

Estudo do sistema de cotação eletrônica em uma empresa pública do estado de Minas Gerais

Luciana dos Santos Vieira

Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (PPGA/UFLA)

luh_vieira05@hotmail.com

Daniela Meirelles Andrade

Doutora em administração. Professora dos cursos de graduação em administração pública e na pós-graduação em administração e administração pública da Universidade Federal de Lavras

daniela.andrade@dae.ufla.br

Patricia Aparecida Ferreira

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Professora do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras

paf@dae.ufla.br

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 22.03.2017
Aprovado em 26.02.2018



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

Resumo

Pretendeu-se, nesse trabalho, analisar os processos de compras realizados por Cotação Eletrônica (COTEP) numa empresa pública de Minas Gerais na sua unidade localizada no sul do Estado. A pesquisa consistiu na avaliação da eficiência, eficácia e transparência dos processos realizados pela cotação eletrônica. A COTEP é destinada para aquisição de bens e contratação de serviços comuns por dispensa de licitação, com fundamento no inciso II do art. 24 da Lei Federal n.º 8.666, de 21 de junho de 1993 (Portaria n.º 306, 2001). Segundo Barbosa (2015) é uma dispensa eletrônica, diferindo-se pelo uso da tecnologia na execução. Esse processo busca a impessoalidade nas contratações, o aumento da competitividade, a maior transparência aos gastos públicos, a redução de custos, a economia de recursos públicos e a racionalização dos procedimentos, além de uma maior agilidade aos processos de dispensa (Tribunal de Contas da União, 2010). Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa em dados secundários, onde foram analisados dados obtidos pela coleta de 117 processos do COTEP e uma primária de origem qualitativa para analisar dados dos relatórios e a entrevista com o Chefe de Departamento de Suprimentos. Os resultados obtidos elencam a importância dessa nova forma de aquisição, uma vez que trouxe economia dos recursos, rapidez e transparência nos processos de dispensa. No entanto, apesar de os processos terem sido foram eficazes, houve processos desertos e fracassos, o que indica a necessidade de especialização do setor de compras para suprir tais falhas nos processos.

Palavras chaves: Cotação Eletrônica. Eficiência. Eficácia. Transparência.

Study on the electronic quotation system in a public company in the state of Minas Gerais

Abstract

Intended to-in this work to analyze the purchasing process conducted by Electronic Quotation (COTEP) a public company of Minas Gerais in its plant located in the southern state. The research was to assess the efficiency, effectiveness and transparency of procedures conducted by electronic quotation. The COTEP is intended for procurement of goods and contracting of common services by waiving bidding, based on item II of art. 24 of the Federal Law n.º 8666 of June 21, 1993 (Portaria n.306, 2001). According to Barbosa (2015) is an electronic dispensing, differing by the use of technology implementation. This process seeks impersonality in hiring, increased competition, greater transparency to public spending, reducing costs, saving public resources and rationalization of procedures, and greater agility to dispensing processes (Tribunal de Contas da União, 2010). As for methodology, research on secondary data of quantitative origin was performed, measurable data which were analyzed obtained by collecting 117 cases of COTEP and a primary qualitative source to analyze data from reports and interviews with the Supply Department Head. The results we list the importance of this new form of acquisition that brought more savings of resources, speed and transparency in dispensing processes. However, the processes were effective, but there was a high presence of deserts and failures, suggesting the need for greater specialization of the purchasing department to address such failures in processes.

Key words: Electronic quotation. Efficiency. Effectiveness. Transparency

Estudio del sistema electrónico en la empresa pública de a Estado de Minas Gerais

Resumen

La intención de este trabajo en analizar el proceso de compra electrónica llevada a cabo por la cita (COTEP) una empresa pública de Minas Gerais en su planta ubicada en el estado sureño. La investigación fue evaluarla eficiencia, eficacia y transparencia de los procedimientos llevados a cabo por electrónico de la cita. El COTEP está destinado a la adquisición de bienes y contratación de servicios comunes a través de licitación con renuncia, basada en el apartado II del art. 24 de la Ley Federal N° 8666 de 21 de junio de 1993 (Portaria n. 306, 2001). Según Barbosa (2015) es un dispensador electrónico, que difieren en el uso de implementación de latecnología. Este proceso busca la impersonalidad en la contratación, aumento de la competencia, una mayor transparencia al gasto público, la reducción de costes, ahorro de recursos públicos y la racionalización de los procedimientos y una mayor agilidad a los procesos de dispensación (Tribunal de Contas da União, 2010). En cuanto a la metodología, se llevó a cabo la investigación sobre los datos secundarios de origen cuantitativo, los datos medibles que fueron analizados obtiene mediante la recopilación de 117 casos de COTEP y una fuente primaria cualitativa para analizar los datos de los informes y entrevistas con el Jefe del Departamento de Suministros. Los resultados se indican la importancia de esta nueva forma de adquisición que llevó a la economía de recursos, la velocidad y la transparencia en los procesos de dispensación. Sin embargo, a pesar de los casos habían sido eficaz, no eran desiertos y los procesos de fracasos, lo que indica la necesidad de especialización del departamento de compras para hacer frente a estos fallos en los procesos.

Palabras clave: electrónico de la cita. Eficiencia. Efectividad. Transparencia.

1 Introdução

Os procedimentos executados pela Administração Pública são regulamentados por leis, a fim de definir os atos a serem praticados e prevenir as influências subjetivas nos procedimentos administrativos. A licitação é um procedimento administrativo que é destinado à aquisição de bens e serviços, devendo obedecer às leis e decretos regulamentados.

As licitações possuem alto grau de formalismo em decorrência das aquisições e contratações para as organizações públicas alcançarem a transparência e a satisfação da sociedade, além de garantir a eficiência e eficácia dos bens públicos. Assim, o setor de compras pode ser considerado uma das principais áreas de uma organização, pois é por meio de um processo de compras eficiente, eficaz e transparente que o órgão conseguirá atingir seus objetivos, utilizando menos recursos e prestando um serviço público de qualidade.

No entanto, esses procedimentos são muito criticados pelo excesso de formalismo nos seus processos, causando demoras e atrasos. Em decorrência disso, o governo vem fazendo o uso da internet, o que é comumente chamado de governo eletrônico. A utilização dessa ferramenta está intimamente ligada à reforma do Estado, na década de 1990, quando se buscava um modelo de gestão eficiente e desburocratizado (Ribeiro, 2005).

O governo eletrônico para as compras públicas tem propiciado, segundo Barbosa (2015), uma melhoria na qualidade dos processos e procedimentos. Destaca-se o uso do pregão eletrônico e o sistema de cotação eletrônica (COTEP) que visam à transparência, eficiência e economia para o setor público.

A presente pesquisa analisa os processos de compra via COTEP de uma empresa pública estatal do Sul de Minas Gerais, que instituiu essa nova modalidade como forma de obter maior desempenho em compras na modalidade de dispensa. Foram coletados dados dos processos realizados por COTEP no Portal de Compras de Minas Gerais, com intuito de avaliar se esta modalidade de compras tem propiciado eficiência, eficácia e transparência para esta organização pública.

2 Compras públicas no Brasil

O tema compras públicas está intimamente ligado às licitações, devido à obrigatoriedade de usá-la nos processos de aquisições e contratações públicas, de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal (1988). Segundo Di Pietro (2015), licitação é um procedimento administrativo que tem o intuito de normatizar as compras da administração pública, estabelecendo assim:

[...] normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes às obras e serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (Lei n. 8.666, 1993).

Na lei de licitação existem as modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, leilão, concurso (Lei n. 8.666, 1993) e pregão (Lei n.10.520, 2002). E as dispensas do processo licitatório, tendo dois casos: dispensa e inexigibilidade.

Os casos de inexigibilidade, segundo o art. 25 da Lei de licitação, ocorrem quando houver inviabilidade de competição. Andrade e Cristina (2012) apresentam os casos de inexigibilidade pautados na lei:

- a) Fornecedor ou produtor exclusivo, vedada a preferência por marca – casos de produtor e vendedor são exclusivos.
- b) Contratação de serviços técnicos profissionais especializados de natureza singular – casos em que os serviços possuem habilitação técnica e profissional individualizadoras.
- c) Contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela opinião pública.

Já os casos de dispensa, segundo Nohara (2014a), são aqueles em que há a possibilidade de competição entre os licitantes, mas em decorrência do interesse público, permite a administração pública fazer a contratação direta sem a realização da licitação. Di Pietro (2015) classifica as hipóteses de dispensa em quatro tipos, de acordo com artigo 24 da Lei 8.666/93:

- 1) Em razão do valor – em decorrência do pequeno valor, sendo até R\$15.000,00 para obras e serviços de engenharia (inciso I) e R\$ 8.000,00 para outros serviços e compras (inciso II).
- 2) Em situações excepcionais – refere-se, por exemplo, em casos de guerra ou grave perturbação da ordem (inciso III), emergência ou calamidade pública (inciso IV), quando não acudirem interessados à licitação anterior (inciso V) e dentre outros (inciso VI, VII, XI, XIV, XVIII, XXVIII).
- 3) Em razão do objeto – remete a compra ou locação de imóvel (incisos X), compras de hortifrutigranjeiros (inciso XII) e dentre outros (incisos XV, XVII, XIX, XXI, XXV, XXIX, XXX, XXXI, XXXII, XXXIII).
- 4) Em razão da pessoa – aborda, por exemplo, para contratação de instituição brasileira da pesquisa, do ensino e do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso (inciso XIII) e dentre outros (incisos VIII, XVI, XX, XXII, XXIII, XXIV, XXVI).

Por meio dessa breve apresentação dos processos licitatórios vê-se que o intuito dos procedimentos licitatórios é ser eficiente. No entanto, por ter sido implementada no período burocrático o excesso de formalismo, de uniformidade de procedimentos e uma preocupação acirrada com o controle, segundo Hirle, Drumond, Soares e Souza (2015), tem levado a uma demora excessiva para a realização dos processos licitatórios, afastando do ideal de eficiência.

Para os críticos, deveria haver maior flexibilização, a fim de terem contratações mais céleres e eficientes (Nohara, 2014b).

Com o intuito de atingir a eficiência, a legislação brasileira já sofreu diversas alterações até alcançar o atual formato. Dentre elas, o Decreto nº 4.342/2002, responsável pela regulamentação do sistema de registro de preços e a instituição da modalidade de pregão para os Estados, municípios e Distrito Federal por meio da Lei Federal nº 10.520/02. Em 2005, a regulamentação do pregão de forma eletrônica (Decreto n. 5.450, 2005).

No entanto, mesmo com essas e outras diversas mudanças nos processos de compras e com mais de 20 anos de sua promulgação, segundo Miguel (2015), as licitações públicas brasileiras se distanciam da característica principal do atual modelo administrativo gerencial: a eficiência. A eficiência nas compras públicas ocupa uma posição central, por visar à redução de custos, gastos e tempo.

Para isso, a administração pública tem feito uso da tecnologia da informação, por meio do governo eletrônico, objetivando a melhoria de processos, o aumento da eficiência, a melhor governança, a elaboração e o monitoramento de políticas públicas de forma mais colegiada e participativa e com maior transparência (Barbosa, 2015). Dessa maneira, no próximo tópico será abordado sobre o governo eletrônico e a sua utilização na execução das compras governamentais brasileiras.

3 Governo eletrônico e as compras públicas

O termo Governo Eletrônico (e-gov) surge do uso da tecnologia pelo governo, por meio de diversas modalidades, como oferta de serviços, disponibilização de dados e a execução de processos administrativos (Barbosa, 2015). Okot-Uma (2000), citado por Mello (2009), entende o governo eletrônico como o modo pelo qual as instituições se valem das tecnologias da informação e comunicação para o incremento na oferta de serviços prestados pelo governo. Segundo Pinho (2008), tal ferramenta tem o propósito de melhorar a eficiência do governo através de equipamentos e procedimentos de informática e de comunicação eletrônica. Assim, o governo eletrônico implica uma entrega de informações e serviços governamentais por meios eletrônicos (Mello, 2009).

A utilização da tecnologia da informação tem sido uma importante ferramenta na realização dos processos organizacionais do governo. Para Barbosa (2015), as novas tecnologias são de vital importância para a melhoria das atividades desenvolvidas pelo setor

público, propiciando maior interação da estrutura organizacional, além de proporcionar um processo transparente, eficiente e econômico para a Administração.

No Brasil, o e-gov veio junto com a reforma do Estado, no período do governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, a fim de ganhar maior eficiência na gestão pública (Moraes & Meirelles, 2014). Em 2000, o governo eletrônico ganhou impulso com a criação do Programa de Governo Eletrônico do Estado brasileiro que formou o Grupo de Trabalho Interministerial para implementar novas formas eletrônicas de interação (Governo eletrônico, 2015).

De acordo com o sítio, tal política possui três diretrizes principais: junto ao cidadão; melhoria da gestão interna; e integração com parceiros e fornecedores. Essas diretrizes tem o propósito de melhorar as relações entre os cidadãos, empresas e órgãos do próprio governo; aperfeiçoar os serviços públicos; e fortalecer a participação do cidadão por meio do acesso à informação e de uma gestão pública eficiente (Governo eletrônico, 2015).

Segundo Barbosa, Faria e Pinto (2004), o governo eletrônico pode ser caracterizado em quatro categorias em decorrência das suas diversas interações:

- a) Governo e empresas (G2B) – troca de informações e processamento de transações eletrônicas.
- b) Governo e cidadão (G2C) – informações e serviços públicos.
- c) Governo e servidor público (G2E) – informações e prestação de serviços necessários para a execução das atividades profissionais.
- d) Governo e governo (G2G) – interação entre as diferentes esferas (municipal, estadual e federal) e órgãos do governo.

As diversas esferas de governo (federal, estadual, municipal e distrital) têm construído portais eletrônicos como forma de informatização das suas atividades. Segundo Pinho, Iglesias e Souza (2006), por meio desses portais os governos mostram sua identidade, seus propósitos, suas realizações e concentra a disponibilização dos serviços, o acesso às informações e a realização de negócios.

Nos processos de compras, a internet tem reduzido custos administrativos, melhorado a eficiência, elevado a qualidade do serviço (Diniz, 2000), e tem oferecido mecanismos para o controle social (Mello, 2009). Na esfera federal, por exemplo, tem sido adotado desde 1998, o Portal de Compras Governamentais, mais conhecido como Comprasnet fazendo as operações das compras governamentais dos órgãos integrantes do Sistema Integrado de Administração

de Serviços Gerais (Siasg) – Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Governo eletrônico, 2015).

A execução das compras públicas eletrônicas faz uso das quatro tipologias de governo eletrônico, pelo relacionamento e na prestação de serviços das empresas privadas (G2B), acesso a informação pelos cidadãos (G2C) e pelas transações intra e intergovernamentais (G2G) (Souza, Scalioni, Drumond & Hirle, 2013). Além de fornecer condições necessárias aos servidores públicos de executar as compras públicas eletrônicas (G2E).

A COTEP e o pregão eletrônico são exemplos de modalidades em que são feitas de maneira eletrônica. Com o intuito de analisar a maneira como têm sido realizadas essas compras públicas eletrônicas, descreve-se o processo de COTEP, modalidade pouco explorada pela literatura e muito utilizada pelas organizações públicas.

4 Sistema de cotação eletrônica

Em 2001, o governo federal implantou a COTEP através da Portaria nº 306, com o intuito de obter maior transparência, economia e agilidade nos processos de aquisição de bens de pequeno valor, por dispensa de licitação. De acordo com inciso II do art. 24 da Lei nº 8.666/1993, esse tipo de compra é feito diretamente com o fornecedor após pesquisa de preços no mercado.

A COTEP, segundo Barbosa (2015), consiste em um tipo de contratação com uma dispensa eletrônica, já que devem ser respeitados os valores do inciso anterior, sendo de até R\$ 8.000,00 para a Administração Direta e de até R\$ 16.000,00 para a Administração Indireta. Diferindo-se da dispensa tradicional pela utilização da tecnologia da informação e comunicação (Barbosa, 2015).

Com relação a esse tema, Minas Gerais (MG) instituiu o COTEP pela Resolução Seplag nº 061/ 2005. Mas atualmente, está em vigor a Resolução Seplag nº 106 de 2012.

A COTEP é realizada pelo Portal de Compras de MG, que é o responsável pela execução das compras, no qual possui um catálogo de materiais e serviços e de fornecedores previamente cadastrados no Cadastro Geral de Fornecedores de Minas Gerais (CAGEF).

Na realização do processo de cotação eletrônica, o gestor público deve atentar-se, assim como nos processos de licitação, pelo não fracionamento¹ do objeto (Lei n. 8.666,

¹ “O fracionamento é quando se divide a despesa para utilizar modalidade de licitação inferior à recomendada pela legislação para o total da despesa, ou para efetuar a contratação direta” (TCU, 2010).

1993). Primeiramente, o setor de compras cadastra o processo no portal com informações sobre o objeto, dotação orçamentária, regra de participação, tempo de duração e demais informações. Além do preço de referência, obtido por meio de uma pesquisa de preços de mercado, podendo ser considerado o lance inicial do COTEP. No entanto, para ser o lance inicial o fornecedor por ele responsável deve estar cadastrado no CAGEF ou deverá ser cadastrado pela unidade de compras (Resolução n.106, 2012).

Segundo Resolução n.106 (2012), em seguida, os fornecedores (não identificados no período da sessão pública) apresentam as propostas de preços eletronicamente, podendo fazer lances sucessivos, durante o tempo de abertura. Depois de finalizada a sessão pública, aquele participante que tiver dado menor preço será o classificado, logo, começa a fase de negociação, em que a organização negocia com o fornecedor ganhador com o intuito de obter um preço mais favorável não se admitindo condições contrárias previstas no processo de compra, devendo o valor resultante ser registrado no Portal de Compras (Resolução n.106, 2012).

No entanto, caso o objeto não for condizente com o licitado ou o fornecedor não estiver regularizado com a Fazenda Estadual, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) serão examinadas as ofertas subsequentes de acordo com a classificação, até aquela que estiver conforme as condições previstas no processo de compra. Após a finalização do processo é emitido um relatório do resultado da COTEP com todas as informações do processo podendo ser acessadas por qualquer cidadão através do Portal de Compras (Resolução n.106, 2012). Na realização da COTEP podem ser encontrados dois tipos de problemas: deserto ou fracasso. De acordo Nohara (2013), licitação deserta é quando não aparece nenhum interessado a dar lances, e a outra é quando há interessados, mas o fornecedor é desclassificado pela falta de adequação às exigências do processo.

4.1 Os benefícios da COTEP auxiliando na eficiência, eficácia e na efetividade.

Segundo o Tribunal de Contas da União (2010) essa nova forma de aquisição de bens de pequeno valor para compras públicas busca:

- a) Impessoalidade nas contratações – em decorrência da falta de contato físico entre os servidores e os fornecedores.

- b) Aumento da competitividade - abrangência de participação devido à diminuição da distância, possibilitando a participação de maior número de fornecedores.
- c) Maior transparência aos gastos públicos – acompanhamento dos processos via internet.
- d) Redução de custos e economia de recursos públicos – preços contratados menores que o preço de referência
- e) Racionalização dos procedimentos e maior agilidade aos processos – facilidade de execução através do uso do governo eletrônico.

Por meio da COTEP pode-se avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dessas compras. A eficiência é definida por Meirelles como:

O princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função presteza administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas como legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (Meirelles, 2013, p.102).

Dessa maneira, a eficiência remete o “fazer mais com menos” ou “como fazer”, segundo Resende (2012), está ligada aos recursos e tempo de execução, assim, a eficiência pode ser avaliada por meio da economia dos recursos e pelo tempo de duração.

A economia de recurso é obtida pela cotação eletrônica ser do tipo menor preço, “quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar quem será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações.... e ofertar o menor preço” (Lei n. 8.666, 1993). Segundo Hirle *et al.* (2015) esse indicador pode ser obtido através da comparação entre os preços finais adquirido e os preços de referência, tendo assim o valor de recursos poupados. Esse indicador é influenciado pelo número de competidores nos processos (Souza *et al.*,2013), especificações do produto e a quantidade comprada (Faria, Ferreira, Santos & Silveira, 2010).

Já o tempo de execução está ligado ao uso da tecnologia da informação que busca aumentar a velocidade, a confiabilidade e a produtividade dos processos, informatizando e padronizando os procedimentos tornando-os mais ágeis (Davenport, 1998).

A eficácia possui conexão com os resultados, visa o cumprimento dos objetivos e metas (Resende, 2012). Segundo Motta (1999, p. 35), a eficácia é “fazer bem as coisas certas, obter resultados” ou “fazer melhor”. Resende (2012) avalia esse indicador por meio de compras realizadas sem deficiências ou falhas, ou seja, relação entre as falhas (desertos ou fracassos) de um processo em relação ao total de processos concluídos.

E por fim a efetividade que está amparada nos déficits da democracia participativa, foca no princípio da participação e entende-se por “fazer diferença para o beneficiário” (Coelho, 2012). Assim, a efetividade liga-se com a maior transparência das ações empreendidas com os recursos públicos para a sociedade (Silva, Martins & Ckagnazaroff, 2013). A transparência é de suma importância para os processos de dispensa, já que aconteceram alguns casos de corrupção envolvendo esses procedimentos, segundo Amaral (n.d), dentre as situações de fraude em dispensa estão o fracionamento e classificação inadequada do objeto.

Assim, se torna cada vez mais necessários sistemas mais transparentes para aumentar a fiscalização por parte da sociedade e pelas próprias empresas competidoras. A internet é um importante meio de fomentar esse controle por ser mais eficiente e barata que os meios burocráticos existentes (Charles, 2015). Dessa maneira, se torna cada vez mais necessário avaliar as informações fornecidas pelos portais eletrônicos, os quais facilitam o acesso aos cidadãos.

Através desses três indicadores buscar-se-á avaliar se o COTEP tem alcançado os resultados esperados em relação à redução dos custos, rapidez nos processos, transparência e impessoalidade na realização das compras públicas.

5 Metodologia

A pesquisa é quantitativa por analisar dados numéricos responsáveis pela avaliação da eficiência e eficácia. E, qualitativa por analisar documentos gerados no Portal de Compras de Minas Gerais e da entrevista realizada. É uma pesquisa descritiva, pois busca descrever os processos de COTEP, a fim de examinar se na realização das aquisições estão existindo economia de recursos, rapidez nos processos, eficácia e transparência (Gil, 2014).

A coleta de dados é de fonte secundária. Primeiro, foi feito um levantamento das compras realizadas entre os anos de 2010 a 2015, no Portal de Compras de Minas Gerais (<http://www.compras.mg.gov.br/>) realizados por uma unidade da empresa pública localizada, no sul de Minas Gerais.

O período escolhido não incluiu o ano 2009, pois os processos de aquisição, por meio da COTEP na organização estudada, desse ano não possuíam informações necessárias para a pesquisa. Dessa maneira foi analisada toda a população de processos realizados no formato COTEP. Na análise da economia foram excluídos 17 processos de 2010, 4 de 2013 e 2 de 2015, por não possuírem as informações sobre o preço de referência. Na avaliação do tempo e eficácia eles foram reconsiderados, pois tinha os dados necessários para essa análise.

No Portal de Compras são disponibilizadas muitas informações, mas alguns dados, como por exemplo, o número de fornecedores participantes é obtido somente após a homologação, quando é gerado um relatório do resultado da cotação eletrônica, por tal motivo, foram ignorados dois processos do ano de 2015 na análise do tempo de duração.

Além da coleta de dados no Portal de Compras de Minas Gerais, foi feita uma entrevista com o chefe da gestão de suprimentos da organização para auxiliar nas análises dos resultados encontrados. A análise quantitativa foi feita a tabulação dos dados com número do processo, objeto licitado, situação (concluído, deserto ou fracassado), valor de referência, valor homologado, quantidade de participantes, e por fim, a duração dos processos desde a abertura até a homologação. Tais informações foram tabuladas no programa Excel, a fim de avaliar a eficiência e eficácia.

A eficiência, conforme Resende (2012) tem o propósito de calcular a economia e o tempo de duração dos processos. A economia, dessa maneira, pode ser calculada através da seguinte fórmula, a diferença entre o preço de referência (A) e o contratado (B) dividido pelo valor de referência (A), determinando o percentual de economia obtido (Hirle *et al.*, 2015). Já o tempo de duração dos processos foi estimado desconsiderando a fase interna, assim, foi contado da data da abertura da sessão pública até a data de homologação.

Já para a análise da eficácia foi medida a quantidade de falhas, ou seja, desertos ou fracassos. Para avaliar a transparência foram analisados os relatórios do resultado da cotação eletrônica, a fim de averiguar se possuíam as informações detalhadas dos processos, sendo uma análise de caráter qualitativa. Após a análise dessas informações foi o momento da entrevista, sendo de caráter qualitativo para auxiliar nas explicações dos resultados encontrados.

6 Indicador eficiência

Para analisar a eficiência, foram observados os critérios de economia de recurso (a quantidade poupada com a utilização da COTEP) e o tempo de execução (o prazo desde a abertura até a homologação).

6.1 Economia de recursos

Na análise dos 49 processos via COTEP de 2010-2015 é notável o percentual de economia dos processos analisados: 10,64% (2010); 15,32% (2011); 21,20 (2012); 10,64 (2013); 10,64 (2014) e 6,96 (2015). A maior economia identificada foi na compra de cartuchos originais para diversas impressoras, em 2012, na qual houve uma economia de 46% do valor de referência e 9 participantes no processo de compra. Essa economia é decorrente da sessão de lances, similar ao pregão eletrônico, na qual permite a disputa de preço entre os participantes, os fornecedores participantes são informados imediatamente sobre o valor do menor lance do processo, estimulando a concorrência entre eles (Resolução n.106, 2012).

Dos processos avaliados alguns tiveram uma economia irrisória em relação ao preço orçado. Acredita-se que seja em decorrência do lance inicial ser o preço de referência obtido por meio de pesquisa de preços no mercado. Quando há apenas uma empresa interessada, o lance tende a ser o mesmo do lance inicial, por não ter competição, o que gera uma economia irrelevante para a administração pública (Resolução n.106, 2012). Um exemplo foi à compra de semente de sorgo para plantio, na qual houve uma redução de R\$0,04 do preço de referência, bem como na compra de antibiótico, onde a economia foi de R\$0,20.

A economia da cotação eletrônica advém da abertura de disputa de preços aos fornecedores cadastrados. É necessário evidenciar que o COTEP não é um procedimento licitatório, e sim, uma dispensa, mas ao ser executada de maneira eletrônica possui muita proximidade com o pregão eletrônico que é uma licitação (Leão, Scalioni & Souza, 2014). Segundo Fernandes (2005), as compras no meio eletrônico geram impactos na redução dos custos pelo incremento da competição entre os fornecedores. A competição é a chave para os processos licitatórios, pois se espera que com a competição entre os fornecedores tenha redução dos preços até o máximo suportado pelos empresários. Tal fato foi observado nos anos 2011 e 2012, onde houve uma economia de 15,32% e 21,20% e participação em média de 3 (três) e 5 (cinco) participantes, respectivamente, sendo esses os dois anos com maiores números de participantes e maior economia.

Ao analisar a compra de cartuchos (anteriormente apresentada), a qual gerou uma economia, em torno de 46%, foram 9 (nove) participantes no processo de compra. Enquanto as que tiveram menor economia, como na compra de antibiótico, esta teve apenas 1 (um) participante, assim, como não havia concorrência, o fornecedor apenas atende ao preço de referência, já que ao iniciar a sessão pública, o primeiro lance é o preço de referência (Resolução n.106, 2012).

No entanto, houve algumas exceções, por exemplo, na compra de GPS, esta compra apresentou redução de R\$1,00 com a participação de 6 (seis) fornecedores no processo. Com base na entrevista entende-se que nesse caso, o preço de referência já estava próximo ao preço suportado pelos fornecedores, pois os valores dos outros lances variaram de R\$1.598,00 (menor preço) a R\$2.200,00 (maior preço).

Percebem-se pelos dados as oscilações de economia no decorrer dos anos, tendo um acréscimo para 15,32% (2011) e 21,20% (2012) em seguida, decréscimo para 10,64% (2013 e 2014) e 6,96% (2015). Ao comparar com a pesquisa de Hirle *et al.* (2015), na qual mostraram um gráfico com as mesmas oscilações, mas analisando pregão eletrônico. Esses efeitos, segundo os autores, podem ser decorrentes de duas razões: a primeira é a especialização dos setores de compras públicas e melhoria nas estimativas, fazendo com que a diferença entre os preços orçados e os valores contratados tenda a diminuir.

Outro aspecto a ser analisado, do ponto de vista da economia das compras públicas por COTEP, é a estabilização dos ganhos obtidos com a negociação dos processos, estas tendem a estagnar num patamar (Hirle *et al.*, 2015). Ao verificar os últimos 3 (três) anos é possível observar que 2013 e 2014 tiveram a mesma porcentagem de economia, 10,64%, destoando em 2015 com 6,96%, não sendo uma diferença tão significativa. Para o entrevistado, essa pouca redução do último ano se deve ao fato de o preço de compra estar próximo ao preço de referência, mostrando que houve uma boa pesquisa de mercado, com pouca diferença entre o preço homologado e o orçado, a outra causa, seria a baixa concorrência na sessão devido ao desinteresse em relação aos itens adquiridos.

Contudo, a relação da economia com o número de participantes é muito forte, segundo Faria *et al.* (2010), quanto maior o número de empresas com interesse na compra, a disputa é maior, logo, gera lucros para os órgãos públicos. No entanto, a economia está ligada a outras variáveis como as especificações do produto, que segundo Faria *et al.* (2010), quando muito específica as descrições do produto fecham a concorrência para algumas empresas. Outro

fator é quantidade a ser adquirida, pois quanto maior a quantidade melhor o preço, gerando, assim, economia para administração pública.

6.2 Tempo de execução

Nesse indicador analisou-se 70 processos (dois a menos que o total concluído), pois eles não haviam sido homologados, o que impede a análise do fator tempo de execução. Essa mensuração foi feita considerando o tempo de abertura no Portal de Compras de MG e a data de homologação (validação por parte da autoridade competente).

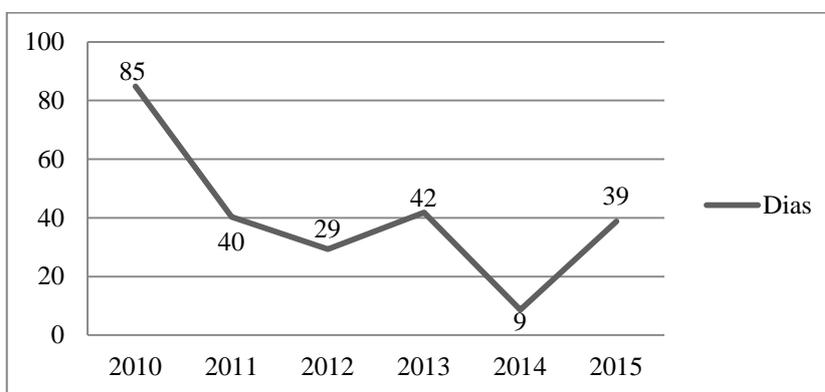


Figura 1 :Tempo médio gasto dos processos via COTEP 2010-2015

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A Figura 1 apresenta as oscilações do tempo gasto na execução das compras. Percebe-se que não é um gráfico cíclico nem de tendência, podendo ser classificado como aleatório o que significa dizer que não há um comportamento padrão ao longo dos anos em relação do tempo gasto para a realização dos processos de compras. Essas variações podem ser decorrentes da quantidade de processos concluídos em cada ano: 27 (vinte e sete) em 2010; 11 (onze) em 2011; 9 (nove) em 2012; 16 (dezesesseis) em 2013; 3 (três) em 2014 e 4 (quatro) em 2015.

Para o entrevistado, essas diferenças se devem ao fato de cada processo ter suas peculiaridades, por mais que se tenha um padrão na forma de execução. Assim, processos com um serviço especializado, por exemplo, demanda mais tempo que a compra de um simples produto.

Nos anos de 2010 e 2011, a duração média foi alta, 85 e 40, respectivamente, o que se justifica pelo fato do setor de compras terem atribuições, além das que deveriam ser do setor. Em 2012, as atribuições que não competiam ao setor foram designadas para outros departamentos, o que gerou redução no tempo de execução dos processos. No ano de 2013, o

setor melhorou e revisou processos que gerou economia de tempo. Nos dois últimos anos (2014 e 2015), houve a saída de uma funcionária do departamento diminuindo substancialmente a quantidade de processos do COTEP, influenciando diretamente nas atividades da empresa.

Assim, por mais que a COTEP venha buscar mais rapidez e agilidade nos processos de dispensa através do uso do governo eletrônico ao “eliminar, informatizar e automatizar procedimentos” (Davenport, 1998), o tempo de execução irá depender muito do item a ser comprado. Já que tiveram processos, por exemplo, durando 233 (duzentos e trinta e três) dias para a contratação de serviço de instalação de ar condicionado, e outros durando 3 (três) dias para a contratação de uma empresa especializada em serviço de marcenaria para confecção de peneira para secagem de café. Desse modo, o objeto ou serviço licitado e a quantidade de processos de compras em execução no setor tende a influenciar no tempo de duração dos processos de compras.

7 Indicador eficácia

Nas licitações podem ocorrer falhas, podendo ocorrer licitações desertas ou fracassadas, as quais são causadas por diversas razões, dentre elas objeto impreciso, excesso de exigência na qualificação dos licitantes e o preço de referência não adequado com as condições (Dezolt & Barbosa, 2016). Quando ocorrem tais falhas, o processo não foi eficaz, pois não alcançou seu objetivo, ou seja, a aquisição ou contratação de determinado bem ou serviço.

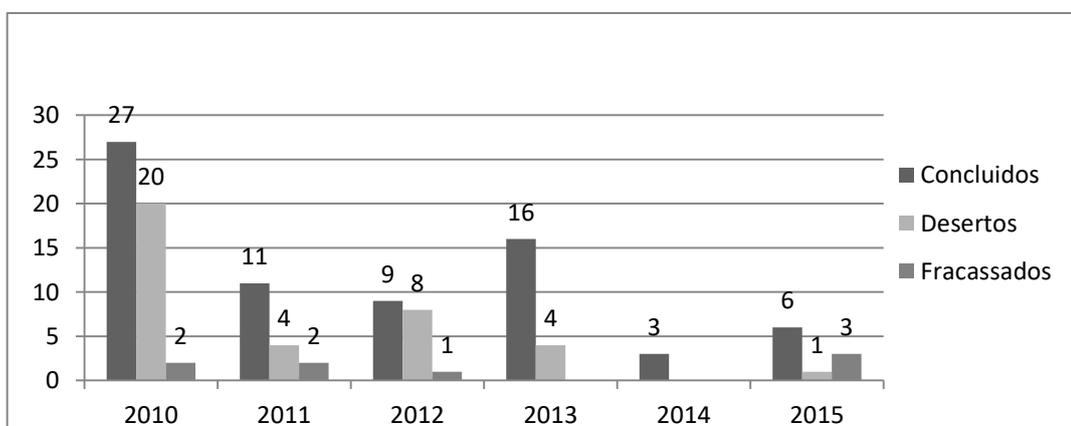


Figura 2: Quantidade de processos COTEP concluídos, desertos e fracassados 2010-2015.
Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Verificou-se uma grande quantidade de processos desertos e fracassados (45) em relação ao número de concluídos (72). Nos anos de 2010 e 2012 foram os piores resultados, já que a quantidade de concluídos foi quase o mesmo número de desertos ou fracassos nas licitações. Enquanto nos outros anos, a grande maioria foi concluída sem falhas.

É observável que as licitações desertas são mais frequentes do que as licitações fracassadas. Segundo Furtado (2013) a licitação deserta é quando ninguém demonstra interesse em dela participar por meio da apresentação dos lances. Di Pietro (2015) mostra que fracasso e deserto não devem ser confundidas, pois na licitação fracassada houve interesse, mas as propostas foram inabilitadas ou desclassificadas.

Dezolt e Barbosa (2016) afirmam que a licitação deserta interfere diretamente no tempo do processo, pois o processo deve ser novamente publicado ou até cancelado para a revisão, sendo estendidos esses problemas em caso de licitações fracassadas.

Segundo o chefe da gestão de suprimentos da empresa, as causas dos processos desertos transcendem as elencadas por Dezolt e Barbosa (2016), pois vão além da questão do preço e o objeto pouco especificado. Para ele, deve ser considerado o interesse do empresário em fornecer, pois muitas vezes, pela organização estar localizada no interior do estado e adquirir um volume de bens pouco significativo, assim, muitas vezes são inviáveis para fornecedores mais distantes o envio de um material de valor baixo ou de pouca quantidade.

Os resultados de 2013 e 2014 estão ligados ao planejamento e quantidade de pessoal. Nestes anos houve a inserção de estagiários no departamento, que ajudaram no planejamento e na organização do setor. Além disso, havia uma equipe completa trabalhando com coesão, produzindo bons resultados para a organização.

Desse modo são inúmeros fatores que influenciam nas falhas de processos, como equipe planejada e organizada, preços compatíveis com o mercado, objeto claramente especificado e fornecedores interessados.

8 Indicador efetividade

A transparência é um dos principais objetivos da implantação do COTEP tanto no governo federal quanto no Estado de Minas Gerais. O Portal de Compras Minas Gerais divulga os processos e apresenta todas as informações dos processos, conforme, dentre elas:

- ✓ Data de abertura e fechamento;
- ✓ A seleção da melhor oferta;
- ✓ Os fornecedores classificados;

- ✓ Regra de participação em relação ao porte dos fornecedores;
- ✓ Eventuais desclassificações dos fornecedores (com as justificativas);
- ✓ Os preços de referência e o homologado;
- ✓ A data da homologação e o responsável pela homologação.

Contudo, na análise dos processos alguns relatórios não possuíam o preço de referência, por tal motivo, muitos foram excluídos ao avaliar os indicadores anteriores. Esse problema (falta do preço de referência) foi encontrado em 17 (dezesete) processos de 2010, em 4 (quatro) processos em 2013 e em 2 (dois) processos em 2015. Nos demais anos, todas as informações referentes ao COTEP estavam nos documentos gerados pelo Portal de Compras. Ao averiguar na entrevista essa falta de informações dos relatórios em 2010, a hipótese levantada foi de que tal fato pode ser em decorrência da falta de informações, pelo sistema ser novo na organização. Já em 2013 e 2015 acredita-se que tal problema ocorreu devido aos erros técnicos, ou seja, sem a intenção de cometer, pois o servidor ao cadastrar o COTEP no portal necessita inserir o preço de referência pelo processo ser realizado de maneira automática, assim, o sistema precisa desse dado para classificar os fornecedores após a finalização da sessão pública, sendo como um parâmetro para o sistema.

As informações são apresentadas de forma mais rápida e precisa aos cidadãos, podendo assim controlar e acompanhar as atividades do governo (Vieira & Santos, 2010). Assim, os cidadãos podem verificar se os preços contratados não estão superfaturados ou, ainda, se o fornecedor classificado está em dia, com os aspectos solicitados pela legislação, segundo Barbosa (2015), isso seria uma maneira de controle dos gastos públicos pela sociedade. Assim essa nova forma de realização dos processos de dispensa vai ao encontro dos benefícios advindos do uso do e-gov nos órgãos públicos.

9 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar o sistema de cotação eletrônica numa empresa pública localizada no Sul do Estado de Minas Gerais. Na análise buscou-se avaliar se o COTEP tem alcançado os objetivos esperados com a sua implementação: eficiência, eficácia e efetividade. Verificou-se que muitos dos objetivos esperados com a adoção da COTEP têm sido alcançados. Ao avaliar a eficiência mensurou a economia e o tempo de duração, ambos os resultados foram satisfatórios. A economia média ficou em torno de 12,25% ao longo dos últimos anos, valor esse que poderá ser destinado para compra de outros materiais ou

serviços. Já que se fosse realizado por meio da dispensa sem o uso do sistema eletrônico, o valor seria o menor obtido pela pesquisa de mercado, tendo uma concorrência limitada. Em relação ao tempo de duração, houve variação, pois aconteceram processos com duração de 233 (duzentos e trinta e três) dias e outros de 3 (três) dias. Assim, a agilidade e rapidez variam em decorrência do tipo de bem a ser adquirido, da quantidade de pessoal e do planejamento e organização do setor de compras.

Com relação à eficácia, a maioria dos processos foi concluída, mas identificou um índice de processos desertos e fracassados, o que representa cerca de 40% de todos os processos realizados. Tal índice indica o desinteresse dos fornecedores em participarem do certame, o que está relacionado com o preço orçado, pois o mesmo não é condizente com o solicitado no processo. Por meio desses resultados, identificou a necessidade de uma maior especialização do setor de compras, a fim de buscar maior aproximação entre os preços, a fim de diminuir a quantidade de processos desertos e fracassados, além de buscar atrair fornecedores da região para cadastrarem no CAGEF, e dessa maneira, vender para a organização pesquisada. Tal fato pode inclusive contribuir para o desenvolvimento local, por meio da intensificação das compras ocorrerem em uma determinada microrregião.

A transparência relaciona-se ao acesso às informações do gasto público. Neste estudo identificou-se que o Portal de Compras de Minas Gerais é uma ferramenta de transparência, onde o estado é referência por oferecer uma grande quantidade de informações úteis, as quais estão bem estruturadas. No entanto, alguns processos não possuíam o preço de referência, mas foi caracterizado como erro técnico, não sendo nenhum desvio de conduta dos servidores. Já que a COTEP é realizada automaticamente, aparecendo para o servidor o fornecedor que deu o lance menor que o preço de referência, e caso, o lance seja maior, o sistema já identifica e nem classifica o fornecedor. Por meio da transparência oferecida com esses processos, qualquer cidadão pode acompanhar e averiguar a adequação com as legislações.

É necessário evidenciar a importância dessa nova possibilidade para executar as compras de dispensa, a qual tem gerado maior economia dos recursos públicos, aumento da competitividade e transparência das contas públicas. Dessa maneira, os gestores públicos devem se capacitar para que tenham resultados melhores nas compras públicas, o que pode proporcionar retornos satisfatórios para a organização e para a sociedade, pois o bom uso do recurso público gera a possibilidade de investimento em outros setores.

A cotação eletrônica é considerada um tema novo na Administração Pública, por ter sido instituída em 2001. Constatou-se pouca literatura e pesquisas sobre o tema, mesmo sendo

uma forma de execução das compras públicas. Assim, sugere-se para estudos futuros uma análise desse sistema em órgãos de outros estados para possibilitar comparações e trocas de experiências, buscando o aprimoramento na execução dessas compras públicas, a qualidade dos produtos e serviços adquiridos via COTEP e as características dos fornecedores que tem participado desse tipo de compra.

Acredita-se que os resultados da pesquisa poderão propiciar amparo para os envolvidos nesse tipo de processo de compras das organizações públicas, a fim de torná-los mais eficientes e eficazes. Além disso, incentivar que outros órgãos adotem essa nova forma de execução dos processos de dispensa, trazendo mais benefícios para as compras públicas.

Referências

- Amaral, M. A do. (n.d). *Combate à corrupção em licitações e contratos públicos*. Programa Nacional de Capacitação e Treinamento para o Combate à Corrupção e à Lavagem de dinheiro.
- Andrade, de M., & Cristina F (2012). *Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Impetus, 6ª edição.
- Barbosa, A. F., Faria, F. I. & Pinto, S. L. (2004). O governo eletrônico: um modelo de referência para a sua implementação. *Anais do Congresso Anual de Tecnologia de informação – CATI – FGC – EAESP*.
- Barbosa, E. F. (2015). O governo eletrônico e a gestão da cadeia de suprimentos do setor público. *VII Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília/DF.
- Charles, R. (2015). As licitações públicas e o desafio do combate à corrupção. *Revista Negócios Públicos*.
- Coelho, F. S. (2012) Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: Denhardt, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (1998) *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura.
- Decreto n. 5.450, de 31 de Maio de 2005. (2005)*. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
- Dezolt, A. L. P. & Barbosa, G.P. (2016). Diagnóstico das compras públicas estaduais 2015. In: *Compras Públicas Estaduais – Boas Práticas Brasileiras*. Brasília - DF.
- Diniz, E. (2000). Uso do comercio eletrônico em órgãos do governo. In: *Relatório 18/2000. NPP EAESP FGV*.

- Di Pietro, M. S. Z. (2015). *Direito Administrativo*. 28 ed. São Paulo: Atlas.
- Faria, E. R., Ferreira, M. A. M., Santos, L. M & Silveira, S. F. R. (2010). Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratos por pregão eletrônico. *Revista de Administração Pública* 44(6):1405-28. Rio de Janeiro.
- Fernandes, C. C. C. (2005). Abrangência, inserção e impacto transformador dos sistemas de compras eletrônicas na administração pública – análise do Siasg/ Comprasnet. *Revista do Serviço Público* 56 (2): 195-216. Brasília.
- Furtado, L. R. (2013). *Curso de direito administrativo*. 4ª edição revista e atualizada. – Belo Horizonte: Fórum.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Governo eletrônico (2015). Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/>.
- Hirle, A. L. C., Drumond, L. V. de S., Soares, M. E. da S., & Souza, W. K. A. de. (2015). Indicadores: reflexões sobre a sua contribuição para o alcance de resultados em políticas de gestão de suprimentos de Minas Gerais. *VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública*.
- Leão, G. de A, Scalioni L.G. & Souza, W. K. A. de. (2014). *Cartilha como vender para o governo de Minas Gerais*. Minas Gerais.
- Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993*. (1993). Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Lei n.10.520 de 17 de julho de 2002* (2002). Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
- Mello, G. R. (2009). *Estudo das práticas de governança eletrônica: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros*. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Meirelles, Hely Lopes (2013). *Direito administrativo brasileiro*. 39. ed., atual. São Paulo, SP: Malheiros, 925 p.
- Miguel, L. F. H. (2015). Licitação – Passado, presente e futuro. *Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP*, Belo Horizonte, ano 14, n. 158, p. 41-49.
- Moraes, G. H. S. M de. & Meirelles, F. de S. Adoção de Governo eletrônico no Brasil: A perspectiva do usuário do programa Nota Fiscal Paulista (2014). *XXXVIII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro.
- Motta, C.P.C. (1999) *Eficácia nas licitações e contratos: estudos e comentários sobre as Leis 8.666/93 e 8.987/95, com a redação dada pela Lei 9.648/98*. Belo Horizonte, MG: DelRey.

- Nohara, I. P. (2013). Dicionário - Licitação deserta. *Direito administrativo*. Disponível em: <http://direitoadm.com.br/205-licitacao-deserta/>.
- Nohara, I. P. (2014a). Contratação direta. In Licitação e contratos administrativos. São Paulo: *Editora Revista dos Tribunais*, p. 131.
- Nohara, I. P. (2014b). Críticas ao sistema das licitações brasileiro e sugestões de alteração em trâmite. Contratação direta. In Licitação e contratos administrativos. São Paulo: *Editora Revista dos Tribunais*, p. 286.
- Portaria n. 306, de 13 de dezembro de 2001 (2001). Implantação do Sistema de Cotação Eletrônica de Preços.
- Pinho, J. A. G de; Iglesias, D. M. & Souza, A. C. P de. (2006). Portais de Governo Eletrônico de Estados no Brasil: muita tecnologia e pouca democracia. *30º Encontro da ANPAD, Salvador*.
- Pinho, J. A. G. (2008). Internet, Governo eletrônico, sociedade e democracia no Brasil: algumas questões básicas em debate. *Revista VeraCidade*, Ano 3, nº 3.
- Resende, H. M. (2012). O processo eletrônico de compras públicas: o pregão eletrônico como aliado na aquisição de bens e serviços. *Projetos, dissertações e teses em Administração*. Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Resolução n.106 de 2012 (2012). Regulamenta a Cotação Eletrônica de Preços, para aquisição de bens e contratação de serviços comuns por dispensa de licitação, com fundamento no inciso II do art. 24 da Lei Federal n.º 8.666, de 21 de junho de 1993.
- Ribeiro, G. L. V. (2005). *A evolução da Licitação*. Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento.
- Silva, F. De A., Martins, T. C. P. M. & Ckagnazaroff, I. B. (2013). Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos Tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.64, n. 2, p. 249-271.
- Souza, W. K. A, Scalioni, L. G., Drumond, L. V. S. & Hirle, A. L. C. (2013). Gestão de fornecedores no Portal de Compras MG: a integração entre os sistemas como forma de facilitar e ampliar o acesso das empresas ao mercado de compras governamentais. *VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*.
- Teixeira, H. J. Silva, F. N da; Salomão, S. M. (2014). A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível. *VII Congresso de Gestão Pública*. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF.
- Tribunal de Contas da União [TCU] (2010). Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. *Rev. atual. e ampl.* –

Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

Vieira, F. M. & Santos, V. V. B. (2010). Governo Eletrônico: a busca por um governo mais transparente e democrático. *III Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília.