

## COMPRAS GOVERNAMENTAIS: UTILIZAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E DO E-MARKETPLACE

Lucas Pedersoli Franco<sup>1</sup>

### Resumo

O presente trabalho define e caracteriza o que é o comércio eletrônico, como ele pode ser operado via plataforma *e-marketplace* e quais são as possíveis relações entre essas formas de transação e a dinâmica das compras governamentais. O objetivo do estudo é entender quais são as características principais dos *e-marketplaces*, as razões pelas quais a implantação no contexto do setor público é possível e viável e quais são as ferramentas geradoras de benefícios para a administração pública. Para tanto, foi feita revisão bibliográfica para que os dois assuntos, mercado eletrônico e administração pública, possam ser estreitados. Os resultados da pesquisa apontam para existência de viabilidade da operação das compras governamentais via *e-marketplace*, havendo potencial de usufruto dos benefícios dos serviços de precificação e catálogo de produtos, prestados pela plataforma. Conclui-se que os mercados eletrônicos têm se consolidado tanto na realidade privada quanto na pública, estando presentes nas compras públicas de alguns países pelo mundo, e que sua implantação pode ser uma das possíveis direções para um sistema de compras públicas mais moderno e eficiente.

**Palavras-chave:** *E-Marketplace*. Compras Públicas. Comércio Eletrônico.

### Abstract

The present paper defines and characterizes what is Electronic Commerce, how it can be operated via the *e-marketplace* platform and what are the possible relationships between these forms of transaction and the dynamics of government procurement. The objective of the study is to understand what the main characteristics of *e-marketplaces* are, the reasons why the implementation in the context of the public sector is possible and viable and what are the tools that generate benefits for the public administration. Therefore, a bibliographic review was carried out so that the two subjects, electronic market and public administration, can be linked. The research points to the viability of the operation of government procurement via *e-marketplace*, with great potential to enjoy the benefits of the pricing and product catalogue services provided by the platform. It is concluded that electronic markets have been consolidated both in the private and in the public realms, already being present in public procurement in some countries around the world, and that their implementation may be one of the possible directions for a more modern and efficient public procurement system

**Keywords:** *E-Marketplace*. Public Procurement. E-commerce

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

## Introdução

A administração pública é um dos principais agentes na dinâmica das sociedades, sendo seus serviços prestados aos cidadãos peça importante para sustentação de pilares como economia, educação, saúde e segurança pública. No Brasil, por exemplo, observa-se um contexto em que os membros da sociedade civil priorizam a ampliação e o aumento da qualidade dos serviços prestados pelo setor público, com grau de exigência cada vez mais elevado (FERREIRA; ROCHA; CARVALHAIS, 2015).

As compras públicas estão estreitamente ligadas à dinâmica de implantação dos serviços prestados pela administração pública, tendo em vista que permitem acesso aos insumos necessários para execução de projetos, programas e para o próprio funcionamento da máquina pública (MOHAN, 2010). Por isso, de acordo com Terra (2008), as aquisições públicas são cada vez mais relevantes.

Paralelamente, a partir do desenvolvimento e da popularização das tecnologias eletrônicas, as organizações, em sua maioria, têm buscado se beneficiar das vantagens geradas por essa nova realidade, como ganhos de eficiência, maior assertividade na tomada de decisão, flexibilidade e outras melhorias (ANDRADE; SILVA, 2017). Entre as inovações tecnológicas, o comércio eletrônico se destaca (DINIZ, 1999). Para Albertin (1998), o comércio eletrônico representa a substituição das maneiras tradicionais, físicas e presenciais, de transação de bens ou serviços para modais remotos e eletrônicos e, além disso, o surgimento de novas formas de negociação, com elevado nível de interatividade e alta personalização de demanda.

O comércio eletrônico pode ser conduzido de diversas maneiras, sendo que o objetivo principal desse artigo é abordar a estruturação desse tipo de transação via *e-marketplaces*. Essas transações vêm ganhando destaque tanto no setor privado quanto no setor público, sendo um local *online* em que se reúnem múltiplos compradores e vendedores, a partir de um sistema que permite interação instantânea (BAKOS, 1991; KOORN; SMITH; MUELLER, 2001; GRANDE *et al.*, 2016). A principal diferença em relação ao comércio eletrônico tradicional está na capacidade do *e-marketplace* viabilizar a aquisição a partir de uma gama distinta de fornecedores no mesmo espaço *online*. Com isso, os principais benefícios gerados por esse modelo são a redução do custo para obtenção de informações sobre os itens desejados, a ampliação da concorrência entre os potenciais fornecedores e a geração de maior facilidade e segurança nas transações realizadas (TURBAN, 2015; BAKOS, 1991).

De volta ao contexto específico das compras governamentais, já existem exemplos de *e-marketplaces* implantados, consolidados, operantes e geridos pela administração pública com o objetivo de trazer benefícios para o processo de aquisição, como é o caso do mercado eletrônico da administração pública italiana. A partir do ano de 2002, o governo italiano passou a utilizar mecanismos digitais para realizar suas compras, tendo estruturado uma plataforma *e-marketplace* por meio da qual adquire os materiais e os serviços necessários para operação da máquina pública (ALBANO *et al.*, 2015; CORDEIRO, 2015). Os principais benefícios, desde a implantação, foram:

simplicidade procedimental, [que gera a] economia de tempo no processo de aquisição de bens e serviços até o valor delimitado pela Comissão Europeia, a transparência e rastreabilidade de todo o processo de compra, a possibilidade de as Administrações compararem os preços e os produtos oferecidos pelos fornecedores, dentre outros. (CORDEIRO, 2015, p. 92).

Portanto, é relevante entender quais são as características principais dos *e-marketplaces*, seus aspectos que tornam a implantação no contexto do setor público possível e viável e quais são as principais funcionalidades geradoras de benefícios para a administração pública. Para tanto, neste trabalho é feita revisão bibliográfica para identificar os conceitos e as características do mercado eletrônico e sua aplicabilidade no setor público.

### **Principais conceitos sobre comércio eletrônico e e-marketplace**

O comércio eletrônico (CE), ou *e-commerce*, constitui-se da utilização da internet ou intranet<sup>2</sup> para compra, venda, transporte ou troca de dados, bens ou serviços (PLUNKETT, 2014). Por conseguinte, esse tipo de interação agrega todos os esforços de pré-vendas e pós-vendas em conjunto com atividades auxiliares como anúncios, distribuição, suporte ao cliente e transações financeiras (ALBERTIN, 1998). Originado próximo à década de 1970 a partir de transferências financeiras entre instituições bancárias, o CE ganha destaque a partir do surgimento da *World Wide Web (internet)*. A rede de computadores permitiu, a partir da década de 1990, a participação de pessoas físicas nas transações, em conjunto das já presentes pessoas jurídicas (TURBAN, 2015).

Em relação às suas características mais relevantes, o CE é constituído por três processos principais: o pedido e o pagamento; a execução do pedido; e o envio ao consumidor. Não necessariamente essas três etapas são realizadas no meio eletrônico, diferenciando assim os comércios eletrônicos puros dos parciais. O primeiro deles consiste nos CEs, em que todas as fases supramencionadas são realizadas em ambientes virtuais, enquanto o segundo é constituído por pelo menos uma fase realizada em meio físico. Pode-se diferenciar o CE também quanto a estrutura das organizações que integram as transações: *brick-and-mortar organizations* (lojas físicas) são companhias que tem toda sua operação física; *virtual organizations* (lojas virtuais) organizações cuja operação é inteiramente feita dentro de um CE; *click-and-brick organizations* (lojas mistas) empresas que operam dos dois tipos de estrutura citados anteriormente. É válido ressaltar que, cada vez mais, as organizações estão migrando da forma de operação *brick-and-mortar* para, pelo menos, infraestruturas de *click-and-brick* (TURBAN, 2015). Esse processo é explicado por Albertin (1998) ao explicitar que a existência de comércio operado eletronicamente gera um impacto negativo para todas as organizações que optam por não participar desse meio.

A última característica do CE a ser abordada está relacionada aos agentes que transacionam. Os possíveis atores do CE são: empresas privadas, consumidores, funcionários e o governo. Turban (2015) define as seguintes categorias de interação:

- a) *Business-to-Business* (B2B) (empresas com empresas): esse tipo de interação no comércio eletrônico se refere a transação de bens e serviços entre duas empresas/organizações, caracterizando-se por envolver apenas pessoas jurídicas;
- b) *Business-to-Consumer* (B2C) (empresas com o consumidor): inclui as transações de varejo entre empresas/organizações e compradores individuais (pessoas físicas). Por integrar sumariamente o varejo (*retail* em inglês) nas relações comerciais, esse tipo de EC também é denominado *e-tailing*;

<sup>2</sup> Sistemas internos de corporações ou governos capazes de utilizar funcionalidades da internet.

- c) *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) (empresas com empresas com consumidores): nesse caso, uma empresa (E-1) vende um produto para outra empresa (E-2); a partir de então, E-2 vende ou entrega de forma gratuita o produto a indivíduos. Cabe ressaltar que os indivíduos (pessoas físicas) podem ser até mesmo funcionários da E-2;
- d) *Consumer-to-Business* (C2B) (consumidor com empresa): pessoas utilizam a internet para vender produtos ou serviços para organizações;
- e) *Intrabusiness EC*: esta é a modalidade em que há transações efetuadas por diversos tipos de organização, departamentos e indivíduos;
- f) *Business-to-Employees* (B2E) (empresa para os empregados): nessa categoria, organizações conduzem informações, serviços ou produtos a seus funcionários;
- g) *Consumer-to-consumer* (C2C) (consumidor para consumidor): consumidores individuais vendem ou compram de outros consumidores;
- h) *E-Government* (governo eletrônico): em um *e-government EC*, alguma agência de governo fornece ou recebe bens, serviços ou informações de alguma organização (G2B ou B2G). O setor público pode lidar dessa maneira com outros órgãos públicos (G2G) ou com seus próprios servidores (G2E);

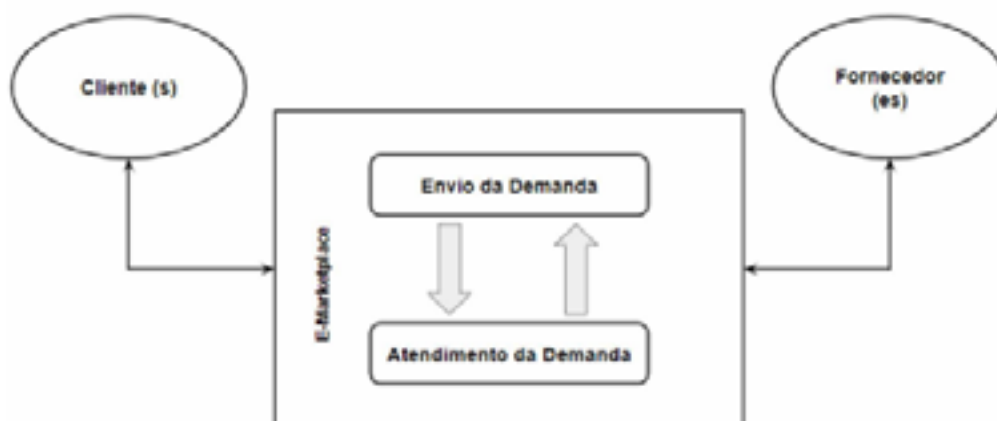
Dois aspectos importantes são extraídos da classificação quanto a interação dos agentes no CE. O primeiro deles é o fato de essa classificação introduzir o setor público na dinâmica do *e-commerce*, sendo um agente capaz de interagir de diversas formas e com diversos atores. O segundo aspecto, por sua vez, está na forma de operação do CE via *e-marketplaces*, em que será de suma importância aprofundar na interação B2B (TURBAN, 2015).

O CE pode ser operado a partir de um mercado eletrônico, ou *e-marketplace*, que é um espaço (virtual) central que reúne múltiplos ofertantes e demandantes para que esses possam efetuar transações. A plataforma *online* que sustenta esse mercado pode ser mediada tanto pela internet quanto pela intranet. O *e-marketplace* e suas ferramentas são um desdobramento provocado pelos avanços tecnológicos de funções já desempenhadas pelos mercados tradicionais (físicos). No entanto, o fato de as negociações serem realizadas em um *cyberspace* (rede mundial de computadores) faz com que as restrições de tempo e espaço sejam enfraquecidas (GRIEGER, 2003; TURBAN, 2015). Para Bakos, os principais diferenciais do *e-marketplace* são:

1. Este tipo de mercado é capaz de reduzir os custos de obtenção de informação para os consumidores sobre preços e sobre produtos alternativos oferecidos por outros vendedores e também os custos dos fornecedores para disseminar informações sobre seus produtos, sobre as características destes e sobre seus preços, a um maior número de consumidores.
2. Os benefícios experimentados por participantes individuais, nesse mercado eletrônico, aumentam à medida que novas organizações entram no sistema.
3. Os *e-marketplace* podem incorrer em custos de mudança para seus participantes (relativas, por exemplo, a alterações de software).
4. Este tipo de mercado requer, tipicamente, grandes investimentos de capital, no entanto, levam a uma substancial economia de escala (custos variados reduzidos) e escopo.
5. Os participantes potenciais nos mercados eletrônicos enfrentam incertezas substanciais em relação aos benefícios reais de aderir a esse sistema. Ocasionalmente, essa incerteza permanece mesmo depois que uma organização se junta ao sistema. (BAKOS, 1991, p.3).

A partir dessas características, Shirzad e Bell (2013) definem um modelo embrionário de estrutura de um mercado eletrônico, conforme Figura 1, ressaltando sua capacidade de permitir que fornecedores e consumidores (independentemente dos tipos de atores tratados anteriormente) exponham suas necessidades e consumam suas demandas, em um espaço de tempo menor e com um orçamento menor.

**Figura 1:** Estrutura embrionária de um e-marketplace



Fonte: SHIRZAD; BELL, 2013, p.52.

Apresentados os conceitos de CE e a estrutura interna de um *e-marketplace*, pode-se introduzir de forma direta como os temas compras públicas e mercados eletrônicos se entrelaçam.

### **E-marketplace e compras governamentais**

Conforme demonstrado anteriormente, uma das formas de interação entre os agentes de um CE é a modalidade B2B. Nesse contexto, Turban (2015) define que o B2B pode ser também operado via *e-marketplace*. Duas organizações distintas transacionam bens e serviços buscando, principalmente, redução de custos, vantagens comparativas e maior segurança nas ferramentas e transação. Ainda de acordo com Turban (2015), na prática, a modalidade B2G – que é uma classificação do processo de compras público ou *public procurement* - funciona como a modalidade B2B. Portanto, para as próximas análises, considera-se que a dinâmica observada em relação ao B2B também se aplica ao B2G.

Ainda no contexto das transações B2B e B2G, é necessário conceituar o termo *procurement* antes que se possa prosseguir a análise. Ele se refere às maneiras tradicionais e manuais (envolvendo documentos em papel, por exemplo) de aquisição de bens e serviços por parte das organizações e que são dotadas de alto risco de ineficiência (TURBAN, 2015). Por outro lado, o *e-procurement* (EP) diz respeito a utilização de tecnologias da informação e comunicação, apoiadas por ferramentas da internet, para aquisição de materiais e serviços por parte das organizações (GRANDE *et al.*, 2016). Koorn, Smith e Mueller (2001) reforçam que o EP é um tipo de transação em comércio eletrônico na modalidade B2B por meio de funcionalidade da internet. O EP pode ser organizado de diversas maneiras, a principal delas, para este estudo, é via plataforma *e-marketplace*, ou seja, duas organizações que transacionam a partir de mercados eletrônicos para ofertar ou demandar bens

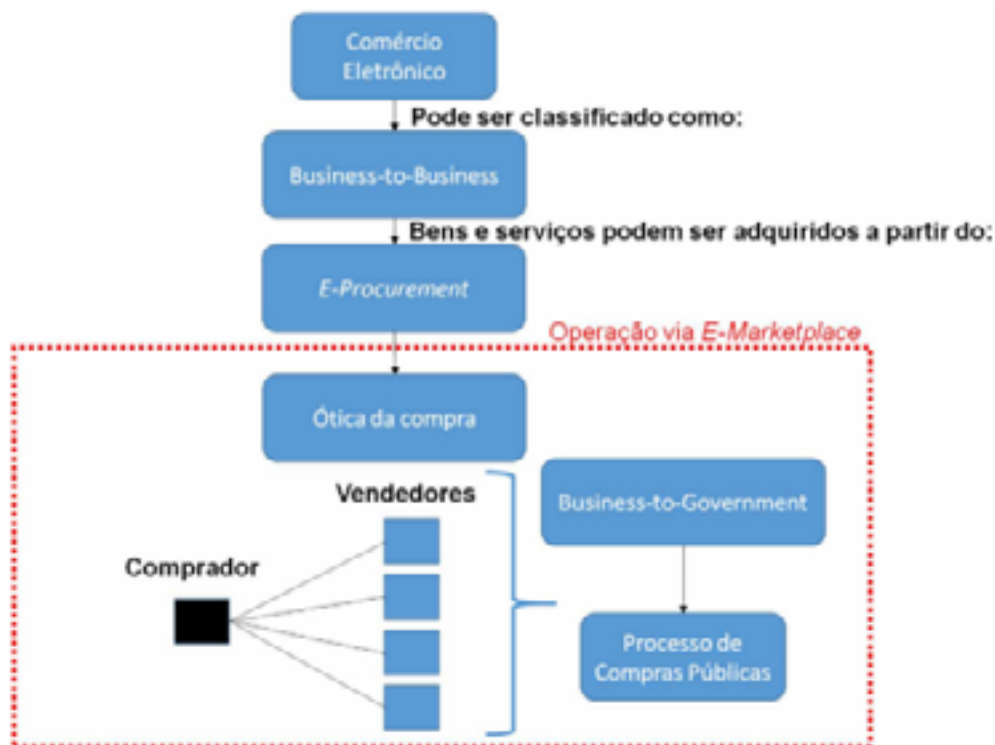
e serviços (CROOM; BRANDON-JONES, 2005). O EP estruturado via mercado eletrônico é definido como “[...] essencialmente, um catálogo com multifornecedores e multiprodutos hospedados por terceiros que fornecem acesso para usuários via conexão à *internet*”. (CROOM; BRANDON-JONES, 2005, p. 373).

Sendo assim, o EP operado via *e-marketplace*, segundo o conceito anterior, agrega fornecedores e ofertas a usuários demandantes a partir de uma organização terceira, responsável por garantir que a transação seja consumada. O exemplo dessa dinâmica é o mercado eletrônico do governo italiano, em que as transações envolvendo a administração pública italiana e os fornecedores é hospedada por uma empresa pública (organização terceira) denominada Consip S.p.a, responsável por toda estrutura e operabilidade do *e-marketplace*. “Na qualidade de gerenciadora do sistema, a Consip fornecerá suporte técnico e operacional para os participantes, mas não interfere na negociação e preços.” (CORDEIRO, 2015, p. 91).

Dependendo das características das organizações envolvidas no sistema de EP, ele pode estar organizado para a ótica da compra (grandes demandantes de bens e serviços) ou para ótica da venda (grandes ofertantes de bens e serviços). O *e-marketplace* é uma das soluções capazes de reunir aspectos de sistemas com óticas de compra e de venda (KOORN; SMITH; MUELLER, 2001). Neste estudo, há enfoque nas organizações compradoras, tendo em vista que trata das compras governamentais.

Pode-se concluir que no caso de organizações compradoras – como é o caso do setor público – uma das configurações viáveis para estruturação do EP é o *e-marketplace*, ou seja, o processo de compras toma contornos de mercado eletrônico (KOORN; SMITH; MUELLER, 2001; CROOM; BRANDON-JONES, 2005). Essa possibilidade é baseada no EP em cenários de comércio eletrônico na modalidade B2B. E, como estabelecido anteriormente, as transações na modalidade B2G também operam sobre as mesmas características (TURBAN, 2015), conforme observado na Figura 2. Por conseguinte, é estabelecida uma cadeia lógica em que as compras governamentais podem ser viabilizadas a partir de sistemas de EP e, portanto, via *e-marketplace*. Turban (2015) afirma que uma solução viável para grandes demandantes de bens e serviços é a abertura de um mercado eletrônico próprio, dedicado apenas às necessidades da organização.

Figura 2: A relação entre E-Marketplace e Compras Públicas



Fonte: Adaptado de TURBAN, 2015; KOORN; SMITH; MUELLER, 2001.

Conforme a figura anterior, as compras governamentais se inserem na ótica da compra e a administração pública se qualifica como grande compradora que interage com diversos fornecedores. Essa relação pode ser viabilizada a partir do *e-marketplace*, em que a administração pública cria seu próprio mercado eletrônico (operado por uma unidade terceira, e que pode estar vinculada ao poder público) e reúne fornecedores dispostos a negociar e fazer ofertas, tal como identificado por Albano *et al.* (2015) no *e-marketplace* do governo italiano.

Aprofundando nos estudos de Albano *et al.* (2015) sobre o *e-marketplace* italiano, o “*Italian Government’s e-Marketplace*”, conhecido como “*Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione*” (Mepa), tem-se uma plataforma livre de papel e que promove a contratação de bens e serviços por parte das unidades locais e centrais da administração pública do país. Existem duas formas de comprar os objetos desejados: compras diretas, que são procedimentos de clicar e comprar em que um agente cadastrado no setor de compras entra no Mepa e seleciona o produto desejado e a melhor proposta comercial dentre a gama de fornecedores presentes no ambiente virtual; solicitações por cotação de preços, que são leilões eletrônicos simplificados, nos quais os fornecedores são convidados a participar até que seja escolhido aquele que maximize a eficiência da combinação preço e qualidade. Em relação ao terceiro administrador da plataforma, o Mepa é gerido pela Consip S.p.a, empresa pública vinculada e financiada pelo Ministério da Economia italiano.

A fim de maximizar a concorrência entre os fornecedores, o cadastro na plataforma não gera nenhum tipo de custo à empresa e o critério de qualificação para participação é denominado não restritivo,

em que é analisado o histórico da empresa para verificar se essa não cometeu algum crime contra a administração pública italiana. Uma vez cadastrados na plataforma, os fornecedores podem criar seus próprios catálogos de produtos no portal Mepa, página na *web*, onde são postados os produtos e serviços assim como suas características e condições comerciais (ALBANO *et al.*, 2015).

Observadas as características que permitem relacionar as compras públicas e o *e-marketplace*, à luz de um exemplo no contexto das compras governamentais, é possível abordar quais são os principais benefícios dos mercados eletrônicos para o setor público: o serviço de precificação e o serviço de catálogo. Cabe ressaltar que Cordeiro (2015) destaca essas funcionalidades como principais para o contexto da administração pública, a partir de seu estudo sobre o Mepa.

### **Serviços de precificação e catálogo**

Em primeiro lugar, é importante destacar alguns aspectos relativos às compras governamentais (definição do preço de referência e especificação dos objetos), especialmente sobre estudos acerca da realidade das contratações no Brasil, para entender como os dois principais serviços prestados pela plataforma *e-marketplace* podem impactar positivamente no processo de aquisição. Autores como Hirle (2016) e Schuch (2010) salientam que a precificação é etapa crucial para o sucesso dos processos licitatórios, permitindo que seja possível identificar a disponibilidade orçamentária e a realidade praticada nos mercados de bens e serviços. Outro fator que demonstra a relevância do processo de definição dos preços de referenciais é a impossibilidade de a administração pública contratar fornecedores que ofertam objetos com preços superiores àqueles definidos nos editais de contratação. A caracterização dos objetos, por sua vez, cumpre papel importante em diferenciar aquilo que é a demanda do poder público de outros objetos, similares ou não, que não atendem ao propósito desejado. Essa parte do processo licitatório também incorpora elementos que permitem contratar objetos com altos níveis de qualidade, a partir de uma descrição concisa e precisa (SHUCH, 2010). Portanto, as duas fases do processo licitatório supramencionadas são de elevada importância para o sucesso das compras governamentais.

Descritas as características das aquisições públicas, pode-se iniciar a análise de como o *e-marketplace* pode ser capaz de gerar benefícios a esse processo. Para tanto, é necessário definir o conceito de custo de pesquisa. O custo de pesquisa representa o grau de dificuldade que um potencial demandante tem em acessar as informações sobre preço e características do objeto desejado em um determinado mercado. Grande parte das demandas por bens e serviços estão inseridas em contexto de mercados de bens diferenciados, em que são transacionados diversos tipos de itens cujas características são distintas e relevantes, diferentemente de mercados de bens únicos (*commodities*). Sendo assim, os clientes – potencialmente a administração pública a partir das unidades de compras – têm preferências e necessidades distintas em cada uma das situações em que há requerimento por aquisições (BAKOS, 1991; COSTA, 2000).

Mercados que incorporam altos níveis de custo de pesquisa levam a um cenário em que o consumidor é incapaz de identificar a paridade entre aquilo que está sendo adquirido e seu desejo ideal de consumo, ao mesmo tempo em que não pode identificar se o preço do objeto adquirido é o

praticado no mercado. Esse cenário gera risco de aquisição de materiais e serviços defasados, tanto em relação à demanda quanto a seu preço (BAKOS, 1991). Para Bakos (1991, p.9) “[...] isso pode acontecer, por exemplo, se um comprador puder adquirir informações sobre um produto apenas comprando-o.”

Por outro lado, mercados que incorrem em baixos custos de pesquisa permitem que os demandantes comprem bens próximos o suficiente a sua necessidade. Quanto menores os custos de pesquisa, maior será a facilidade em identificar o produto ideal, tornando os consumidores mais exigentes e provocando alocação de recursos mais eficiente. Quando os custos de pesquisa são zerados, essa alocação mais eficiente atinge seu máximo e torna-se possível pesquisar entre todas as possibilidades existentes e encontrar o melhor produto possível para cada situação de demanda. Por conseguinte, nesse cenário, desfruta-se de melhores preços, pelo aumento da concorrência entre os fornecedores, e de aquisições mais precisas em relação à demanda ideal (BAKOS, 1991).

O *e-marketplace* atua reduzindo os custos de pesquisa, ao passo que promove maior competição entre os fornecedores e reduz seu poder sobre os mercados. Ao mesmo tempo, esses mercados permitem maior acesso à informação, como previsto por Albertin (1998, p. 54) ao elencar as seguintes características dos mercados eletrônicos: “Onipresença; facilidade de acesso à informação; baixo custo de transação.” A capacidade do *e-marketplace* em fornecer informações atualizadas e em tempo real, a partir de serviços de precificação e catálogo, gera maior nível de eficiência em seu ambiente virtual.

A redução de custos de pesquisa, tanto para os preços quanto para a qualidade e especificação de materiais e serviços, pôde ser observada no *e-marketplace* do governo italiano, o Mepa. Cordeiro (2015, p. 92) explicita as vantagens do Mepa e estabelece que “[...] a possibilidade de as Administrações compararem os preços e os produtos oferecidos pelos fornecedores [...]” está entre os principais ganhos advindos da plataforma.

### **Considerações Finais**

A partir dos estudos feitos nesta pesquisa, é possível entender que o EC está cada vez mais presente na realidade tanto do setor público quanto do setor privado. Juntamente com essa disseminação do EC, a plataforma *e-marketplace* vem sendo empregada para otimizar a cadeia de aquisições de diversas organizações, aumentando o acesso a fornecedores, enxugando os processos para compras e contratações, reduzindo os custos de pesquisa de preços e melhorando a especificação dos objetos (pelo acesso em tempo real às informações). Países como a Índia, o Chile e a Itália (retratada nesse trabalho) vêm aproveitando tais benefícios em suas compras públicas desde os anos 2000 e agregam cada vez mais valor e tipos de materiais e serviços na operação de seus *e-marketplaces*. Nesse sentido, há espaço para que os próximos estudos se aprofundem nos aspectos legais da implantação desse sistema no contexto brasileiro, observando as normas e a estrutura de operação da administração pública.

## Referências

ALBANO, Gian Luigi *et al.* Evaluating small businesses' performance in public e-procurement: evidence from the Italian government's e-marketplace. **Journal of Small Business Management**, Londres, v.53, n.1, p.229-250, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12190>. Acesso em: 10 maio 2022.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.1, p.52-63, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mKmhwsVC5zbYqWDGgHrqmvh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2022.

ANDRADE, Marta Cleia; SILVA, Naiara Gonçalves. O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/26895>. Acesso em: 11 out. 2021.

BAKOS, J. Yannis. A strategic analysis of electronic marketplaces. **MIS Quarterly**, Minnesota, v.15, n.3, p.295-310, 1991. Special Issue. Acesso em: 10 ago. 2021.

CORDEIRO, Caio Barros. **As aquisições públicas na Itália à luz do direito administrativo europeu: estudo de caso do sistema CONSIP e aproximações com a realidade brasileira**. 2015. 160 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-A3XHJF>. Acesso em: 10 maio 2022.

COSTA, André Lucirton. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p.119-128, out./dez. 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16553/sistemas-de-compras-privadas-e-publicas-no-brasil>. Acesso em: 10 maio 2022.

CROOM, Simon R.; BRANDON-JONES, Alistair. Key issues in e-procurement: procurement implementation and operation in the public sector. **Journal of Public Procurement**, Bingley, v.5, n.3, p.367-387, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOPP-05-03-2005-B004/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 10 maio 2022.

DINIZ, Eduardo Henrique. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet Internet. **RAC**, Maringá, v. 3, n. 1, p.71-86, jan./abr. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/ZXfv7Xjdg6nfTKpboxYWdjxg/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 18 out. 2021.

FERREIRA, Rodrigo de Araújo; ROCHA, Elisa Maria Pinto da; CARVALHAIS, Jane Noronha. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **Innovation & Management Review**, São Paulo, v.12, n.3, p.7- 27, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929>. Acesso em: 10 maio de 2022.

GRANDE, Márcia Mazzeo *et al.* E-procurement: conceitos, modelos e fatores críticos de sucesso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.85, n.3, p. 312-335, set./dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v22n3/1413-2311-read-22-3-0312.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

- GRIEGER, Martin. Electronic marketplaces: a literature review and a call for supply chain management research. **European Journal of Operational Research**, Amsterdã, v.144, n. 2, p. 280-294, Jan. 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.8690&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.
- HIRLE, Ana Luiza Camargo. Estimativa de preços em compras públicas: desafios e medidas para a obtenção de melhores resultados em Minas Gerais. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., Brasília, 2016. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-02.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.
- KOORN, Ronald; SMITH, David; MULLER, Carelen. e-Procurement and online marketplaces. **Compact 2001/1 International Edition**, p. 27-39, 2001. Disponível em: <https://www.compact.nl/pdf/C-2001-1-Koorn.pdf>. Acesso em: 13 out. 2021.
- MOHAN, Veluppillai. Public procurement for sustainable development. *In*: INTERNATIONAL PUBLIC PROCUREMENT CONFERENCE, 4., Seul, 2010. **Proceedings [...]**. Seul: IPPC, 2010. Disponível em: <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/07GreenProcurement/Paper7-11.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.
- PLUNKETT, Jack W. (ed.). **Plunkett's e-commerce & internet business almanac 2014**. Houston: Plunkett Research, 2014.
- SCHUCH, Edison Viana. **A influência da formação do preço de referência no resultado dos pregões eletrônicos**. 2010. 66 f. Monografia. (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- SHIRZAD, Sara Roboty; BELL, David. A systematic literature review of flexible e-procurement marketplace. **J. Theor. Appl. Electron. Commer**, Talca, v. 8, n.2, p. 49-70, Aug, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/8258/9d6d7a2f71e1e011d1c1ed3ebd004212de05.pdf?ga=2.54104104.1075460221.1648468760-858716492.1648468760>. Acesso em: 1 out. 2021.
- TERRA, Antônio Carlos Paim. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>. Acesso em: 10 maio 2022.
- TURBAN, Efraim *et al.* **Electronic commerce: a managerial and social networks perspective**. 8. ed. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland, 2015.