

**EFEITOS DA REPUTAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL NO BRASIL**

GABRIELLA DA SILVA GOMES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

CAIO PEIXOTO CHAIN

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

ERYKA FERNANDA MIRANDA SOBRAL

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

EFEITOS DA REPUTAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL NO BRASIL

1. INTRODUÇÃO

A modernização da gestão da cadeia de suprimentos faz parte do esforço governamental para aprimorar a qualidade dos gastos, em especial os processos de compras públicas. É de responsabilidade do setor público adaptar técnicas consolidadas do âmbito privado ou desenvolver outros mecanismos que possam ser aplicados na gestão pública, visando o aumento da eficácia e eficiência do uso da verba do Governo e a melhoria na prestação de serviços (Tridapalli, Fernandes, & Machado, 2011).

Sendo assim, é necessário aplicar ferramentas que permitam uma boa gestão dos processos. Atualmente, há uma crescente literatura sobre a utilização de plataformas eletrônicas de compras públicas, porém o comportamento dos licitantes e indicadores de desempenho *ex post* no processo de licitações eletrônicas é pouco explorado (Fernandes, 2005; Menezes, Silva, & Linhares 2007; Doherty, McConnell, & Ellis-Chadwick, 2013; De Freitas e Maldonado, 2013; Reis & Cabral, 2015; Reis & Cabral, 2018).

Em geral, os estudos enfatizam o preço de aquisição visando avaliar a efetividade das compras públicas, porém é escasso o conhecimento sobre outras medidas de desempenho relacionadas à contratação, como a relação entre custo e qualidade (Reis & Cabral, 2018). Uma das notáveis dimensões do gerenciamento de compras é o processo de seleção de fornecedores (Çebi & Bayraktar, 2003; Huang & Keskar, 2007; Gosling, Purvis, & Naim, 2010; Khorramshahgol, 2012; Mamavi et al., 2015). Há trabalhos que já confirmam que a utilização de estratégias para gerenciar o relacionamento com fornecedores inspiradas na prática do setor privado podem melhorar o desempenho do setor público (Loader, 2010; Schiele & McCue, 2011).

O desempenho passado de um fornecedor demonstra sua capacidade de contemplar os requisitos contratuais (Sarkar & Mohapatra, 2006; Watt, Kayis, & Willey, 2010; Mamavi et al., 2015). E o uso de mecanismos de reputação que se baseiam em avaliações *ex post* do desempenho do fornecedor nos processos contratuais podem aprimorar a governança das operações de compra (Spagnolo, 2012). Sendo assim, levar em consideração o desempenho passado do fornecedor é um critério importante para identificar o melhor fornecedor, seja no setor privado ou no público (Snider & Walkner, 2009; Watt et al., 2010; Spagnolo, 2012; Mamavi et al., 2015).

No âmbito privado, os indicadores de desempenho passado têm impacto na seleção de fornecedores, já que os compradores podem dar preferência aos que possuem um bom histórico. Já nos contratos públicos, esse tipo de critério é limitado devido à necessidade de garantir a isonomia, impedir o favoritismo e a corrupção (Spagnolo, 2012).

Enquanto governos como o dos EUA incentivam a coleta, compartilhamento e uso das avaliações de desempenho passado nas contratações (Spagnolo, 2012), os reguladores europeus não apoiam o uso de indicadores de performances passadas como critério de seleção entre contratantes, pois acreditam que essa prática leva à manipulação em favor de fornecedores locais, dificultando a entrada, a compra e a venda internacionais, além de prejudicar a integração de mercado comum - objetivo principal da União Europeia (Butler et al., 2020).

No Brasil, a Lei n. 13.303 (2016) - conhecida como Lei das Estatais – já prevê, em seu artigo 55, inciso II, a utilização da “avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, desde que exista sistema objetivo de avaliação instituído” apenas como um dos critérios de desempate entre duas propostas de fornecimento para empresas estatais. Entretanto, a utilização de indicadores de desempenho de fornecedores ou mecanismos de reputação em processos de

licitação nas compras públicas da Administração Pública Federal ainda não é aplicada, sendo um assunto pouco explorado.

Dessa forma, surgiu o interesse em investigar a relação entre a contratação presente e o desempenho passado de fornecedores nos processos de compras governamentais no Brasil, visto que ocorrem em um ambiente isonômico. Logo, no presente trabalho, busca-se responder ao seguinte questionamento:

A reputação dos fornecedores, medida pelo desempenho passado, possui impacto na aquisição de novos contratos nas compras públicas no Brasil?

Para responder essa questão, buscou-se delinear a relação entre variáveis com fundamento na Teoria dos Contratos em que a falta de informações e transparência entre fornecedor e governo tende a gerar um relacionamento imprevisível e dificuldades no controle e na fiscalização. Enquanto estratégia empírica, adotou-se uma abordagem inovadora na literatura ao analisar a persistência do desempenho dos fornecedores por meio de modelos dinâmicos multivariados.

Além desta introdução e das considerações finais, esse estudo encontra-se estruturado em mais três seções. A segunda seção discute a teoria e as hipóteses que fundamentam essa investigação. A terceira seção apresenta o procedimento metodológico, apresentando dados, variáveis e métodos de estimação. Por fim, a quarta seção com análise dos resultados e discussão.

2. TEORIA E HIPÓTESES

A reputação pode ser definida como a percepção representativa das ações anteriores e das perspectivas futuras de uma empresa (Fombrum, 1996). Podolny e Phillips (1996, p. 455), por sua vez, sustentam que a reputação é “determinada pelo valor (qualidade) dos esforços anteriores do ator”. A avaliação da reputação de um fornecedor pode ser feita com base em seu histórico de desempenho na instituição que o contratou ou a partir de informações de terceiros. Essa avaliação representa sua capacidade atual de cumprir um contrato de forma satisfatória (Reis & Cabral, 2018). Portanto, considerar a reputação medida pelo desempenho passado pode oferecer vantagens, como a redução de custos de transação, coordenação eficiente do comércio e gerenciamento da integralidade contratual (Hart & Moore, 1999; Tirole, 1999; Yukins, 2008; Kachour, Mamavi, & Nagati, 2016).

Os aspectos de reputação são importantes em compras privadas, mesmo que seja de forma subjetiva ou formalizada através de mecanismos de *feedback* ou de sistemas de classificação de fornecedores (Banerjee & Duflo, 2000; Spagnolo & Dini, 2005). É prudente pensar na reputação como vantagem competitiva diante de outras empresas, o que pode prejudicar o tratamento igualitário entre concorrentes. No entanto, pode ser interessante para os compradores utilizá-la como critério de seleção na adjudicação de contratos públicos com o objetivo de inibir o comportamento oportunista de alguns fornecedores (Kachour et. al, 2016).

Existe também uma grande preocupação quanto ao uso de mecanismos de incentivo baseados em desempenho passado, considerando que podem ser um obstáculo, atuando como barreira à entrada de novos fornecedores. Diante desse tema, o trabalho de Butler et al. (2020) possui um experimento em laboratório para avaliar o impacto desse tipo de mecanismo nos resultados e a entrada de fornecedores. Os resultados constaram que o uso de um mecanismo baseado em dados passados, desde que projetados adequadamente, aumenta a oferta de entrada e de qualidade sem aumentar os custos. A pesquisa de Kachour et. al (2016) também verificou que a força de reputação de uma empresa afeta significativamente sua capacidade de obter contratos públicos e não atua como barreira de entrada para outras empresas no mercado público da França.

O estudo de Mamavi et al. (2015) aponta a importância do processo de seleção de fornecedores atrelada ao desempenho prestado por eles anteriormente no contexto do setor

público francês. Além dos critérios clássicos presentes na literatura para auxiliar o processo de decisão das empresas, a pesquisa desses autores detectou que existe uma lógica de reforço em que a quantidade de contratos anteriores gera um aumento da probabilidade de ganho de futuros contratos, porém essa influência varia de acordo com o tipo e a complexidade do mercado em que o fornecedor atua.

Há a suposição de que a reputação, medida pelo desempenho passado do fornecedor e representada, neste estudo, pela quantidade de contratos ganhos em determinado por uma empresa, influi sobre sua capacidade de celebrar contratos. Logo:

- H1: quanto maior a reputação, melhor o desempenho do fornecedor em contratações públicas.

Por outro lado, é importante observar qual tipo de mercado de compras públicas o objeto está enquadrado, pois tanto os mercados quanto às diferentes modalidades de licitatórias podem variar em complexidade. Por isso, a complexidade aqui será tratada sob esses dois aspectos: mercado e modalidade de licitação.

A seleção de um fornecedor para prestação de serviço de alimentação exige diferentes atributos da escolha de um fornecedor para construção de arquibancadas de futebol, visto que tanto o conhecimento necessário quanto a estrutura legal e as restrições tecnológicas são específicas para cada atividade, o que impacta o processo de seleção (Mamavi et al., 2015).

De acordo com a Teoria do Contrato Incompleto, as cláusulas contratuais apresentam alguma omissão, seja voluntária ou involuntariamente. Os mercados reais não retratam os modelos de concorrência perfeita, cenário no qual os instrumentos contratuais seriam preparados para antever todas as possíveis contingências e estados da natureza. Sendo assim, há situações em lacunas no contrato estabelecido pelas partes em relação a alguma finalidade podem existir (Faganello, 2017).

Duas características específicas podem ser usadas para avaliar a complexidade do mercado: a indescritibilidade de contingências futuras e a restrição de verificabilidade. A primeira característica refere-se ao fato de o mercado possuir contingências futuras que não podem ser previstas *a priori*, já a segunda característica visa analisar em que medida ocorre a restrição da transparência dos procedimentos causada por informações assimétricas entre as partes do contrato. Dessa forma, quanto mais longo o contrato e quanto mais assimétrica a informação, mais imprevistos poderão surgir e mais difícil será controlar o procedimento (Maskin & Tirole, 1999; Hart & Moore, 1999; Mamavi et al., 2015).

Neste contexto, usaremos os tipos de objeto contratual (obras, bens e serviços) para avaliar o mercado. Consideramos a aquisição de bens como objeto mais simples, tendo em vista a facilidade em descrever e definir o material de forma objetiva e padronizada. Outra vantagem das licitações de bens é a possibilidade de, na maioria das vezes, permitir a exigência de amostras com fins classificatórios.

Ao contrário dos produtos, os serviços são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. Algumas especificidades dos serviços denotam que seu resultado é considerado como de natureza instável. Isso ocorre devido ao fato de, normalmente, os serviços serem interativos, dada a participação do prestador e do consumidor. Assim, existe também uma variância da resultante do serviço em cada execução, tendo em vista a mudança do consumidor e do prestador (Kon, 1999; Junior, 2012). Além disso, em relação à prestação de serviços, é mais difícil mensurar os custos devido a sua natureza intangível (Peter, Pessoa, de Araújo, & Peter, 2002).

A Lei nº 10,520 de 2002 dispõe, em seu parágrafo único do artigo 1º, que são tidos bens e serviços comuns aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser definidos de forma objetiva pelo edital, através de especificações usuais no mercado. Os bens e serviços comuns são caracterizados de acordo com sua padronização, o que quer dizer que podem ser substituídos por outros de mesmo padrão de qualidade e eficiência (Meirelles, 2016).

A construção civil, por sua vez, é um setor que possui peculiaridades em relação aos demais (Colpo, 2016). Há uma dificuldade em concluir as obras dentro do prazo e do custo estipulado na fase de planejamento, o que gerou muitos estudos visando identificar os motivos para o atraso e aumento dos gastos nos processos de obra em diversos países. No Brasil, a partir de um recente estudo sobre aditivos contratuais de obras públicas em universidades, institutos federais e hospitais federais universitários desenvolvido por Alvarenga (2019), constatou-se que as inconclusões e/ou modificações de projetos e os acréscimos de serviços são os principais fatores que afetam o prazo e o custo das obras.

Sendo assim, a representação da complexidade de mercado será feita de acordo com o tipo de objeto contratado e espera-se que o impacto da reputação varie significativamente entre eles. Comparando em nível de complexidade, considera-se o mercado de obras como mais complexo, seguido pelo de serviço e de bens respectivamente. Portanto:

- H2a: quanto maior a complexidade do mercado, maior o impacto da reputação no desempenho do fornecedor.

Ainda sobre a complexidade dos processos de compra, outro fator referente ao instrumento legal de contratação foi levantado. Ele refere-se às diferentes modalidades licitatórias em relação ao desempenho passado. Regulamento pela Lei nº 8.666 de 1993, a licitação é um instrumento legal para a efetivação de contratações de obras, serviços e compras na Administração Pública. Exceto em casos de dispensa ou inexigibilidade, a licitação é utilizada para selecionar a proposta mais vantajosa para a aquisição de bens e serviços por meio da disputa igualitária entre os concorrentes (Da Silva Mascarenhas, Gomes, & Lopes, 2019).

Segundo informações do Portal de Compras do Governo Federal, do valor total das compras realizadas 2018, 40,16% das aquisições foram realizadas via pregão presencial e eletrônico. O novo Decreto 10,024 de 2019 estabelece novas regras para realização de pregão eletrônico. Ele prevê a obrigatoriedade do seu uso a estados e municípios que recebem recursos através de transferências voluntárias da União. A utilização do pregão eletrônico para serviços comuns de Engenharia, prática já adotada por entidades do Executivo, com base na Súmula 274 do Tribunal de Contas da União, é mais uma obrigatoriedade entre outras trazidas pelo decreto. Desse modo, percebe-se sua relevância como meio de efetivação das compras públicas e espera-se que seu uso seja ainda maior nos próximos anos.

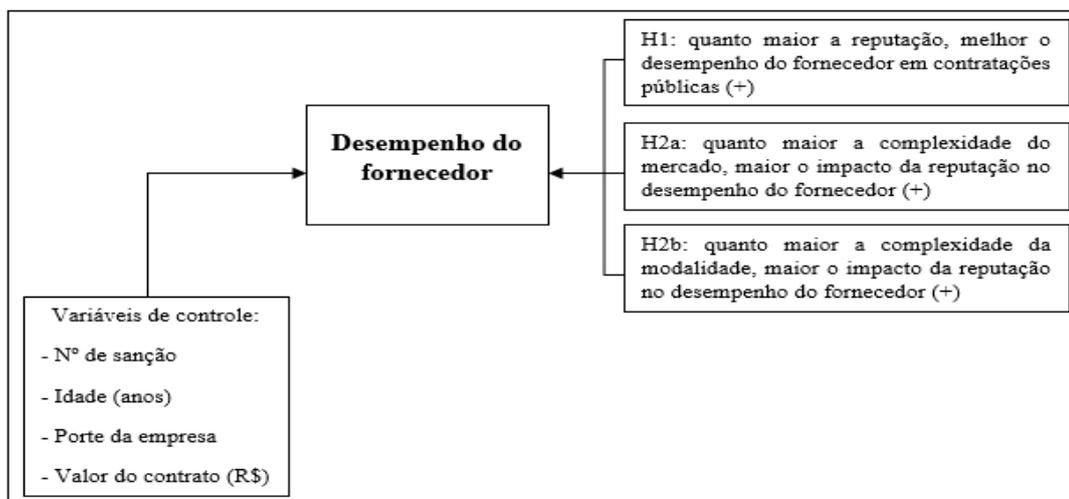
O pregão foi instituído como uma modalidade de licitação em 2002, pela Lei nº 10,520, para complementar as outras modalidades de licitação já existentes. Consideramos, para fins do estudo, como licitação apenas as modalidades de concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, excluindo o pregão. Ou seja, haverá uma diferenciação entre licitação, representando as modalidades já citadas, e o pregão eletrônico.

O pregão é a modalidade de licitação mais simples, tanto em procedimento legal operacional quanto por definição legal, para a aquisição de bens e serviços simples se comparado às demais. Conseqüentemente, demais contratações não realizadas por pregão são consideradas mais complexas e supõe-se que possuem maior influência da contratação passada. Logo:

- H2b: quanto maior a complexidade da modalidade, maior o impacto da reputação no desempenho do fornecedor.

Nessa conjuntura, a Figura 1 traz uma síntese das hipóteses formuladas para verificação neste estudo, assim como possíveis determinantes como exposto em toda discussão teórica levantada nesta seção.

Figura 1 – Determinantes do desempenho dos fornecedores e resumo das hipóteses.



Fonte: Elaborado pelos autores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. DADOS

O conjunto de dados utilizados nesta pesquisa foi formado pela totalidade de contratos firmados pelo setor público federal do Brasil, entre 2014 e 2019, originados de compras por procedimentos licitatórios. A série de tempo escolhida representa o período em que a economia brasileira passou por uma crise e, como consequência, o poder de compra disponível para o governo pôde ser considerado relativamente homogêneo.

A compatibilização da totalidade de contratos publicados até 31 de dezembro de 2019 com a mineração de fornecedores gerou um conjunto de dados único e próximo de generalizações sobre desempenho em contratos de compras públicas no Brasil. Para a composição destes dados empíricos, seguiram-se três passos:

1º - Coleta no Portal da Transparência do Governo Federal - Detalhamento dos contratos: o número de contratos por fornecedor, o valor dos contratos (em R\$), o mercado de atuação do fornecedor (tipo de objeto do contrato) e a modalidade de licitação.

2º - Coleta no Portal da Transparência do Governo Federal - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas: número de sanções sofridas por fornecedor

3º - Mineração na Receita Federal do Brasil - Dados abertos por CNPJ: ano de fundação (idade), porte e atividade econômica principal (código CNAE).

Foram excluídos 1.143 contratos de fornecedores sigilosos, 102 de fornecedores internacionais, 365 de pessoas físicas devido à impossibilidade de compatibilização, além de 2.432 contratos com inconsistência na definição do objeto contratado. Ao final, foram contabilizados 44.990 contratos distribuídos entre 15.749 empresas fornecedoras que, em 6 anos, totalizaram 94.494 observações. Deve-se considerar que as 1.315 empresas que forneceram mais de um tipo de objeto tiveram seus contratos alocados em uma única classificação de objeto de acordo com a sua atividade econômica principal (Código CNAE) para responder a Hipótese 2a.

3.2. VARIÁVEIS

O efeito da reputação no desempenho atual foi analisado pela influência da variável “histórico de desempenho” (número de contratos defasado (T-1)) no “número de contratos” (variável dependente), respectivamente, com o objetivo de responder a Hipótese H1. A primeira variável aponta a influência da contratação passada nas contratações de um novo contrato pelo, ou seja, revela, para cada contrato que o fornecedor ganhar em um ano, quantos contratos ele tende

a ganhar no ano seguinte. A segunda variável indica a quantidade de contratos firmados por cada fornecedor anualmente.

O efeito da complexidade foi investigado pelas variáveis “modalidade” e “mercado”. A variável “mercado” é composta por uma *dummy* para cada grupo de objetos contratos, separados por obras e bens, enquanto o mercado de serviços não foi incluído para ser utilizado como referência. Para a variável “licitação”, utilizou-se *dummy* igual a 1 para os fornecedores que empregaram somente as modalidades da Lei nº 8.666/93 e 0 para os demais que ficaram como referência (fornecedores que utilizaram a modalidade pregão).

Para desagregar o efeito do histórico de desempenho entre as modalidades e entre os mercados, foi utilizada a interação (multiplicação de variáveis) entre o número de contratos defasado (T-1) e as respectivas variáveis *dummy* dos efeitos da complexidade. O objetivo desta interação foi responder as Hipóteses H2a e H2b.

Além disso, quatro variáveis de controle foram utilizadas. A quantidade de sanção obtida em cada ano pelos fornecedores é representada pela variável “histórico de sanção”, a variável “valor” é medida pelo valor contratado (R\$) e “tamanho” representa o porte da empresa (*dummy* igual a 1 para MPE e zero para as demais). Por fim, a “capacidade acumulada” indica quanto tempo a empresa atua no mercado desde sua data de abertura.

Por fim, foram introduzidos efeitos fixos de tempo por meio de variáveis *dummy* referentes ao ano das contratações. Embora o banco de dados utilizado seja robusto em termos de graus de liberdade, o objetivo de controlar os efeitos fixos de tempo foi reduzir os problemas de endogeneidade, como sugerido em Bonelli e Cabral (2018).

3.3. MÉTODOS DE ESTIMAÇÃO

Dois modelos estatísticos foram aplicados para o tratamento dos dados e realização das análises quantitativas. Inicialmente, utilizou-se o modelo de regressão por Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Já empregado em algumas pesquisas na área de compras (Bajari, McMillan, & Tadelis, 2009; Cabral, 2017; Reis & Cabral, 2018), esse modelo permite analisar a relação entre uma variável dependente e outras independentes (explicativas), o que torna possível estimar o grau de associação entre elas (Hair et al. 2009; Figueiredo Filho et al., 2011).

Levando em consideração a não linearidade dos dados ou que o Modelo MQO superestime os resultados, utilizou-se o modelo Tobit com intuito de corroborar os resultados obtidos. Para fins de comparação com o MQO, os coeficientes dos modelos Tobit foram transformados em efeitos marginais em relação à constante do modelo. A estimativa feita por este modelo econométrico fornece estimadores consistentes e assintoticamente eficientes dos parâmetros da variância (Greene, 2003). O software Gretl foi utilizado para estimar os modelos e o nível de significância estatística neste estudo é de 1%, 5% e 10%.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 1 contém as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo. Em relação ao desempenho atual, observou-se que o número médio de contratos por fornecedor é de 0,5 contrato. A quantidade máxima é de 121 contratos de um fornecedor de telefonia móvel celular, firmados em 2016 por uma empresa de médio ou grande porte com mais de 26 anos de *experiência* no mercado. No tocante à complexidade, a contratação de obras representa 14,6% do total de contratos firmados ao longo desses seis anos, entre 2014 e 2019, seguida pela aquisição de bens (17,3%) e serviços, o objeto mais contratado neste período (68,1%). Observa-se que, em média, apenas 14,3% dos contratos são provenientes de processos de licitação, cuja modalidade é regida pela Lei nº 8.666/93. Portanto, 85% do total de contratos desse período foram firmados através de pregão.

Com relação às variáveis de controle, nota-se que a quantidade máxima de sanção obtida por fornecedor é de 7 ao ano, obtida em 2019 por uma microempresa fornecedora de

instrumentos e materiais para uso hospitalar e laboratorial. Quanto à capacidade acumulada, a que possui mais experiência no mercado, considerando sua data de abertura, fornece serviços de seguro de vida há mais de 90 anos. A empresa mais recente, por sua vez, também é prestadora de serviços, porém na área de engenharia, e foi aberta em setembro de 2019. Em termos de tamanho, verifica-se que 75% das empresas são classificadas como micro e pequenas empresas, cuja representatividade pode ser ocasionada por dois fatores. O primeiro refere-se ao crescimento do empreendedorismo, já o segundo diz respeito às medidas recentes de incentivo a essas empresas nos últimos anos, como o tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas estabelecido pela Lei Complementar nº 123 de 2006. Em termos de valor, o valor médio dos contratos é de R\$ 901.000,00,

Tabela 1 – Estatísticas descritivas

| Variáveis | Descrição | Média | Desvio-Padrão | Mínimo | Máximo |
|----------------------|--|----------|---------------|--------|----------|
| <i>Desempenho</i> | | | | | |
| Contratos | Número de contratos vencidos pelo fornecedor | 0,476 | 1.507 | 0,000 | 121.00 |
| <i>Complexidade</i> | | | | | |
| <i>e</i> | | | | | |
| Obra | <i>Dummy</i> igual a 1 para contratos de obras e zero para os demais | 0,146 | 0,353 | 0,000 | 1.000 |
| Bem | <i>Dummy</i> igual a 1 para contratos de bem e zero para os demais | 0,173 | 0,378 | 0,000 | 1.000 |
| Licitação | <i>Dummy</i> igual a 1 para contratos que utilizaram somente a Lei nº 8.666/93 e zero para os demais | 0,143 | 0,350 | 0,000 | 1.000 |
| <i>Controles</i> | | | | | |
| Histórico de sanção | Quantidade de sanções obtidas pelos fornecedores | 0,007 | 0,109 | 0,000 | 7.000 |
| Capacidade acumulada | Tempo de atuação no mercado, em anos | 16.321 | 10,207 | 0,301 | 90,233 |
| Tamanho | <i>Dummy</i> igual a 1 para micro e pequenas empresas e zero para as demais | 0,751 | 0,432 | 0,000 | 1.000 |
| Valor | Valor total contratado com o fornecedor, em R\$ | 9,01E+09 | 1,33E+11 | 0,000 | 1,75E+13 |

Fonte: Resultados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos através das regressões realizadas pelos modelos MQO e Tobit. Ao comparar os dois modelos, percebe-se que estão bem ajustados, fornecendo resultados robustos. É interessante ressaltar que o efeito da reputação é menor que 1 em todos os resultados, ou seja, 1 contrato não chega a gerar mais do que 1 novo contrato.

Tabela 2 – Efeito da reputação no desempenho dos fornecedores

| | Desempenho (Nº de contratos) | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Modelo 1 MQO | Modelo 2 Tobit | Modelo 3 MQO | Modelo 4 Tobit | Modelo 5 MQO | Modelo 6 Tobit |
| H1: quanto maior a reputação, melhor o desempenho do fornecedor em contratações públicas | | | | | | |
| Nº de cont (T-1) | 0,590*** (0,075) | 0,193*** (0,013) | - - | - - | - - | - - |
| H2a: quanto maior a complexidade do mercado, maior o impacto da reputação no desempenho | | | | | | |
| Nº de contratos (T-1) | - - | - - | 0,630*** (0,077) | 0,199*** (0,016) | - - | - - |
| Nº de cont (T-1) x obras | - - | - - | -0,345*** (0,083) | -0,048*** (0,019) | - - | - - |
| Nº de cont (T-1) x bens | - - | - - | -0,198** (0,094) | 0,018 (0,019) | - - | - - |
| H2b: quanto maior a complexidade da modalidade, maior o impacto da reputação no desempenho | | | | | | |
| Nº de contratos (T-1) | - - | - - | - - | - - | 0,606*** (0,073) | 0,198*** (0,014) |
| Nº de cont (T-1) x Licitação | - - | - - | - - | - - | -0,503*** (0,075) | -0,115*** (0,018) |
| Complexidade | | | | | | |
| Mercado de obras | 0,078*** (0,023) | 0,170*** (0,014) | 0,187*** (0,037) | 0,070*** (0,015) | - - | - - |
| Mercado de bens | -0,031*** (0,008) | -0,024** (0,010) | 0,069* (0,039) | -0,016 (0,014) | - - | - - |
| Modalidade licitação (Lei n. 8.666/93) | -0,152*** (0,024) | -0,265*** (0,015) | - - | - - | 0,062* (0,035) | -0,086*** (0,010) |
| Controles | | | | | | |
| Nº de sanções | -0,178*** (0,030) | -0,190*** (0,043) | -0,165*** (0,030) | -0,180*** (0,043) | -0,174*** (0,030) | -0,187*** (0,043) |
| Idade (anos) | -0,001** (0,001) | -0,001** (0,000) | -0,001** (0,001) | -0,001*** (0,000) | -0,001** (0,000) | -0,001** (0,000) |
| Porte | -0,055*** (0,013) | -0,056*** (0,009) | -0,049*** (0,014) | -0,059*** (0,009) | -0,051*** (0,013) | -0,054*** (0,009) |
| Valor do contrato (R\$) | 1,16E-03*** (0,000) | 4,76E-05*** (0,000) | 1,27E-03*** (2,95E-04) | 5,06E-05*** (1,11E-05) | 1,15E-03*** (2,65E-04) | 4,89E-05*** (1,07E-05) |
| Constante | 0,185*** (0,049) | - - | 0,159*** (0,046) | - - | 0,187*** (0,047) | - - |
| E. F. Tempo | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| Crêterios de ajuste | | | | | | |
| R ² / Pseudo R ² | 0,418 | 0,267 | 0,429 | 0,265 | 0,427 | 0,267 |
| E.P. / Sigma | 1,124 | 2,729 | 1,114 | 2,731 | 1,116 | 2,273 |
| A.I.C. | 241,922.0 0 | 148,878.7 | 240,213.4 | 149,334.3 | 240,803,9 0 | 149,009.8 |

Notas: Erros-padrão robustos entre parênteses; *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1.

Fonte: Resultados da pesquisa.

Conforme pode ser observado, a reputação tem efeito positivo e significativo de persistência na capacidade atual dos fornecedores adquirirem novos contratos. A cada um contrato ganho no atual ano, há uma tendência de que, aproximadamente, 0,59 novos contratos sejam firmados no ano seguinte pelo modelo MQO e 0,2 contratos, aproximadamente, pelo Tobit marginal. Sendo assim, a primeira hipótese (H1) é corroborada. No contexto brasileiro, as análises de Fiuza (2009) ilustram limitações para o governo obter a chamada “qualidade não contratável” e menciona possíveis incentivos, dentre os quais, há o grupo “pós contratuais”. Neste grupo de incentivos, especificamente, há uma maior probabilidade de renovação contratual ou de favorecimento das empresas com bom histórico de desempenho nas licitações futuras.

Uma pesquisa realizada no governo federal francês, por Mamavi et. al (2015), confirmou que a quantidade de contratos passados de um fornecedor influencia positivamente na obtenção de novos contratos (coeficiente de persistência de 0,64) mesmo após a alteração legal que excluiu o histórico de desempenho como critério de seleção. Entretanto, o impacto do número de contratos conquistados é diferente e específico para cada mercado. No caso da França, somente o mercado de obras apresentou um reforço positivo na obtenção de novos contratos, entre 5 e 12 contratos. Assim, os fornecedores que firmaram tais quantidades de contratos em um ano, tem alta probabilidade de ganharem mais contratos no ano seguinte, sendo esse intervalo foi considerado como um mecanismo de seleção implícito na escolha dos fornecedores mais eficientes e com menor risco.

Nos modelos propostos no presente estudo, o impacto da reputação também difere entre mercado, porém o resultado contradiz a ordem de efeito da complexidade proposta na expectativa teórica formulada anteriormente. Esperava-se que quanto maior a complexidade do mercado, maior seria o impacto da reputação do fornecedor, porém há um efeito inversamente proporcional que influencia os resultados. O impacto da reputação é maior no mercado de serviços (0,63) pelo modelo MQO, seguido pelo de bens (0,43) e, então, de obras (0,28). Já no modelo Tobit marginal, o mercado de serviços (0,199) não é estatisticamente diferente do de bens (0,18) aproximando-se os resultados, apesar do mercado de bens não apresentar resultado significativo. O impacto do mercado de obras é de 0,15, sendo o menos impactado similarmente ao encontrado no modelo MQO.

O resultado para o mercado de bens encontra respaldo no que foi verificado por Squeff (2014) no Brasil. Esse estudo aponta que há um efeito de persistência de 0,39 das empresas industriais contratadas pelo governo para fornecimento de bens aos órgãos do governo federal entre 2010. Segundo a autora, os resultados confirmaram que firmas que fornecem contratos mais complexos (inovadoras, exportadoras e/ou com esforços tecnológicos) têm participação menor nas compras governamentais.

O impacto da reputação de acordo com a complexidade dos mercados é maior no mercado de serviços, seguido pelo de bens e, por último, pelo de obras. Logo, a H2a é parcialmente confirmada. Uma possível explicação para o resultado encontrado pode estar numa análise mais aprofundada sobre as competências dos fornecedores. Nesse sentido, a experiência acumulada dos prestadores de serviços públicos pode facilitar a compreensão das necessidades peculiares dos gestores públicas. Além disso, na prática, essas empresas podem ofertar propostas de acordo com as especificações determinadas, competitivas e de alto valor agregado (Cabral, 2017; Reis & Cabral, 2018; Bonelli & Cabral, 2018).

No que concerne à complexidade da modalidade associada à reputação, os resultados indicam que as contratações firmadas exclusivamente através de licitação (0,103 pelo MQO e 0,083 pelo Tobit marginal) possuem um impacto significativamente inferior às que foram firmadas em algum momento mediante a aplicação de outras modalidades não regidas pela Lei 8.666/93 (0,606 pelo MQO e 0,198 pelo Tobit marginal). Caso um fornecedor firme um

contrato através de licitação no ano atual, ele tende a ter 0,10 novo contrato no ano seguinte enquanto, através das outras modalidades, ele poderia ter 0,606 contratos aproximadamente (modelo MQO). Sendo assim, H2b é rejeitada. Assim como hipotetizado por Squeff (2014), esperava-se que fornecedores com estrutura para atender aos elevados níveis de formalidade das licitações governamentais tivessem preparo para diversas novas contratações e não apenas para o fornecimento de um ou poucos contratos.

Uma explicação plausível para esse resultado pode ser o fato da licitação, exclusivamente regulamentada pela Lei nº 8.666/93, ser utilizada em casos mais particulares enquanto as demais modalidades, por serem mais simples, são amplamente utilizadas, de modo mais frequente. Segundo informações do portal Compras Governamentais, o pregão eletrônico foi utilizado em mais de 90% das licitações realizadas pelo governo federal em 2018. À vista disso, os fornecedores em geral podem optar por dar preferência a esse tipo de certame, estando mais atentos aos prazos, lançamento de editais, cadastramento de propostas e favoráveis à negociação com objetivo de permanecer nos futuros contratos. Portanto, infere-se que o que está determinando o desempenho são os procedimentos administrativos e não a relação cliente-fornecedor.

Considerando o efeito contemporâneo dos mercados e das modalidades no desempenho dos fornecedores, observa-se que os fornecedores no mercado de obras tendem a apresentar um desempenho superior, com um número médio de contratos maior do que os prestadores de serviços. Os fornecedores de bens, por sua vez, possuem uma tendência de desempenho menor. Os resultados dos coeficientes estimados por MQO e Tobit estão condizentes com as estatísticas descritivas em que os fornecedores de obras e bens possuem - em média - 0,54 e 0,43 contratos respectivamente, enquanto os fornecedores de serviços apresentaram 0,48 contratos. Quanto à modalidade, os fornecedores que tiveram contratos firmados através de licitação possuem uma propensão de desempenho inferior (em média 0,31 contratos) aos que pactuaram contratos por pregão em algum momento (0,50 contratos, em média). Os coeficientes estimados no modelo Tobit apresentaram sinal esperado, embora não significativo no Modelo 4, enquanto os Modelos 3 e 5, estimados por MQO, também não apresentaram significância ao nível de 5%.

Todas as variáveis de controle, exceto o valor do contrato (R\$), refletiram um efeito negativo no desempenho do fornecedor. Logo, quanto maior a quantidade de sanção já obtida, maior a capacidade acumulada e maior o tamanho da empresa, e menor a tendência desse fornecedor ser bem sucedido em novas contratações. Por outro lado, o valor dos contratos gera impacto positivo no desempenho atual do possível contratado.

Reis e Cabral (2018) consideram que, como não há expectativa de ganho futuro em decorrência de uma reputação confiável, a aplicação de sanção tem se mostrado incapaz de direcionar o comportamento dos fornecedores, visto que os fornecedores que receberam sanções em contratações anteriores foram aqueles cujo prazo de entrega do objeto contrato foi mais demorado. Entretanto, mesmo na ausência de mecanismos de reputação, nota-se que a sanção afeta negativamente a aquisição de novos contratos por parte dos fornecedores.

Uma possível razão para o impacto negativo da idade do fornecedor é que os mais experientes provavelmente optem por não participar de licitações em que o preço estimado esteja subavaliado. Assim, fornecedores mais consolidados no mercado podem ser menos propensos a se envolver em disputas com lances agressivamente mais baixos (Tadelis, 2012; Reis & Cabral, 2018) e conseqüentemente obtêm um número menor de contratos.

Empresas com melhores índices de liquidez, geralmente de médio e grande porte, tendem a elaborar propostas condizentes com seus custos e sustentáveis durante a execução do contrato. Dessa forma, são mais propensas a manter o valor dos seus lances, aceitando o risco de não vencer a licitação (Reis, 2016; Tadelis, 2012; Bonelli & Cabral, 2018). Apesar dessa redução do nível de competição poder beneficiar as micro e pequena empresas de alguma

forma, os modelos deste estudo demonstram que, caso a empresa seja enquadrada como MPE, seu desempenho é negativamente afetado e ela firmará menos contratos.

Esse resultado vai de encontro com o estudo realizado por Cabral, Reis, e Sampaio (2015) sobre as mudanças promovidas pela Lei Geral das MPE. O estudo demonstra que essa nova medida de incentivo contribuiu significativamente para o aumento da participação das micro e pequenas empresas nas licitações por meio de pregão eletrônico, no entanto não foi alterada a probabilidade de êxito dessas empresas nos certames públicos. Resultados da pesquisa destes autores apoiam a visão de que o sucesso das MPE em compras públicas pode ser prejudicado pela limitação de recursos e baixa capacidade de abastecimento (Carpineti, Piga, & Zanza, 2006; Karjalainen & Kempainen, 2008; Cabral, Reis & Sampaio; 2015).

Convém ressaltar também que quanto maior o valor do contrato, mais capacidade de gerenciamento a empresa a ser contratada deve possuir. O fato de o fornecedor firmar um contrato grande, ou seja, de alto valor, demonstra que ele tem condições de adquirir diversos outros contratos de menor valor. Similarmente, o resultado da variável “valor” possui impacto positivo e significativo no desempenho de fornecedores.

O Quadro 1 apresenta os principais resultados e possíveis justificativas quanto aos resultados em relação às hipóteses testadas.

Quadro 1 – Síntese dos resultados das hipóteses

| Hipóteses | Resultado | Possíveis explicações |
|--|-------------------------|---|
| H1: quanto maior a reputação, melhor o desempenho do fornecedor em contratações públicas | Confirmada | Fornecedores que já foram contratados anteriormente possuem condições de conhecer melhor o processo e as necessidades do contratante. Assim, podem elaborar uma proposta competitiva e mais bem ajustada às especificações solicitadas. |
| H2a: quanto maior a complexidade do mercado, maior o impacto da reputação no desempenho do fornecedor | Parcialmente confirmada | A complexidade dos mercados interfere no desempenho dos fornecedores, mas não na ordem esperada. O maior impacto é percebido no mercado de serviços, possivelmente pela compreensão das necessidades do órgão público gerada pela experiência acumulada dos prestadores de serviço. No mercado de obras, podem ocorrer imprevistos maiores do que os previstos na fase de planejamento, dificultando o trabalho e inibindo os fornecedores, diferente do que ocorre no mercado de bens. |
| H2b: quanto maior a complexidade da modalidade, maior o impacto da reputação no desempenho do fornecedor | Rejeitada | A aquisição de novos contratos pode estar sendo impactada pelos procedimentos administrativos ao invés da relação cliente-fornecedor. |

Fonte: Resultados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a reputação dos fornecedores, medida pelo desempenho passado, impacta a aquisição de novos contratos no contexto brasileiro de compras públicas, porém o impacto tende a ser maior em contratos menos complexos. Sob a perspectiva teórica, a presente pesquisa contribuiu para corroborar a hipótese de persistência do histórico de desempenho de fornecedores, mesmo em um ambiente isonômico. Do ponto de vista prático,

a utilização da avaliação de desempenho contratual anterior dos licitantes como critério de desempate apresentou indícios de que pode ser adaptada para o setor público como no caso das empresas de economia mista, já previsto em lei. Em relação à formulação de políticas públicas, sugere-se o desenvolvimento de indicadores de desempenho que possam ser amplamente utilizados nos processos de seleção de fornecedores.

Entre as principais limitações, deve-se mencionar que a amostra utilizada abrange dados referentes aos contratos feitos pelo Governo, mas não há informações peculiares ao processo de licitação, como a quantidade de propostas cadastradas nas disputas e a competitividade entre fornecedores. Sugere-se que informações sobre a utilização de aditivos, rescisão contratual, economia gerada e experiência no setor público sejam incluídos como variáveis para aprimorar futuras pesquisas.

Contudo, acredita-se que o presente trabalho contribui significativamente para o conhecimento da área de compras públicas, lançando olhar sobre a relação entre contratante e contratado e abre novos caminhos para futuros temas de pesquisa visando o aperfeiçoamento e otimização das compras em suas variadas dimensões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarenga, F. C. (2019). *Análise das causas de aditivos de custo e de prazo em obras públicas de instituições federais de ensino* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil.

Bajari, P., McMillan, R., & Tadelis, S. (2009). Auctions versus negotiations in procurement: an empirical analysis. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 25(2), 372-399.

Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2000). Reputation effects and the limits of contracting: A study of the Indian software industry. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 989-1017.

Bonelli, F., & Cabral, S. (2018). Efeitos das competências no desempenho de contratos de serviços no setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 487-509.

Butler, J. V., Carbone, E., Conzo, P., & Spagnolo, G. (2020). Past performance and entry in procurement: An experimental investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 173, 179-195.

Cabral, S. (2017). Reconciling conflicting policy objectives in public contracting: The enabling role of capabilities. *Journal of Management Studies*, 54(6), 823-853.

Cabral, S., Reis, P. R. D. C., & Sampaio, A. D. H. (2015). Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. *Revista de Administração da USP*, 50(4), 477-491.

Carpineti, L., Piga, G., & Zanza, M. (2006). The variety of procurement practice: evidence from public procurement. In Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo G. (Ed.), *Handbook of procurement*. Cambridge University Press.

Çebi, F., & Bayraktar, D. (2003). An integrated approach for supplier selection. *Logistics Information Management*, 16(6), 395-400.

Colpo, I. (2016). *Comportamento dos custos da construção civil na Universidade Federal de Santa Maria* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.

Costa, E. R., Chaves, L. D. P., Costa, A. L., & Mazzo, A. (2020). Sucesso e insucesso nas licitações da modalidade pregão. *Medicina (Ribeirão Preto)*, 53(1), 97-106.

da Silva Mascarenhas, K. V., Gomes, N. B., & Lopes, A. C. V. (2019). LICITAÇÃO PÚBLICA: Modelo de compras da Prefeitura Municipal de Dourados-MS. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 3(1).

de Freitas, M., & de Varge Maldonado, J. M. S. (2013). O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1265-1281.

Decreto n. 10,024, de 20 de setembro de 2019. (2019). Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm

Doherty, N. F., McConnell, D. J., & Ellis-Chadwick, F. (2013). Institutional responses to electronic procurement in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 26(6), 495-515.

Faganello, T. (2017). *Contratos empresariais de longa duração e incompletude contratual* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Porto Alegre, Brasil.

Fernandes, C. C. C. (2005). Abrangência, inserção e impacto transformador dos sistemas de compras eletrônicas na administração pública: análise do Siasg/Comprasnet. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 195.

Figueiredo Filho, D., Nunes, F., da Rocha, E. C., Santos, M. L., Batista, M., & Silva Júnior, J. A. (2011). O que fazer e o que não fazer com a regressão: pressupostos e aplicações do modelo linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). *Revista Política Hoje*, 20(1).

Fiuza, E. P. (2009). Licitações e governança de contratos: a visão dos economistas. *Marcos regulatórios no Brasil: é tempo de rever regras*, 2, 239-274.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realising value from the corporate image*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Gosling, J., Purvis, L., & Naim, M. M. (2010). Supply chain flexibility as a determinant of supplier selection. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 11-21.

Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. Pearson Education India.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Hart, O., & Moore, J. (1999). Foundations of incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 115-138.

- Huang, S. H., & Keskar, H. (2007). Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. *International journal of production economics*, 105(2), 510-523.
- Junior, P. C. R. (2012). *Orientação para inovação em organizações públicas de serviços de alto desempenho: uma análise comparativa entre Brasil e Portugal* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília e Universidade Técnica de Lisboa, Brasília, Brasil.
- Kachour, M., Mamavi, O., & Nagati, H. (2016). The Role of Reputation in Market Entry: Evidence from French Public Procurement. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 805-814.
- Karjalainen, K., & Kemppainen, K. (2008). The involvement of small-and medium-sized enterprises in public procurement: Impact of resource perceptions, electronic systems and enterprise size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 230-240,
- Khorramshahgol, R. (2012). An integrated strategic approach to supplier evaluation and selection. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11(01), 55-76.
- Kon, A. (1999). Sobre as atividades de serviço: revendo conceitos e tipologias. São Paulo. *Revista de Economia Política*, 19(2), 74.
- Lei n. 10,520, de 17 de julho de 2002. (2002). Institui, no âmbito da União, Estados e 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. Brasília, DF. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm
- Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. (2016). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm
- Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm
- Loader, K. (2010). Is local authority procurement 'lean'? An exploration to determine if 'lean' can provide a useful explanation of practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 41-50,
- Mamavi, O., Nagati, H., Pache, G., & Wehrle, F. T. (2015). How does performance history impact supplier selection in public sector?. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (1), 107-128.
- Maskin, E., & Tirole, J. (1999). Unforeseen contingencies and incomplete contracts. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 83-114.
- Meirelles, H.L. (2016). *Direito Administrativo Brasileiro. 42ª. ed. atualizada até a Emenda Constitucional 90*, São Paulo, SP: Malheiros Editores.

- Menezes, R. D. A., Silva, R. B. D., & Linhares, A. (2007). Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 11-33.
- Peter, M. D. G. A., Pessoa, M. N. M., de Araújo, M. D. G. A., & Peter, F. A. (2002). O custeio baseado em atividade em organizações de serviços. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, São Paulo, SP.
- Podolny, J. M., & Phillips, D. J. (1996). The dynamics of organizational status. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 453-471.
- Reis, P. R. D. C. (2016). *Desempenho nos contratos de compras públicas: Evidências empíricas das mudanças institucionais no Brasil* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Reis, P. R. D. C., & Cabral, S. (2018). Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 107-125.
- Reis, P. R., & Cabral, S. (2015). Public procurement strategy: The impacts of a preference programme for small and micro businesses. *Public Money & Management*, 35(2), 103-110,
- Sarkar, A., & Mohapatra, P. K. (2006). Evaluation of supplier capability and performance: A method for supply base reduction. *Journal of Purchasing and supply management*, 12(3), 148-163.
- Schiele, J. J., & McCue, C. P. (2011). Lean thinking and its implications for public procurement: Moving forward with assessment and implementation. *Journal of Public Procurement*, 11(2), 206-239.
- Snider, K. F., & Walkner, M. F. (2009). Enhancing use of past performance as a source selection criterion. In Thai, K. V.. (Ed.), *International Handbook of Public Procurement*. Taylor & Francis Group.
- Carpineti, L., Piga, G., & Zanza, M. (2006). The variety of procurement practice: evidence from public procurement. In Dimitri, N., Piga, G., & Spagnolo G. (Ed.), *Handbook of procurement*. Cambridge University Press.
- Spagnolo, G. (2012). Reputation, competition, and entry in procurement. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 291-296.
- Spagnolo, G., & Dini, F. (2005). Reputation mechanisms and electronic markets: economic issues and proposals for public procurement. In *Public Procurement: an International Perspective*. Academic Press, Boca Raton, FL, USA.
- Squeff, F. D. H. S. (2014). O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro. (Texto para Discussão, Nº. 1922). *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*.
- Tadelis, S. (2012). Public procurement design: Lessons from the private sector. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 297-302.

- Tirole, J. (1999). Incomplete contracts: Where do we stand?. *Econometrica*, 67(4), 741-781.
- Tridapalli, J. P., Fernandes, E., & Machado, W. V. (2011). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 401-433.
- Watt, D. J., Kayis, B., & Willey, K. (2010). The relative importance of tender evaluation and contractor selection criteria. *International Journal of Project Management*, 28(1), 51-60,
- Wetzstein, A., Hartmann, E., Benton Jr, W. C., & Hohenstein, N. O. (2016). A systematic assessment of supplier selection literature—state-of-the-art and future scope. *International Journal of Production Economics*, 182, 304-323.
- Yukins, C. R. (2007). Editor's Note: A Response to Omer Dekel's Legal Theory of Competitive Bidding. *Pub. Cont. LJ*, 37, 269.