

## **VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS COMPRAS PÚBLICAS CENTRALIZADAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

## **ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF CENTRALIZED PUBLIC PROCUREMENT: A SYSTEMATIC REVIEW**

**DOI:** [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I3.1269](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I3.1269)

**Stéfane Nascimento da Silva**  
stefanenascimento.s@gmail.com  
Ministério da Justiça e Segurança Pública

**Alexandre Nascimento de Almeida**  
alexalmeida@unb.br  
Universidade de Brasília

**Data de envio do artigo:** 22 de Maio de 2024.

**Data de aceite:** 05 de Outubro de 2025.

**Resumo:** As compras governamentais são instrumentos estratégicos de políticas públicas em razão de seu impacto expressivo sobre os gastos estatais. A literatura especializada tem analisado a transição do modelo descentralizado para o centralizado de aquisições públicas, considerando o cumprimento de metas socioeconômicas e regulatórias. O objetivo deste estudo é descrever as principais vantagens e desvantagens da centralização das compras públicas a partir de uma revisão sistemática da literatura. Os resultados indicaram a associação da centralização às dimensões de sustentabilidade, economicidade e inovação. As pesquisas também apontaram dificuldades na regulamentação dos modelos aplicados, no Brasil, os quais se espelham em normas internacionais, jurisprudência e regras específicas. Verificam-se ainda desafios relativos à concentração de mercado, que podem favorecer práticas de corrupção e monopólio, bem como conflitos entre os ganhos de sustentabilidade e de economicidade nos contratos públicos.

**Palavras-chave:** Compras Centralizadas; Licitações Públicas; Contratações Públicas.

**Abstract:** *Government purchases are a strategic instrument of public policies given their significant impact on government expenditures. The specialized literature has analyzed the transition from a decentralized to a centralized model of public procurement, considering the fulfillment of socioeconomic and regulatory goals. The objective of this study is to describe the main benefits and challenges of centralized public procurement through a systematic literature review. The results indicate the association of centralization with the dimensions of sustainability, cost-effectiveness, and innovation. Researches also identified difficulties about the regulation of models applied in Brazil, which are inspired by international standards, jurisprudence, and specific rules. Challenges are also observed in relation to market concentration, which may favor corruption and monopolistic practices, as*

*well as conflicts between sustainability and cost-effectiveness in public contracts.*

**Keywords:** *Centralized Purchases; Public Bids; Public Purchases.*

## 1 INTRODUÇÃO

As compras governamentais são um componente essencial para as políticas públicas, além de ferramentas estratégicas de aquisição de bens e contratação de serviços e obras, pois visam atender múltiplas necessidades do setor público. Nesse sentido, muitas modelagens foram adotadas para gerenciar e conduzir objetivos estratégicos das organizações públicas, sobretudo, diante dos anseios da sociedade (Murray, 2009). Em particular, estudos brasileiros investigaram as estruturas da Administração Pública que migraram da descentralização para a centralização das compras, no cumprimento de metas socioeconômicas e regulatórias (Araújo, Araújo, 2020; Lopes, Santos, 2022).

Para Paim Terra (2018), o design eficaz dessa ferramenta cria valor público e impacta o ciclo socioeconômico, na medida em que destaca a importância de os governos desenvolverem diretrizes sustentáveis e perseguirem modelos de compras inteligentes. No mesmo sentido, Lopes e Santos (2022) registram as potencialidades das compras centralizadas, apesar de evidenciarem a existência de poucas referências dessa modelagem, no contexto brasileiro. Por um lado, apontam lacunas de investigação, no Brasil, no que se refere aos benefícios e ao uso estratégico desse instrumento governamental (Araújo, Araújo 2020; Lopes, Santos, 2022).

Por outro lado, as experiências internacionais configuram-se como referência, uma vez que revelam êxitos e dificuldades decorrentes da multidisciplinariedade do tema e da inovação dos arranjos em contratações públicas (Bals, Hartmann, 2009). Nesse mesmo sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem recomendado a agregação das demandas em níveis subnacionais de governo, nos países-membros, como estratégia para ampliar a

eficiência dos gastos públicos (OCDE, 2015; 2018). Em complemento, a Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável aprovou a Agenda 2030, que incorpora os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e enfatiza a necessidade de práticas de compras públicas sustentáveis, alinhando a gestão contratual aos compromissos globais de desenvolvimento (ONU, 2021).

Os esforços das nações para o desenvolvimento das compras sustentáveis têm se tornado cada vez mais evidentes. Peters (2008) destaca que tais iniciativas buscam alinhar eficiência econômica e responsabilidade ambiental, enquanto estudos do IPEA (2021) ressaltam o papel das regulamentações locais no fortalecimento da governança das contratações públicas, com vistas à obtenção de resultados mais eficazes. Nesse contexto, a diretriz da centralização também se consolidou no Brasil, especialmente com a promulgação da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021), que unificou normas esparsas e jurisprudências, além de prever a instituição de centrais de compras nos entes federativos para a aquisição de bens e serviços em grande escala (Brasil, 2021a; Lopes, Santos, 2022).

Como consequência, exige-se dos entes federados brasileiros uma atuação estratégica e coordenada para dar efetividade à centralização das compras públicas (Lopes e Santos, 2022). Contudo, esse processo ainda enfrenta obstáculos significativos, especialmente no que se refere ao avanço dos sistemas de comunicação de dados, que sofrem tanto com limitações internas quanto com barreiras externas (Albano, Sparro, 2010; Paixão, 2021). Nesse contexto, formuladores de políticas públicas, reguladores e gestores são desafiados a criar mecanismos capazes de equalizar as oportunidades de compras conjuntas e ampliar a cooperação institucional (Araújo, 2019). A literatura evidencia que a otimização dos recursos financeiros do setor público demanda não apenas escala nas aquisições, mas também o equilíbrio entre qualidade e preço, o que contribui para processos mais eficazes e transparentes. Albano e Sparro (2010)

indicam que tais medidas tornam-se ainda mais relevantes, diante do controle preventivo das contratações públicas, em que os objetivos de desenvolvimento sustentável e de eficiência operacional passam a constituir paradigmas centrais da política de centralização.

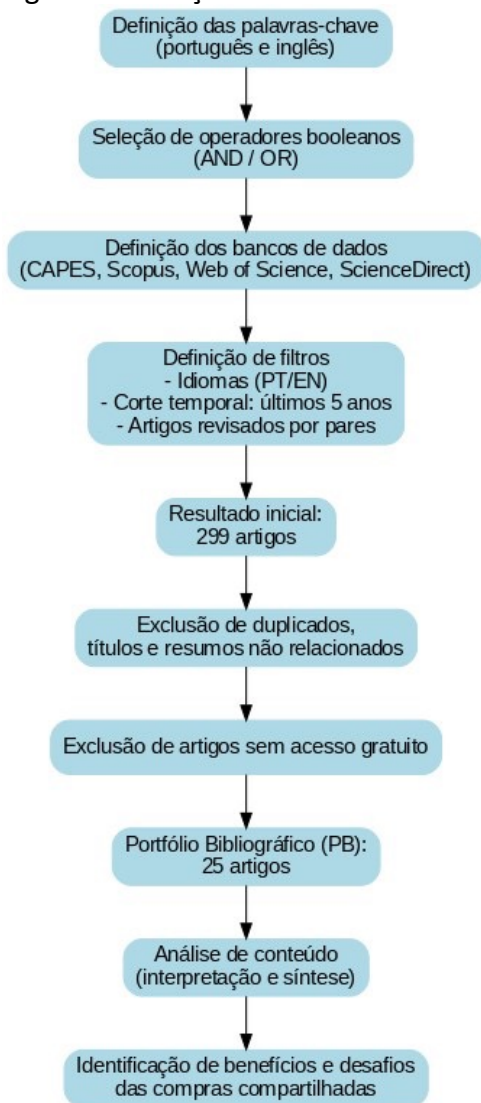
Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar os benefícios e os desafios associados à centralização das compras públicas. A relevância da pesquisa se manifesta em duas dimensões: (i) identificar, com base na literatura nacional e internacional, os benefícios e os obstáculos observados em experiências já disponíveis; e (ii) contribuir para o avanço teórico sobre as vantagens da centralização, à luz da Lei nº 14.133/21 (Brasil, 2021a), de modo a subsidiar a implementação de modelos de compras centralizadas pelos entes federativos.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa adota metodologia exploratória, por tratar de um tema em desenvolvimento; qualitativa, ao privilegiar a interpretação das evidências; e baseada em Revisão Sistemática da Literatura (RSL), entendida como procedimento estruturado para comparar e sintetizar estudos existentes (Soares; Picolli e Casagrande, 2018). Tal abordagem permitiu organizar a produção acadêmica, facilitando a identificação de padrões, tendências e lacunas da pesquisa (Araújo; Matos e Ensslin, 2020).

Quanto à sequência de procedimentos da RSL, destaca-se, inicialmente, a escolha pelas palavras-chaves, definidas: em português, “compras públicas”, “centralizadas”, “compartilhadas”, “vantagens”, “sustentabilidade”; e em inglês: “centralized public procurement”, “centralized public procurement”, “shared”, “advantages”, “sustainability”. Os operadores booleanos “OR” e “AND” foram adotados para investigar a relação entre os termos apresentados nos artigos, em qualquer campo. A Figura 1 demonstra as etapas da metodologia aplicada.

Figura 1 – Seleção do Portifólio Básico de artigos



Fonte: elaborado pelos autores

Os bancos de dados utilizados para a pesquisa foram o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Scopus — uma das maiores bases de dados referenciais internacionais, multidisciplinares e revisadas por pares. Ressalta-se que essas plataformas possuem ampla abrangência, reunindo diversas bases reconhecidas, como a Web of Science, voltada à indexação de periódicos de alto impacto em diferentes áreas do conhecimento, e a ScienceDirect, que disponibiliza um extenso acervo de artigos científicos publicados pela Elsevier, com ênfase nas ciências aplicadas, saúde e engenharias.

A pesquisa nas bases de dados foi realizada entre 24 de setembro a 03 de outubro de 2022, e contou apenas com artigos revisados por pares, para garantir maior confiabilidade aos estudos selecionados. Além disso, a restrição de dois idiomas de publicação, em português e inglês, contribuiu para a identificação de obras brasileiras que trataram do tema. Ademais, adotou-se o corte temporal dos últimos cinco anos de publicação, conferindo atualidade à pesquisa (Freitas et al., 2012).

O levantamento preliminar resultou em 299 artigos, sendo excluídos trabalhos repetidos e com títulos e resumos que não se relacionavam ao tema. Também foram excluídos do Portfólio Bibliográfico (PB) os artigos que não possuíam disponibilidade gratuita, finalizando o PB com 25 artigos. Então, aplicou-se análise de conteúdo nos artigos do PB, por meio da observação

e da compreensão de seus elementos textuais (Flick, 2009). Essa etapa consistiu na atividade interpretativa e possibilitou a síntese dos benefícios e desafios das compras compartilhadas em um número reduzido de dimensões.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Benefícios na centralização das compras

Após o levantamento do PB, os resultados indicaram que os benefícios das compras centralizadas, com ênfase nas compras sustentáveis. Foram agrupados e segmentados em três categorias temáticas: (1) sustentabilidade, (2) economicidade e (3) inovação, com percentuais constantes na Tabela 1. Esses achados se assemelham ao trabalho de Sturmer et al. (2022), que apontou a governança das contratações como temática adicional, na superação dos desafios das compras públicas.

Tabela 1 - Distribuição das categorias temáticas observadas no PB

| <b>Categoria Temática</b> | <b>Percentual de artigos que abordam o assunto</b> |
|---------------------------|----------------------------------------------------|
| Sustentabilidade          | 40%                                                |
| Economicidade             | 35%                                                |
| Inovação                  | 25%                                                |

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme demonstrado, a sustentabilidade foi a temática mais recorrente nos achados, com 40% (quarenta por cento). No mesmo sentido, as expressões “compras públicas sustentáveis” e “compras verdes” predominaram nas palavras-chave (keywords) dos resumos (abstracts) e no conteúdo dos artigos. Isso, portanto, reforçou a consistência do resultado.

Outra categoria encontrada foi a da economicidade, que representou mais de um terço dos achados (35%). Os autores apontaram vantagens na utilização dos modelos de contratações públicas centralizadas, ao tempo que as convergiam à eficiência e à eficácia, no desempenho da administração para alocação do recurso público. A maior parte da literatura ressaltou o impacto socioeconômico das despesas com compras públicas, demonstrando a representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) dos países e nos segmentos do mercado fornecedor de bens e serviços. O volume das compras influencia a decisão pela centralização, uma vez que amplia o poder de barganha e de negociação com os fornecedores, resultando em ganhos de escala (Kuzmenko et al., 2019; Abraham e Tarekegn, 2020).

Em terceiro lugar, a literatura destaca a relação entre centralização e inovação, sobretudo pelo incentivo ao desenvolvimento tecnológico, à criação de novas ferramentas e ao compartilhamento de informações. Esses benefícios fortalecem a capacidade inovadora das instituições públicas, favorecendo a adoção de estratégias mais efetivas no processamento das compras e ampliando a transparência dos dados perante cidadãos e fornecedores.

O Quadro 1 apresenta as 15 principais vantagens identificadas pelos autores do portfólio ao analisarem iniciativas de compras centralizadas em instituições públicas. De modo semelhante, Santos e Fernandes (2022) apontaram 18 oportunidades decorrentes da centralização, convergentes com os resultados desta pesquisa. Neste estudo, privilegiou-se a organização das vantagens em categorias temáticas, sem a intenção de estabelecer uma hierarquia de importância.

Quadro 1 - Principais vantagens das compras centralizadas, agrupadas por categoria temática

| <b>Categoria Temática</b> | <b>Características</b>                                | <b>Vantagens</b>                                                      | <b>Autores</b>                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Economicidade             | Padronização dos procedimentos                        | Otimiza processos e reduz necessidade de supervisão                   | Petersen <i>et al.</i> (2018); Reis e Cabral (2018); Wang <i>et al.</i> (2019)          |
|                           | Racionalização de esforços                            | Redução de custos administrativos                                     | Reis & Cabral (2018)                                                                    |
|                           | Ganho de escala com redução de preços                 | Fortalece poder de negociação com fornecedores                        | Kuzmenko <i>et al.</i> (2019); Abraham e Tarekegn (2020); Soares <i>et al.</i> (2019)   |
|                           | Planejamento integrado das demandas                   | Mitiga riscos de desabastecimento                                     | Tukura (2018); Soares <i>et al.</i> (2019)                                              |
|                           | Equipes especializadas                                | Aumento da capacidade de compra                                       | Paes <i>et al.</i> (2019); Holma <i>et al.</i> (2020)                                   |
| Inovação                  | Ferramentas eletrônicas no processamento              | Maior eficiência nas compras                                          | Parco (2019); Soares <i>et al.</i> (2019)                                               |
|                           | Capacidade para gerenciar volume elevado de compras   | Melhoria no planejamento e na negociação                              | Bitusikova <i>et al.</i> (2018); Stritch e Clement (2020); Stritch <i>et al.</i> (2020) |
|                           | Novas tecnologias / ferramentas inovadoras            | Compartilhamento de conhecimento, recursos e estratégias              | Reis e Cabral (2018); Fernandes (2019); Decarolis (2020)                                |
|                           | Uso de dados e informações gerenciais                 | Aprimoramento do processo decisório                                   | Soares, Silva e Correia (2018); Silvosa <i>et al.</i> (2021)                            |
|                           | Sistemas integrados                                   | Aumento da transparência                                              | Soares, Silva e Correia (2018); Stritch <i>et al.</i> (2020)                            |
| Sustentabilidade          | Planejamento voltado à sustentabilidade               | Padronização de processos centrados em critérios ambientais e sociais | Lundberg e Marklund (2019); Petersen <i>et al.</i> (2022)                               |
|                           | Incentivo à participação de micro e pequenas empresas | Redução de monopólios, inclusão econômica                             | Stritch <i>et al.</i> (2020); Petersen <i>et al.</i> (2022)                             |
|                           | Contratações sustentáveis                             | Compras públicas com responsabilidade socioambiental                  | Abraham e Tarekegn (2020); Morley (2021)                                                |
|                           | Integração com fornecedores locais                    | Oportunidades para negócios locais                                    | Soares, Silva e Correia (2018); Wang <i>et al.</i> (2019); Gomes (2021)                 |
|                           | Estudos centralizados sobre sustentabilidade          | Melhor avaliação das dimensões de sustentabilidade                    | Guarnieri e Gomes (2019)                                                                |

Fonte: elaborado pelos autores

A análise do Quadro 1 mostra que diferentes autores destacaram vantagens semelhantes da centralização, sobretudo relacionadas à economicidade, ao poder de barganha e à redução de custos. Esse padrão evidencia um consenso na literatura quanto aos benefícios mais imediatos da prática.

A convergência dos itens por grupo temático foi importante para verificar se haveria a multiplicidade ou não de autores do PB em relação a um mesmo elemento. Foi possível verificar que mais de um autor tratou da mesma vantagem da centralização. Essa evidência sugere que existe uma tendência da literatura em abordar com mais ênfase as vantagens da centralização de compras do que as desvantagens.

Além disso, observa-se que inovação e sustentabilidade também aparecem de forma recorrente, embora em menor proporção. Esse resultado sugere que a literatura tem privilegiado a discussão das vantagens, enquanto as desvantagens permanecem menos exploradas, configurando uma lacuna a ser investigada em estudos futuros

### 3.1.1 Sustentabilidade

A prevalência da categoria temática da sustentabilidade trouxe à tona as tendências do desenvolvimento regional e das ações governamentais sustentáveis, na seara das compras centralizadas. Essa perspectiva faz conexão ao que se consta no art. 5º da Lei nº. 14.133/2021 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Brasil, 2021a), quando elenca o desenvolvimento nacional sustentável como princípio geral das compras e contratações públicas no Brasil.

No contexto das políticas públicas ambientais, Lundberg e Marklund (2018) apontam que, na Suécia, as autoridades públicas utilizam diversas ferramentas para atingir múltiplos objetivos sustentáveis. Dentre essas ferramentas, as “compras verdes” destacam-se como um instrumento estratégico, especialmente nas aquisições de alimentos orgânicos para escolas públicas. Essas compras visam não apenas a promoção de práticas mais sustentáveis, mas também o desenvolvimento social e econômico das comunidades locais. Nesse sentido, abrangem as três dimensões do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômica, sendo consideradas

compras estratégicas importantes para a implementação de políticas públicas que visam a sustentabilidade.

Já para autores brasileiros, os órgãos públicos têm o potencial de priorizar as “compras verdes”, implementando práticas de ecoinovação na cadeia de suprimentos e promovendo a ecoeficiência no consumo de materiais e serviços, ambos sustentáveis do ponto de vista ambiental (Soares, Silva e Correia, 2018). Os mesmos autores afirmam que essa priorização reflete um compromisso significativo dos atores públicos no combate às mudanças climáticas.

Há, ainda, autores que consideram que os gestores públicos, no Brasil, adotam critérios sustentáveis de maneira mais intuitiva, influenciados, sobretudo, pela cultura organizacional e não pelas normas formais específicas (Souza et al., 2021). Também argumentam que, para a implementação de compras públicas sustentáveis, é essencial a formação de equipes multidisciplinares e transversais, além da realização de estudos técnicos voltados ao planejamento da demanda. Afirmam, por fim, que tais elementos são fundamentais para a gestão do conhecimento e a padronização dos processos.

Diante da diversidade de interpretações, a literatura aponta o paradoxo que permanece entre o investimento em tecnologias mais verdes e o incentivo a contratações de populações específicas ou menos favorecidas (Lundberg, Marklund, 2018; Lindström; Lundberg, Marklund, 2020).

Em vista do aumento nos custos, Soares et al. (2019) e Storbjörk e Stenius (2019) afirmam que, ao se ajustarem a um critério verde, as empresas arcam com maiores custos de transação e, por conseguinte, a organização pública contratante arca com o ônus. Por essa razão, no Brasil, além das margens de preferência para micro e pequenas empresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), outro esforço de incentivo ao desenvolvimento sustentável e redução de impactos ambientais volta-se à elaboração do Plano de Logística Sustentável (PLS), previsto na Instrução Normativa SLTI/MP nº 10/2012 (Brasil,

2012). Soares et al. (2019) entendem esse plano como um instrumento de governança essencial na condução de melhorias da centralização. No entanto, os autores apontam que o PLS carece de evolução normativa, pois muito dos gestores públicos brasileiros possuem dificuldade de elaboração, internalização e aplicação de suas diretrizes.

Por outro aspecto, Storbjörk e Stenius (2019) indicam que as vantagens das contratações centralizadas são pautadas pela tríade: menor impacto ambiental, menor geração de resíduo e menor consumo de recursos naturais. Reforçam que, apesar do maior custo marginal, há uma compensação econômica por meio de medidas positivas para o meio ambiente pelos fornecedores. Logo, compartilham da visão de Neto (2020), Bernardi, De Lara Pires e Peters (2021), entendendo que a inclusão da exigência de requisitos ambientais fiscalizáveis traz benefícios. Esses pesquisadores também defendem que o Estado pode agir de forma proativa e positiva, na interação e no estímulo às boas práticas do mercado, enquanto atua de forma socialmente responsável.

Para Morley (2021), do ponto de vista geográfico, a aquisição pública centralizada configura uma boa influência às capacidades produtivas locais, particularmente, no caso de alimentos sazonais. O autor defende que a localização da demanda é fator determinante para explorar novas oportunidades, priorizando áreas menos favorecidas. Ele conclui que os fatores produtivos, simultaneamente, retêm fluxos econômicos dentro da localidade e geram benefícios ambientais.

No mesmo sentido, Sönnichsen e Clement (2020) defendem que a incorporação da sustentabilidade nos órgãos públicos aumenta o nível de conscientização sobre o desenvolvimento circular, pois impacta na “cadeia de suprimentos transformacional sustentável” (Sönnichsen, Clement, 2020, p. 7). Tais estratégias enfatizam a troca de informações e de conhecimento da temática, ao passo que exigem comprometimento da alta administração em realizar contratações mais integradas entre os órgãos públicos de mesma

estrutura.

### 3.1.2 Economicidade

A economicidade é um princípio central nas compras públicas, guiando a busca por suprimentos necessários ao Estado de maneira que, ao mesmo tempo, busque os melhores preços e mantenha a competitividade. Soares, Silva e Correia (2018) destacam que esse princípio promove o equilíbrio entre qualidade, prazos e custos, sem comprometer a competitividade. Em consonância com essa ideia, Petersen et al. (2022) observam que os agentes públicos enfrentam desafios ao buscar estratégias de padronização e agregação de demanda, com o objetivo de gerar ganhos de escala e descontos significativos..

Neuenfeld et al. (2018) e Aboelazm e Afandy (2019) consideram que, diante do volume de compras de uma instituição pública, quanto maior a frequência de aquisições centralizadas, menores as incertezas e os custos de transação. A esse respeito, Neuenfeld et al. (2018) afirmam que o uso eficiente dos recursos públicos pode promover melhoria da governança, devido a forma de coordenação das atividades econômicas, na relação interorganizacional. No estudo de caso, que envolvia uma contratação por Sistema de Registro de Preços (SRP), os autores observaram que, quanto mais elevado o nível de incerteza em torno da transação, maiores serão seus custos, somado ao risco de ações oportunistas do mercado. Em síntese, distinguiram as incertezas entre ex ant, ao tratarem da falta de informações sobre os atores envolvidos na transação, e ex post, acerca das condições de mercado, que determinarão o preço efetivamente ofertado pelo fornecedor (Neuenfeld et al., 2018).

Nessa mesma ótica, Reis e Cabral (2018) entendem que, apesar de um fornecedor demonstrar elevada reputação, conduta responsável na execução contratual e histórico confiável, ele não está isento de se submeter aos mecanismos de governança. Exemplificam que nenhum desses fatores afasta a apuração de descumprimento contratual, e posterior

aplicação de sanções. Aliás, pontuam o esforço estratégico da administração em orquestrar a ordem das etapas do processo de compras centralizadas e de mitigar o conflito com o fornecedor, dada a autonomia dos contratantes.

Outra parte da literatura indica que, por meio da profissionalização e do desenvolvimento das habilidades, é possível garantir o melhor desempenho das compras públicas centralizadas (Aboelazm e Afandy, 2019; Demircioglu e Vivona, 2021). Stritch et al. (2020) afirmam que a centralização também pode melhorar o planejamento estratégico, e consideram a convergência da tomada de decisões um fator positivo, ao concentrá-las em um menor número de autoridades. Os mesmos autores indicam que o aumento da eficiência e economicidade está atrelado à divisão do trabalho por especialização funcional, em termos de rotinização e de infraestruturas de aprendizado.

Percebe-se, assim, que a eficiência estrutural do setor público e o monitoramento das aquisições são compreendidos como melhores estratégias econômicas. No mesmo sentido, colaboram com a expansão do conhecimento, das habilidades e das experiências, entre os membros das equipes (Neuenfeld et al., 2018; Petersen et al., 2022). Para esses autores, garantir bons padrões de insumos, concentrar as decisões e permitir a boa relação entre qualidade e preço dos objetos geram eficiência no processo coordenado de compras. Como limitação, Storbjörk e Stenius (2019) e Paes et al. (2019) salientam o desafio da gestão para lidar com as limitações orçamentárias e os riscos de contingenciamento dos recursos, que reduzem as quantidades das compras, conjuntamente, planejadas.

### 3.1.3 Inovação

Segundo Soares et al. (2019), a relevância dos instrumentos tecnológicos na realização das contratações públicas pode ser percebida sob diferentes aspectos e matizes. O autor afirma que, para viabilizar as políticas públicas, o Estado possui a responsabilidade de promover

a estruturação e o desenvolvimento de ferramentas inovadoras. No mesmo sentido, Morley (2021) entende que, na atual era de austeridade dos gastos do setor público, o potencial de inovação combina-se à eficiência produtiva, tanto pelo lado dos fornecedores quanto dos agentes públicos.

Dessa maneira, Ribeiro Filho et al. (2020) recomendam a adoção de mecanismos de governança (liderança, estratégica e controle), aliada a boas práticas de gestão das compras. Assim, as compras no setor público exigem um modelo de gestão para cadeia de suprimentos de forma integrada e sincronizada (Guarnieri e Gomes, 2019). No mesmo sentido, Reis e Cabral (2018) evidenciam que o grande volume de dados centralizados e que passarão a ser concentrados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) fomenta a adoção de instrumentos e tecnologias, à luz do art. 19 da Lei nº. 14.133/21 (Brasil, 2021a).

Igualmente, os autores do portfólio defendem a elaboração de índices de reputação de fornecedores semelhantes àqueles adotados pelos grandes marketplaces do setor privado (Reis e Cabral, 2018). Dessa forma, o comportamento dos agentes públicos, na coordenação de compras em grande escala, envolveria, sobretudo, a troca de conhecimento e informações entre as partes. Por consequência, reduziriam as incertezas e limitariam as ações oportunistas ou corruptas dos fornecedores (Dlakuseni et al., 2018; Reis, Cabral, 2018; Guarnieri, Gomes, 2019; Abraham, Tarekegn, 2020).

Petersen et al. (2022) exemplificam a aquisição de passagens aéreas, dado o alto nível de padronização, que contrasta com o baixo custo de informações sobre preços e qualidade. Além disso, assegura a confiabilidade das transações. Do mesmo modo, constatam que esta modelagem já foi utilizada no Brasil, obtendo êxito com o modelo de Compra Direta da Central de Compras, para aquisição de bilhetes em voos regulares domésticos (Gebirim, Brainer, 2022; Lopes et al. 2022).

De acordo com Pappano (2019) e Leiva et al. (2020), as economias de escopo são

um exemplo de inovação e eficiência nas compras públicas, além de contribuírem para a transparência e automatização dos processos. Essas economias surgem quando a integração de diferentes atividades resulta na redução de custos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. Como resultado, muitos estudiosos defendem que as ferramentas procedimentais voltadas à melhoria da eficiência do funcionamento estatal devem estar diretamente relacionadas com as práticas de compras públicas, como forma de otimizar os recursos e garantir uma gestão mais eficiente. Soares, Silva e Correia (2018), Demircioglu e Vivona (2021) e Morley (2021) reforçam essa ideia, apontando que a adoção dessas ferramentas pode promover uma melhoria substancial nos processos administrativos, aumentando a transparência e a eficácia das contratações.

O caráter centralizado das compras públicas, para Kuzmenko et al. (2019), pode ser alcançado por meio do funcionamento de uma organização especializada. Esses pesquisadores apontam que o uso de sistemas de marketplace vem sendo cada vez mais utilizados em aquisição nos países das Américas do Norte e do Sul, bem como em algumas nações europeias (Franco Neto, Marcolino, 2022). Parte dos autores que investigaram tais mecanismos registraram que a ferramenta é benéfica, pois apoia a avaliação da unidade compradora após o fornecimento do bem (Dlakuseni et al., 2018; Sönnichsen e Clement, 2020; Stritch et al., 2020).

Aboelazm e Afandy (2019), Abrahim e Tarekegn (2020) analisaram países em desenvolvimento, como o Egito, a Etiópia e a Indonésia, cujos estudos de casos abordaram a centralização das compras públicas. As vantagens demonstradas envolveram o controle dos gastos públicos e a forte interação com o mercado, pelo poder de barganha, utilizando-se de ferramentas inovadoras. Ademais, os autores apontaram quanto tais instrumentos inovadores contribuíram para a padronização dos bens e serviços, bem como promoveram sinergias de compras, adaptadas às exigências locais.

Aboelazm e Afandy (2019) e Leiva et

al. (2020) consideram também que a taxa de participação das micro e pequenas empresas em grandes licitações é um desafio internacional, diante da dificuldade de competição, dada a formação de cartéis ou monopólios. Assim, as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, segundo Dlakuseni et al., (2018), aprimoram as atividades de rastreamento, monitoramento e controle, reduzindo potenciais comportamentos inadequados. Além disso, torna a administração mais transparente e responsável, à luz da legislação específica. Os autores pontuaram que um processo de compra mais controlado, interna e externamente, minimiza efeitos perniciosos do conluio entre participantes.

Em estudos de viabilidade sobre a implementação do e-procurement na Tanzânia, Dlakuseni et al. (2018) destacaram questões-chave para o seu funcionamento. O e-procurement consiste em um sistema eletrônico que integra digitalmente as etapas de aquisição, desde o contato e negociação com fornecedores até a compra de suprimentos e serviços. Sua adoção favorece a sinergia da informação entre as equipes de compras, contribuindo para o desenvolvimento de competências de gestão, como o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Além disso, a necessidade de capacitação contínua dos funcionários é vista como um aspecto positivo, pois permite a assimilação dos marcos legais e o fortalecimento da especialização nas redes de fornecedores.

De forma complementar, Guarnieri e Gomes (2019) e Holma et al. (2020) identificaram que as práticas do setor privado podem contribuir fortemente para a criação de valor em serviços públicos, ou seja, a obtenção do melhor custo-benefício. Nesse contexto, stakeholders — entendidos como todos os atores envolvidos ou afetados pelo processo de compras públicas, incluindo gestores, fornecedores e cidadãos — exercem papel estratégico. A interação entre esses agentes favorece o aprendizado mútuo, a transferência de conhecimento e a construção de relações colaborativas que permitem o compartilhamento de riscos com fornecedores.

Há, ainda, a possibilidade de maior interação do órgão comprador com o mercado e a agregação de valor aos produtos ou serviços prestados (Wang et al., 2019).

No que diz respeito à especialização das compras, os estudos indicam que é possível reunir recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, para tornar essa função mais eficiente. Entre as vantagens destacam-se a redução nos atrasos de aprovação, o desenvolvimento de novas rotinas de busca de informações e a sistemática de diferentes critérios de tomada de decisão (Sönnichsen e Clement, 2020; Stritch et al, 2020). Sönnichsen e Clement (2020) defenderam que manter um grau de colaboração interdepartamental, pela inovação institucional, produz uma noção de engajamento de alto nível entre as equipes. Além disso, identificaram que os efeitos de estratégias administrativas resultam em recursos dedicados a apoiar e a manter uma base de conhecimento, atrelados ao desenvolvimento de políticas públicas circulares eficazes.

### 3.2 Desvantagens e lacunas na centralização

O trabalho evidenciou desvantagens e lacunas de pesquisa sobre as práticas da gestão centralizada da cadeia de suprimentos. Dentre as desvantagens apontadas por Souza, Xavier e Mello (2021), sobressai a falta de conhecimento dos agentes envolvidos sobre a temática, principalmente, a sustentabilidade. Os autores revelam que, nos sistemas que dão suporte às contratações, o aspecto multidisciplinar das competências exigidas e o baixo tratamento das informações são fragilidades presentes na administração pública. Essa deficiência vai ao encontro das lições de Fiuza, Franco Neto e Marcolino (2022), ao apontarem como ponto crítico a heterogeneidade das compras conjuntas em relação aos distintos contextos de mercado, produtos e processos, estrategicamente unificados.

As desvantagens identificadas concentram-se na complexidade regulatória das compras centralizadas. Lopes e Santos (2022) observam que as regras associadas a cada modelo são

instáveis, pois mudam conforme a atualização de sistemas e ferramentas tecnológicas, sobretudo em aquisições de grande porte. Fernandes (2019) acrescenta que a diversidade de interpretações normativas entre os níveis de governo dificulta a padronização dos procedimentos, refletindo na baixa integração entre as esferas.

Esse cenário contrasta com os benefícios destacados no Quadro 1, pois revela que, apesar dos ganhos de escala e eficiência frequentemente mencionados, a prática encontra entraves significativos na execução. A ausência de uniformidade compromete a avaliação dos resultados (Stritch et al., 2020) e leva, em muitos casos, à retomada de compras descentralizadas e pontuais, evidenciando a distância entre o potencial da centralização e sua aplicação concreta.

Ademais, o desestímulo às compras conjuntas figura como um obstáculo a ser superado pelos gestores públicos federais (Santos, Fernandes, 2022). Exige-se um contínuo esforço na destinação dos gastos públicos, visto que as recomendações mais recentes do Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2021b) apontam falha nos planejamentos das contratações anuais de órgãos federais. Além disso, há despesas passíveis de contingenciamento dos gastos que afetam, diretamente, as leis orçamentárias.

Conforme foi apontado por Baldus e Hatton (2020) e Sturmer et al. (2022), as dificuldades operacionais afetam as instâncias de decisão das unidades gestoras, porque se pautam na chamada governança colaborativa. O desafio é incentivar o envolvimento e o engajamento dos agentes envolvidos nas compras centralizadas, para além de normas cogentes. Dentre as lacunas a serem preenchidas pela literatura estão as nuances das variáveis que proporcionam economicidade ao gasto público com compras estatais volumosas. Fiuza, Franco Neto e Marcolino (2022) concluíram que faltam informações da investigação científica para compreender o quão estável é a relação, a longo prazo, da centralização, diante de diferentes efeitos empíricos.

Segundo Stritch et al. (2020), a equalização dos múltiplos objetivos de desenvolvimento

sustentável entre as nações torna-se difícil diante da complexidade das compras coordenadas por governos locais. Esse desafio de coordenação tende a reduzir a eficiência e a ampliar o tempo necessário para aprovação das aquisições. Os autores ainda destacam que a presença de regras, regulamentos e políticas formais voltadas à centralização pode aumentar o tempo gasto nos processos internos.

Parte da literatura especializada demonstra que a centralização pode gerar efeitos negativos na etapa de seleção de fornecedores. Stritch et al. (2020) alertam que a busca por escala e eficiência tende a favorecer a concentração de mercado, reduzindo a competição. Morley (2021) acrescenta que esse cenário aumenta o risco de formação de cartéis e monopólios, além de facilitar práticas de corrupção. Nessa mesma direção, Petersen et al. (2022) identificam que a centralização amplia a vulnerabilidade do processo licitatório a irregularidades institucionais. Em contraponto, Wang et al. (2019) argumentam que países com elevado nível de transparência, ferramentas anticorrupção e marcos regulatórios mais sólidos conseguem mitigar tais riscos. Ainda assim, esses autores destacam que as medidas de prevenção exigem custos indiretos, como a capacitação contínua e a especialização das equipes de trabalho.

Santos (2019) listou 11 desafios relacionados à implantação das compras centralizadas (Quadro 2). Os desafios apontados pelo autor foram corroborados pelos autores consultados no PB, conforme a associação realizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Desvantagens das compras centralizadas listadas por Santos (2019) e os achados correspondentes nos artigos dos autores do PB

| <b>Desvantagens apontadas por Santos (2019)</b>                                      | <b>Autores do PB que abordam cada desvantagem</b>                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estruturação de relações integradoras e simbióticas de ação conjunta                 | Souza; Xavier; Mello (2021)                                                                               |
| Custo de implementação                                                               | Neuenfeldt et al. (2018); Storbjork; Stenius (2019); Paes et al. (2019)                                   |
| Criação de processos de trabalho locais sobre participação nas compras centralizadas | Morley (2021)                                                                                             |
| Restrição à inovação pela redução de atores nos processos de compras                 | Stritch et al. (2020)                                                                                     |
| Resistência de fornecedores                                                          | Stritch et al. (2020); Petersen et al. (2022)                                                             |
| Concentração de mercado e restrição de acesso às pequenas empresas                   | Soares; Silva; Correia (2018); Wang et al. (2019); Morley (2021)                                          |
| Divergência de prioridades entre unidade central e locais                            | Paes et al. (2019); Holma et al. (2020)                                                                   |
| Distanciamento da realidade local, com excesso de padronização                       | Souza; Xavier; Mello (2021)                                                                               |
| Custo de gestão de informações                                                       | Soares; Silva; Correia (2018); Dlakuseni et al. (2018); Sönnichsen; Clement (2020); Stritch et al. (2020) |
| Compromisso político e posicionamento estratégico                                    | Pappano (2019); Petersen et al. (2022); Lundberg; Marklund (2018)                                         |
| Desmonte de arranjos locais sem considerar riscos de cada participante               | Dlakuseni et al. (2018); Abogazum; Afandy (2019); Leiva et al. (2020)                                     |

Fonte: Criado pelos autores com dados extraídos de Santos (2019).

Em geral, a literatura recomenda a implantação de um sistema híbrido, visando equalizar os efeitos positivos e negativos da centralização das compras públicas. Há correntes que defendem a configuração heterogênea para maximizar as qualidades e atenuar os defeitos apontados. Em síntese, apoiam a utilização intensiva de tecnologias de informação, inovação e instrumentos de coordenação. Muito embora, convivam com falhas na alimentação dos dados, na atualização dos normativos internos e no monitoramento e na avaliação dos efeitos das compras em larga escala.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão sistemática da literatura identificou as principais vantagens e desvantagens nas compras públicas centralizadas, por meio da observação qualitativa dos estudos científicos. Foram analisados 25 artigos que trataram dos benefícios e desafios relacionados ao tema. A partir das três categorias temáticas mais citadas no portfólio: 1) sustentabilidade, 2) economicidade e 3) inovação, foi possível distribuir e agrupar as vantagens encontradas. O ponto convergente com a literatura especializada é que, numericamente, as oportunidades da centralização superam os desafios. Por consequência, a temática também desperta maior interesse nos pesquisadores que tratam das compras sustentáveis.

Ademais, a literatura pesquisada demonstrou que o tema predominante é o da sustentabilidade, associado às ações governamentais, em prol do desenvolvimento socioambiental. Nesse sentido, as características identificadas abordaram vantagens voltadas à padronização de estudos centralizados das demandas, bem como da melhoria na análise das dimensões da sustentabilidade. As chamadas “compras verdes” ou sustentáveis potencializam as oportunidades de negócios locais e de uma parcela do mercado menos favorecida nas licitações públicas. Pois, o incentivo estratégico à participação de ME e EPP reduzem as condutas oportunistas de mercado, tais quais cartéis, monopólios e oligopólios, ou ainda, evita o

oligopsônio, característico em grandes volumes de compras públicas, mesmo as que atendem aos objetivos socioambientais.

Por outro prisma, o processo de compra mais padronizado, a capacidade operacional de profissionais especializados e o planejamento integrado das demandas foram outras características observadas da categoria temática da economicidade. Esse tema figurou como mais citado, sendo capaz de congrega demandas e aliar o binômio qualidade e preço nos gastos governamentais. Diante da tendência da austeridade dos gastos do setor público é essencial que haja a coordenação das atividades econômicas com a aplicação dos mecanismos de governança da contratação. Para a literatura, a racionalização de esforços reduz os custos administrativos e modulam as condutas dos fornecedores, reduzindo incertezas e custos de transação.

Na categoria da inovação, identificou-se uma diversidade de sistemas que estruturam o ciclo das compras centralizadas. O governo eletrônico, o e-procurement e as plataformas digitais (marketplaces) operam em etapas complementares: desde a publicação de editais e padronização de especificações até a coleta, integração e análise dos dados de fornecedores e contratos. Essa sistemática permite maior rastreabilidade, transparência e eficiência no acompanhamento dos processos, além de viabilizar a supervisão de dados unificados entre diferentes órgãos e esferas governamentais. A efetividade dessas ferramentas, contudo, depende do grau de maturidade da governança institucional e da capacidade de padronização já acumulada. Em última instância, a sistemática busca reduzir a assimetria de informação, fortalecendo a tomada de decisão e diminuindo as incertezas inerentes à formulação de políticas públicas.

Desse modo, a contratação pública não é considerada pelos pesquisadores uma mera troca de produtos e serviços por recompensa financeira, mas também a sinergia de ideias, valores e boas práticas. Isso deve ser considerado ainda mais quando o Estado adota modelagens de contratação pública centralizada, conjunta

ou compartilhada, que produzem benefícios e desvantagens, do ponto de vista estrutural e socioeconômico.

Esta pesquisa contribuiu para ampliar a compreensão sobre a centralização das compras públicas, ao destacar o papel das ferramentas digitais e das práticas de governança como elementos essenciais para reduzir assimetrias de informação e aumentar a eficiência do processo. Ao mesmo tempo, evidenciou desafios estruturais — como a carência de padronização, a necessidade de capacitação dos agentes públicos e os custos associados à adoção tecnológica — que ainda limitam a consolidação do modelo.

Como agenda de pesquisas futuras, propõe-se o aprofundamento de estudos empíricos sobre a performance socioambiental das compras centralizadas e sobre as estratégias de implementação em diferentes esferas federativas. Tais investigações poderão orientar a tomada de decisão, fortalecendo a institucionalização das centrais de compras em consonância com as diretrizes legais e com as demandas contemporâneas de eficiência e sustentabilidade na gestão pública.

## REFERÊNCIAS

- ABOELAZM, K. S.; AFANDY, A. Centralization and decentralization of public procurement: Analysis for the role of General Authority for Governmental Services (GAGS) in Egypt. **Journal of Advances in Management Research**, v. 16, n. 3, p. 262-276, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2018-0049>
- ABRAHIM, K.; TAREKEGN, G. Factors affecting effectiveness of centralized public procurement system: evidence from selected Ethiopian higher public education institutions. **International Journal of Commerce and Finance**, v. 6, n. 2, p. 92-103, 2020.
- ALBANO, G. L.; SPARRO, M. Flexible strategies for centralized public procurement. **Review of Economics and Institutions**, v. 1, n. 2, p. 1-32, 2010.
- ARAÚJO, A. A. de. **Gestão de risco no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais**. (Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Controladoria). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, 2019.
- ARAÚJO, M. A. D. de; ARAÚJO, F. R. de. **Compras na administração pública: processos, transparência e sustentabilidade em aquisições e contratações**, v. 2. Natal: EDUFERN, 2010.
- ARAÚJO, S. S. de; MATOS, L. dos S.; ENSSLIN, S. R. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 99-127, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27486.99-127>
- BALDUS, B. J.; HATTON, L. U. S. chief procurement officers' perspectives on public procurement. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 26, n. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.05.003>
- BERNARDI, L. A.; DE LARA PIRES, P. de T.; PETERS, E. L. Análise dos critérios ambientais nas compras públicas. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 58, p. 363-382, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/dma.v58i0.69693>
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 10 de 12 de novembro de 2012**. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável, 2012.
- BRASIL. **Lei nº. 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Congresso Nacional, 2021a.
- BRASIL. **Acórdão n. 1637/2021 – Tribunal de Contratos da União - TCU**. Brasil, DF, 2021b. Disponível em: <<https://bit.ly/34jA2T6>>. Acesso em: 22 de mai. 2024.
- DEMIRCIOGLU, M. A.; VIVONA, R. Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. **Policy and Society**, v. 40, n. 3, p. 379-396, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955465>
- DLAKUSENI, S.; KANYEPE, J.; TUKUTA, M. Working towards a Framework for Enhancing Public E-Procurement for Zimbabwe State Owned Enterprises (SOEs). **International Journal of Supply Chain Management**, v. 7, n. 6, p. 339-348, 2018.

FERNANDES, C. C. C. Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7262>

FIUZA, E. P. S.; FRANCO NETO, E. G.; MARCOLINO, D. M. Experiências internacionais de centralização de compras públicas. In: Lopes, V. B.; Santos, F. V. L. (coord.). **Compras Públicas Centralizadas no Brasil: Teoria, Prática e Perspectivas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 59-96, 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FREITAS, C. L. de; CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PFITSCHER, E. D.; VICENTE, E. F. R. Gestão socioambiental e sustentabilidade em instituições de ensino superior: uma proposta de seleção de portfólio bibliográfico. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 1, n. 2, p. 36-54, 2012. DOI: <https://doi.org/10.19177/rgsa.v1e2201236-54>

GEBRIM, I. G.; BRAINER, L. A experiência da central de compras na governança de contratos centralizados. In: Lopes, V. B., & Santos, F. V. L. (coord.). **Compras públicas centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 305-316, 2022.

GUARNIERI, P.; GOMES, R. C. Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. **Journal of Public Procurement**, v. 19, n. 4, p. 295-321, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-09-2018-0032>

HOLMA, A. M.; VESALAINEN, J.; SÖDERMAN, A.; SAMMALMAA, J. Service specification in pre-tender phase of public procurement-A triadic model of meaningful involvement. **Journal of purchasing and supply management**, v. 26, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100580>

KUZMENKO, H.; TSVIRKO, O.; SEDIKOVA, I.; KHYMYCH, O.; TARASENKO, O.; DOROSHENKO, O. The experimental model of procurement in public administration. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 8, n. 11, p. 2773-2778, 2019. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijitee.K2261.0981119>

LEIVA, F. H.; TORRES, R.; NICOLIS, O.; SALAS, R. Characterization of the chilean public procurement ecosystem using social network analysis. **IEEE Access**, v. 8, p. 138846-138858, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3011947>

LINDSTRÖM, H.; LUNDBERG, S.; MARKLUND, P. O. How Green Public Procurement can drive conversion of farmland: An empirical analysis of an organic food policy. **Ecological Economics**, v. 172, n. 106622, p. 1-19, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106622>

LOPES, V. B.; SANTOS, F. V. L. **Compras públicas centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas**. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

LOPES, V. B.; GEBRIM, I. G.; GONÇALVES, N.; AGUIAR, W. V. DE; ALVES, V. B.; BRAINER, L.; LIMA, S. A Central de Compras do Governo Federal. In: Lopes, V. B., & Santos, F. V. L. (coord.). **Compras públicas centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 203-214, 2022.

LUNDBERG, S.; MARKLUND, P. O. Green public procurement and multiple environmental objectives. **Economia e Política Industriale**, v. 45, n. 1, p. 37-53, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40812-017-0085-6>

MORLEY, A. Procuring for change: An exploration of the innovation potential of sustainable food procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 279, n. 123410, p. 1-8, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123410>

MURRAY, J. G. Public procurement strategy for accelerating the economic recovery. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 429-434, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/13598540910995200>

NETO, B. Analysis of sustainability criteria from European public procurement schemes for foodservices. **Science of the total environment**, v. 704, n. 135300, p. 1-10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2019.135300>

NEUENFELD, D. R.; STADNICK, K. T.; CARIO, S. A. F.; AUGUSTO, C. A. Custos De Transação Nas Compras Públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 226-252, 2018. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v11e02018226-252>

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Public governance and territorial development directorate**. Council on Public Procurement. Recommendation of the Council on Public Procurement. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/publicprocurement/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **SMEs in public procurement: Practices and strategies for shared benefits**. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. Disponível em: <<https://is.gd/InESpD>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

ONU. Organização das Nações Unidas. **The 17 Goals**. Nova York. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/2>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

PAES, C.O.; ZUCOLOTO, I. E.; ROSA, M.; COSTA, L. Práticas, Benefícios e Obstáculos nas compras públicas sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 13, n. 2, p. 21-39, 2019. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v13i2.1798>

PAIM TERRA, A. C. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

PAIXÃO, A. L. S. da. **Compras públicas compartilhadas: um estudo de caso comparando modelos de compras públicas eletrônicas adotados no Brasil, no Chile e nos Estados Unidos**. (Dissertação de Mestrado em Governança e Desenvolvimento). Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, DF, 2021.

PAPPANO, D. The Italian experience of aggregation in public authority procurement. **Revista Catalana de Dret Públic**, v. 58, p. 182-194, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2436/rcdp.i58.2019.3178>

PETERS, B. G. Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 289-307, 2008. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v59i3.151>

PETERSEN, O. H.; JENSEN, M. D.; BHATTI, Y. The Effect of Procurement Centralization on Government Purchasing Prices: Evidence from a Field Experiment. **International Public Management Journal**, v.

25, n. 1, p. 24-42, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1787278>

REIS, P. R. da C.; CABRAL, S. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 107-125, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612164442>.

RIBEIRO FILHO, C. A. de S.; LEMOS, J. E. S. de; RIBEIRO, R. E. M.; MOURA, K. B. de. Public procurement and planning: a strategic relationship that underlies the effectiveness of Federal Institutes of Education (IFE). **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, e794974743, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4743>

SANTOS, F. V. L. **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)**. (Dissertação - Mestrado em Governança e Desenvolvimento). Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, DF, 2019.

SANTOS, F. V. L.; FERNANDES, C. C. C. Modelos de centralização de compras na administração pública brasileira. In: LOPES, V. B.; SANTOS, F. V. L. (coord.). **Compras públicas centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas**. Belo Horizonte: Fórum, p. 456-476, 2022.

SOARES, A. R.; CORREIA-NETO, J. da S.; RIBEIRO, E. S.; FERREIRA, L. M. O Processo de Compras e o Desafio da Etapa do Planejamento: O Caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 264-273, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n4.p246-273.958>

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

SOARES, A. M. S.; SILVA, J. N.; CORREIA, M. de S. Compras públicas sustentáveis: um estudo de caso da visão dos servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 11, n. 1, p. 173-197, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v11e02018173-198>

SÖNNICHSEN, S. D.; CLEMENT, J. Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement. **Journal of cleaner production**, v. 245, n.118901, p. 1-18, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118901>

SOUZA, A. C. M.; XAVIER, L. S.; MELLO, J. A. V. B. Compras Públicas Sustentáveis: Uma Revisão Sistemática. **Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos**, v. 7, n. 1, e8726, p. 1-13, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.18224/baru.v7i1.8726>.

STORBJÖRK, J.; STENIUS, K. Why research should pay attention to effects of marketization of addiction treatment systems. **Journal of Studies on Alcohol and Drugs, Supplement**, v. 18, p. 31-39, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15288/jsads.2019.s18.31>

STRITCH, J. M.; BRETSCHNEIDER, S.; DARNALL, N.; HSUEH, L.; CHEN, Y. Sustainability policy objectives, centralized decision making, and efficiency in public procurement processes in US local governments. **MDPI Journal - Sustainability**, v. 12, n.17, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176934>

STURMER, R. A.; GARCIA, E.; PEREIRA, E. N.; PERES, F. F. F. Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-11, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v11.79840>

---

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Caderno Brasil na OCDE: Compras Públicas**, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/79810970-9580-4941-994f-74a61acaac83/content>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

TRAUTMANN, G.; BALS, L.; HARTMANN, E. Global sourcing in integrated network structures: the case of hybrid purchasing organizations. **Journal of International Management**, v. 15, n. 2, p. 194-208, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.09.001>

WANG, Y.; LIU, J.; ZUO, J.; RAMEEZDEEN, R. Ways to improve the project management efficiency in a centralized public procurement system: a structural equation modeling approach. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 27, n. 1, p. 168-185, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2018-0560>