



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à distância

ÊNIO MATHIAS FERREIRA

**PREGÃO ELETRÔNICO: Uma proposta de redução de
custos nas licitações públicas**

Brasília – DF
2010

ÊNIO MATHIAS FERREIRA

PREGÃO ELETRÔNICO: Uma proposta de redução de custos nas licitações públicas

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor-Supervisor: Prof^o. Dr. José Matias-Pereira
Professor-Tutor: Prof^a. Ms.C., Rosana Hoffman Câmara

Ferreira, Ênio Mathias.

PREGÃO ELETRÔNICO: Uma proposta de redução de custos nas licitações públicas/ Ênio Mathias Ferreira. – Brasília, 2010.

50f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof^o. Dr. José Matias-Pereira, Departamento de Administração.

ÊNIO MATHIAS FERREIRA

PREGÃO ELETRÔNICO: Uma proposta de redução de custos nas licitações públicas

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Ênio Mathias Ferreira

Prof^a. Ms.C., Rosana Hoffman Câmara
Professor-Tutor

Prof^o. Dr. José Matias-Pereira
Professor-Examinador

Prof^a. Ms.C., Rosana Hoffman Câmara
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho a Deus, à minha querida família, à minha querida esposa, Danna, e a meu querido filho, Raphael.

Às pessoas que sempre me deram apoio e acreditaram na minha determinação e vontade de vencer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a família, minha esposa, Danna, e ao meu filho, Raphael, pela compreensão nos momentos em que estive ausente, estudando e elaborando os textos para chegar à conclusão desta monografia.

Agradeço aos meus pais, Hélio e Marlene, pelo exemplo, carinho, amizade e zelo.

Agradeço também ao professor José Matias-Pereira e à professora tutora Rosana Hoffman Câmara, pela força, atenção, e paciência com tamanha dificuldade que enfrentei no decorrer da construção deste trabalho.

Agradeço aos demais professores que muito me ajudaram, pela atenção e lições, dando-me força e me orientando para melhor trilhar este caminho.

Agradeço aos amigos, em especial aos amigos e colegas de jornada, pela amizade e pelas coisas boas que aprendi estando em companhia de todos vocês.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer!”
(Mahatma Gandhi)

RESUMO

Com vistas a proporcionar o bem-estar da sociedade, o Estado pratica diversas ações dentre as quais se destaca a gestão de recursos públicos, utilizando-os em compras e contratações necessárias ao funcionamento das instituições e agentes públicos. Esses gastos devem ser realizados em conformidade com a Lei 8.666/1993 (Lei de Licitações). Com vistas à obtenção de maiores benefícios para a sociedade, em 2000 a Medida Provisória nº 2.026 possibilitou a utilização de nova modalidade denominada Pregão, sendo possível realizá-la de forma presencial ou eletrônica, isto é, o Pregão Eletrônico foi instituído com vistas a trazer vantagens para o processo licitatório, tais como celeridade do processo, redução de custos, agilidade nas compras e contratações, simplificação de procedimentos, controle, transparência e outros benefícios. Este estudo tem como principal objetivo identificar as vantagens e desvantagens na utilização do Pregão Eletrônico. O resultado desta pesquisa mostra que as vantagens desse novo processo sobrepõem às desvantagens, bem como aponta o Pregão Eletrônico como um meio eficaz que pode vir a ser sempre evoluído e melhorado, mas que dificilmente será substituído pelo sistema tradicional, hoje obsoleto.

Palavras-chave: Governo; Licitação; Pregão.

ABSTRACT

In order to provide the social welfare for the society, the State makes several actions among which are highlighted the management of public resources, using them for purchases and contracts that are necessary for the functioning of institutions and public officials. Such expenditures must be conducted in accordance with the Law N^o 8.666/1993. In the year of 2000, in order to obtaining greater benefits for society, the provisional measure N^o 2026 allowed the use of new a modality of Electronic Auction, called "Pregão", which could be done in person or by electronic means. It was established in order to bring advantages for the bidding process, such as speed of the process, cost reduction, flexibility in purchases and contracts, simplification of procedures, control, transparency and other benefits. The main objective of this study is to identify the advantages and disadvantages in the use of Electronic Auction. The research result shows that the advantages of this new process outweigh the disadvantages, and points to the Electronic Auction as an effective channel that may be always evolved and improved, but that is unlikely to be replaced by the traditional system, now obsolete.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1. Como se dá o pregão eletrônico? E antes? Como era?.....	33
Tabela 2. Houve dificuldades em sua implementação? Quais as dificuldades enfrentadas na implementação?.....	34
Tabela 3. Quais as vantagens observadas pelo Banco do Brasil na utilização do pregão eletrônico?.....	35
Tabela 4. Quais as desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico?.....	36
Tabela 5. Qual a importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil?.....	36
Tabela 6. Algumas considerações finais sobre a utilização do pregão eletrônico pelo Banco do Brasil?.....	37
Gráfico 1 - Evolução da quantidade de licitações feitas pelo BB por pregão eletrônico.....	39
Gráfico 2 - Evolução dos recursos movimentados pelo BB por pregão eletrônico...39	
Gráfico 3 - Economia do BB com a utilização do pregão eletrônico no período de 07/2002 até 09/2010.....	40
Gráfico 4 - Evolução da quantidade de fornecedores cadastrados no Banco do Brasil.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB - Banco do Brasil

BNDES - *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*

CA - Conselho de Administração

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DF – Distrito Federal

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MEC – Ministério da Educação

MP - Medida Provisória

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

PL – Projeto de Lei

PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

TI - Tecnologia da Informação

TN - Tesouro Nacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do Assunto	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Compras governamentais	14
2.2	Licitações, Pregão e Pregão Eletrônico	16
2.2.1	Definição de Licitação	16
2.2.2	Modalidade de Licitação Pregão	19
2.2.3	Pregão Eletrônico.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo de pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização	26
3.3	População e amostra.....	28
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
3.6	Procedimentos de análise de dados.....	30
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1	Resultado das Entrevistas.....	32
4.2	Resultado dos processos licitatórios do BB	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES.....	48
	Apêndice A – Questões relacionadas às entrevistas	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do assunto

As funções de regulamentar, fiscalizar e fomentar são típicas do Estado, que realiza atividades como cobrança dos tributos, manutenção das atividades policiais e da previdência social básica, auxílio aos desempregados, e subsídios à educação básica. Tais funções decorrem, de forma ampla, de seu poder político (função legislativa, função executiva e função judiciária) e, de forma específica, de seu poder de intervir na economia (função alocativa, função estabilizadora e função distributiva) (BANCO DO BRASIL, 2009).

O Estado é a organização que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de determinado território. Como responsável pela organização e pelo controle social, cabe ao Estado fazer cumprir essas obrigações. Do ponto de vista econômico, a existência do Estado é necessária para regular e complementar o mercado que, isoladamente, não é capaz de desempenhar todas as funções econômicas visando o bem-estar coletivo. (BRASIL, 1995).

Para cumprir com suas atividades, o Estado utiliza-se de finanças públicas, que segundo definição do Banco do Brasil (2009, p.65) refere-se ao:

conjunto de técnicas e processos utilizados no desenvolvimento das ações para obtenção, gestão e aplicação dos recursos financeiros públicos. Mais comumente, a expressão também é empregada como sinônimo da disponibilidade de dinheiro dos entes públicos, ou seja, de quanto dispõem os Governos para pagar despesas e realizar investimentos, como as obras públicas e a ampliação do atendimento médico hospitalar. Todo processo de gestão financeira que envolve o planejamento, a execução e o acompanhamento e controle. A partir de situações desejadas e dos recursos disponíveis, é necessário definir o que pode ser feito, em que época, por quem, a que custo, com que objetivo. Mas não basta só definir. É preciso executar o planejado, acompanhar e avaliar se os resultados pretendidos estão sendo alcançados.

Os instrumentos e procedimentos financeiros que o gestor público deve utilizar são definidos em lei.

Para realizar seus gastos, o Setor Público necessita realizar procedimentos determinados pela Lei 8.666 (Lei de Licitações), de 21 de junho de 1993. Ocorre que

as modalidades inicialmente criadas pela Lei não demonstravam, em alguns casos, a necessária efetividade exigida para a situação, carecendo aprimoramentos no que tange à tempestividade e incentivo à disputa por menores preços.

Com vistas a suprir essa necessidade, em 2000 foi publicada a Medida Provisória nº 2.026 instituindo o pregão como nova modalidade de Licitações, sendo possível realizá-la de forma presencial ou eletrônica.

Observa-se a existência de poucos estudos sobre a efetividade dessa modalidade de licitação, desta forma este trabalho torna-se de grande importância propiciando também a participação da sociedade mediante acompanhamento dos atos governamentais, proporcionados pela necessária transparência.

Por se tratar de tema polêmico, com poucos estudos e autores que se posicionem a respeito, o presente trabalho não se destina a esgotar o assunto e sim refletir sobre os ganhos proporcionados à administração pública e sociedade com a utilização do pregão eletrônico.

Visando constatar a existência de benefícios na implementação do pregão eletrônico, serão verificados os resultados nas compras e contratações realizadas pelo Banco do Brasil. Pretende-se identificar os ganhos no processo licitatório, a existência de redução de custos, tempo de contratação, simplificação de procedimentos, controle, transparência e outros ganhos.

1.2 Formulação do problema

Qual a percepção dos responsáveis por compras governamentais no Banco do Brasil sobre as vantagens e desvantagens na utilização do pregão eletrônico?

1.3 Objetivo Geral

Verificar as vantagens e desvantagens proporcionadas pela modalidade de licitação pregão eletrônico.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever a legislação sobre licitações e pregões, inclusive o eletrônico;
- Verificar a existência de vantagens e desvantagens na utilização da modalidade de licitação pregão eletrônico para a administração pública;
- Analisar os resultados obtidos pelo Banco do Brasil em suas compras na modalidade pregão eletrônico.

1.5 Justificativa

A Lei de Licitações foi instituída em 1983. Naquela ocasião o País necessitava de ferramentas que normatizassem a utilização de recursos públicos quando de aquisição de bens e contratação de serviços. Existiam grandes índices inflacionários e déficit público que necessitava ser controlado para a implantação do Plano Real (MOTTA, 2002).

Em 2000 surge a necessidade de modernização e aprimoramento das modalidades de licitação instituída em 1983. Como solução foi publicada a Medida Provisória nº 2.026 criando a modalidade de licitação denominada de pregão (MOTTA, 2002).

Passados 10 anos de sua institucionalização, faz-se necessário verificar se esta nova modalidade proporcionou ganhos para a administração pública, gerando benefícios para os órgãos públicos e conseqüentemente para a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Compras governamentais

Para que o Estado possa cumprir com suas obrigações, faz-se necessário a utilização de recursos financeiros, cobrindo os custos com investimentos estatais diretos, com subsídios e com a manutenção de agências estatais e empresas públicas, que devem ser diretamente proporcional à quantidade de bens e serviços ofertados à sociedade (MATIAS; CAMPELLO, 2000).

Esses gastos são denominados de despesas públicas, que pode ser definida como sendo o conjunto de dispêndios realizados pela administração pública para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos (Albuquerque, Medeiros e Feijó, 2006). Muitos doutrinadores acatam o conceito de despesa pública formulado por Baleeiro (1996, p.65). Segundo ele, a despesa pública pode significar:

[...] o conjunto dos dispêndios do Estado, ou de outra pessoa de direito público, para o funcionamento dos serviços públicos; ou
[...] a aplicação de certa quantia, em dinheiro, por parte da autoridade ou agente público competente, dentro de uma autorização legislativa, para execução de fim a cargo do governo.

É fundamental que o gestor público faça gestão dessas despesas, uma vez que a ampliação do gasto público pode produzir efeitos indesejados como a necessidade de financiamento: por meio de empréstimos junto ao mercado financeiro nacional e internacional (endividamento); mediante expansão monetária (gerando inflação); e/ou por meio do aumento da carga tributária, mediante a criação de novos tributos ou a elevação das alíquotas dos já existentes (ampliação da carga tributária).

Em 1983 surge de maneira inovadora a Lei 8.666. Conhecida como Lei das Licitações, se apresenta com o objetivo de regulamentar as compras e contratações do Setor Público, padronizando e determinando o seguimento de princípios que regem a administração pública como a transparência. (MOTTA, 2002)

Meirelles (2007) afirma que o processo licitatório é regido por princípios, qualquer que seja a sua modalidade, resumindo-se nos seguintes preceitos: procedimento formal; publicidade de seus atos; igualdade entre os licitantes; sigilo na apresentação das propostas; vinculação ao edital ou convite; e também a probidade administrativa.

Para Meirelles (2007):

[...] os princípios básicos da administração pública estão consubstanciados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público.

Os cinco primeiros princípios citados acima estão expressamente previstos no art. 37, *caput*, da CF de 1988, e os demais são contextualizados pela Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (LENZA, 2004).

Para Albuquerque, Medeiros e Feijó (2006), a Lei Complementar nº 101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que regulamenta o artigo 163 da Constituição Federal, estabelecendo as normas orientadoras das finanças públicas no País, norteia a elaboração de entendimentos com vistas ao aprimoramento da gestão das contas públicas mediante introdução de melhores práticas de gestão. Destaca-se a ação planejada e transparente para prevenção de riscos e correção de desvios que possam afetar o equilíbrio das contas governamentais.

Desta forma, a LRF institui a responsabilização dos administradores públicos, que respondem por seus atos, incluindo quando atuam nas compras governamentais, exigindo a identificação e penalização dos agentes sempre que houver o descumprimento de regras, aplicando as devidas sanções introduzidas no Código Penal e na legislação que prevê os crimes relacionados à Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei 10.028, de 19 de outubro de 2000 (Lei de Crimes Fiscais), alterou o Código Penal, passando a considerar crime, sujeito a pena, a ordenação de despesa não autorizada por lei, na forma a seguir: “Ordenação de despesa não autorizada. Artigo 359-D. Ordenar despesa não autorizada por lei: Pena – reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos”. Com esta previsão legal, os administradores públicos passam a ser

responsabilizados criminalmente caso não pratique ações dentro do estrito cumprimento de suas funções.

2.2 Licitações, Pregão e Pregão Eletrônico

2.2.1 Definição de Licitação

Segundo Motta (2002), a palavra **licitação** vem do latim *licitatione*, que significa ato ou efeito de licitar, oferta de lances num leilão ou hasta pública visando à adjudicação do preço mais vantajoso. Quase todos os significados estão ligados à idéia de oferecer, arrematar, fazer preço sobre a coisa, disputar ou concorrer. A obrigatoriedade de licitação pública possui natureza constitucional, e deve ser observados pela Administração Pública como regra para a contratação de obras, serviços, compras/alienações, concessões, permissões ou locações.

De acordo com Meireles (2007, p.272), o conceito de Licitação:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato do seu interesse. Visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro de padrões previamente estabelecidos pela Administração, e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. É o meio técnico-legal de verificação das melhores condições para a execução de obras e serviços, compra de materiais, e alienação de bens públicos. Realiza-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, sem a observância dos quais é nulo o procedimento licitatório e os contratos subsequentes.

Para Marçal Justen Filho (2005, p.309) a licitação:

A licitação é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção de proposta de contratação mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica.

Portanto licitação é o instrumento de que dispõe o Poder Público para analisar e avaliar comparativamente as ofertas, com a finalidade de julgá-las e decidir qual será a mais favorável. Esse instrumento é obrigatório, de acordo com a

Constituição Federal, arts. 22, XXVII, 37, XXI e 175. Segundo a Constituição Federal, cabe privativamente à União legislar sobre normas gerais de licitação e contratação para a administração pública (LENZA, 2004).

A Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, define as regras e procedimentos que devem ser adotados pela Administração Pública ao realizar suas compras e contratações de serviços. As principais finalidades da licitação são obter a proposta mais vantajosa para o ente público e dar igual oportunidade aos que desejam contratar com o poder público (MOTTA, 2002).

O processo licitatório engloba o procedimento administrativo pelo qual um ente público abre a todos os interessados, que se sujeitam às condições previamente fixadas, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais seleciona e aceita a mais conveniente para a celebração do contrato (MOTTA, 2002).

Ainda de acordo com o autor, podem ser licitados objetos que possam ser fornecidos por mais de uma pessoa, já que a licitação pressupõe disputa e concorrência pública entre os ofertantes. O objetivo da licitação deve ser claramente definido no edital ou na carta-convite.

De acordo com Batista e Prestes (2004, p. 45), “há três tipos de licitação usada para a compra de bens e serviços: menor preço, melhor técnica ou técnica e preço.” O tipo mais utilizado é o menor preço, no entanto, critérios como durabilidade, qualidade ou garantia dos bens e serviços também são considerados nas licitações.

Para isso, seguir as fases que compõem o processo de compras governamentais no País é fundamental. Segundo Matias-Pereira (2008, p.199-200), são cinco as fases do processo:

- a) preparação – compreende a elaboração de documentos técnicos e termos de referência que irão subsidiar o estabelecimento de especificações para o edital. As ações, nesta etapa, culminam com o edital que contém a descrição pormenorizada do objeto da compra ou contratação, dos requisitos para participação do fornecedor na licitação, dos critérios de julgamento das propostas e da apresentação de recursos pelos participantes, durante o processo;
- b) convocação – corresponde à fase de divulgação obrigatória na imprensa oficial, por meio da publicação de aviso. A tendência recente é a de obrigatoriedade de publicação também na Internet;
- c) habilitação – consiste na verificação da capacidade do licitante em participar do certame, atendendo aos requisitos estabelecidos no edital.

Compreende o exame dos aspectos jurídicos, econômico-financeiros e fiscais da empresa;

d) competição – é o evento público em que são abertas, examinadas e julgadas as propostas encaminhadas pelos licitantes. O julgamento resulta na classificação das propostas e a vencedora só terá efetividade se o licitante também cumprir os requisitos de habilitação; e

e) contratação e execução – consiste na convocação do licitante vencedor para celebração do contrato e na execução do objeto do contrato, ou seja, na entrega do bem adquirido ou na prestação do serviço contratado.

Conforme estabelece a Lei 8.666, excepcionalmente, o Poder Público pode ser dispensado do procedimento de escolha da proposta mais vantajosa. São exemplos nos quais se justifica a excepcionalidade da escolha da proposta mais vantajosa:

- a) obras e serviços de engenharia de valor até R\$ 15 mil reais;
- b) outros serviços (excetuando os de engenharia) e compras de valor até R\$ 8 mil;
- c) casos de emergência ou de calamidade pública;
- d) aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública (o Banco do Brasil, por exemplo) e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência da Lei 8.666; e
- e) contratação de instituição nacional sem fins lucrativos, incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, científico ou tecnológico, desde que a pretensa contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional.

A licitação é inexigível quando há impossibilidade jurídica de competição entre os contratantes, conforme previsto nos artigos 25, 26 e 89 da Lei 8.666/93. Nesses casos, a licitação torna-se inviável em razão de o objeto ser singular ou único. Ex.: contratação de show de uma artista consagrada.

A Lei de Licitações e Contratos, em seu artigo 22, prevê as seguintes modalidades de licitação:

- a) concorrência – é a modalidade de licitação própria para contratos de grande valor, em que se admite a participação de quaisquer interessados, cadastrados ou não, que satisfaçam as condições do edital, convocados com a antecedência mínima prevista na lei, com ampla publicidade pelo órgão oficial e pela imprensa particular;
- b) tomada de preços – é a licitação realizada entre interessados previamente registrados, observada a necessária habilitação, convocados com a antecedência mínima prevista em lei, por aviso publicado na imprensa oficial e em jornal particular, contendo as informações essenciais da licitação e o local onde pode ser obtido o edital;
- c) convite – é a modalidade de licitação mais simples, destinada às contratações de pequeno valor, consistindo na solicitação escrita pelo menos três interessados do ramo, registrados ou não, para que apresentem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis;

- d) concurso – é a modalidade de licitação destinada à escolha de trabalho técnico ou artístico, predominantemente de criação intelectual; e
- e) leilão – é a modalidade licitatória utilizável para a venda de bens móveis inservíveis para o poder público ou legalmente apreendido por força de execução judicial ou, ainda, para venda de imóveis cuja aquisição haja derivado de procedimento judicial ou dação em pagamento, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao da avaliação.

A partir de 2000, por meio da Medida Provisória nº 2.026, incluiu-se o pregão como nova modalidade, sendo inicialmente a autorização para utilização pela administração pública direta e indireta federal. Em 2002, mediante publicação da Lei 10.520, foi normatizada esta nova modalidade podendo também ser utilizada pela administração direta e indireta estadual e municipal.

- pregão – nessa modalidade a disputa é feita por meio de propostas e lances decrescentes em sessão presencial ou por meio eletrônico. Os bens e serviços passíveis de serem adquiridos por meio de pregão são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais do mercado.

Os valores e limites por modalidade de licitação constam do Quadro 1 abaixo:

Compras e serviços		Obras e serviços de engenharia	
Convite	Até R\$ 80 mil	Convite	Até R\$ 150 mil
Tomada de preço	Até 650 mil	Tomada de preço	Até R\$ 1,5 milhão
Concorrência	Acima de R\$ 650 mil	Tomada de preço	Acima de R\$ 1,5 milhão
Pregão	Não há limite	Pregão	Não se aplica

Quadro 1: valores e limites por modalidade de licitação

Fonte: Lei 8.666

2.2.2 Modalidade de Licitação Pregão

Em 04 de maio de 2000, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) editou a Medida Provisória nº 2.026, instituindo, no âmbito da União, a modalidade de pregão para as licitações de compras de bens e serviços. Assim é definido o pregão, na citada Medida Provisória:

Art. 2º Pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, promovida exclusivamente no âmbito da União, qualquer

que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública.

Parágrafo único. Poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica.

Pregão é um instrumento de comparação e seleção de propostas de fornecedores de bens e serviços para o setor público, em que as ofertas são “apregoadas” (palavras ditas em alta voz) em uma reunião com a presença de todos e podem ser sucessivamente melhoradas por intervenções dos participantes – lances (MOTTA, 2002).

Santana (2006, p.26) define Pregão como sendo: “Ato de apregoar, proclamação pública, ato pelo qual os porteiros dos auditórios, os corretores de bolsas ou os leiloeiros apregoam a coisa”.

A Medida Provisória nº 2.026 criou algumas facilidades, como a inversão de fases do processo de habilitação dos fornecedores. Com a nova regra as empresas, que antes eram obrigadas a apresentar documentação fiscal para participar da licitação, agora podem participar sem apresentação prévia dos documentos, devendo esta obrigação ser respeitada somente pela empresa vencedora do certame, depois de encerrado o processo de lances ocorrido durante a sessão pública do pregão.

Ao contrário das demais formas de licitação, definidas pela Lei 8.666, o pregão inverte as fases do processo. O credenciamento dos interessados, por exemplo, é feito na hora pelo coordenador da licitação, denominado pela legislação de “pregoeiro”, que avalia as propostas. Em seguida ele classifica os fornecedores por ordem de preço. A partir daí tem início a fase de lances, até se chegar ao lance final. Ao final do pregão, o pregoeiro verifica os documentos da empresa vencedora, para que ela seja homologada.

Segundo Santana (2006), uma compra de equipamentos de informática, de modo geral, levava de oito meses a um ano para ser concluída. No pregão, a administração pública já começa a receber os equipamentos em 40 dias. Outra vantagem é a penalização dos maus fornecedores, que deixam de fazer parte do cadastro do governo por cinco anos.

Santana (2006, p.31) relaciona algumas vantagens da utilização do pregão pela administração pública:

- a) desburocratização nos processos de contratação;
- b) agilidade, celeridade, eficiência e economia nas contratações;
- c) melhor gerenciamento da despesa pública;
- d) publicidade e transparência do procedimento;
- e) controle da atividade administrativa realizada em tal setor;
- f) ampliação à disputa entre os fornecedores e prestadores de serviços.

A nova legislação sobre licitações permite a utilização de recursos de tecnologia da informação, sendo neste caso a modalidade de aquisição denominada pregão eletrônico. A *Internet* tem sido o recurso de tecnologia mais utilizado pelo setor público na realização do pregão eletrônico, pois confere maior oportunidade de participação às empresas fornecedoras e maior transparência das compras públicas para a sociedade.

2.2.3 Pregão Eletrônico

Os governos e as administrações públicas, segundo Albertin (2001), utilizam a Tecnologia da Informação (TI), a fim de criar e sustentar plataformas e mercados eletrônicos para as necessidades públicas (infraestrutura nacional procura chamadas públicas para licitação, mercados públicos reguladores etc.). Esse mercado de negócios é denominado *business-to-government* ou negócios entre empresas e governo (B2G).

O Pregão Eletrônico é a modalidade de licitação que permite a aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado para a contratação, sendo que a disputa de preços entre os fornecedores ocorre em sessão pública denominada “sessão virtual”, com a utilização dos recursos de Tecnologia da Informação e da *Internet*.

Conforme expõe Oliveira (2007, p. 45), o Pregão Eletrônico surge no sentido de agregar valor às compras governamentais. Ainda segundo a referida autora:

Os pregões eletrônicos são realizados no site desenvolvidos pelo Ministério do Planejamento, através do SERPRO. O

CompraNet era utilizado tão somente para divulgação das Licitações da Administração Federal direta, sendo somente em 2000 ampliado para a realização de contratações em tempo real via Internet. Esta iniciativa estava prevista no Programa de Redução de Custos como uma das metas do Plano Plurianual do Governo Federal (p. 45).

Com o uso dos recursos de tecnologia da informação, permitidos pela Medida Provisória nº 2.026, que instituiu o pregão, a legislação sobre compras públicas consegue um importante avanço para a modernização, podendo agora as aquisições ser feitas pela via *web*.

Os aspectos inovadores da utilização de meios tecnológicos e a comunicação à distância, e sua fixação histórico-legislativa, disponibilizados com a implementação de Pregões Eletrônicos, é abordado por Palavéri (2005, p.127) que aponta que:

Com efeito, até a edição da primeira medida provisória do pregão, em 2000, não havia, em âmbito nacional, nenhuma norma disciplinando as licitações por intermédio de meio eletrônico, sendo que, na melhor das hipóteses, os órgãos públicos apenas disponibilizaram seus editais pela Internet, em seus *sites*, não os utilizando para nenhum outro fim.

Para Palavéri (2005, p.127) o caráter modernizador instituído com essa nova possibilidade de realização de licitação, indica que:

A previsão desse procedimento, inicialmente, nas medidas provisórias do pregão, e depois na Lei 10.520/2002, nada mais é que reflexo da modernidade, sendo prova de que os meios eletrônicos definitivamente passaram a fazer parte integrante da vida cotidiana do poder público [...].

Certamente que utilização da *Internet* pelo setor público em licitações proporciona acompanhamento nos processos licitatórios, permitindo à sociedade conferir melhor os gastos públicos, dando maior transparência às compras governamentais.

Reunidos virtualmente, por meio de computadores conectados à *Internet* em horário de referência estabelecido em edital de convocação, o pregoeiro do ente público e os representantes dos fornecedores promovem negociação direta mediante oferecimento de propostas e lances sucessivos com valores sempre inferiores ao último lance que tenha sido registrado no Sistema, até a proclamação de um vencedor.

Segundo Santana (2006, p.218), em resumo, um pregão eletrônico é realizado da seguinte forma:

- a) o ente público, interessado na aquisição de bens ou serviços comuns, inclui o edital de compra no sistema eletrônico, com prazo para apresentação de propostas pelos interessados não inferior a 8 dias úteis, contados a partir da publicação do aviso, e nomeia o pregoeiro responsável pela condução do evento licitatório;
- b) os fornecedores interessados em participar do certame, portadores de chave e senha de acesso, incluem, via Internet, propostas iniciais compatíveis com a realidade do mercado e de conformidade com os requisitos definidos no edital. As propostas são arquivadas de forma criptografada no Sistema, garantindo o sigilo absoluto das transações;
- c) o ente público, em dia e hora estabelecidos no edital, faz a abertura virtual das propostas iniciais enviadas pelos fornecedores interessados em participar da licitação. Abertas as propostas, é identificado o melhor valor ofertado;
- d) os fornecedores, também em dia e hora estabelecidos no Edital, acessam a “sala virtual de disputa”, via Internet, e ofertam lances sucessivos, em tempo real, de valores decrescentes, partindo sempre do menor preço identificado nas propostas iniciais, até que o lote seja arrematado pelo participante que ofereceu o menor preço;
- e) encerrada a fase de disputa, o ente promotor da compra, após análise da documentação e amostras (se for o caso), declara o vencedor. A partir desse momento, os fornecedores que ofereceram propostas iniciais, inclusive os que foram desclassificados na fase de abertura de propostas, poderão manifestar a intenção de interpor recurso, devidamente motivado;
- f) após a fase de declaração do vencedor, e analisados os recursos interpostos, o pregoeiro ou a autoridade competente (nos casos que existir recurso) adjudica o vencedor e homologa a licitação. As demais atividades são realizadas entre o órgão público e o fornecedor vencedor. O processo de transferência do bem negociado ou a prestação do serviço contratado é de inteira e absoluta responsabilidade do comprador e do fornecedor, não cabendo ao fornecedor do sistema eletrônico qualquer participação ou responsabilidade.

Desta forma, as principais características do Pregão Eletrônico são: a participação dos interessados pela *Internet*, sem a necessidade de deslocamento para o domicílio do ente público; e o oferecimento de propostas e contrapropostas pelos fornecedores em tempo real.

O Governo Federal, considerando as vantagens e resultados satisfatórios advindos das experiências implementadas com o pregão eletrônico, passou a incentivar progressivamente o uso e a difusão do pregão junto a todos os órgãos federais, evidenciando a intenção de consolidá-lo como modalidade licitatória de primeira grandeza, em se tratando de aquisições de bens e serviços comuns. Um dos mecanismos que poderia caracterizar essa intenção de disseminar o pregão, e a sua forma eletrônica, como modalidade prioritária, trata-se da própria redação do art. 3º, do Anexo II, do Decreto nº 3.555/2000, ao consagrar que o uso da modalidade

licitatória de pregão pela administração pública federal deveria ser efetivado de forma preferencial, nos casos em que o objeto da contratação fosse caracterizado como bem ou serviço comum. O artigo 3º do referido Decreto reza que:

Art. 3º. Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na modalidade de pregão, que se destina a garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente.

Segundo Motta (2002), o uso do Pregão estava mais concentrado na forma presencial, sendo que a utilização da forma eletrônica ainda apresentava certa resistência por parte de algumas entidades estatais. Entretanto, o Governo Federal pretendia fazer com que as vantagens e transparência instituídas pelo Pregão Eletrônico se tornasse realidade na administração pública.

Desta forma, e no intuito de viabilizar uma otimização no uso do Pregão Eletrônico, o Governo Federal editou o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, determinando a obrigatoriedade de utilização do pregão nas compras e contratações de bens e serviços comuns, sendo a forma eletrônica passando a ser prioritária e padrão. Com isto, o gestor público terá que fazer justificativa circunstanciada caso venha a utilizar outra forma de licitação que não o pregão eletrônico, esta justificativa deverá ser feita inclusive para se utilizar o pregão presencial.

A publicação do Decreto nº 5.450/2005 implementou algumas inovações, dentre as quais:

- a) consagração no texto do decreto sobre pregão eletrônico dos princípios norteadores dessa modalidade licitatória (art. 5º);
- b) a designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio poderá recair entre servidores de órgãos diversos daquele em que se promoverá o evento, desde que o órgão cedente seja entidade integrante do SISG (Sistema Integrado de Serviços Gerais) do Ministério do Planejamento, ou seja, de qualquer outro órgão que opere pregões pelo portal ComprasNet (Portal de compras eletrônicas do Governo Federal);
- c) alteração dos prazos e formas de impugnação e pedido de esclarecimento, que agora são diferentes e específicos, conforme dispõe os artigos 18 e 19 do Decreto nº 5.450/2005;
- d) possibilidade de envio, por parte do licitante, de lance inferior ao último por ele ofertado (art. 24, § 3º), o que viabiliza a disputa pelas demais colocações no certame;
- e) aumento dos limites dos valores estimados da contratação para fins de publicação do Aviso de Licitação em jornais de grande circulação local, regional ou nacional, nos termos do art. 17, incisos I, II e III, e § 6º do Decreto 5.450/2005;
- f) consagração da possibilidade de contratação de serviços de engenharia, por meio de Pregão Eletrônico, instituída pela redação do art. 6º do Decreto nº 5.450/2005, antes vedada pelo art. 5º do Decreto nº 3.555/2000.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para constatar a existência de benefícios na implementação do pregão eletrônico, foram verificados os resultados nas compras e contratações realizadas pelo Banco do Brasil, constantes dos sistemas corporativos utilizados para realização do processo. Assim, pretendeu-se identificar os ganhos no processo licitatório, a existência de redução de custos, tempo de contratação, simplificação de procedimentos, controle, transparência e outros ganhos. Para atingir tais objetivos, o delineamento metodológico utilizado foi descrito nas seções abaixo.

Andrade (2003, p. 42) diz que "Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento".

Como fontes de informação e de pesquisa para o desenvolvimento do trabalho, foram utilizados: livros, artigos publicados na *Internet*, revistas, jornais e periódicos especializados no tema do trabalho.

3.1 Tipo de pesquisa

O levantamento detalhado dos dados é uma fase crítica do trabalho de análise e redesenho, porque é por meio dele que a equipe de analistas fica conhecendo toda a realidade do que acontece ao processo em estudo, podendo, portanto, propor sua melhoria. Um levantamento feito sem técnica metodologicamente válida pode comprometer essa proposição (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 89).

O presente trabalho caracterizou-se como pesquisa **qualitativa** e **quantitativa**, e, dividiu-se em dois procedimentos de obtenção de dados: 1) mediante entrevistas e 2) mediante obtenção de documentos da organização-alvo que fornecem dados quantitativos do montante licitatório do BB.

Com o intuito de adquirir dados sobre o trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio da aplicação de 3 entrevistas, bem como a utilização de

ferramentas secundárias, como a observação direta e conversas informais. Assim, a análise e os resultados foram apresentados por meio da descrição dedutiva e explicativa. Ou seja, a partir das respostas obtidas, poderão ser alcançadas algumas deduções e conseqüentemente conclusões a cerca do objeto de estudo que buscam explicar o fenômeno analisado.

Embora alguns autores não façam distinção entre qualitativos e quantitativos (GOODE & HATT, 1969, p. 398), há uma diferença marcante em relação à maneira como são abordados os fatos, dependendo do tipo de estudo.

Segundo Richardson et al. (1999, p. 70, *apud* MARCONI & LAKATOS, 2004, p.270):

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Marconi & Lakatos (2004, p. 269) explicam a diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa:

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos mais estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Desta forma, no decorrer da apresentação dos dados no capítulo 4 também serão comentadas as respostas à luz do contexto estudado, buscando esclarecer da melhor forma os conteúdos pertinentes ao tema adquiridos junto aos entrevistados.

3.2 Caracterização da organização

O Banco do Brasil S.A., é uma organização financeira que se caracteriza como sociedade de economia mista controlada pelo Governo Federal e vinculada diretamente ao Ministério da Fazenda, tendo como participante em sua composição acionária o Tesouro Nacional (65,3), PREVI (10,5%), BNDES (2,5%), pessoas físicas (5,9%), pessoas jurídicas (5,5%), e capital estrangeiro (10,3%). Possui 54,5 milhões de clientes. É líder em administração de recursos de terceiros, depósitos totais, Internet Banking, comércio exterior, crédito, volume de ativos, cartões de

crédito e rede de atendimento. São 108,5 mil funcionários, 18,3 mil pontos de atendimento no País, 34 pontos em vinte e três países, 45,8 mil terminais de autoatendimento e 9,5 milhões de clientes habilitados a utilizar a Internet (BANCO DO BRASIL, 2010).

Seu objetivo é ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental (BANCO DO BRASIL, 2010).

Tem como Missão “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BANCO DO BRASIL, 2010).

O Conselho de Administração (CA) do Banco é composto por sete membros, sendo cinco representantes da União, um representante dos acionistas minoritários e um representante escolhido dentre os indicados por um ou mais clubes de investidores dos funcionários (BANCO DO BRASIL, 2010).

A Presidência do Conselho de Administração é ocupada por um dos representantes do Ministério da Fazenda e a Vice-Presidência ocupada pelo Presidente do Banco. Suas atribuições são estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas (BANCO DO BRASIL, 2010).

A Diretoria Executiva tem entre dez e trinta membros, sendo: o Presidente do Banco, oito Vice-Presidentes e até vinte e dois Diretores. Compete à Diretoria Executiva a administração do Banco, cumprindo e fazendo cumprir o Estatuto, as deliberações da Assembleia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração, exercendo as atribuições que lhe forem atribuídas por esse Conselho. No âmbito da Diretoria Executiva, o Presidente e os oito Vice-Presidentes formam o Conselho Diretor (BANCO DO BRASIL, 2010).

Completam a estrutura diretiva da organização o Conselho Fiscal e a Auditoria Interna, tendo como apoio à administração as seguintes Unidades: Secretaria Executiva, Estratégia e Organização, Jurídico, Marketing e Comunicação, Gestão de Segurança (BANCO DO BRASIL, 2010).

3.3 População e amostra

Atualmente o Banco do Brasil atua com 4 (quatro) Departamentos Licitatórios, sendo 2 (dois) em Brasília, 1 (um) em São Paulo e 1 (um) em Recife.

As compras do BB são centralizadas, assim são apenas 4 Departamentos Licitatórios/Unidades Organizacionais; 127 pessoas na área de compras, sendo destes 42 chefes de licitações.

Os participantes do estudo da entrevista qualitativa são executivos responsáveis pela gestão do sistema de pregão eletrônico e compras do Banco do Brasil. Foram escolhidos 3 (três) participantes, isto é, profissionais especializados em Licitação entrevistados; todos estabelecidos na Diretoria da Instituição situada em Brasília, SBS Edifício Sede III do Banco do Brasil, 11^o andar.

A escolha desses participantes deve-se a importância de se conhecer a estratégia da empresa bem como o processo de compras e contratações via pregão eletrônico.

A seleção dos entrevistados foi definida a partir da premissa de ser de grande importância conhecer a visão dos responsáveis por compras do Banco, em nível nacional, sendo fundamental para a continuidade de utilização da modalidade pregão eletrônico. A análise do material servirá como subsídios para a formulação das conclusões finais do trabalho.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de levantamento de dados constituem em Entrevista e Documentos. Durante as entrevistas contou-se com o apoio material, tais como caneta, papéis, gravador de áudio; e documental, que são os dados obtidos por documentos adquiridos junto ao BB. O sistema de exposição dos dados coletados mediante entrevistas no corpo do trabalho é apresentado em tabelas ordenadas pelo número e questão levantada junto ao entrevistado; relação dos entrevistados na

coluna 1 e relação das respostas na coluna 2, conforme apresenta o quadro-modelo a seguir:

Tabela Nº. Questão

Entrevistado	Resposta
E ₁	
E ₂	
E ₃	

Fonte: Ênio Mathias Ferreira, 2010.

O roteiro das questões levantadas junto aos entrevistados apresentou as seguintes questões:

- O Banco do Brasil utiliza a modalidade de licitações pregão eletrônico há quanto tempo?
- Houve dificuldades em sua implementação?
- Quais as vantagens observadas pelo Banco do Brasil na utilização do pregão eletrônico?
- Quais as desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico?
- Qual a estratégia do Banco do Brasil para o pregão eletrônico?
- Os fornecedores do Banco do Brasil têm vantagens para se utilizar o pregão eletrônico? E a sociedade?
- Qual a importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil?
- Algumas considerações finais sobre a utilização do pregão eletrônico pelo Banco do Brasil?

As respostas, na íntegra, estão expostas no Apêndice A, e resumidas nas tabelas, conforme modelo apresentado aqui, no tópico primeiro do Capítulo 4.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi obtida mediante aplicação presencial de entrevista agendada com os participantes, os gestores de compras e contratações do Banco do Brasil. As datas programadas para todas as entrevistas ocorrerem de acordo com agendamento de cada candidato à entrevista. O primeiro entrevistado foi entrevistado no dia 13 de setembro; o segundo foi entrevistado dia 16 de setembro e, o último, no dia 17 do mesmo mês que os demais, setembro.

O procedimento de coleta de dado se deu de duas maneiras: anotação em papel e gravação de áudio. As respostas foram anotadas simultaneamente durante as entrevistas e, depois, confirmadas pelo áudio das gravações e transcritas para a redação monográfica.

As respostas obtidas em entrevistas se apresentam de duas formas no corpo deste trabalho:

- 1) Na íntegra, no Apêndice A, e
- 2) Resumidamente nas tabelas do capítulo 4 (Resultados e discussão), bem como, quando necessário, no transcorrer do texto discursivo.

3.6 Procedimentos de Análise dos Dados

O processo de análise de dados foi realizado utilizando-se da técnica de análise do conteúdo, desenvolvida por Laurence Bardin (1970) aplicado sobre a entrevista qualitativa. A *análise de conteúdo*, segundo as proposições de Bardin (2002) aborda o desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, ao mesmo tempo, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros.

Desta forma espera-se verificar a existência de benefícios para o Banco do Brasil com a implementação das compras via Pregão Eletrônico. A escolha pela

técnica de análise do conteúdo deve-se ao fato de propiciar o estudo de fenômenos baseando-se em depoimentos orais. Nesse sentido, a construção do conhecimento se dá por meio de depoimentos dos elementos que vivenciaram o fenômeno ou são testemunhas dos acontecimentos (GONÇALVES, 2004).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo buscou apresentar de maneira sucinta, porém, esclarecedora os dados obtidos junto aos entrevistados, os Chefes de Licitação do Branco do Brasil. Segue juntamente aos dados coletados uma análise perfunctória a luz do contexto teórico, o que caracterizou esta pesquisa como qualitativa explicativa.

4.1 Resultados das entrevistas

As tabelas a seguir, conforme explicado no tópico 3.4, do capítulo 3, pretendem mostrar de modo mais prático e simples a questão norteadora impressa durante a entrevista, o entrevistado e sua respectiva resposta.

A ordem dos entrevistados apresentados na primeira coluna das tabelas segue o princípio da ordem de data da entrevista, do primeiro para o último entrevistado.

Os dados foram analisados e discutidos após cada tabela apresentada à luz do embasamento teórico destacando os principais pontos oferecidos pelos entrevistados com finalidade de explanar e possibilitar melhor compreensão do assunto.

Categoria 1: Como se dá o pregão eletrônico? E antes? Como era?	
Entrevistado	Resposta
E1	<p>“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 a distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet. A modalidade eletrônica é regulamentada pelo Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005.”</p> <p>“Antigamente não existia a modalidade eletrônica, sendo realizada a disputa pelo fornecimento de bens e serviços e outro somente através de pregão presencial, incorrendo muitas vezes em falta de transparência, altos custos, demora e outras desvantagens”.</p>
E2	<p>“O pregão eletrônico é uma variação do pregão presencial e sua realização ocorre no ambiente da Internet. A autorização de realizar um processo licitatório via canal web consta na Lei 10.520/02, que criou a nova modalidade licitatória, o pregão. Resumidamente, acessamos o portal www.licitacoes-e.com.br e mediante a impostação de chave e senha (pessoal e intransferível), é possível criar e publicar um pregão eletrônico. Os fornecedores tomam ciência desse processo e oferecem os seus preços, também mediante acesso identificado. As propostas apresentadas são abertas em determinada data e horário e na sequência é realizada uma disputa virtual, para identificação do melhor preço.”</p> <p>“Anteriormente, os processos licitatórios para aquisição de bens e serviços comuns eram realizados de forma convencional, obrigando os fornecedores interessados a se deslocarem ao local onde seria realizado o certame, procedimento que restringia a competitividade e imputava altos custos para as empresas, preços, esses, repassados nos preços”.</p>
E3	<p>“Não me sinto seguro para responder esta questão, pois nunca atuei diretamente com licitações. Essa pergunta é muito específica da DINOP”.</p>

Tabela 1: Como se dá o pregão eletrônico? E antes? Como era?

Conforme apresentam as respostas de E1 e E2, o Pregão Eletrônico ocorre no ambiente da *Internet*, autorizada pela Lei 10.520/2002 e regulamentado pelo Decreto 5.450/2005, caracteriza-se como modalidade eletrônica, onde disputa-se por meio de diferentes propostas de variadas empresas participantes e/ou fornecedoras o menor preço e a melhor qualidade. Desta forma, o Pregão Eletrônico acaba por agregar valor às compras governamentais, conforme explicou Oliveira (2007, p. 45),

Ainda conforme ressalta E2, este tipo de licitação facilitou ainda mais o processo em termos de tempo e espaço, pois, ao contrário da modalidade tradicional, esta não exige do participante o deslocamento até o local do certame, além de diminuir os preços e custos dos envolvidos. Os dados fornecidos pelo entrevistado E2 confirmam o que diz Palavéri (2005, p. 127) que afirma que o caráter modernizador instituído com essa nova possibilidade de realização de licitação,

indica que “nada mais é que reflexo da modernidade, sendo prova de que os meios eletrônicos definitivamente passaram a fazer parte integrante da vida cotidiana do poder público”.

Categoria 2: Houve dificuldades em sua implementação? Quais as dificuldades enfrentadas na implementação?	
Entrevistado	Resposta
E1	“Não participei do processo de implementação do pregão eletrônico no Banco do Brasil, não podendo desta forma identificar dificuldades em sua implementação”.
E2	“Quando implantado, em 2001, a maior dificuldade foi o desconhecimento dessa nova solução tanto por aqueles que criavam os processos licitatórios como pelos que ofertavam os produtos e serviços”.
E3	“Sim, a principal foi tecnologia”.

Tabela 2: Houve dificuldades em sua implementação? Quais as dificuldades enfrentadas na implementação?

Como em todo processo inovador, especialmente aqueles que envolvem novas tecnologias e implantações de sistemas em organizações, exige-se da gestão de pessoas um investimento educacional ou instrutivo acerca do uso deste novo sistema. Muitas vezes as tecnologias chegam primeiro, são comercializadas e somente para depois compreendidas e corretamente utilizadas no ambiente onde se instalou.

Da mesma forma, conforme esclarecem E2 e E3, no BB, “a maior dificuldade foi o desconhecimento dessa nova solução tanto por aqueles que criavam os processos licitatórios como pelos que ofertavam os produtos e serviços”.

Categoria 3: Quais as vantagens observadas pelo Banco do Brasil na utilização do pregão eletrônico?	
Entrevistado	Resposta
E1	<p>“As vantagens são enormes tanto para o Banco do Brasil como usuário quanto para os demais usuários do sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aumento de competitividade; b) Garantia de transparência exigida dos administradores do BB; c) Redução de custos no processo operacional e nos produtos adquiridos; d) Modernização dos processos; e) Agilidade na conclusão dos processos licitatórios; f) Desburocratiza os procedimentos necessários para o processo licitatório; g) Amplia as oportunidades de participação; h) Incrementa competitividade; i) Combate às fraudes; j) Agrega segurança ao processo”.
E2	<p>“O pregão eletrônico agilizou o processo de compras e proporcionou a transparência que a sociedade requer. Permitiu reduzir custos fixos e os valores finais das aquisições, pois permite o aumento na quantidade de participantes, gerando uma maior disputa”.</p>
E3	<p>“- Redução de custos - Ampliação do número de fornecedores - Melhores preços - Otimização de processos - Maior transparência”.</p>

Tabela 3: Quais as vantagens observadas pelo Banco do Brasil na utilização do pregão eletrônico?

São diversas as vantagens observadas pelos agentes de licitação no Banco do Brasil. A começar pelo que expõe E1, as vantagens não se limitam a própria organização, mas também para os fornecedores participantes das licitações que agora participam de um sistema mais competitivo, transparente, moderno, ágil, que gera oportunidades iguais para todos, exclui as fraudes e é seguro. A agilização do processo, a transparência das compras/vendas, o aumento de novos agentes fornecedores/participantes e, principalmente, a redução de custos são reforçadas também por E2 e E3. Quanto à vantagem na redução de custos, isso vem confirmar o que previu o Programa de Redução de Custos, como um das metas do Plano Plurianual do Governo Federal, citado por Oliveira (2007).

Categoria 4		Quais as desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico?
Entrevistado	Resposta	
E1	<p>“As desvantagens são poucas tanto para o Banco do Brasil como usuário quanto para os demais usuários do sistema:</p> <p>a) Risco de inoperabilidade do sistema por falhas tecnológicas;</p> <p>b) Necessidade de customizações constantes nos sistemas tecnológicos visando atualização quanto às leis - demora nas implementações tecnológicas”.</p>	
E2	<p>“Como desvantagens, podemos citar indisponibilidades momentâneas do ambiente Internet e o desconhecimento por parte de muitos fornecedores das regras que regem as compras públicas realizadas via pregão eletrônico”.</p>	
E3	<p>“Custo de manutenção do sistema”.</p>	

Tabela 4: Quais as desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico?

As desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico são poucas e estão mais associadas ao funcionamento e das condições de geração de dados do sistema; à capacitação de pessoas para o gerirem ou operarem o sistema e o custo de manutenção do sistema.

Categoria 5:		Qual a importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil?
Entrevistado	Resposta	
E1	<p>“Hoje no Banco do Brasil, no que é possível e autorizado, se utiliza do pregão eletrônico para a realização de suas compras. Mais de 80% das compras do BB são realizadas por meio das Licitações-e, sistema de pregão eletrônico do Banco do Brasil, hoje considerado o maior e o melhor sistema de compras eletrônicas. O Banco do Brasil não se visualiza no futuro compras que não sejam realizadas via pregão eletrônico e se prepara, cada vez mais, para realizar suas aquisições via este sistema”.</p>	
E2	<p>“A economia financeira sem dúvida é uma consequência muito positiva para o País e essa economia é revertida em novas compras que geram mais economia, num processo contínuo e virtuoso. Além disso, evita a formação de cateis e conluios entre os participantes”.</p>	
E3	<p>“Fundamental, pois agiliza o processo de compras e contratações, além de reduzir os custos pagos pelos produtos/serviços adquiridos”.</p>	

Tabela 5: Qual a importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil?

A importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil se deve à consideração de que hoje é o maior e melhor sistema de compras eletrônicas. Um

dos principais resultados do Pregão Eletrônico foi o econômico financeiro; o impedimento à formação de cartéis e conluio entre os participantes e a agilidade no processo de aquisição dos produtos e serviços.

Categoria 6: Algumas considerações finais sobre a utilização do pregão eletrônico pelo Banco do Brasil?	
Entrevistado	Resposta
E1	“Por ter se tornado, igualmente, o mais eficiente e barato processo licitatório, tendo simplificado significativamente muitas das etapas mais burocráticas que tornavam morosa a contratação com a administração pública a tendência dos entes gestores do processo de compra do país é buscar cada vez mais a simplificação da lei de licitações, desta forma obrigando cada vez mais a utilização de sistemáticas que simplifiquem o processo, como o pregão eletrônico e abrindo possibilidades de que outros processos venham a ser realizados via esse sistema, como por exemplo a contratação de obra e serviços de engenharia (PL 7709/2007). Outra mudança significativa no processo de pregão eletrônico foi a Lei Complementar 123/2002, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Esta lei veio ao encontro à necessidade do Estado Brasileiro em distribuir renda no país facilitando desta forma a participação nas compras dos entes públicos por parte das micro e pequenas empresas”.
E2	“Para o Banco, a realização de pregões eletrônicos é um processo que não tem mais volta. Seus facilitadores e vantagens são inúmeros, tornando a solução essencial para o dia a dia do setor de compras”.
E3	“A criação de um sistema próprio de pregão eletrônico permitiu parceria do Banco com entes compradores, com a rentabilidade do sistema e a fidelização de clientes do setor público”.

Tabela 6 - Algumas considerações finais sobre a utilização do pregão eletrônico pelo Banco do Brasil?

E1 destaca a simplificação no processo de compras da organização dada ao novo sistema licitatório – o que envolve desde as etapas antes bem mais burocráticas, além da inclusão e tratamento igualitário a empresas de pequeno e médio porte, antes dessemelhantes ao tratamento às grandes empresas. E2 acredita que o Pregão Eletrônico tende a evoluir e jamais ser trocado pelos antigos sistemas de compras devido às inúmeras vantagens para o setor de compras. E3 destaca as parcerias entre o BB com diversos fornecedores; a rentabilidade e a fidelização de clientes do setor público como elementos caracterizadores do Pregão Eletrônico. Deste modo, vemos que, segundo os entrevistados, as considerações finais acerca do uso do Pregão Eletrônico estão em conformidade com o art. 3º do Decreto nº 3.555/2000 que previu “Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na

modalidade de pregão, que se destina a garantir, por meio de **disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente**” (grifo meu).

A fim de complementar este estudo, alguns dados acerca dos processos licitatórios do BB, obtidos mediante documentos adquiridos junto à organização, constam apresentados também no tópico a seguir, indicando a evolução dos recursos movimentados pelo BB no Pregão Eletrônico, a quantidade de fornecedores cadastrados, a economicidade, bem como outros dados pertinentes às vantagens obtidas a partir desse sistema.

4.2 Resultados dos processos licitatórios do BB

O Banco do Brasil começou a utilizar o pregão eletrônico por meio do sítio eletrônico Licitações-e para realizar suas compras a partir da publicação da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Desde então, o Banco utiliza obrigatoriamente esta modalidade para a aquisição de bens e serviços comuns, tendo realizado 7.451 licitações até dezembro de 2009, o que representa uma movimentação financeira de mais de R\$ 4 bilhões.

Em 2002, o BB realizou 603 processos licitatórios por meio do pregão eletrônico. Em 2006, ano em que se observa o maior número de compras realizadas, foram 1.276 compras, o que representa um aumento de mais de 50% no período. No ano de 2009 ocorreram 890 licitações, o que, em média, significa mais de 70 compras realizadas por mês por meio do pregão eletrônico (Gráfico 1).

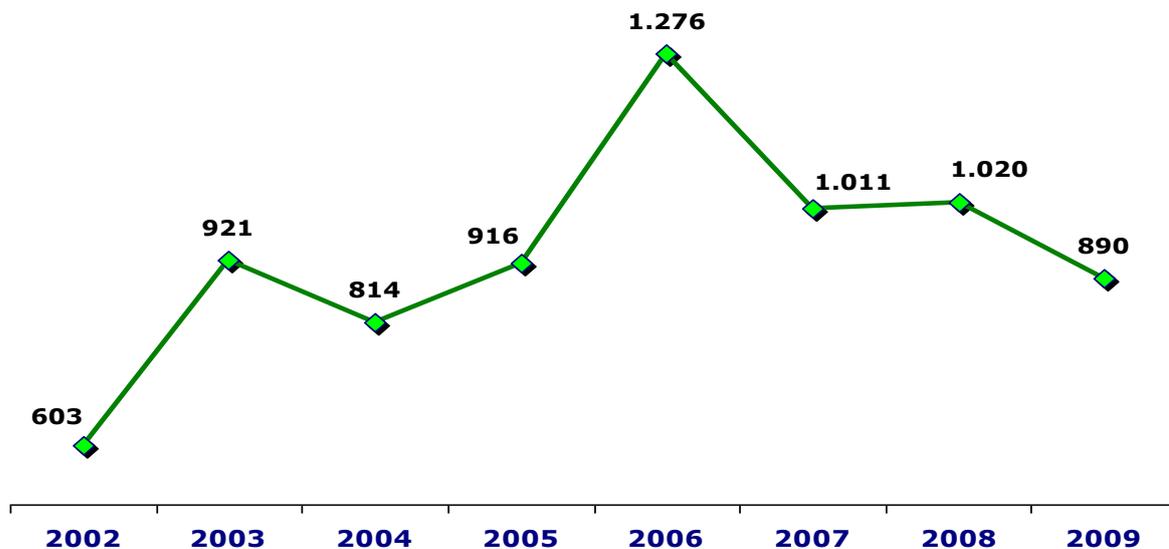


Gráfico 1 - Evolução da quantidade de licitações feitas pelo BB por pregão eletrônico
 Fonte: Sistema de Informações do Banco do Brasil, ano

De julho de 2002 até dezembro de 2009, o volume de recursos movimentados pelo BB via pregão eletrônico cresceu mais de 1.197% (Gráfico 2).

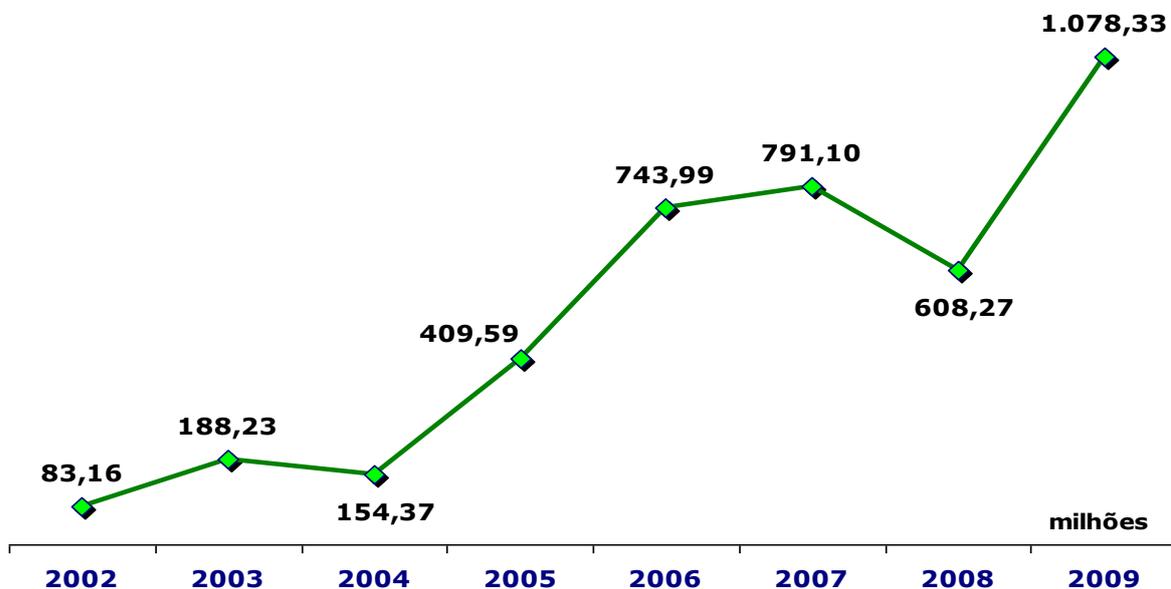


Gráfico 2 - Evolução dos recursos movimentados pelo BB por pregão eletrônico
 Fonte: Sistema de Informações do Banco do Brasil, ano

Até 2009, o Banco já economizou quase R\$ 800 milhões em compras pelo uso do pregão eletrônico, decorrente da diferença entre o valor inicial ofertado e o

final contratado. Este valor representa uma economia em torno de 18,9%, e está aderente com a verificada pelos demais entes públicos usuários da modalidade. (Gráfico 3)

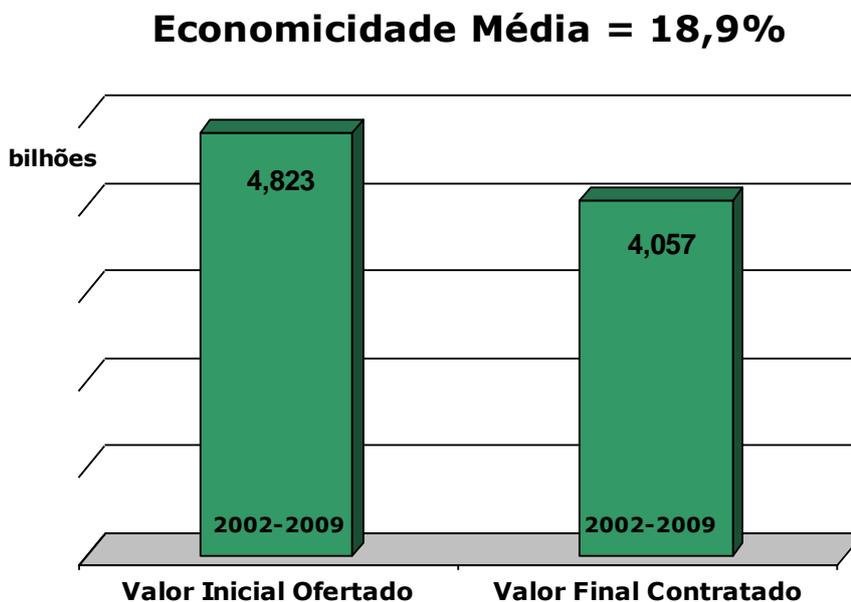


Gráfico 3 - Economia do BB com a utilização do pregão eletrônico no período de 07/2002 até 12/2009.

Fonte: Sistema de Informações do Banco do Brasil, ano

O Banco do Brasil possui uma base atual de 126,2 mil fornecedores habilitados a ofertar produtos e serviços aos entes públicos de todo o País. Esta base aumentou 253% desde o ano de 2003 (Gráfico 4).

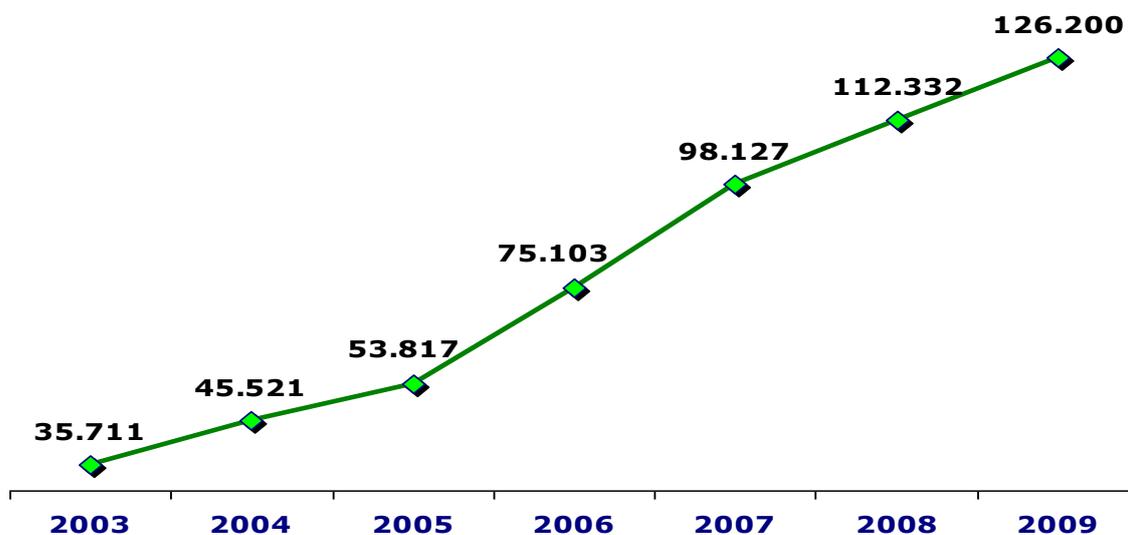


Gráfico 4 - Evolução da quantidade de fornecedores cadastrados no Banco do Brasil
Fonte: Sistema de Informações do Banco do Brasil.

O meio virtual possibilita que as empresas participem da licitação, independente de sua localização geográfica. Sem a necessidade da presença física dos licitantes, os custos de locomoção são anulados, o que permite ofertas com maior redução dos preços. Além disso, quanto maior o número de fornecedores, maior será a competitividade entre eles, o que se traduz em preços cada vez menores a cada lance. Este grande espectro de fornecedores contribuiu sobremaneira para o alcance da economia obtida pelo BB em suas compras.

Outra vantagem do uso do pregão eletrônico nas compras do BB é a rapidez em que todo o processo licitatório se conclui. Utilizando as modalidades tradicionais de licitação, o BB demorava de 90 a 120 dias para realizar uma compra. Através do pregão eletrônico, todo o processo não demora mais do que 20 dias, reduzindo desta forma, os custos operacionais que uma licitação mais demorada acarreta.

Todo o processo licitatório de compras realizado pelo BB pode ser acompanhado e fiscalizado por qualquer pessoa por meio do portal Licitações-e, sem a necessidade de senha de acesso. Este fato dá transparência e publicidade às compras realizadas pelo Banco e a economia financeira obtida, tanto ao cidadão comum quanto os seus acionistas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi o de investigar as vantagens e desvantagens no que diz respeito ao Pregão Eletrônico do Banco do Brasil. Para tanto, foram utilizadas abordagens teóricas acerca do tema, bem como dados coletados na própria organização analisada. Nesse sentido, foram utilizados dois métodos para a coleta de dados: o método qualitativo e o quantitativo. O método quantitativo se valeu da utilização de tabelas indicativas estatísticas quanto ao que foi comprado e economizado no BB em decorrência à aderência ao sistema de Pregão Eletrônico, e o método qualitativo constituiu-se na realização de entrevistas, que depois de transcritas, foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo categorial, desenvolvida por Laurence Bardin em 1970.

Nessa perspectiva, os resultados da pesquisa puderam evidenciar a influência existente entre o contexto do uso do sistema Pregão Eletrônico e vantagens e desvantagens obtidas a partir deste. As vantagens se mostraram numerosas e sobrepõem-se às desvantagens.

Os dois métodos utilizados para coleta de dados permitiram averiguar que os dados obtidos a partir das entrevistas se assemelham aos obtidos nos estatísticos.

O Pregão Eletrônico mostra-se um sistema inovador, definido por leis e decretos, utilizado em Comissões Licitatórias com vistas a beneficiar, agilizar e fiscalizar as compras públicas.

A Lei 8.666/93 (Lei de Licitações) foi uma precursora no âmbito dos procedimentos de processos licitatórios públicos. No entanto, as modalidades até então existentes foram insuficiente para combater os inúmeros contratemplos encontrados neste sistema de compras governamentais.

Os gastos do Setor Público já se apresentaram, em todo seu contexto histórico, marcados por abuso de gastos, devido ao descontrole e elevados preços; por formação de quadrilhas, onde as propinas faziam parte das negociações; limitação de propostas de preços; morosidade do processo, entre outros fatores que não contribuíam para o melhor resultado.

A Medida Provisória nº 2.026 que instituiu o pregão como nova modalidade de Licitações acertou ao criar condições mais assertivas de compras governamentais alcançando resultados positivos que geram benefícios para organizações e para a sociedade.

Posto isto, identificou-se os elementos vantajosos e os desvantajosos que se associam ao emprego do Pregão Eletrônico. No que tange às principais vantagens, no BB, o Pregão Eletrônico facilitou o processo de compras em termos de tempo; capacitou funcionários para o uso do Pregão Eletrônico; possibilitou a participação de diversos fornecedores, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte; gera maior segurança, inclusive no que diz respeito às fraudes; redução dos custos operacionais devido à celeridade do processo que demorava de 90 a 120 dias caindo para 20 dias; aumento da capacidade de compras e aquisição de mais materiais; economia de 18,9%; vantagem geográfica, onde o participante oferece seus preços *online*; fiscalização por qualquer pessoa por meio do portal “Licitações-e”; entre outras vantagens. Quanto às desvantagens, na utilização do pregão eletrônico no BB, destacam-se poucas, no entanto são apontadas: alto custo na implantação e manutenção do sistema; necessidade constante de investimento na capacitação de pessoal para a gestão e operacionalização do sistema; convivência com a possibilidade do sistema sair do ar.

A partir da percepção dos chefes licitatórios do Banco do Brasil, as vantagens sobrepõem-se às desvantagens na utilização do pregão eletrônico.

O Pregão é um instrumento facilitador do processo de licitações públicas. Possibilitou, por exemplo, agilidade e eficácia fazendo com o que antes levava meses passassem a ser adquirido em questão até de dias.

O Pregão Eletrônico descaracteriza a forma presencial, pois permite a aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado para a contratação, disputando preços via “sessão virtual”. Isto é, os recursos de Tecnologia da Informação e da *Internet* a trabalho das licitações públicas, onde a participação dos interessados pela *Internet*, sem a necessidade de deslocamento para o domicílio do ente público e o oferecimento de propostas e contrapropostas pelos fornecedores em tempo real caracterizam a necessidade e a laboração deste instrumento de compra sendo admitido para o Governo Federal vantajoso, ou seja,

de resultados satisfatórios. Isto foi comprovado mediante as respostas obtidas nas entrevistas junto aos agentes licitatórios do Banco do Brasil.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio eletrônico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBUQUERQUE, Claudino; MEDEIROS, Márcio; FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de finanças públicas**: Fundamentos e Práticas de Planejamento, Orçamento e Administração Financeira com Responsabilidade Fiscal. Brasília, 2008.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 14. ed. rev. atual. por Flávio Bauer Novelli. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BANCO DO BRASIL. **Estatuto Banco do Brasil S.A.**. Disponível em www.bb.com.br. Acesso em 27 jun. 2010.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Administração do 1º semestre de 2010**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em 31.08.2010.

BANCO DO BRASIL. **Setor Público**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2009.

BANCO DO BRASIL. **Site Relações com Investidores**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/home24,136,3525,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=19378&codigoRet=1061&bread=1&codigoMenu=204>. Acesso em 3 out. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATISTA, Henrique Gomes; PRESTES, Cristine. **Guia valor econômico de licitações**. São Paulo: Globo, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil DE 1988**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 25 jun. 2010.

BRASIL. **Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em www.planejamento.gov.br. Acesso em 25.06.2010.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>. Acesso em 25.06.2010.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>. Acesso em 25.06.2010.

BRASIL. **Lei Ordinária n. 10.520, de 17 de julho de 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. Disponível em www.planejamento.gov.br. Acesso em 25.06.2010.

BRASIL. **Lei Ordinária nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>. Acesso em 25.06.2010.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1995. Disponível em http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI5.HTM. Acesso em 27.07.2010.

BRASIL: **Decreto 5.504, de 5 de agosto de 2005**. Estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos. Disponível em www.planejamento.gov.br. Acesso em 25.06.2010.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1992.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários À Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Dialética, 2000.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão: comentários à legislação do pregão comum e**

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATIAS, Alberto Borges. CAMPELO, Carlos. **Administração financeira municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas Licitações & Contratos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

OLIVEIRA, Priscila Emanuele Falcão de. **Pregão Eletrônico: Inovação e tendências nas licitações públicas**. Maceió: EDUFAL, 2007.

PALAVÉRI, Marcelo. **Pregão nas licitações municipais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

REZENDE, Fernando. **Finanças Públicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão Presencial e Eletrônico**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário relativo às entrevistas

1. Como se dá o pregão eletrônico? E antes? Como era?
2. Houve dificuldades em sua implementação? Quais foram as dificuldades na implementação?
3. Quais as vantagens observadas pelo Banco do Brasil na utilização do pregão eletrônico?
4. Quais as desvantagens e dificuldades do Banco do Brasil com a utilização do pregão eletrônico?
5. Qual a importância do pregão eletrônico para o Banco do Brasil?
6. Algumas considerações finais sobre a utilização do pregão eletrônico pelo Banco do Brasil?