



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**CAMPUS CAMPINA GRANDE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

**O PREGÃO ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA  
NA GESTÃO PÚBLICA**

**JOSÉ LAERTE FARIAS NASCIMENTO**

Campina Grande –PB

Junho de 2014.

**JOSÉ LAERTE FARIAS NASCIMENTO**

**O PREGÃO ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO  
PÚBLICA**

Trabalho de conclusão do curso Especialização em Planejamento e Gestão Pública como parte das atividades para obtenção do Título de Especialista em Planejamento e Gestão Pública, promovido pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

Professor Orientador: Msc. Alexandre Soares de Melo

Campina Grande-PB

Junho de 2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

N244p Nascimento, José Laerte Farias do.

O pregão eletrônico como ferramenta de eficiência na gestão pública [Manuscrito]. / José Laerte Farias do Nascimento. – 2014.

30f.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Prof. Ms. Alexandre Soares de Melo, Departamento de Direito e Gestão Pública da Faculdade Internacional da Paraíba”.

1. Administração gerencial. 2. Gestão pública. 3. Pregão eletrônico. I. Título.

21. ed. CDD 658

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

**JOSÉ LAERTE FARIAS NASCIMENTO**

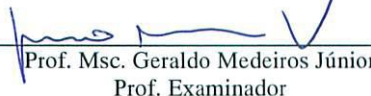
O PREGÃO ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA  
NA GESTÃO PÚBLICA

Data: 16/06/2014

Nota: 8,5



Prof. Msc. Alexandre Soares Melo  
Prof. Orientador



Prof. Msc. Geraldo Medeiros Júnior  
Prof. Examinador



Prof. Msc. Allan Carlos Alves  
Prof. Examinador

Campina Grande/PB  
Junho/2014

*Dedico este trabalho a todos os meus  
familiares, esposa, filhos, pai (in memore),  
mãe, irmãos e amigos que de forma direta ou  
indireta me ajudaram a ser a pessoa que hoje  
eu sou.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo que me fez na vida, por todas as conquistas, por todas as pessoas presentes ao meu lado, pela minha esposa, pelos meus filhos, pelos meus pais, pelos meus irmãos, pelos meus amigos, e a todos que agora não consigo listar neste momento, pois me faltariam palavras e espaço.

## RESUMO

A Administração Pública no Brasil enfrentou nos últimos anos a adoção de um novo modelo de gestão, cuja ênfase está voltada agora para os resultados e para a eficiência. O objetivo geral é analisar o pregão eletrônico como ferramenta de eficiência na Gestão Pública. Como objetivos específicos a análise da legislação que trata das licitações, com ênfase para análise das Leis 8.666/93, Lei 10.520/02 e do instituto do Sistema de Registro de Preços nas licitações públicas. O enfoque foi na legislação de licitação, que em regra geral, é usada pela administração pública para adquirir bens e serviços para manutenção da máquina administrativa. Dentro deste contexto, as inovações com advento do pregão eletrônico e do Sistema Geral de Preços, que trouxeram flexibilidade, baixo custo e facilidade no processo licitatório. Com forte respaldo nas novas práticas advindas do modelo gerencial. Esse trabalho utilizou como metodologia da revisão da bibliografia referente ao tema estudado. No primeiro capítulo - Administração Pública gerencial: implementação de novos mecanismos nas licitações públicas a fim de favorecer a eficiências nas compras governamentais, será abordado o histórico da Administração Pública no Brasil, o modelo burocrático e o modelo Gerencial, bem como suas características, o modelo gerencial no Brasil, a legislação de compra de bens e serviços, o pregão eletrônico a eficiência nas compras, e o sistema de registros de preços. Bem como, a implantação do modelo gerencial e as inovações no processo licitatório. No capítulo três trata da metodologia utilizada neste trabalho. No ultimo capítulo – Conclusão, será evidenciado que o modelo gerencial influenciou as inovações na legislação de compra governamentais com o pregão eletrônico uma ferramenta eficiente e qual foi o seu impacto na economia dos gastos do governo.

**PALAVRA-CHAVE:** Administração Gerencial; Gestão Pública; Pregão Eletrônico; Sistema de Registro de Preço(SRP)

## **ABSTRACT**

Public administration in Brazil has faced in recent years the adoption of a new management model , whose emphasis is now focused on results and efficiency. The objective is to analyze the relationship between the Public Management Models adopted in Brazil , in particular the Management Directors , drawing a parallel with the rules of government purchasing . The focus was on the rules of bidding , as a general rule , is used by government to purchase goods and services for maintenance of the administrative machinery . Within this context , innovations with advent of electronic trading and the Generalized System of Prices , which brought flexibility , low cost and ease in the bidding process . With strong support in the new practices of management style. This work used as the methodology of the review of literature on the topic studied . In the first chapter - Public Administration management : implementation of new mechanisms in public procurement in order to promote efficiency in government procurement , will address the history of public administration in Brazil , the bureaucratic model and the managerial model and its characteristics, the management model in Brazil , the legislation to purchase goods and services, electronic trading efficiency in purchases , and the price system of records . As well as the implementation of model management and innovations in the bidding process. In the last chapter - Conclusion will be shown that the managerial model influenced the innovations in the law of government purchase and what was its impact on the economy of government spending.

**KEYWORD:** Management Administration; Public Management; Electronic Trading; Registration System Price (SRP)



## SUMÁRIO

1	Introdução	08
2	O pregão Eletrônico como ferramenta de eficiência na Gestão Pública	10
2.1	Histórico da Administração Pública no Brasil	10
2.2	Modelo Burocrático e Modelo Gerencial	11
2.2.1	Características do Modelo Burocrático	11
2.2.2	Características do Modelo Gerencial	12
2.3	Modelo Gerencial no setor público brasileiro	12
2.4	Da legislação de compra de bens e serviços	14
2.5	Inovação no processo licitatório	15
2.5.1	Pregão Eletrônico: eficiência nas compras	17
2.5.2	Sistema de Registro de Preço (SRP): agilidade e logística nas compras de bens	19
2.6	Considerações acerca da implantação do Modelo de Administração Gerencial e as inovações no processo licitatório	21
3	Metodologia	26
	Conclusão	27
	Referências	29

## INTRODUÇÃO

A administração Pública no Brasil passou por diversas fases ou reformas, tais como: Patrimonialismo, Burocracia e, atualmente, Gerencialismo. O presente trabalho propõe uma pesquisa bibliográfica e exploratória, analisando a legislação brasileira quanto a compras de bens e serviços para o setor público e identificar se as alterações nas normas estão seguindo os preceitos no Modelo Gerencial.

O Modelo Patrimonialista tem sua origem ainda no período colonial, o presente modelo estava pautado na vontade do rei, pois os bens do estado eram confundidos com os bens da realeza, o suserano nomeava quem ele desejasse para ocupar o cargo público. O Modelo Burocrático está baseado nas ideias de Max Weber, que tinha como base o racionalismo rígido, formalismo, legalismo e hierarquia formal. O Modelo Gerencial é uma abordagem que prima pela excelência dos resultados e que tem sua origem no Setor Privado, não nega o modelo anterior (o burocrático), mas tira o foco do processo e volta o foco para os resultados (MANSOLDO, 2009).

A reforma Administrativa no Brasil iniciou-se no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, impulsionado pelo ministro de estado Bresser-Pereira, na metade da década de 90. Nos últimos anos Ocorreram mudanças no campo das licitações sinalizada pelo Modelo Gerencial, visando, desta forma, otimizar o processo de compras governamentais, para que as mesmas sejam orientadas para os resultados.

A questão norteadora deste trabalho é saber se a Administração Gerencial está influenciando a administração pública brasileira quanto o campo da licitação de bens e serviços. O objetivo geral é analisar o pregão eletrônico como ferramenta de eficiência na Gestão Pública. Como objetivos específicos a análise da legislação que trata das licitações, com ênfase para análise das Leis 8.666/93, Lei 10.520/02 e do instituto do Sistema de Registro de Preços nas licitações públicas.

As inovações trazidas pela lei do pregão, em especial quanto o uso de tecnologia da informação, e a inovação quanto à implantação do Sistema de Registro de Preço, motivam o serviço público a utilizar com eficiência o planejamento administrativo dos seus órgãos. Um planejamento eficiente reflete o princípio constitucional da Eficiência, este foi inserido no corpo da constituição através da emenda 19/08, a qual representa o primeiro passo rumo a Administração Gerencial.

O trabalho está dividido da seguinte forma: Histórico da Administração Pública no Brasil; Modelo Burocrático e Modelo Gerencial – Características do Modelo Burocrático e Características do Modelo Gerencial; Modelo Gerencial no setor público brasileiro; Da legislação de compra de bens e serviços; Inovação no processo licitatório - Pregão Eletrônico: eficiência nas compras e Sistema de Registro de Preço (SRP): Agilidade e logística nas compras de bens; Considerações acerca da implantação do Modelo de Administração Gerencial e as inovações no processo licitatório, Metodologia e por fim a Conclusão.

## **2 - O PREGÃO ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA.**

### **2.1 - Histórico da Administração Pública no Brasil**

Historicamente a administração brasileira se divide em: Administração Patrimonialista; Administração Burocrática; e Administração Gerencial (GIRARDI, 2010).

A administração pública no Brasil tem sua origem ainda no período colonial. Os bens do estado eram confundidos com os bens da coroa (ou do rei). Era muito comum o rei oferecer um cargo público em troca de favores, em consequência, aqueles que detinham estes cargos cobravam pelos favores aos que os procuravam.

Havia uma relação de favorecimento e clientelismo que passava de forma hereditária. Outra prática comum, o cargo público poderia passar de pai para filho (uma relação hereditária ou de direito de sucessão), o que favorecia a prática de corrupção e apropriação dos bens públicos.

Administração Pública acima foi denominada de Administração Patrimonialista que predominou no setor público brasileiro entre o período de 1530 a 1930 (MANSOLDO, 2009).

A segunda etapa é o modelo burocrático de Weber ou conhecida como Administração Burocrática. Este veio para substituir o modelo anterior, corrupto e nepotista, que não poderia se manter numa sociedade que caminhava para os preceitos liberais e negava o absolutismo. (MANSOLDO, 2009)

A partir da década de 1930 o modelo burocrático foi introduzido no serviço público brasileiro. Este sistema priorizava o controle do processo, impessoalidade, normas e estatutos rígidos e hierarquia. O setor público no Brasil estava passando uma revolução, que ensejava a eliminação de hábitos que prejudicavam a máquina pública.

Por último, a Administração Gerencial que foi implementada na década de 90 e veio para trazer práticas do setor privado para o serviço público. A ideia central é orientar o controle para os resultados.

Segundo Mansoldo (2009), “A administração gerencial, que corresponde ao modelo atual, surge como uma solução para os problemas gerados pelos desgastes do anterior.” Tais

desgastes estão concentrados nas disfunções da burocracia, o que, mais adiante, será melhor explorado.

Quadro -1 Linha histórica da Administração Pública

	<b>1821-1930</b>	<b>1930-1985</b>	<b>1990...</b>
<b>Administração</b>	Patrimonial	Burocrática	Gerencial

Fonte: Quadro adaptado (COSTA, 2012)

O quadro acima desenha uma linha histórica da administração pública no Brasil, demarcado o período e o tipo de administração predominante.

## 2.2 - Modelo Burocrático e Modelo Gerencial

### 2.2.1 Característica do Modelo Burocrático

Para Costa (2012), o Modelo Burocrático proposto do Max Weber tinha como atributos o racionalismo legal, a divisão do trabalho, hierarquia rígida, seleção de pessoal para ocupar o cargo, com sua devida capacidade, e a separação da propriedade privada da organizacional.

A dominação burocrática proposta por Weber estabeleceu como atributos da organização racional-legal: a) a divisão do trabalho; b) a hierarquia; c) a existência de regras gerais de funcionamento; d) a separação entre a propriedade pessoal e organizacional; e e) a seleção de pessoal com base em qualificações técnicas. (COSTA; p.67-68; 2012)

Em resumo, são características da Administração Pública Burocrática: a) *regras*; b) *estatutos*; c) *regulamentos*; d) *obediência hierárquica*; e) *formalidade*; e f) *impessoalidade*.

Como o principal objetivo da burocracia é seu caráter racional-legal, as regras, os estatutos, os regulamentos, passam a ser um dos principais elementos que afastará o caráter patrimonialista, corrupto e nepotista, do primeiro modelo empregado no Brasil.

### 2.2.2 Características do Modelo Gerencial

O atual modelo de administração aplicada para o setor público é uma resposta às disfunções geradas pelo modelo anterior, devido ao rígido controle no processo o que emperrava algumas decisões de gestão, tornado a máquina pública lenta e ineficiente.

A Administração Gerencial veio para corrigir as falhas e inoperância do segundo sistema, com dar mais eficiência e agilidade na prestação do serviço público.

As principais características são:

a orientação dos efeitos para beneficiar o cidadão; a orientação para obtenção de resultados; a premissa de que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; a estratégia é servir-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; a utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.(MANSOLDO, 2009, p.24)

O modelo gerencial inspira-se na administração privada, vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons quando as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

### **2.3 Modelo Gerencial no setor público brasileiro**

Segundo Bresser-Pereira (2008) “ o Estado brasileiro passou por duas grande reformas administrativas – a burocracia, iniciada em 1937, e a gerencial, que começa em 1995.”

A primeira reforma, a burocrática, pretende romper com o modelo patrimonialista, corrupto, nepotista. Surge depois de 80 anos da reforma burocrática ocorrida na França, na Grã-Bretanha e na Alemanha, tendo o Brasil tardado a implementar este modelo se comparado a aqueles países. A citada reforma vai iniciar em um governo autoritário (período Vargas) e era uma reforma própria do Estado Liberal e, portanto, uma reforma pré-democrática. (BRESSER-PEREIRA, 2008)

A reforma Gerencial inicia-se em 1995, como toda reforma dessa natureza, se deu devido ao grande aumento do tamanho do Estado. Para o professor Bresser-Pereira (2008), o Brasil foi o pioneiro entres os países em desenvolvimento. Antes de 1995, o Brasil iniciou a reforma com a edição do Decreto-Lei 200 de 1967, ainda no período do governo militar. Segundo Bresser-Pereira (2008), a citada lei, pensada por Roberto Campos e Hélio Beltrão, antecipava sob vários aspectos a Reforma Gerencial. Infelizmente a constituição de 1988 reforçava a Reforma Burocrática iniciada em 1937. Uma decisão equivocada e “um retrocesso burocrático em relação aos avanços que haviam sido realizados durante o regime militar”. (BRESSER-PEREIRA, 2008)

Outro pensamento sobre reforma gerencial era o fato de que era uma reforma preconizada com o modelo neoliberal, que priorizava o estado mínimo, e que enfraquecia o

Estado. Conforme o autor supracitado, a reforma não tinha nada de neoliberal e não enfraquecia a instituição estatal, ao contrário fortalecia o Estado tornando-o mais capaz e eficiente, procurava dar eficiência ao consumo coletivo, social, prestado de forma gratuito ou quase, com o financiamento do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 2008)

O aparelho do Estado estava crescendo de forma acentuada na Grã-Bretanha, logo era necessário adotar alguma medida para conter os elevados custos, neste ambiente vai germinar o Reforma Gerencial.

[,,] para dar conta do grande crescimento do aparelho do Estado que se produzira a partir da transição do Estado Democrático, da primeira metade do século XX, para o Estado Democrático Social da segunda metade desse mesmo século. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p.160)

Em 1995 foi iniciada a segunda reforma no Brasil, a Reforma Gerencial, que tem como seu principal documento o *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, o qual o professor Bresser-Pereira (2008) chama de “o documento fundador da reforma”. Além deste documento um projeto de emenda constitucional – Emenda nº 19, de abril de 1998, que acrescentava mais um princípio para Administração Pública no seu art. 37, da Constituição Brasileira.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [grifo nosso] e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

O modelo brasileiro de reforma que foi desenvolvida para Administração Pública não foi uma cópia do modelo britânico, pois, como esclarecido por seu elaborador e Ministro de Estado Bresser-Pereira (2008), “não havia então nenhuma conceituação geral e sistemática”.

A grande mudança advinda da reforma foi em relação às formas de responsabilização (accountability) ou de controle. O gerencialismo baseia-se na responsabilização por resultados, na competição administrada por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados. Para Bresser-Pereira (2008) não havia mudanças radicais com o outro modelo – o burocrático – e as antigas formas não foram abandonadas, apenas perdem importância relativa.

Enquanto que o modelo burocrático estava preocupado com controle dos procedimentos, o modelo gerencial se preocupa com controle dos resultados. “Ao substituir o

controle pela responsabilização, e ao dar à responsabilidade social um papel político maior” (BRESSER-PEREIRA, 2008) estava fortalecendo o Estado Democrático.

A adoção da Reforma na década de 90, não significou uma ruptura completa com os mecanismos burocráticos e com a cultura burocrática, ainda forte e presente nos nossos modelos de gestão pública.

#### 2.4 Da legislação de compra de bens e serviços

O Modelo Burocrático influenciou a nossa legislação no que se refere a compras governamentais, assim como a própria Constituição Federal que foi elaborada e promulgada no auge da burocracia na década de 1980.

O Modelo Gerencial começou com a reforma administrativa na década de 90 e tem influenciado no sentido de aprimorar o modelo anterior (o burocrático) quanto algumas disfunções que causavam ineficiência e morosidade. Com advento da Lei do Pregão importante inovação é inserida no cenário da administração pública - o Pregão Eletrônico. E no ano 2000, o Sistema de registro de Preços (SRP) que já estava previsto na lei das licitações (Lei nº 8.666/93).

No setor público brasileiro as compras de bens e serviços são, em regra, feitas através do processo de licitação conforme expresso na Constituição Federal em seu artigo 37, inciso XXI.

ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados **mediante processo de licitação pública** [grifo nosso] que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

A Lei nº 8.666/93 veio para regulamentar o processo licitatório no serviço público, estabelecendo regras e condições para satisfazer o dispositivo constitucional supracitado, assegurando igualdade de condições a todos aqueles interessados em participarem da licitação.

Segundo Nohara (2006), a licitação é um procedimento administrativo que seleciona a proposta mais vantajosa entre as apresentadas para a celebração de contrato.



São modalidades de licitação apresentadas pela lei supramencionada: concorrência; tomada de preços; convite; concurso e leilão. Não será dedicado um maior aprofundamento a análise das modalidades, por escapar ao objeto do presente estudo.

A Lei nº 10.520/02, outro instrumento normativo que veio instituir uma nova modalidade de licitação. Inovando quanto ao meio para se processar o pregão usando as ferramentas da tecnologia da informação.

O Decreto nº 7.892/2013, que regula o artigo 15 da Lei nº 8.666/93, normatiza o Sistema de Registro de Preço, no âmbito da União. Este sistema é uma forma mais flexível de contratação de futuras compras de bens e serviços, ou seja, é um modelo de se promover licitações públicas, barateando os custos com o processo licitatório, estendendo para um universo de órgãos uma única licitação para atender as necessidades de cada setor, capaz de induzir a gestão pública para o planejamento de compras governamentais de longo prazo, permitindo que a gestão otimize o gasto público, como favorecer o controle e monitoramento de preços que são ofertados e contratados pelos governos.

## **2.5 Inovação no processo licitatório**

A partir da década de 1930, a administração pública brasileira presenciou dois modelos de gestão, a burocracia e o gerencialismo. O sistema burocrático não foi extinto, mas vem sofrendo adaptação com o passar do tempo, uma vez que o sistema gerencial não exclui totalmente o modelo anterior.

As mudanças ocorridas na administração pública são explicadas pelo contexto em que o setor público brasileiro estava vivendo. A sociedade reclamava da falta de eficiência, da demora, do mau atendimento e da qualidade da prestação do serviço oferecido ao cidadão.

Com o intuito de criar formas para não se apropriar do patrimônio público, como ocorria no modelo patrimonialista, o legislador constitucional cria uma forma de controle no que se refere à compra de bens e serviços. Entretanto, aquilo que era para afastar o mal que existia no patrimonialismo, tornou-se um elemento de rigidez para o administrador ou gestor público.

A administração gerencial seria uma resposta para a rigidez no controle do processo, como prioriza a administração burocrática, passando este controle para os resultados.

Na década de 1960, no governo militar, foi publicado o Decreto n. 200/1967 o que seria a primeira tentativa de implantar o Gerencialismo. O citado dispositivo legal dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa. O decreto acima foi uma inovação dentro do modelo burocrático. Mas só em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, é que efetivamente começa a Reforma Administrativa inspirada no paradigma gerencial.

[...] foi implementada na década de 90, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), já num ambiente democrático, propondo-se a substituir o paradigma burocrático pelo paradigma gerencial, por meio de conceitos e práticas, inspirados na gestão empresarial, no *management*, introduzidos no âmbito da Administração Pública. (COSTA, 2012, p.18)

A reforma do aparelho do estado apresentada pelo então presidente da república Fernando Henrique Cardoso, tinha como pretensão:

[...] a transformação da Administração Pública Brasileira, de burocrática em gerencial. Bresser Pereira e Spink (2005) caracterizam a administração pública gerencial, sinteticamente, como sendo orientada para o cidadão e para obtenção de resultados; nela, pressupõe-se que políticos e funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos. (COSTA, 2012, p.19)

Em 1993 entra em vigor a lei das licitações, Lei n. 8.666/93 que regula o procedimento de licitação conforme determina o comando constitucional no seu art. 37, inciso XXI. Esta norma foi fundada nos princípios constitucionais, elencados no artigo supracitado – Legalidade, Impessoalidade, Publicidade e Moralidade. A lei nascia dentro do modelo burocrático, uma norma rígida. A presente norma tem as características do paradigma burocrático: legalidade e impessoalidade.

No ano de 2002 foi instituída a lei do pregão, Lei nº 10.520/02, que criava uma nova modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. O principal avanço nesta legislação foi o pregão eletrônico o que representava diminuição em custos e tempo, trazendo algumas vantagens.

O quadro abaixo demonstra as vantagens do pregão em relação a outras modalidades de licitação convencional. Uma vantagem é a celeridade e utilização do sistema de registro de preço.

Quadro – 2 Vantagens do Pregão

Inversão das fases: classificação e habilitação
Fase de lances – economia
Sem limite de valor
Celeridade (inversão das fases, publicidade, recurso)
Utilização do sistema de registro de preços juntamente com o pregão

Fonte: Adaptado (SOUZA, 2011)

O Pregão é uma modalidade de licitação criada para dar mais dinamismo aos processos de compras governamentais, com ênfase para produtos e serviços considerados comuns. Várias inovações foram implementadas a partir da lei do pregão, dentre elas, a diminuição no tempo de duração da licitação, ampliação do caráter competitivo, inversão das fases do certame, possibilidade de negociação direta de preços entre o fornecedor e o pregoeiro, além de ter sido inaugurado naquele instante a possibilidade de uma licitação pública ser processada em meio eletrônico, o que vem atender fortemente o princípio da competitividade nas licitações públicas.

#### 2.5.1 Pregão Eletrônico: eficiência nas compras.

Com a criação da última modalidade de licitação – pregão, Lei nº 10.520/2002, a nova legislação introduz o uso da tecnologia da Informação, que, segundo Fernandes *apud* Oliveira (2009):

[...] as novas tecnologia de informação e comunicação tiveram grande impacto sobre as transações comerciais. A *Internet* possibilitou a aquisição de bens e serviços, por organizações públicas e privadas, de modo mais ágil, transparente e eficiente. Alguns benefícios: - a redução de custos; o incremento da competição e do acesso; a redução dos custos administrativos; o fortalecimento da *accountability*(*maior transparência nas transações*).

O pregão eletrônico traz para administração pública maior amplitude para aqueles que desejam concorrer, o que seria maior concorrência e menor custo para sua aplicação. Algumas características citadas por Souza (2011) demonstra o diferencial que esta ferramenta pode beneficiar o princípio de eficiência estabelecido na constituição.

[...] alguns diferenciais do pregão eletrônico são: o credenciamento dos participantes ocorre antes da sessão, pois o licitante deverá estar cadastrado junto ao órgão responsável pelo sistema a ser utilizado na internet; o certame ocorrerá por meio eletrônico, cujo sistema operacional foi previamente escolhido pela entidade

licitante e detalhado no instrumento convocatório; todos os atos da sessão serão igualmente processados por meio eletrônico: declaração de cumprimento dos requisitos de habilitação, encaminhamento das propostas via sistema, classificação para o lance, classificação do licitante que está em primeiro lugar, fase para manifestação de recursos, adjudicação do objeto e homologação. (SOUZA, 2011, p. 26)

O uso da Tecnologia da Informação (TI) é o elo de eficiência e agilidade na forma como o setor público pode comprar bens e serviços. A Tecnologia da Informação desempenha um papel fundamental para que este processo possa ser realizado.

### 2.5.2 Sistema de Registro de Preço (SRP): agilidade e logística nas compras de bens.

O Sistema de Registros de Preços (SRP) traz para a administração elementos de logística para o serviço público, com a sua implantação a administração terá maior controle sobre os produtos que serão adquiridos, a quantidade necessária. O referido sistema favorece o planejamento das compras do governo, pois o planejamento é uma ferramenta obrigatória no setor público, e nesse sentido o Sistema de Registro de Preço favorece a adoção dessa ferramenta. Citado instituto trouxe maior dinamismo implementado nas Compras Governamentais, entretanto, este novo modelo também apresentou entraves, como é o caso da figura do “Carona” como afirma Sousa (2011).

A prática conhecida como “carona” é considerada uma distorção da utilização do Sistema de Registro de Preços. Surgiu a partir da introdução pelo Dec. nº 4.342/2002 de um § 3º para o art. 8º do Dec. Fed. nº 3.931/2001, que regulamenta, no âmbito federal, o SRP. (SOUZA, 2011, p. 26)

Alguns estados brasileiros já avançaram nessa nova forma de aquisição de bens e serviços, baixando decreto regulamentando o art. 15 da Lei 8.666/93, conforme Souza (2011):

O sistema de registro de preços está previsto na Lei Federal 8.666/1993, que de acordo com Santana *et al* (2011, p. 22) em seu art. 15, inciso II informa – “As compras sempre que possível deverão: ser processadas pelo sistema de registro de preço”. (SOUZA, 2011, p. 28)

O Sistema de Registro de Preço apresenta grandes vantagens em comparação ao sistema de licitação convencional de compras, evitando armazenamento de grandes volumes de bens, bem como espaço físico para sua guarda, o que levaria uma economia nos custos para manter os bens e acondicioná-los. Souza (2011) elenca algumas das suas vantagens.

[...] Redução de estoques e de custos; Entregas mais frequentes e em menos quantidades; Melhor aproveitamento do espaço físico da contratante; Possibilita a aquisição de produtos frescos; Evita a perda de validade de produtos estocados; Evita o fracionamento de despesa, pois só pode ser realizado por concorrência ou pregão; Possibilita a redução do número de licitação; Agiliza as aquisições; Permite a organização das compras; Imprescinde de prévio bloqueio orçamentário; Importante ferramenta quando não é possível estimar o consumo do objeto, por

inexistir a necessidade de aquisição de todo o quantitativo registrado. (SOUZA, 2011, p. 28)

A Ata de registro de preço é documento com características de compromisso para futura contratação, onde são registrados os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas. (SOUZA, 2011)

Para Carvalho (2008) o Sistema de Registro de Preços traz algumas vantagens, tais como: Dotação orçamentária prévia à licitação; Impossibilidade de prever o consumo de determinados produtos; Eliminação dos fracionamentos de despesa; Redução de estoques; Redução do número e dos custos de licitações; Prazo para contratação; Preços de aquisição atualizados; Participação de pequenas e médias empresas; Vantagens para os licitantes.

- **Dotação orçamentária prévia à licitação** - A Lei de Licitações e Contratos exige a previsão orçamentária para realização do processo licitatório, o que é vantagem para citado sistema pois, segundo Carvalho (2008) “o SRP apresenta uma das maiores, senão a maior, vantagem em relação às demais modalidades de licitação, ao dispensar a necessidade de dotação orçamentária prévia”.

- **Impossibilidade de prever o consumo de determinados produtos** – O sucesso de uma licitação depende da correta previsão da necessidade do produto e período de atendimento. Nas empresas privadas, o rigor no uso de métodos científicos e estatísticos são amplamente utilizados para concretizar o consumo de bens e serviços de forma planejada. O modelo proposto pelo Sistema de Registro de Preço é vantajoso, permitindo margens toleráveis de consumo mínimo e máximos, o que não acontece nas modalidades tradicionais, que a administração tem o dever de fixar as quantidades que irá contratar, ficando sujeita aos limites do art. 65, § 1º, da Lei 8.666/93, no que se refere a redução ou ampliação. (RODRIGUES *apud* CARVALHO, 2008)

- **Eliminação dos fracionamentos de despesa** – O fracionamento de despesa é um dos problemas frequentes encontrados em auditorias de órgão de controle interno e ou externo. Isso fica bem caracterizado quando diversas licitações, para o mesmo objeto, são realizadas num mesmo exercício financeiro. Esse problema pode decorrer por causa da falta de planejamento no setor público (ausência de dados confiáveis que permita uma correta previsão) e ou por puro dirigismo por parte da Administração. (RODRIGUES *apud* CARVALHO, 2008)

Com a adoção do Sistema de Registro de Preço o problema deixa de existir, uma vez realizada uma ampla licitação, na modalidade concorrência ou pregão, considerando tudo o que se quer adquirir no exercício e o que faltar pode ser enquadrado na modalidade pertinente de licitação ou de dispensa. (FERNANDES apud CARVALHO, 2008)

- **Redução de estoques** – O correto gerenciamento do nível de estoques é uma eficiente medida para se reduzir custos e ganhar produtividade. Empresas japonesas criaram o processo *Just-in-time*, que preconiza o fim dos estoques de matérias-primas, com a entrega de insumos ao mesmo tempo em que o bem é produzido. (FERNANDES apud CARVALHO, 2008)

Grandes estoques requerem custos com armazenamentos e com vigilância, maior volume de capital imobilizado, aumento do índice de perda por prazo de validade. Com a introdução do Sistema de Registro de Preço, a administração pode fazer diversos pedidos, no curto espaço de tempo e com maior rapidez, de um mesmo item. (CARVALHO, 2008)

- **Redução do número e dos custos de licitações** – Para Fernandes apud Carvalho (2008), o tempo gasto no início, durante sua implantação, do Sistema de Preços é compensado pela diminuição do número de licitações.

Os servidores passam a perceber que quanto maior for esforço na fase de planejamento das necessidades e previsão de consumo, o número de licitações será menor e com isso, baixando o custo da licitação. (RODRIGUES apud CARVALHO, 2008)

- **Prazo para contratação** – Em uma licitação comum a administração tem o prazo de 60 dias, contados da entrega das propostas, para efetuar a convocação para contratação. Decorrendo este prazo, realizar-se-á nova licitação para o mesmo objeto ou seja, diversas licitações para o mesmo objeto poderão ser realizadas num mesmo exercício. Na adoção do Sistema de Registro de Preço, a validade das propostas é de até um ano, o que garante flexibilidade ao administrador. (CARVALHO, 2008)

- **Preços de aquisição atualizados** – Para Rodrigues apud Carvalho (2008), nos modelos tradicionais de licitação, para fornecimento contínuo de produtos ou serviços, a administração e o licitante ficam obrigados à manutenção do preço, o que retira a flexibilidade das relações comerciais entre empresa privada e clientes. No Sistema de Registro de Preços, os preços podem ter atualização de forma periódica, o que garante o aproveitamento da sazonalidade, as ofertas e promoções e variação cambial.

- **Participação de pequenas e médias empresas** – O Sistema de Registro de Preços prestigia a participação de pequenas e médias empresas, o que permite isonomia na participação de qualquer empresa. Como os itens passam a ser autônomos e com lotes de aquisição de

quantidades diferentes, tanto pequenas quanto grandes empresas podem atender a necessidade do órgão solicitante. (CARVALHO, 2008)

- **Vantagens para os licitantes** – Fornecer no período de um ano sem que para tanto tenha que participar de vários certames. Atualização do preço do bem e serviço prestado. Vantagem indireta para os licitantes, que é a abertura de acesso para outros órgãos além daqueles que originalmente participaram do registro de preços. Os órgãos não participantes (chamados de caronas) podem comprar sem licitação dos fornecedores com preços registrados, atendendo às devidas normas.

Como todo modelo adotado para aprimorar o desempenho da administração pública ou órgão ou entidade que lida com planejamento de bens e serviços há vantagens, como supracitados, e tem as desvantagens. E como principal desvantagem do Sistema de Registro de Preço conforme Carvalho (2008) está na atualização do preços no que se refere a administração pública ficar atenta às variações de preço no mercado:

Um dos riscos diz respeito aos preços dos produtos. A atualização dos preços é uma das vantagens conferidas, que garante ao fornecedor e à administração a possibilidade de estar sempre negociando a preço de mercado. Porém, para que isso aconteça, a administração deve estar atenta às variações de preço no mercado, preferencialmente realizando pesquisas prévias às contratações, o que demanda tempo e recursos administrativos. (CARVALHO, 2008, p. 40)

A administração pública deve aprimorar o seu planejamento, introduzindo métodos científicos e estatísticos para diminuir a desvantagem acima, um sistema atualizado de pesquisa de preço baseada em cadastro universal que permita consulta constante e atualizada de preços, o que pode ser feito com advento da internet, que é um campo propício para realização de consultas atualizadas de preços de mercado.

Para Carvalho (2008), a implantação do Sistema de Registro de Preço significa uma mudança na **cultura organizacional** dentro da administração pública. Como foi demonstrado acima, este sistema é uma inovação no processo de compras governamentais e o processo de mudança exige um esforço contínuo por parte da Administração Pública brasileira.

## 2.6 **Considerações acerca da implantação do Modelo de Administração Gerencial e as inovações no processo licitatório.**

A Reforma Gerencial ou Administração Pública Gerencial no Brasil, iniciadas em 1995, tendo o seu principal mentor o então Ministro de Estado Luiz Carlos Bresser-Pereira,

do Governo do Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, trazia mudanças no setor público brasileiro, quebrando a rigidez e excesso de formalidade que fazia a máquina pública cada vez mais ineficiente e morosa.

Já se passou mais de dezenove anos da implantação do modelo Gerencial no setor público e um series de mudanças foram introduzidas, principalmente no campo da licitação, com a introdução de novos mecanismos para dar mais eficiência às compras governamentais.

No presente trabalho observamos que a legislação de licitação surge ainda no seio do modelo burocrático, com excesso de rigidez, hierarquia rígida, legalidade formal e concentrada nos procedimentos. Como mesmo relata o professor Bresser-Pereira (2008), a Constituição reafirmou a reforma burocrática iniciada em 1937.

Cinco anos depois da promulgação da Constituição Federal é editada a lei das licitações – que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Carta Magna, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública. Uma lei que tem no seu bojo princípios fortemente burocrático.

No ano 2002, nove anos depois da edição da lei das licitações e quatorze anos da Constituição Federal, é editada a lei do pregão, que institui uma nova modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns. Um dos elementos inovadores nesta lei é a figura do pregão eletrônico, um avanço significativo em termos economia nos custos e uma maior flexibilidade no tempo e espaço, pois os custos com uma licitação presencial são elevados.

Com a instituição da Lei do Pregão (Lei nº 10,520/2002), uma nova modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços entra no ordenamento jurídico brasileiro. Os bens e serviços adquiridos por esta modalidade é definido como bens e serviços comuns, que segunda a própria lei, define como sendo: aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado. Em seu artigo 2º, no seu parágrafo 1º, traz a inovação na área da tecnologia da informação, podendo ser realizado pregão por meio da utilização de recursos tecnológico.

O Decreto nº 5.450/2005 regulamenta o pregão, na forma eletrônica, no âmbito da União, modalidade de licitação do tipo menor preço.

O pregão, na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela *internet* [grifo nosso] (Art. 2º)



A norma acima citada regulamenta o pregão eletrônico, que por meio desta modalidade de licitação é possível à administração pública ampliar a participação no processo contratação de serviços. A licitação na modalidade de pregão está condicionada aos princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e o julgamento objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade, conforme seu art. 5º.

No seu artigo treze cabe ao licitante interessado em participar do pregão eletrônico: a) Credenciar-se no SICAF (Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores); b) remeter por meio eletrônico (via internet) a proposta e seus anexos, este se for o caso; c) acompanhar as operações no sistema eletrônico durante o processo licitatório; d) utilizar-se da chave de identificação e da senha de acesso para participação do pregão. Alguns elementos que caracterizam o profundo uso dos meios da tecnologia da informação, o que facilita o acesso do processo-certame por parte do licitante e flexibilidade para administração pública que pode criar um ambiente interativo.

Apesar da lei das licitações (Lei 8.666/93) ser, predominantemente, guiada pelo modelo burocrático, no seu art. 15 havia uma inovação que com passar dos anos foi regulamentadas pela maioria dos Estados da Federal, um sistema que facilitaria as compras de bens pela administração pública, o Sistema de Registro de Preços. Essa inovação trazia características de flexibilidade e eficiência, princípios adotados pela administração gerencial. Pois, não é necessário um licitação para compra em grande volume de bens e serviços, ao invés disso uma lista dos bens e serviços que pode ser adquirido na quantidade e no tempo necessário, desta forma a administração pode trabalhar usando da logística com o uso adequado do bens e serviço quando necessários à instituição.

O Sistema de Registro de Preço (SRP) foi adotado por alguns Estados da Federação, a exemplo: Estado da Paraíba pelo Decreto Estadual nº 26.375/2005; Estado do Acre - Decreto 5.967/2010; DF – Decreto 7.892/2013; Estado do Ceará – Decreto 28.087/2006. Regulamentaram o art. 15 da Lei 8.666/93 – O Sistema de Registro de Preço. No ano de 2013, o Executivo Federal regulamenta o SRP com o seu Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, para o âmbito da União.

O Decreto nº 7.892/2013 define o Sistema de Registro de Preço como conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. A Ata de registro de preços – é o documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticados, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas. O Órgão Gerenciado é responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente. O Órgão Participante – participa dos procedimentos iniciais da licitação do Sistema de Registro de Preço e integra a ata de registro de preços. O Órgão Não Participante “Carona” – não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta forma, faz adesão à ata de registro de preços.

O Sistema de Registro de Preço será adotado quando houver necessidade de contratações frequentes, devido características de bem ou serviço, quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratações de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa, quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo, ou quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

Diante das características acima apresentadas seja do Pregão Eletrônico, seja do Sistema de Registro de Preços, todas situadas no âmbito das compras governamentais, necessário se faz estabelecer alguns pontos de encontro entre estas inovações nos processos de compras de governo, e o modelo de administração pública gerencial atualmente em vigor no Brasil.

O modelo gerencial se caracteriza pela eficiência nos resultados, como enfatizado neste trabalho, o que cai perfeitamente com a introdução do Pregão Eletrônico e com o Sistema Geral de Preço. Ambos têm como principal característica a eficiência. O próprio registro de preço reflete o que a administração gerencial estabelece como planejamento. A utilização dos bens e serviços adquiridos pelo processo de licitação, que podem ser feita pela modalidade Pregão, em particular no seu formato Eletrônico.

Quando administração pública faz uso do Sistema de Registro de Preço, ela está introduzindo o planejamento de suas compras. Adquirir os bens e serviços de forma equalizada com a necessidade da entidade pública é uma abordagem planejada. O planejamento reduz desperdícios e reduz, também, o custo desnecessário com as compras. Da mesma forma quando utiliza o pregão eletrônico amplia o processo de concorrência numa dimensão que ultrapassa o mercado local e incentiva, de forma indireta, uma concorrência e, por consequência, a variação do preço dos bens e serviços. Quando conjugamos o Sistema de Registro de Preço e o Pregão na modalidade eletrônica, a administração pública tem uma ferramenta eficiente no processo de compras governamentais.

As inovações acima foram favorecidas devido a implantação de uma nova perspectiva de atuação da gestão pública, através da adoção do modelo gerencial, que afastava as disfunções do modelo burocrático, disfunções estas que emperravam a tomada de decisões do gestor.

### 3. Metodologia

O presente trabalho monográfico utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e exploratória. Para Fonseca (*apud* GERHARDT, 2009, p.37):

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipótese. (GIL *apud* GERHARDT, 2009, p.35).

## CONCLUSÃO

A reforma iniciada na década de 90 e que está em processo de continua mudança no cenário público brasileiro é refletida nas mudanças do nosso ordenamento jurídico, em especial os que deixam a máquina pública eficiente no exercício da sua finalidade – a de atender o cidadão de forma eficiente.

Com a reforma Administrativo do Estado brasileiro iniciada na década de 1990, é patente a mudança no processo de compras de bens e serviços governamentais, com a introdução do pregão eletrônico e do Sistema de Registro de Preço, flexibilizando a contratação dos meios necessários para manutenção da máquina pública, com baixo custo e com maior participação dos interessados.

Entretanto, não há como negar que a legislação brasileira de licitação foi, no seu início, fortemente influenciada pelas características do modelo burocrático, e quando do advento das reformas dos anos 90, agregou-se a legislação sobre licitações e compras governamentais os princípios orientadores do modelo gerencial.

Se faz importante destacar que o cenário em que operam as chamadas compras de governo representam um vetor de grande importância na economia do país. Dados no Governo Federal (Ministério do Meio Ambiente) sinalizam que as compras realizadas pelos governos representam por ano algo superior a 600 bilhões de reais, o que representa mais de 15% do Produto Interno Bruto – PIB, ou seja, 15% de todas as riquezas geradas no país<sup>1</sup>. Esse dado revela que as compras governamentais causam um grande impacto na nossa economia, possuindo o Estado uma grande importância para impulsionar a economia, quando realiza aquisição de bens e produtos. Por essa razão, quando se fala em eficiência do gasto público, as compras governamentais possuem uma particular relevância, posto que as aquisições e compras realizadas com base na agilidade, na necessidade, no planejamento e na otimização dos gastos, impactará fortemente na economia do país.

Em 2012, o Governo Federal gerou uma economia de R\$ 7,8<sup>2</sup> bilhões em compras públicas com utilização do pregão eletrônico. Os gastos da administração pública federal, autarquias e fundações movimentaram R\$ 72,6 bilhões e 46% das aquisições foram realizadas

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/item/526>

<sup>2</sup> Notícia publicada em 08-2-2013. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/conteudo.asp?p=noticia&ler=9381>

através desta modalidade de licitação. No ano de 2013, o Governo Federal economizou cerca de 9,1 bilhões nas compras e contratações públicas através da mesma modalidade de licitação, que foi utilizada em 37 mil processos e respondeu por 60% do total de aquisições realizadas no período.<sup>3</sup>

O pregão eletrônico é um exemplo de inovação tecnológica e de amplitude quando trata de massificação da concorrência, abrindo oportunidades para todos aqueles que tem interesse em participar do processo licitatório. O Sistema de Registro de Preço é um bom exemplo de planejamento e controle dos bens e serviços necessário para o bom funcionamento da instituição pública.

Como demonstrado ao longo deste trabalho, o pregão eletrônico e o sistema de registro de preço retratam a eficiência nas compras governamentais norteadas pelos princípios da Administração Pública Gerencial. Pois o processo é dinâmico e fortemente influenciado por este modelo gerencial. Ressaltando, ainda, em termos práticos, que o uso da Tecnologia da Informação traduz a facilidade no desempenho da implantação das duas ferramentas licitatórias. O que promove, também, a transparência dos atos praticados pela administração.

Os princípios idealizados pelo modelo gerencial de Administração Pública, associados aos novos mecanismos implementados no sistema de compras governamentais, como o Pregão Eletrônico e o Sistema de Registro de Preços desenvolvidos neste estudo, caminham em um sentido comum, permitindo que a Administração Pública brasileira possa otimizar os seus processos de compras governamentais em busca da eficiência.

---

<sup>3</sup> Notícia publicada em 10-2-2014. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02/uso-do-pregao-eletronico-gera-economia-de-r-9-1-bi-em-2013>

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 8 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 06/01/2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.450/2005**, de 31 de maio de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: 14/05/2013.

BRASIL. **Decreto nº 7.892**, de 23 de janeiro de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm)>. Acesso em: 04/01/2013.

BRASIL. **Decreto nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200compilado.htm)>. Acesso em: 10/01/2014.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 06/01/2014.

BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 06/01/2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista Brasileira de Direito Público – RBDP, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p.145-186, out./dez. 2008.

CARVALHO, Carlos Henrique Soares. **Os efeitos do sistema de registro de preço nas compras públicas: estudo de caso da Secretaria Municipal de Obras, Serviços Básicos e Habitação da cidade de Manaus I**. Carlos Henrique Soares Carvalho. - 2008. 111 f. Dissertação (mestrado)

COSTA, Gustavo Pereira da. **Heranças patrimonialistas, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira** / Gustavo Pereira da Costa. - 2012. (Tese - doutorado)

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 12 ed, São Paulo: Atlas, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIRARDI, Sandra. **Inovação na administração pública municipal: estudo de casos em municípios do estado de Santa Catarina- Curitiba 2010**. UFPR: Curitiba, 2010(dissertação)

MANSOLDO, Mary Cristina Neves. **Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública: o princípio da eficiência no atendimento público**. Monografia. Belo Horizonte/MG 2009

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006 (série leituras jurídicas, provas e concursos; v.2)

OLIVEIRA, Lilian Martins. **Pregão eletrônico: vantagens e desvantagens na gestão de compras governamentais.** Brasília: UNB, 2009. (Monografia de Conclusão de Curso)

SOUSA, Lorena Carmo de. **A figura do "carona" e a necessidade de aperfeiçoamento da normatização da sistemática de registro de preços.**/ Lorena Carmo de Sousa. Brasília: UniCEUB, 2011.

SOUZA, Karine Daniele Byhain de. **Pregão: vantagens e desvantagens para a administração pública.** Monografia de Especialização. Curitiba: UTFPR, 2011.