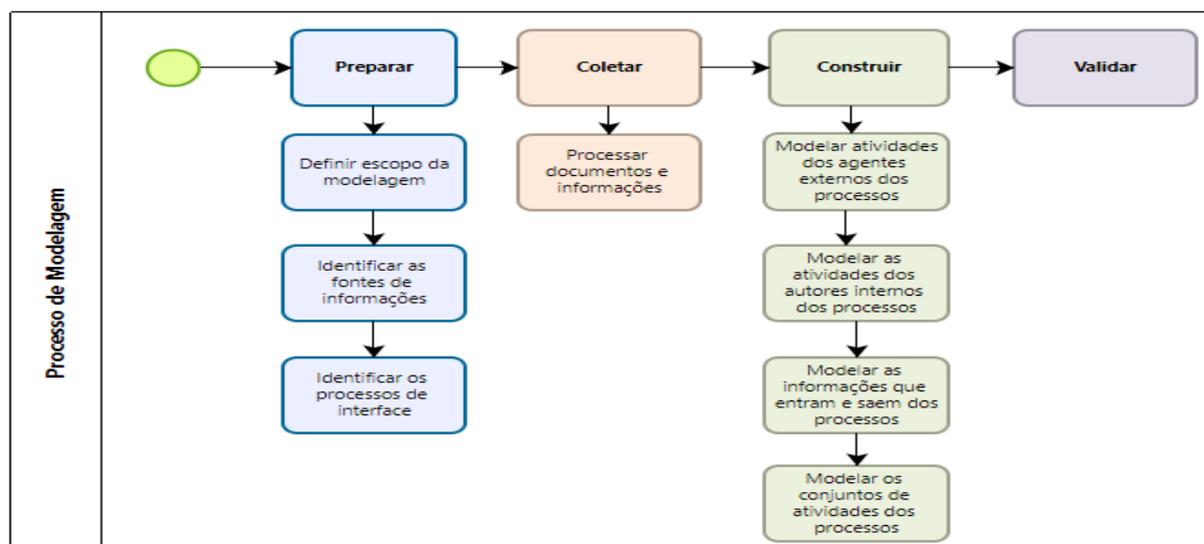
- Identificação das unidades de estudo que se enquadrem nos critérios que se pretendem pesquisar e propor a participação na pesquisa;
- Desenvolvimento e apresentação de um Plano de Trabalho à unidade de estudo com proposta de um Acordo de Parceria para PD&I;
- Apresentação do Acordo de Parceria para PD&I, o qual deve constar principalmente o objeto a ser estudado, o plano de trabalho, atribuições e responsabilidades, garantia do sigilo das informações obtidas e outras condições que, em comum acordo, deve ser assinado pelos participantes;
- Aplicação do questionário introdutório que consta no Plano de Trabalho desenvolvido, a fim de levantar os dados básicos sobre a unidade onde será realizado o estudo de caso e também sobre o processo de trabalho a ser estudado e suas necessidades de melhoria;
- Realização dos treinamentos propostos no Plano de Trabalho por meio de plataformas de ensino à distância (EAD), treinamentos remotos e presenciais com as pessoas que estão diretamente envolvidas nos processos de trabalho do estudo de caso;
- Realização de reuniões no formato de entrevistas livre de forma não estruturada, com as equipes de execução e gestão da unidade de estudo;
- Desenvolvimento e testagens da modelagem elaborada para o novo processo de trabalho;

- Descrição dos elementos principais da observação direta, realizada de forma não dirigida nos momentos das reuniões, treinamentos remotos e presenciais e implantação em modo teste e definitivo do novo processo de trabalho proposto pelo estudo de caso;
- Aplicação do questionário de avaliação dos resultados do estudo de caso; e
- Apresentação da análise qualitativa dos dados levantados, das observações realizadas, questionário de avaliação aplicado e sobre o alcance do objetivo proposto na pesquisa.

## 1. DESENVOLVENDO A MODELAGEM

O processo de modelagem abrangeu a elaboração ou adaptação de modelos de documentos e a elaboração de manuais e complemento de manuais existentes do próprio sistema ComprasNet e que compõem o Plano de Trabalho para inovação nas compras públicas, além dos fluxos do processo do pregão eletrônico. Para tanto foi utilizado o processo detalhado na Figura 1.

**Figura 1 - Processo de Modelagem.**



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Campos (2014, pp. 222-243).

Toda preparação e coleta de informações e documentos ocorreram durante o processo de seleção do caso e de levantamento de dados. Também fez parte dessa etapa da modelagem, organizar as informações e os manuais, que já eram disponibilizados pelo próprio governo federal, no Plano de Trabalho, com o objetivo de criar uma ordem para realização dos procedimentos e para facilitar a localização das informações no site do governo federal.

A construção das propostas de modelos de documentos foi realizada a partir da necessidade demonstrada pela unidade estudada, utilizando modelos elaborados e sugeridos pela Advocacia Geral da União – AGU e também elaborado pela autora a partir das informações disponibilizadas

pelo setor de Compras da Prefeitura de Caeté e de informações básicas necessárias para a utilização do sistema ComprasNet.

Os manuais foram elaborados a partir dos normativos legais e dos sistemas para execução da fase interna e de execução do pregão eletrônico, assim como das etapas do sistema ComprasNet. Todos os Manuais foram elaborados ou complementados em um formato que possa ser multiplicado a qualquer órgão e para isso foram realizadas simulações no ambiente de treinamento do sistema ComprasNet por meio dos módulos de governo e fornecedor.

Para elaboração dos fluxogramas, o processo de modelagem envolveu uma das notações mais amplamente utilizadas para modelar processos, a BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Para aplicação da notação BPMN foi utilizado o Bizagi Modeler (<https://bizagi.com/pt>), software gratuito de mapeamento de processos, intuitivo e colaborativo.

O processo de validação foi realizado por etapas, juntamente com o processo de implantação, por meio de quatro encontros virtuais com duas pessoas da equipe do setor de compras da Prefeitura, sendo uma delas a pregoeira titular e a outra auxiliar/pregoeira substituta e por meio da realização do primeiro pregão eletrônico do órgão com a utilização do sistema ComprasNet.

### 1.1 Levantamento de Dados

A coleta de dados foi realizada predominantemente por meio de análise documental, mas também por revisão bibliográfica, entrevista, questionários e observação.

Para a coleta da documentação, foram selecionados: página do site da Prefeitura de Caeté para coleta de informações sobre a cidade, as licitações realizadas e informação dos dirigentes e equipe responsáveis pelas compras da Prefeitura; página do Portal de Compras e Transparência do Governo Federal para levantamento da legislação e procedimentos sobre as compras públicas e o pregão eletrônico; página da Advocacia Geral da União – AGU para pesquisa dos modelos de documentos disponíveis referente ao pregão eletrônico; página da ENAP para levantamento das capacitações disponíveis sobre o pregão eletrônico.

A partir desta primeira coleta de dados foi criado o Plano de Trabalho para Inovação nas Compras Públicas, o qual consta de todas as informações coletadas e analisadas de forma organizada e direcionada a cada etapa do processo de inovação.

A segunda etapa de coleta de dados se deu com o objetivo de levantar os dados básicos sobre a unidade onde seria realizado o estudo de caso e também fez parte do

entendimento dos processos de compras atuais à época e suas necessidades de melhoria. Essa etapa de levantamento de informações e da documentação relativa aos processos, como eram executados pela organização foi realizada com a aplicação de um questionário, disponível no Apêndice A do Plano de Trabalho para Inovação nas Compras Públicas.

A terceira etapa de levantamento de dados ocorreu ainda dentro da primeira fase de inovação no processo de compras, quando se iniciou o período de capacitação das pregoeiras do setor de compras da Prefeitura. A qualificação da equipe envolvida no processo de inovação influencia no processo de inovação (Cavalcante e Camões, 2017), por isso foram propostas capacitações sobre o pregão eletrônico utilizando o ComprasNet, que constituíram na realização de cursos no formato EAD e série de vídeos disponibilizados pela Escola Virtual do Governo (ENAP) e manuais disponibilizados pelo Governo Federal.

As capacitações propostas e relacionadas no Plano de Trabalho foram previamente realizadas pela autora do estudo de caso e subsidiaram os treinamentos práticos (Quadro 1) sobre o processo do pregão eletrônico, realizados com as pregoeiras do setor de compras por meio do ambiente de treinamento do ComprasNet. Os 05 treinamentos práticos ocorreram em grande parte por meio de plataformas online de videoconferência, tendo em vista a pandemia da Covid-19, somente o 5º treinamento foi realizado presencialmente na Prefeitura.

**Quadro 1** – Treinamentos práticos para pregão eletrônico via ComprasNet.

Treinamento	Fase do Processo	Simulações no ComprasNet
1º e 2º dia	Fase Interna ou Preparatória do Pregão Eletrônico	Elaborar o Estudo Técnico Preliminar – ETP por meio do sistema ComprasNet e suas vantagens.
		Realizar pesquisa de mercado utilizando o Painel de Preços do Governo Federal.
		Incluir e divulgar a licitação no Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras do ComprasNet.
		Designar o pregoeiro e sua equipe de apoio por meio ComprasNet.
2º; 3º e 4º dia	Operação do Pregão Eletrônico	Realizar todas as etapas de operação do pregão eletrônico: fase de lances; aceitação das propostas; habilitação do fornecedor; fase recursal; adjudicação do objeto; e homologação.
4º dia		Realizar as etapas do pregão eletrônico no perfil de Fornecedor.
5º dia	Divulgação e Operação do Pregão Eletrônico	Incluir e divulgar a licitação no Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras do ComprasNet.
		Realizar todas as etapas de divulgação e operação do pregão eletrônico: incluir e divulgar a licitação; fase de lances; aceitação das propostas; habilitação do fornecedor; fase recursal; adjudicação do objeto; e homologação.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A observação direta foi outra técnica de coleta de dados utilizada. Realizada de forma não dirigida, a observação direta ocorreu principalmente nas etapas de capacitação e treinamentos práticos desenvolvidos durante o estudo de caso, possibilitando a identificação de lacunas na

modelagem e promovendo um maior detalhamento do mapeamento dos processos e de todos os materiais elaborados para a modelagem.

A fase de levantamento de dados por meio de observação se estendeu durante as reuniões remotas com a equipe de compras e gestores da Prefeitura, assim como presenciais na Prefeitura de Caeté e por meio dos treinamentos realizados com a equipe de compras, assim como durante a elaboração da modelagem e implantação do novo processo de trabalho, o que tornou possível a complementação e maior detalhamento do Plano de Trabalho para Inovação das Compras Públicas.

O método de observação também foi aplicado na reunião presencial realizada com o Secretário de Administração em exercício naquele momento, em formato de entrevista livre de forma não estruturada, cujo objetivo foi demonstrar o andamento do estudo de caso, os possíveis desdobramentos da pesquisa para o serviço público e a importância do pregão eletrônico para a sociedade, além de absorver informações relevantes para a pesquisa com relação ao perfil de governança da Prefeitura, perfil da equipe, dos trabalhos que são desenvolvidos e planejados e também da visão de liderança do Secretário.

Por fim, a última etapa de levantamento de dados foi a aplicação do Questionário de Avaliação do Processo de Inovação, o qual teve a finalidade de avaliar os fatores que influenciaram o processo de inovação, as capacidades e barreiras identificadas nesse processo, por parte da governança e do pessoal da Prefeitura envolvido no processo. A elaboração do questionário levou em conta o que foi discutido no referencial teórico da pesquisa.

## 1.2 Implantação e Validação da Modelagem Proposta

A etapa de implantação também ocorreu em alguns momentos concomitantemente com a de levantamento de dados e modelagem, estruturando a documentação, discriminando os planos de implantação, comunicação e validação das ações para a implantação dos novos processos.

No decorrer do processo de implantação, os manuais e fluxos elaborados foram testados e validados durante os treinamentos realizados para a equipe do setor de Compras por meio do módulo de treinamento do sistema ComprasNet. O sistema possibilita a simulação de todo um processo de pregão eletrônico com perfil de governo e de fornecedor e, a partir das dúvidas que surgiram e das dificuldades na utilização do sistema pela equipe executora do processo, foram realizados ajustes e complementos nas modelagens, tornando-as mais detalhadas.

O processo de implantação e validação da modelagem ocorreu também com a adesão formal

da Prefeitura ao sistema ComprasNet, por meio do Sistema de Gestão de Acesso (SGA) do Portal de Compras do Governo Federal, da utilização do módulo de Registro de Preço do ComprasNet e realização do primeiro pregão eletrônico do órgão.

## 2. RESULTADOS DO PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

A inovação nas compras públicas da Prefeitura de Caeté resultou na construção da modelagem, composta por um conjunto de atividades desenhadas por meio de fluxogramas, manuais e modelos (Quadro 2). A modelagem foi desenvolvida para definir uma sequência de atividades e relacioná-las com as informações, modelos e manuais existentes ou elaborados, com objetivo de tornar simples e dirigido o processo de inovação no processo de trabalho.

**Quadro 2** – Arquivos que compõem a proposta de modelagem.

Material Disponibilizado	Elaborado Por	Material Disponibilizado	Elaborado por
Plano de Trabalho - Processo de Inovação Compras Públicas	Autora	Manual de Solicitação de Acesso SIASG – ComprasNet	Governo Federal - complementado pela autora.
Modelagem Processo Pregão Eletrônico – ComprasNet	Autora	Manual Estudo Técnico Preliminar (ETP) – ComprasNet	Governo Federal - complementado pela autora.
Manual Painel de Preços – ComprasNet	Autora	Planilha - Lista CATMAT e CATSER	Governo Federal
Manual Pregão Eletrônico ComprasNet	Autora	Modelo – Termo de Referência Compras	Advocacia Geral da União - AGU
Modelo - Formulário de Pedido de Compra	Autora	Modelo – Edital Compras - Pregão Eletrônico	Advocacia Geral da União - AGU
Exemplos de Comunicação via Chat – ComprasNet	ENAP	-	-

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do Plano de Trabalho.

O Plano de Trabalho foi elaborado para guiar o órgão público na inovação do processo de compras públicas, utilizando o pregão eletrônico, por meio do ComprasNet. Ele foi utilizado para apresentação do projeto à Prefeitura de Caeté e no andamento do estudo de caso foi revisado, aprimorado e atualizado, de acordo com as mudanças nos normativos legais do Governo Federal, dos estudos e treinamentos realizados no sistema ComprasNet.

Compõe a modelagem para realização do pregão eletrônico, 14 fluxogramas referentes ao mapeamento do processo desde a adesão ao sistema ComprasNet pelo órgão, até a realização de um pregão eletrônico no respectivo sistema e o Manual do Pregão Eletrônico, também elaborado pela autora, o qual detalha todas as atividades de cada etapa relacionando com a legislação.

O modelo de formulário para pedido de compra, proposto pela autora, com objetivo de padronizar os pedidos pelos setores solicitantes, é uma questão que impacta diretamente na fase inicial do processo de compras, um problema que foi exposto pelo órgão estudado no início do

estudo de caso, por meio do questionário aplicado. Outro resultado que foi uma consequência da adesão ao sistema ComprasNet, foi a utilização pela Prefeitura de outras funcionalidades do sistema ComprasNet com adesão à ata de registro de preços de outros órgãos por meio do módulo de Registro de Preço do ComprasNet.

Os resultados também colaboraram para reforçar uma corrente teórica principalmente sobre a influência da governança, dos fatores organizacionais e individuais para o processo de inovação no serviço público e as barreiras que impactam esse processo.

### 3. CONCLUSÃO

A inovação realizada no processo de compras da Prefeitura de Caeté pode ser considerada a inovação orientada para o aprimoramento e de exploração incremental, desenvolvida no intuito de fazer com que o processo de compras funcione melhor, proporcionando maior eficiência no gasto público, mais transparência e participação da sociedade.

A inovação nos processos de contratação pública é um tema atual e está em constante inovação com mudanças recentes nos normativos e no Portal de Compras do Governo Federal e, mediante o problema identificado referente à baixa realização do pregão eletrônico pelos municípios utilizando o sistema ComprasNet, podemos considerar que a modelagem proposta contribuiu para o desenvolvimento de uma cadeia de processo de eventos dirigida composta por fluxogramas, manuais e modelos de documentos, a qual proporcionou ao município de Caeté maior facilidade e segurança para inovarem no processo de compras públicas, utilizando a modalidade pregão eletrônico, por meio do sistema ComprasNet do Governo Federal.

A multiplicação da modelagem proposta é uma possibilidade muito relevante de trabalho futuro que pode ser realizado por meio de projeto e acordo de parceria, conforme o desenvolvido na Prefeitura de Caeté. Considerando somente o estado de Minas Gerais, 671<sup>3</sup> municípios, que possuem até 50.000 habitantes, dimensões semelhantes à Caeté, ainda não realizam pregão eletrônico por meio do ComprasNet.

Dessa forma, para que a inovação no processo de compras seja bem sucedida, como ocorreu em Caeté, é necessária a conscientização dos gestores municipais quanto à estruturação tecnológica, qualificação profissional e motivação dos servidores em relação à inovação nos processos de trabalho com uso de ferramentas tecnológicas e também a criação de políticas de

<sup>3</sup> Portal dos municípios do Governo Federal – base de dados de 27/04/2022.

fortalecimento a economia local.

A criação de políticas de fortalecimento da economia local deve ser uma preocupação dos municípios que venham a utilizar a modelagem para inovar nos seus processos de compras públicas, uma vez que o despreparo tecnológico dos fornecedores e a informalidade dos micro e pequenos empreendedores podem restringir a participação dos fornecedores locais às compras públicas, principalmente por meio do pregão eletrônico e por isso precisam acompanhar a modernização que ocorre constantemente em todos os setores da sociedade fortalecendo a economia local.

A modelagem elaborada favoreceu o aumento de mais um município utilizando a modalidade de pregão eletrônico e aderindo ao sistema ComprasNet do Governo Federal, um resultado relevante para a gestão pública, para inovação nas compras públicas e para sociedade.

Todo estudo foi concluído com uma visão promissora e com resultados bem sucedidos com relação a novas práticas em gestão pública, quanto ao tema de inovação no serviço público e nas compras públicas, principalmente pelo retorno imediato para sociedade com a transparência, controle e eficiência dos gastos públicos.

#### 4. REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Sidney. **Novo pregão eletrônico**: comentários ao novo decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019 / Sidney Bittencourt. – Leme, SP: JH Mizuno, 2020.

BRASIL. **Portal de Compras do Governo Federal** - Contratações Públicas 2022. Disponível em: <[https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/Contrataes\\_Pblicas\\_2022.pdf](https://www.gov.br/compras/pt-br/nllc/Contrataes_Pblicas_2022.pdf)>. Acesso em: 28/02/2022.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN** – 2ª edição, 2014. Editora BRASPORT Livros e Multimídia Ltda.

COSTA, Caio C. M.; TERRA, Antônio C. P. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília: Enap, 2019.

COSTA, Renato E.; HOLLNAGEL, Heloisa C.; BUENO, Ricardo L. P. **Compras Governamentais**: Panorama Atual e Desafios. Revista Científica Hermes, vol. 23, pp. 51-75, 2019 - Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa.

FERNANDES, Ciro C. C. **Compras Públicas no Brasil:** vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Administração Pública E Gestão Social*, 4(11), 1-19. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7262>.

FERREIRA, Marco A. M.; MEDINA, S. A.; REIS, A. O. **Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais.** *Administração Pública e Gestão Social*, p. 74–81, 2014. <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i2.661>.

OECD, **Declaração sobre Inovação no setor público**, OCDE/LEGAL/0450, 2019.

OECD, *The Innovation System of the Public Service of Brazil: An Exploration of its Past, Present and Future Journey*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2019. <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>.

PIGA, Gustavo; TATRAI, Tunde. **Law and economics of public procurement reforms.** Routledge, 2017. In: PATRUCCO, Andrea S.; AGASISTI, Tommaso; GLAS, Andreas H. Structuring Public Procurement in Local Governments: The Effect of Centralization, Standardization and Digitalization on Performance, *Public Performance & Management Review*, 2020. Doi: 10.1080/15309576.2020.1851267.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, Porto Alegre, 2001.