

ÁREA TEMÁTICA

Gestão Pública

TÍTULO

Compras eletrônicas: Estudo de caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

AUTORAS

JULIANE FURTADO NOVAES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ

julianef_novaes@yahoo.com.br

DANIELE DE MOURA FIGUEIREDO

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

danifigueiredo@uol.com.br

RESUMO

O processo de compras na Administração Pública está regulamentado pela Lei 8.666/93 e demais legislações associadas, as quais estabelecem as modalidades que poderão ser empregadas no processo licitatório. Este trabalho estuda o processo de compras da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, através da modalidade de “Pregão Eletrônico”. O estudo de caso simples, de viés explanatório, é realizado através da análise dos dados coletados no site da ECT, contemplando os processos licitatórios, realizados desde a implantação do sistema “Licitações-e” em junho/2004 até o dia 20/04/2005 (última data de pesquisa). Os dados estão subdivididos de acordo com os ramos de fornecimento, o que permite a apuração do “%” de economia obtido nos processos de compras.

Através deste artigo é possível constatar que a aquisição de bens e serviços pela modalidade em estudo - Pregão Eletrônico, apresenta inúmeras vantagens para a ECT, bem como para a Administração Pública em geral. Dentre as vantagens, podemos destacar: a agilidade do processo licitatório, a desburocratização, o aumento da competitividade e, principalmente, a redução dos custos.

Palavras-chaves: Pregão eletrônico, ECT, Lei 8.666/93.

ABSTRACT

The process of purchases in the Public Administration is regulated by the Law nº 8.666/93 and the other associated legislation, which establish the modalities that could be used in the public tender process. This paper shows the process of purchases of ECT - The Brazilian Mail and Telegraph Company, through the modality of "Reverse E-auctioning". The studying of simple case, of explanatory bias, is carried through the analysis of data collected in the site of the Brazilian Mail and Telegraph Company, contemplating the public tender processes, carried from the implantation of the system "Licitações-e" in June/2004 to 20/04/2005 (last date of research). The data are subdivided in accordance with the supply branches, what allows the verification of % of economy gotten in the processes of purchases. Through this article it is possible to confirm that the acquisition of goods and services by the modality in study, presents innumerable advantages for the Brazilian Mail and Telegraph Company, among those we can detach: the agility of the process, reduction of the bureaucracy, increase of the competitiveness and, mainly, the reduction of the costs.

Key Words: Reverse E-auctioning, ECT – The Brazilian Mail and Telegraph Company, Law nº 8.666/93.

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT foi criada em 20 de março de 1969 pela Lei nº 509, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

O surgimento da ECT correspondeu a uma nova postura por parte dos poderes públicos com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País.

Com o passar dos anos e o surgimento de uma nova realidade, um ambiente globalizado com grandes desafios, a ECT viu-se obrigada a passar por reestruturações, altos investimentos em infra-estrutura, capacitação e treinamento, modernização tecnológica e lançamento de novos produtos e serviços.

Estas ações consistem em parte de uma estratégia de modernização do Estado brasileiro, com desburocratização, simplificação de processos, com uma mudança de um Estado burocrático para um Estado gerencial.

Foi nesse contexto de modernização que surgiu uma inovação na sistemática de compras governamentais, o pregão eletrônico, isto é, o pregão realizado pela Internet como uma tentativa de garantir maior competição, eficiência, transparência e grande economia de tempo e recursos nas aquisições de bens e serviços da empresa. Na visão de Carvalho (2002), a nova modalidade de licitação, o pregão eletrônico, conta com um formato que favorece o acesso de todos e a transparência de todo o processo, que é feito com a participação virtual dos interessados, podendo ser acompanhado, em todas as suas etapas, por qualquer cidadão, via Internet.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O processo de compras na Administração Pública é bastante complexo e burocrático, deve obedecer aos ditames da Lei 8.666/93.

A Lei 8.666/93, conhecida como lei de licitações, estabelece as normas a serem seguidas pelas organizações públicas em suas atividades de aquisição de bens e contratações de serviços e obras, buscando seguir os princípios legais de igualdade e eficiência.

O objetivo deste artigo é analisar o processo de compras através da modalidade de Pregão Eletrônico e determinar o % médio de economia obtido nos ramos licitados na ECT.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1 – Regulamentação do processo licitatório:

A Constituição da República estabelece que a contratação de obras e serviços, locação e alienação, bem como a aquisição de materiais no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve ser realizada através de procedimento licitatório.

A Lei nº 8.666/93 estabelece normas gerais sobre o processo licitatório e a elaboração dos contratos administrativos - é conhecida como a “Lei de Licitações”.

Segundo Carvalho Filho (1998), licitação é:

“O procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos: a celebração de contrato ou a obtenção de melhor trabalho técnico, artístico ou científico”.

A escolha da modalidade licitatória depende dos valores envolvidos e do objeto a ser contratado. As modalidades definidas pela Lei 8.666/93:

I – Concorrência

É adequada para contratações de grande vulto, aquisição ou alienação de imóveis e para aquisições internacionais. A participação é aberta para qualquer interessado que comprove possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital.

II – Tomada de preços

É adequada para contratações de médio vulto. A participação é limitada aos interessados cadastrados ou que atendam a todas as condições exigidas para cadastro até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

III – Convite

É adequado para contratações de menor vulto. Nesta modalidade não existe edital, os fornecedores recebem a “carta-convite”. A participação é aberta para interessados, cadastrados ou não, escolhidos ou convidados em número mínimo de 3 (três).

IV – Concurso

É utilizado para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores. A participação é aberta para qualquer interessado.

V – Leilão

É utilizado para venda de bens móveis inservíveis ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados. A participação é aberta para qualquer interessado, vence quem oferecer o maior lance.

Tabela 1 - Valores Limites por Modalidade

Compras e Serviços		Obras e Serviços de Engenharia	
Convite	Até R\$80.000,00	Convite	Até R\$150.000,00
Tomada de Preço	Até R\$650.000,00	Tomada de Preço	Até R\$1.500.000,00
Concorrência	Acima de R\$650.000,00	Concorrência	Acima de R\$1.500.000,00

Fonte: Lei 8.666/93

1.1 – Pregão

A modalidade de pregão foi instituída pela Medida Provisória nº. 2.026, de 4 de maio de 2000, e convertida na Lei nº. 10.520 de 17 de julho de 2002.

É aplicável para a aquisição de bens e serviços comuns. Segundo Souto (2004), bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital e por meio de especificações usuais de mercado. A

relação de bens e serviços comuns que poderão ser adquiridos/contratados foi estabelecida no Decreto nº. 3.555, de 8 de agosto de 2000. É vedada a contratação de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienação em geral através dessa modalidade.

Segundo Souto (2004) “para a realização do pregão, não se levou em consideração o valor do objeto para a determinação da modalidade, como na Lei nº. 8.666/93”.

Tabela 2 - Valores Limites

Bens e serviços comuns		Obras e Serviços de Engenharia, Locações imobiliárias e alienações	
Pregão	Não há limite	Pregão	Não se aplica

Fonte: Lei 10.520/02

A disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública, conduzida pelo pregoeiro e por sua equipe de apoio. Os valores ofertados decrescem a cada rodada. Será proclamado vencedor, o fornecedor que ofertar o material ou serviço pelo menor valor.

Segundo Foresti (2005) apud Ottoni:

“O uso do pregão simplifica o processo de aquisição de bens comuns. A modalidade já responde por 29% das compras da administração direta, das autarquias e fundações do governo federal e permite economia de até 30%, em comparação com a licitação tradicional, no caso de bens e serviços comuns”.

1.2 – Pregão Eletrônico

A criação do pregão eletrônico foi determinada no parágrafo único do art. 2º da Medida Provisória que instituiu o pregão, tendo sido regulamentado pelo Decreto nº. 3.697, de 21 de dezembro de 2000.

Segundo Niebuhr (2004), o pregão eletrônico é espécie de modalidade de licitação pública em que os procedimentos do pregão presencial são adaptados à tecnologia da informação, ou seja, é desenvolvido através da internet.

2 – O papel da Tecnologia da Informação e da Internet nos negócios

A internet é um dos componentes do conjunto da Tecnologia da Informação. Este ícone da economia moderna impulsiona a geração de valor e motiva o surgimento de novas modalidades de competição, comportamento e comunicação empresarial. Permite às organizações o desafio de concorrer no ambiente virtual. Na visão de Porter (2001) “A Internet por si só não representa uma fonte de vantagem competitiva. No entanto, a Internet é uma poderosa ferramenta quando aliada às práticas tradicionais de negócios”.

A competição acirrada faz com que os consumidores obtenham vantagens, seja com a redução dos custos ou com a melhoria da qualidade dos serviços e produtos. Ainda para Porter (1989 e 2001):

As aplicações de Internet promovem o maior acesso às informações sobre produtos e fornecedores, aumentando o poder de barganha dos consumidores. Ao criar

possibilidades de novas formas de atender necessidades e realizar funções, a Internet facilita a criação de produtos e serviços substitutos. A maior abertura e acesso à informação, além de trazer novos concorrentes, aumentam a rivalidade entre os competidores.

A visão de Porter é compartilhada por Angrisano e Laurindo (2003), pois com o surgimento da Internet as empresas mudaram suas bases de competição. Podemos citar, por exemplo, a tendência de levar a base de competição para o preço e a redução das margens de lucro.

A Internet oferece inúmeras categorias de negócios. Este conjunto de categorias é denominado comércio eletrônico ou *e-commerce*. Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil apud Angrisano e Laurindo (2003) “o comércio eletrônico pode ser definido como a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens e serviços entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes”.

Dentre as categorias de negócios, podemos citar o leilão eletrônico – “*e-auctioning*”. O processo de leilão foi redesenhado na internet, tornou-se mais democrático. Todos que possuem uma conexão podem dar o lance para qualquer produto ofertado.

Posteriormente, surge o conceito de leilão reverso. Segundo Kalakota e Robinson (2002), leilão reverso é uma categoria de negócio eletrônico onde: “os compradores apresentam as suas necessidades de um produto ou um serviço e então os fornecedores pré-qualificados dão lances e diferentemente dos leilões diretos, os preços do leilão reverso se movimentam para baixo”.

Symonds apud Joia & Zamot (2003) afirmou que, “depois do comércio eletrônico, a próxima revolução na internet seria o governo eletrônico”. No Brasil, as políticas de consolidação do governo eletrônico têm sido uma prioridade e uma das áreas que elas foram mais bem-sucedidas até agora foi a de compras, através da implantação da modalidade de “pregão eletrônico”. Para Niebuhr (2004):

“A tecnologia da informação é o traço mais marcante da pós-modernidade, que, já com bastante atraso, bate à porta da licitação pública por meio da modalidade de pregão eletrônico. A principal função da tecnologia da informação é encurtar distâncias, aproximar as pessoas, facilitando a interação do conhecimento e das informações. Hoje as informações são difundidas em tempo real, para todo o planeta, o que implica em transformações de monta no modo de agir dos atores econômicos, políticos e sociais”.

3 – Sistema Licitações-e

O Licitações-e é um sistema de comércio eletrônico que o Banco do Brasil-BB disponibiliza, gratuitamente, ao setor público, para a realização de compras e contratações de serviços através da Internet. O sistema está no portal do BB na Internet ou diretamente no endereço www.licitacoes-e.com.br, conta com mais de 200 instituições compradoras, abrange empresas públicas ou economia mista; governos estaduais; governos municipais e tribunais.

Em 2003, a ECT e o BB firmaram um acordo de cooperação técnica, para utilização do Sistema Licitações-e. Dá-se então, o início ao Projeto Compras Eletrônicas.

3.1 – Principais funcionalidades do Sistema Licitações-e

- a) Disponibiliza opção para publicação dos editais;

- b) Para realizar o *download* de edital anexo não é preciso estar cadastrado no sistema;
- c) Segurança Bancária (criptografia 128 bits);
- d) Rede de agências do BB para cadastramento das Pessoas Físicas, Fornecedores e Compradores – Segurança;
- e) Suporte técnico;
- f) Permite ao fornecedor consultar suas propostas já encaminhadas, modificá-las, substituí-las ou mesmo cancelá-las, mesmo se estiver na fase de recebimento de proposta;
- g) Perfis diferenciados (coordenador, pregoeiro, apoio, etc);
- h) Fase de abertura de propostas e classificação anterior à etapa de lances, com conhecimento dos proponentes exclusivamente pelo pregoeiro – melhor operacionalidade e autonomia ao pregoeiro, eliminação de propostas com vícios, permitindo disputa de lances apenas para as propostas válidas;
- i) Possibilidade de cotação unitária e por lotes;
- j) Abertura do *chat* para manifestação dos licitantes apenas após a etapa de lances, conferindo maior agilidade e ordem ao certame.

METODOLOGIA

A metodologia de estudo de caso simples foi utilizada neste trabalho com a finalidade de analisar o processo de compras da ECT.

Estudo de Caso

Os objetos deste estudo são os pregões eletrônicos realizados e homologados na Administração Central e nas Diretorias Regionais da ECT no período compreendido entre junho/2004 e abril/2005.

A modalidade de pregão eletrônico está implantada nas seguintes diretorias: Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo Metropolitana (SPM) e São Paulo Interior (SPI).

Coleta de Dados e Análise

Os dados utilizados foram coletados no endereço eletrônico <<http://www.correios.com.br>>. A seqüência de passos para obtenção dos mesmos está mencionada abaixo:

- 1- Clicar “Licitações”;
- 2- Clicar “Licitações homologadas”;
- 3- Selecionar os seguintes critérios:
 - 3.1- Situação = Homologada;
 - 3.2- Modalidade = Pregão Eletrônico
 - 3.3- Dependência = TODAS;
- 4- Clicar “Buscar”.

Realizada a seqüência de passos, foi obtido o seguinte resultado: 157 processos homologados na modalidade de pregão eletrônico. Estes processos estão subdivididos em 329 lotes de compras, distribuídos conforme abaixo:

Tabela 3 – Status dos Lotes

Lotes¹	Quantidade
Cancelados	1
Desertos	1
Fracassados	27
Homologados	300
Total	329

Fonte: Elaboração própria

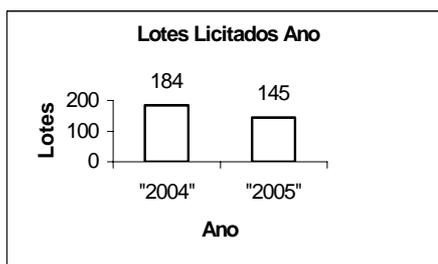
Dentre os lotes homologados, obtivemos a seguinte distribuição dos fornecedores que participaram dos processos de compras:

Tabela 4 – Fornecedores por Lotes Homologados

Quantidade de Fornecedores	Lotes Homologados
Até 10	252
De 11 a 20	47
Acima de 20	1
Total	300

Fonte: Elaboração própria

Os processos foram divididos de acordo com o ano em que foram realizados. O primeiro processo disponível na página foi realizado em 07/06/2004 e o último processo coletado foi realizado em 20/04/2005. Obtivemos a seguinte distribuição anual:



Fonte: Elaboração própria

Nos quatro primeiros meses do ano de 2005, a ECT licitou 145 lotes. Isto aponta para uma tendência de alta no enquadramento de processos na modalidade de pregão eletrônico.

Os processos de pregão eletrônico foram subdivididos conforme a natureza do objeto a ser contratado:

Tabela 5 – Ramos por Lotes Homologados

Ramo	Diretoria					Total
	AC	MG	RJ	SPI	SPM	
Combustível	-	2	-	1	-	3
EPI e uniforme	5	2	-	5	-	12
Locação	-	2	-	2	-	4
Manutenção	12	4	-	1	-	17
Máquinas e equipamentos	-	22	5	9	-	36
Material de consumo	34	17	1	2	1	55

¹ **Lotes Cancelados:** não houve interesse da Administração Pública na continuidade do processo; **Lotes Desertos:** não houve fornecedor disposto a participar do processo; **Lotes Fracassados:** não houve fornecedor classificado para participar do processo; e, **Lotes Homologados:** processos finalizados e aprovados pela autoridade competente.

Mobiliário	6	45	1	9	4	65
Peças para manutenção	-	12	-	-	-	12
Prestação de serviço	3	7	1	5	-	16
Serviços gráficos	4	-	-	-	-	4
Software	3	-	-	-	-	3
Suprimento de informática	8	3	2	-	-	13
Transporte	10	36	5	18	14	83
Veículos	2	1	1	1	-	5
Camisetas	1	-	-	-	-	1
Total	88	153	16	53	19	329

Fonte: Elaboração própria

Observou-se que a maior concentração de aquisições através da modalidade em estudo foi realizada pela DR Minas Gerais e a menor quantidade foi feita na DR Rio de Janeiro.

O montante gasto nos processos em análise foi de R\$55.547.220,68. A formatação do pregão eletrônico permite que o “Menor Valor Proposto” na etapa de proposta seja reduzido através das rodadas de lance, ou seja, a Administração Pública consegue uma redução significativa do valor da aquisição, atendendo o princípio da economicidade.

A ECT obteve uma economia média na ordem de 12%. Se estes processos fossem conduzidos através das demais modalidades licitatórias, o montante gasto seria de R\$63.298.891,85 para adquirir os mesmos itens, pois é adjudicado vencedor aquele que oferece o menor valor e cumpre todas as exigências de habilitação, não existe possibilidade de negociação para redução do menor valor proposto.

Tabela 6 – Valores e percentuais obtidos nos processos

Processo Licitatório	AC	MG	RJ	SPI	SPM	Total
Menor Valor Proposto	50.887.203,70	5.315.045,07	944.420,69	5.090.403,51	1.061.818,88	63.298.891,85
Valor Homologado	44.389.613,14	4.747.675,99	864.804,10	4.600.051,89	945.075,56	55.547.220,68
Ganho Obtido	6.497.590,56	567.369,08	79.616,59	490.351,62	116.743,32	7.751.671,17
Média de ganhos obtidos	13%	11%	8%	10%	11%	12%
% de participação das diretorias no processo de compras	79,91%	8,55%	1,56%	8,28%	1,70%	100%

Fonte: Elaboração própria

Segundo dados do BNDES (2002), a economia de custos obtida nos processos de pregão eletrônico gira em torno de 20%, porém no caso analisado, observamos que a média global de economia foi inferior ao índice divulgado pelo Banco.

Analisando o % médio de economia por ramos, percebe-se que a economia mais significativa foi obtida na aquisição de “Mobiliário” – 21,57%, seguido pela aquisição de “EPI e Uniformes” – 20,83% e o menor percentual foi obtido na aquisição de “Combustível” – 1,38%.

Tabela 7 – Economia por Ramo

Ramo	% Economia
Mobiliário	21,57%
EPI e uniforme	20,83%
Prestação de serviço	19,77%
Serviços gráficos	19,40%
Software	18,41%

Manutenção	15,86%
Locação	10,23%
Camisetas	8,57%
Máquinas e equipamentos	8,33%
Material de consumo	7,66%
Veículos	6,66%
Suprimento de informática	6,59%
Transporte	4,72%
Peças para manutenção	3,46%
Combustível	1,38%

Fonte: Elaboração própria

Individualmente, o resultado mais expressivo foi obtido no primeiro lote do pregão “PGE023-04”, realizado em 18/11/2004 pela Administração Central, cujo objeto foi a “prestação de serviços de manutenção de 18 servidores da marca SUN”. A redução obtida entre a menor proposta e o valor adjudicado ao final das rodadas de lance do pregão alcançou **68,57%**, apesar do ramo de manutenção não figurar entre os maiores % de economia.

Limitações

Neste estudo, percebe-se que a amostra não é suficiente para estabelecer uma correlação entre a quantidade de fornecedores que participaram dos certames e o percentual de economia obtido, pois foi observado que, em determinadas situações, a economia se mostrou significativa apesar do reduzido número de fornecedores (licitantes). Da mesma forma que o contrário também foi observado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Vantagens do pregão eletrônico

O pregão eletrônico potencializa as vantagens existentes no pregão presencial, bem como apresenta novas vantagens para a administração pública, para os fornecedores e para a sociedade em geral, dentre as quais pode-se destacar:

- a) Redução da formalidade e burocracia, minimizando o uso de papel, pois as propostas e atos são enviados e recebidos por meio da Internet;
- b) Simplificação das atividades do pregoeiro em virtude das facilidades oferecidas pela tecnologia da informação;
- c) Incrementa a competitividade e, conseqüentemente, reduz os custos de aquisição ao ampliar a possibilidade de participação de um maior número de fornecedores;
- d) Moderniza e simplifica os processos licitatórios, permitindo maior agilidade nas aquisições;
- e) Garante uma maior visibilidade das contratações públicas, facilitando o controle dos processos.

As notórias vantagens do pregão eletrônico explicam a sua rápida e entusiástica adoção por parte do setor público, bem como sua boa receptividade junto ao mercado fornecedor.

Esta inovação toca em um ponto vulnerável, o processo de compras. Ao fazer suas contratações, o Estado precisa administrar os seguintes aspectos: aplicação de um montante volumoso de recursos (princípios orçamentários), cumprimento de uma legislação rigorosa

(Lei 8.666/93 e demais legislações associadas), transparência do processo (princípios constitucionais) e atendimento da demanda da administração pública a tempo e a hora (eficiência, eficácia e efetividade).

Desvantagens do pregão eletrônico

Para Niebuhr (2004), se por um lado, o pregão eletrônico amplia a competitividade, por outro, se utilizado indistintamente, para objetos cujos fornecedores ainda não disponham de tecnologia, o efeito tende a ser contrário, restringindo a competitividade.

Ainda para Niebuhr (2004) “tal desvantagem pode ser perfeitamente contornada, desde que haja sensibilidade para saber quando e em que situação utilizar o pregão eletrônico”.

CONCLUSÃO

O pregão é uma modalidade de licitação que tem permitido incrementar a competitividade e agilidade nas contratações efetuadas pela ECT, possibilitando atender ao princípio da economicidade, uma vez que, com ela, quase sempre é alcançada uma redução considerável dos custos vis-à-vis as modalidades licitatórias tradicionais.

O início da implantação do sistema de compras eletrônicas foi marcado pela crença no poder magnífico do comércio eletrônico aliado à falta de histórico nesse novo modelo de negócio, levando ao super dimensionamento das estimativas de economia, porém não podemos desprezar que as políticas de consolidação do governo eletrônico no Brasil têm sido uma prioridade e que uma das áreas em que elas foram mais bem-sucedidas até agora foi a de compras eletrônicas.

As ações de modernização da máquina pública têm sido direcionadas para a otimização de atividades, transparência, desburocratização dos processos administrativos, ampliação das oportunidades de negócios por parte do governo e do fornecedor e pela redução de preço das aquisições.

Para tal, a utilização da Internet e da Tecnologia de Informação vem garantindo maior competição, eficiência, transparência e grande economia de tempo e recurso nas aquisições de bens e serviços.

O Pregão Eletrônico tem se mostrado um meio eficiente, apresentando diversas vantagens em relação ao Presencial e às demais modalidades licitatórias.

BIBLIOGRAFIA

ANGRISANO, Carlos Augusto & LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégias de Tecnologia da Informação e novos caminhos para os negócios: Panorama de casos no Brasil.** Trabalho apresentado no X SIMPEP. Novembro, 2003. www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodainformacao/arq01.PDF - Acesso: 07/11/04.

BNDES, Informe-se. **Compras Governamentais Eletrônicas no Brasil: como funcionam os principais sistemas em operação.** Nº 39 – abril de 2002. www.bndes.gov.br/conhecimento/informesf/inf_39.pdf - Acesso em 02/11/04.

CARVALHO, Antonio Carlos Passos. **O Estado pode comprar bem, barato e com transparência.** Clipping Especial Valor Econômico – outubro de 2002. <http://www.rio.rj.gov.br/cgm/clipping/especial/valor0071.htm> - Acesso em 02/11/04.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual do Direito Administrativo.** São Paulo: Lumen Júris, 1998. 11ª ed.

JOIA, Luiz Antonio & ZAMOT, Fuad. **Leilões Reversos na Internet no Governo Federal Brasileiro: Análise de Indicadores de Desempenho a partir de um Estudo de Caso.** Artigo apresentado ao ENANPAD 2003-gpg0267. Acesso: 02/11/2004.

KALAKOTA, Ravi & ROBINSON, Márcia. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** São Paulo: Artmed – Bookman, 2002.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão Presencial e Eletrônico.** Curitiba: Zenite, 2004.

OTTONI, Fernandes Jr. **O poder de compra do governo.** <http://www.desafios.org.br/index.php?Edicao=10&pagina=noticias&idNoticia=70&secao=&inicio=18&limite=21> - Acesso em 13/05/05.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Strategy and the Internet.** Harvard Business Review, p. 63-78, March.

SOUTO, Marcos Jurema Villela. **Direito Administrativo Contratual.** Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2004.