



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NPGA – NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PAULO ROGERIO BRITTO DE CAMPOS

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E A
FORMAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS NA INTERNET:
O CASO COMPRASNET.BA**

Salvador
2003

PAULO ROGERIO BRITTO DE CAMPOS

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E A
FORMAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS NA INTERNET:
O CASO COMPRASNET.BA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da
Escola de Administração, da Universidade Federal
da Bahia, como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Teixeira

SALVADOR

2003

TERMO DE APROVAÇÃO

PAULO ROGERIO BRITTO DE CAMPOS

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E A FORMAÇÃO DE REDES DE NEGÓCIOS NA INTERNET: O CASO COMPRASNET.BA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Francisco Teixeira - Orientador _____
Doutor em Política de Ciência e Tecnologia, University of Sussex
Universidade Federal da Bahia

Cláudio Guimarães Cardoso _____
Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea, UFBA
Universidade Federal da Bahia

André Garcez Ghirardi _____
Doutor Energy and Resources Program, University of California
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 20 de fevereiro de 2003

DEDICATÓRIA

A Deus que todos os dias me privilegia com sua bênção.

A meus pais, Joanita e Reinaldo, que admiro e amo profundamente.

Aos manos Maurício, Adriano e Juliana, presentes de meus pais.

A Suzane que me faz ser melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Francisco Teixeira, um incentivador incansável, por todos os ensinamentos, oportunidades, pela compreensão e orientação.

Aos amigos da Flem que, de forma sempre carinhosa e compreensiva, compartilharam comigo os momentos alegres e difíceis desta caminhada, em especial, Shirley, Susane, Ana, Geraldo, Nina, Rosana, Diógenes, Vera, Sander, Monique, Iuri, Rafael, Lívio, Gal, Murilo e Cristiane.

A Mario Gordilho, Petrônio Lerche Vieira, Adriano Pombo e Napoleão Lemos, mestres que encontrei pela vida e que, tão pacientemente, muito me ensinaram.

A secretária de Administração do Estado da Bahia, Ana Benvida Lage, a Phedro Pimentel e sua equipe que me atenderam de forma tão cordial.

A Suze que, em muitos momentos, abandonou sua medicina para revisar textos tão *estranhos*.

Aos professores do NPGA e aos colegas do curso de mestrado, apesar dos já raros momentos de convívio, a gente nunca esquece daqueles que compartilharam conosco seus conhecimentos e experiências.

A Anaélia e Darci, pela compreensão e dedicação, facilitando ao máximo esta jornada.

RESUMO

Este trabalho busca contribuir com a análise de estruturas de governança que se baseiam na existência da Internet para realização de transações de negócios, tendo como estudo de caso, o portal de compras do governo do Estado da Bahia, o Comprasnet.BA. Para isto, inicialmente, analisa a chamada Sociedade da Informação, tema ainda controverso e sem uma aceitação consensual, mas que pode ser caracterizado pelo surgimento de um novo paradigma tecnológico baseado nas chamadas tecnologias da informação que se consolidam no final do século XX. Em seguida, a economia de custos de transação (ECT) é utilizada como corpo teórico para o estudo das estruturas de governança cujo objetivo é assegurar que transações sejam realizadas com o menor custo possível. Em especial, são analisadas as redes de empresas como uma particular estrutura de governança, e é apresentada uma taxonomia para diferentes tipos de rede. O modelo de compras do setor público brasileiro é descrito em detalhes. Por fim, conclui-se que o Comprasnet.BA é uma estrutura de governança mais eficiente para a realização de compras do que aquela onde cada unidade gestora do governo gere individualmente seu processo de compra.

Palavras-chave: Tecnologia da informação; Sociedade da Informação; Internet; Custos de transação, Redes empresariais, Compras - Setor público.

ABSTRACT

This work seeks to contribute with an analysis of the governance structure based on the Internet to handle business transactions, having Comprasnet.BA, the Government of Bahia purchasing site, as case study. For this purpose, we have initially analyzed the so called Information Society, a still controversial and consensually non-accepted theme, but a theme that can be characterized by the arrival of a new technological paradigm based on information technologies consolidated at the end of the 20th century. Following, Transaction Cost Economics (TCE) is utilized as theoretical body for the study of governance structures which objective is to make sure that transactions are performed with the lowest possible cost. Particularly, companies network are analyzed as special governance structures, and we present taxonomy for different types of network. The model of Brazilian public sector purchase is described in detail. Finally, we concluded that Comprasnet.BA is a more efficient purchasing governance structure than those where each government unit individually handles its purchasing process.

Key words: Information Technology; Information Society; Internet;
Transaction cost; Network Companies; Purchase - Brazilian Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Frequência de Novas Denominações Histórico-Sociológicas na Literatura Internacional.....	25
Figura 2 - Curva da Dinâmica de Adoção de Novas Tecnologias	42
Figura 3 - Tempo Necessário para Atingir 50 Milhões de Pessoas.....	50
Figura 4 - A Lei de Moore em Ação. Custo do processamento de informações por instrução por segundo, 1975 = 100.	51
Figura 5 - Comportamento Relativo dos Preços Mundiais para Chip de Memória e Semicondutores	52
Figura 6 - Comportamento Relativo dos Preços para Discos, Impressoras e Outros Periféricos (EUA).....	53
Figura 7 - Comportamento Relativo dos Preços para Mainframes e PCs (EUA)	53
Figura 8 - Preço de uma chamada de Nova York a Londres.....	55
Figura 9 - Evolução da Abertura de Domínios .BR entre 01/01/1996 a 8/10/2003 ...	57
Figura 10 - Categoria dos Custos de Transação	66
Figura 11 - Características das Transações e dos Agentes	72
Figura 12 - Modelo Analítico de Williamson.....	77
Figura 13 - Mapa de Orientação Conceitual para Classificação de Redes	88
Figura 14 - Dimensões de uma Rede de Negócios	88
Figura 15 - Principais Fluxos de Relacionamento.....	129
Figura 16 - Fases do Processo de Cotação Eletrônica.....	132
Figura 17 - Exemplo de um PCE.....	133
Figura 18 - Diagrama de Mudança de Estado do PCE.....	134
Figura 19 - Evolução de Itens Cotados de Jan a Jul/2003	143
Figura 20 - Preço Total Médio por Item de Cotação	144
Figura 21 - Total Preço Referência x Total Preço Cotado	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mudança do Paradigma Tecno-Econômico.....	35
Tabela 2 - Ambientes de Negócios Eletrônicos	46
Tabela 3 - Anúncio de Preços Sistema 390 da IBM	54
Tabela 4 - Distribuição de Domínios .BR	56
Tabela 5 - Número de <i>Hosts</i> por País (exceção dos EUA)	58
Tabela 6 - Tempo médio de navegação residencial – Janeiro de 2003.....	58
Tabela 7 - Penetração da Internet em Domicílios da América Latina	60
Tabela 8 - Tipos de Especificidades de Ativos	74
Tabela 9 - Modelos de Estruturas de Governança	81
Tabela 10 - Formas de Estrutura de Governança Sugeridas por Especificidade de Ativos e Incerteza.....	83
Tabela 11 - Etapas para um Modelo de Negócio em uma Rede de Valor	86
Tabela 12 - Tipos de Ágoras	93
Tabela 13 - As 7 forças do Marketing Digital	95
Tabela 14 - Proposta de Valor em uma Agregação.....	96
Tabela 15 - Principais Tipos de Alianças	101
Tabela 16 - Tipos Básicos de Redes Distributivas.....	102
Tabela 17 - Princípios Básicos para a Compra Pública.....	106
Tabela 18 - Valores-limite para Modalidades de Licitação	110
Tabela 19 - Critérios para Seleção de Melhor Proposta.....	112
Tabela 20 - Divulgação de Compras via Pregão	121
Tabela 21 - Número de fornecedores suspensos por Prazo de Suspensão.....	131
Tabela 22 - Catálogo de Materiais e Serviços Distribuição	142
Tabela 23 - Consolidação de Cotações Eletrônicas	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplificando Custos de Transação I	64
Quadro 2 - Exemplificando Custos de Transação II	67
Quadro 3 - Tipos de Leilões	93

LISTA DE ABREVIATURAS

CCL	Coordenação Central de Licitação da Secretaria da Administração do Estado da Bahia
CRC	Certificado de Registro Cadastral
CRS	Certificado de Registro Simplificado
ECT	Economia de Custos de Transação
EDI	Eletronic Data Interchange
EUA	Estados Unidos da América
IN	Instrução Normativa
MITI	Ministry of International Trade and Industry of Japan
MP	Medida Provisória
NEI	Nova Economia Institucional
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico ¹
PCE	Pedido de Cotação Eletrônica
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SAC	Serviço de Atendimento ao Cidadão
Saeb	Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SAF	Serviço de Atendimento ao Fornecedor
SSA	Superintendência de Serviços Administrativos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia
SIMPAS	Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços
TI	Tecnologia da Informação

¹ Consultar Anexo A.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	21
2.1 Paradigmas: Crises e Revoluções	22
2.2 Sociedade da Informação: Origens e Principais Noções	24
2.3 Sociedade da Informação: Características	30
2.4 A Internet e a Economia.....	36
2.5 Ambientes Eletrônicos para Realização de Negócios.....	43
2.6 A Internet e as Correntes do Pensamento Estratégico	47
2.7 A Convergência Tecnológica e a Redução dos Custos de Componentes.....	49
2.8 A Internet no Brasil.....	56
3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO	61
3.1 Transação e Custos de Transação	63
3.2 Categorias de Custos de Transação	65
3.3 Assimetria de Informações.....	68
3.4 Características das Transações e dos Agentes.....	71
3.5 Instituições e Níveis Analíticos.....	76
3.6 Estrutura de Governança	79
3.7 Redes como Estruturas de Governança	83
3.7.1 Ágora	90
3.7.2 Agregação.....	93
3.7.3 Cadeia de Valor	98
3.7.4 Alianças.....	99
3.7.5 Rede Distributiva.....	102
4 COMPRAS PÚBLICAS	103
4.1 A Moderna Compra Pública no Brasil	104
4.2 Licitações	108

4.2.1 Modalidades de Licitação.....	109
4.2.2 Dispensas e Inexigibilidade	113
4.2.3 Sistema de Registro de Preços	113
4.2.4 Registro Cadastral	115
4.3 Contratos.....	116
4.4 Pregão: a mais nova modalidade.....	117
4.5 Pregão Eletrônico: Uso da Internet para Realização de Compras Públicas	122
4.6 Compras Eletrônicas pelo Governo da Bahia	125
4.8 Comprasnet.BA.....	128
4.8.1 Participantes do Comprasnet.BA.....	128
4.8.2 Catálogo de Materiais e Serviços.....	131
4.8.3 Fases do Processo de Cotação Eletrônica	132
5 ANÁLISE DA REDE	137
5.1 Comprasnet.BA como uma Rede.....	137
5.2 Classificação da Rede Comprasnet.BA	139
5.3 Características Gerais.....	141
5.4 Modelo empírico.....	145
5.5 Conclusões do Modelo Empírico.....	149
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS	153
ANEXOS.....	160

1 INTRODUÇÃO

"A Internet está muito próxima do mercado perfeito, porque a informação é instantânea e compradores podem comparar as ofertas de vendedores do mundo inteiro. O resultado é uma cruel competição de preços, diminuindo a diferenciação de produtos, e desaparecendo a lealdade à marca".

Robert Kuttner, Business Week, 11 de maio de 1998

"... titãs da indústria como Bill Gates, dono da Microsoft, estão deleitando os líderes mundiais com a promessa do capitalismo sem atrito".

The Economist, 10 de maio de 1997

"As inovações mais recentes, as quais chamamos de tecnologias da informação, têm começado a alterar a maneira na qual nós fazemos negócios e criamos valor, normalmente de forma não imaginada há cinco anos atrás".

Alan Greenspan
Chairman, Federal Reserve Board (USA)
6 de maio de 1999

"O conhecimento e a informação estão substituindo o capital como principal fonte de criação de riqueza. A organização de sucesso, no século XXI, será aquela que conseguir cultivar e tirar o melhor proveito dos seus ativos de conhecimento e informação".

Paul Strassmann
Citado em GRAEML (2000, p. 67)

"O e-business se tornou parte do DNA da empresa, pois finalmente passamos a encará-lo como meio de reinventar e transformar a GE.".

Jack Welch
Ex-Chairman, General Electric - GE (USA)
Revista Veja, 2001

As afirmações anteriores servem como estímulo inicial à nossa discussão. A seu modo, cada uma delas reflete o poder transformador que as novas tecnologias da informação têm apresentado à economia, à organização empresarial, à cultura, ao mercado de trabalho, em suma à sociedade em geral.

Alguns autores defendem que a sociedade contemporânea vive um período caracterizado pela presença de um novo paradigma tecnológico, onde há a transferência de elementos-chave da chamada revolução industrial para um novo período governado pelo barateamento dos chamados insumos de informação.

Esta Tecnologia da Informação ou simplesmente TI pode ser definida como o ramo da tecnologia voltado **(i)** ao estudo e aplicação de dados e ao processamento destes, pois envolve a aquisição, o armazenamento, a manipulação (análise, transformação, gerenciamento e controle), a apresentação, troca, transmissão e recepção de dados e, mais, **(ii)** ao desenvolvimento e uso de *hardware*, *software*, *firmware*, e a operação associada a estes. É uma expressão que engloba, ao mesmo tempo, as tecnologias de computação e comunicação formando um conjunto convergente que permite integrar diversos tipos de conteúdo (texto, imagem, som e vídeo) em torno de novas aplicações, que fazem com que o processamento da informação se dê de única forma, qualquer que seja o campo do conhecimento. *É a passagem dos átomos para os bits*, ilustração dada por Negroponte (1995).

O conjunto de transformações é um fenômeno mundial que mobiliza governos, empresas de tecnologia e de comunicação, investidores, comunidade acadêmica, institutos de pesquisa, todos envolvidos na tentativa de compreender a gama de potenciais possibilidades que surgem devido aos avanços tecnológicos relativos a manipulação e transmissão da informação.

A Sociedade da Informação [...] representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia [...]. É um fenômeno global, com elevado potencial transformador das atividades sociais e econômicas, uma vez que a estrutura e a dinâmica destas atividades invariavelmente serão, em alguma medida, afetadas pela infra-estrutura de informações disponível. (TAKAHASHI, 2000, p. 5).

Há uma revolução acontecendo ou ainda, como preferem alguns, uma evolução natural, muitas vezes marcada por acontecimentos silenciosos, quase despercebidos, outras vezes por alguns amplamente divulgados na mídia. Mas, acima de tudo, é uma mudança que atinge virtualmente todos os segmentos da atividade humana por possibilitar a criação de novos conhecimentos, como destaca Castells (1999):

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso [...] são todos amplificadores e extensões da mente humana.

Ou ainda, como frisa Lévy (2000, p. 24) “[...] procuram aumentar a autonomia dos indivíduos e multiplicar suas faculdades cognitivas”.

Castells (1999) lembra que este é um período singular que possui características próprias, seja pela grande capacidade de processar informações, seja pelo surgimento de mudanças mais profundas:

[...] o intervalo cuja característica é a transformação de nossa *cultura material* pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação.

Em termos históricos, podemos considerar que esta transformação torna-se explícita e *universalizada* a partir de meados dos anos 1990, quando observamos a Internet assumir o papel de principal ícone do estágio de amadurecimento e evolução da Tecnologia da Informação, o que torna possível transportar a informação de maneira inédita na história do homem. Um movimento que teve como um dos marcos recentes mais importantes, o lançamento pela IBM, em 12 de agosto de 1981, do primeiro computador pessoal (PC), que dá início a um processo de popularização destes equipamentos em todos os tipos de organizações, sejam grandes ou pequenas, e ainda no ambiente doméstico.

Do ponto de vista das organizações, duas correntes principais avaliam o grau de influência que a Internet poderá exercer. A primeira corrente, a qual denominaremos de *corrente minimizadora*, reduz esta influência, acreditando que não há nenhum

fundamento novo, tudo não passa de um estágio da evolução tecnológica. A segunda corrente, a qual denominaremos de *corrente maximizadora*, acredita numa ruptura onde passam a valer modelos de negócios que utilizam a rede como elemento fundamental.

De qualquer maneira, independente desse grau de influência, é consenso entre as duas correntes que a Internet é um novo locus para realização de negócios, um espaço virtual que expande algumas das possibilidades atuais. Como afirma Cardoso (1999):

É preciso compreender que a Internet, além de otimizar ações convencionais das empresas – tais como as comunicações internas e externas, o intercâmbio eletrônico de dados com fornecedores e parceiros, os fluxos de informações internas (workflow), o treinamento de pessoal, ou a interação com os clientes – ao mesmo tempo transformou-se, ela própria, em um lugar de negócios, em um novo marketplace.

Paralelamente, nas últimas duas décadas do Século XX, houve um processo de redesenho do espaço empresarial e das formas de relacionamento entre as empresas, como *desverticalizações*, fusões e compras, terceirizações, formação de aglomerados ou *clusters*, para maior integração entre empresas através da definição de cadeias de valor e suprimento, formação de alianças e de investimentos.

Essas transformações tiveram como objetivo principal acompanhar as próprias mudanças nos ambientes econômico, institucional e tecnológico, flexibilizando a produção, o gerenciamento e o marketing. Além disto, houve o propósito de reduzir a mão-de-obra mediante a automação, eliminação de tarefas e achatamento dos níveis gerenciais, o que se convencionou chamar de *horizontalização*.

Essa nova e sofisticada gama de relacionamentos empresariais evoluiu de tal forma que a rede passou a ser um objeto específico de investigação e, de acordo com Kupfer (2002), “[...] o melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições”. Castells (1999) analisa alguns casos e conclui que as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações.

Por este motivo, esta dissertação tem o interesse pelo tema redes, especificamente pelas redes formadas a partir da Internet, ou seja, interessa-se pelas redes que têm como fator motivador, mas não único, a existência de uma infra-estrutura pública de comunicações disponível para a realização de troca de informações de forma totalmente nova.

Para isto, além da análise de características importantes da chamada Sociedade da Informação, será utilizado como referencial teórico a Nova Economia Institucional (NEI), em especial, a Economia dos Custos de Transação (ECT) que tem como um dos objetivos principais analisar as estruturas de governança em que acontecem as transações e verificar se estas são eficientes para tais transações.

Podemos entender estrutura de governança como o conjunto de instituições envolvidas na realização de uma determinada transação e na garantia de sua execução. Sabendo-se que uma transação está relacionada ao conceito de troca de bens e serviços, a NEI preconiza que, a depender das características da transação e do comportamento dos agentes que participam da sua realização, existe uma estrutura de governança que minimiza os custos da ocorrência dessas transações, os chamados de custos de transação.

O mercado e a firma são as duas estruturas de governança puras. Entre as duas formas puras, existem formas híbridas que combinam mercado, integração vertical, contratos formais e não-formais que são estruturadas com objetivo de adoção daquela que minimize os custos de transação.

Utilizar a transação como elemento central de análise, diferentemente de outras opções, faz com que a economia de custos de transação tenha como problemas focais: a integração vertical, a terceirização, a governança corporativa e os limites da firma. (WILLIANSO, 1993).

Paralelamente, adotou-se uma taxonomia com objetivo de classificar os tipos de redes, adotando aquela proposta por Tappscott (2001): Ágora, Agregação, Cadeias de Valor, Alianças e Redes Distributivas. O uso dessa taxonomia visa identificar as características esperadas em cada tipo de rede de negócios.

Questão de Pesquisa

Esta dissertação pretende responder à seguinte questão: Que mudanças a formação de redes de negócios que utilizam a Internet para troca de informações, bens e serviços provoca sobre a estrutura de governança das transações, já que estas são concebidas, governadas e executadas por arranjos institucionais mais adequados que outros?

Para isto, será utilizado como objeto de estudo o Comprasnet.BA, portal da Internet, mantido pelo Governo do Estado da Bahia, voltado para apoiar a realização de compras para todas as unidades do Governo Estadual, através da divulgação de editais licitatórios e realização de cotações eletrônicas, utilizando-se da sistemática conhecida por leilão reverso. Para tanto, o Comprasnet.BA será formulado a partir da uma possível estrutura eficiente de coordenação de transações relacionadas a compras governamentais.

A escolha do Comprasnet.BA deveu-se prioritariamente por: existir um ambiente institucional bem definido e de grande importância no cenário político-econômico; estar baseado em uma rede de agentes que integra órgãos públicos (compradores), fornecedores, provedores de serviços de infra-estrutura e a sociedade; utilizar a Internet para o próprio funcionamento da rede.

Estrutura do Trabalho

Para analisar o aporte teórico e responder à questão central de pesquisa, o presente trabalho foi dividido em seis capítulos.

O capítulo 1 introduz o tema da dissertação, citando os principais conceitos a serem abordados durante o desenvolvimento do trabalho. Apresenta a questão central da pesquisa e o estudo de caso a ser utilizado.

A Sociedade da Informação é descrita no capítulo 2, que apresenta suas origens, principais noções e características que a diferem da era industrial. Aborda, também,

aspectos relacionados à economia e à realização de negócios na Internet. São apresentadas as duas correntes principais que analisam a influência da Internet no mundo dos negócios.

A economia dos custos de transação (ECT) é detalhada no capítulo 3, que aborda seus principais conceitos e pressupostos. Descreve as características das transações e dos agentes e a formação de estruturas de governança. Introduz o tema rede como uma possível estrutura de governança. Por último, propõe uma taxonomia a ser adotada na análise do objeto de estudo.

O ambiente institucional sob o qual está inserido o objeto de estudo desta dissertação é descrito no capítulo 4, que detalha as principais características da compra governamental brasileira e sua evolução, desde a Lei 8.666 até o lançamento do pregão eletrônico – a mais nova modalidade de compra pública. Em seguida, o Comprasnet.BA, portal de compras do Governo do Estado da Bahia, é descrito de forma detalhada.

O capítulo 5 consolida a análise do Comprasnet.BA, caracteriza-o como uma rede específica que, como tal, deve ser gerida para agregar valor a todos os participantes e apresenta alguns indicadores de ganhos de economia obtidos com a utilização do portal. Em seguida, é apresentado um modelo empírico para tentar caracterizá-lo como uma estrutura de governança eficiente.

O capítulo 6 encerra este trabalho apresentando as considerações finais sobre o tema.

2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O final do século XX marca a consolidação do desenvolvimento das tecnologias relacionadas à informática e às comunicações em torno de uma única área de conhecimento chamada de Tecnologia da Informação. A Internet é, sem dúvida, o símbolo maior desta fase. A rede passou a ser vista como um elemento estruturador, modificador das relações, pois a integração entre pessoas, sistemas, equipamentos trouxe possibilidades inéditas, que rompem as barreiras de tempo e da localização física.

Com o avanço tecnológico alcançado e mudanças acontecendo na economia, começou a se falar no início de uma nova fase na história do homem moderno em substituição à sociedade industrial, com características diferentes desta, tão diferentes, que estes tempos foram batizados por novos nomes, tais como: Sociedade da Informação (expressão preferencialmente utilizada nesta dissertação), Nova Economia, Revolução da Tecnologia da Informação, Sociedade do Conhecimento, entre outros.

As transformações apontadas são muitas em quase todos os campos do conhecimento, da educação às artes, do lazer às relações com e entre os governos e, obviamente, também no ambiente dos negócios. Neste último residem as principais análises desta dissertação, por este motivo, salvo em momentos que se justifiquem para um melhor entendimento, a análise, que será dada à Sociedade da Informação, será aquela relacionada às mudanças que a tecnologia da informação, em especial a Internet, tem provocado no ambiente de negócios.

Este capítulo inicia-se com a apresentação sobre paradigmas, que servirá como subsídio à discussão seguinte sobre a Sociedade da Informação e de suas principais características. Em seguida, será apresentada uma breve evolução da informática e das telecomunicações, enfocando a crescente participação desses na economia e a progressiva redução de custos. Posteriormente, utiliza-se, como pano de fundo, o debate entre Michael Porter e Don Tapscott, para um contra-ponto entre as duas correntes que analisam a influência da Internet na formulação de estratégias empresariais, as quais denominamos de *minimizadora* e *maximizadora*. Para finalizar, são apresentadas definições-chave para negócios eletrônicos (*e-business*), comércio eletrônico (*e-commerce*) e *e-procurement*. Este último relacionado ao estudo de caso que será analisado mais adiante.

O capítulo tem relevância ao tema, por apresentar o cenário onde se desenvolvem as redes de negócios, objeto de estudo deste trabalho.

2.1 PARADIGMAS: CRISES E REVOLUÇÕES

Usualmente, quando falamos sobre paradigmas, o fazemos no sentido de termos um modelo ou padrão de conduta que orienta as ações para um determinado fim, ou mesmo, como forma de percebermos uma determinada realidade. No filme **Paradigmas**, Joel Baker destaca que os paradigmas servem como referências básicas para atitudes, regras, leis e valores, utilizadas, por cada indivíduo, no seu dia-a-dia.

Rocha (2002) observa que paradigmas têm um duplo papel. Servem tanto para a adaptação de uma realidade sociocultural, o que para o indivíduo constitui-se na formação de identidade e personalidade e, ao mesmo tempo, têm o poder de inibir a capacidade de transformar a realidade, pois é um empecilho para esse mesmo indivíduo enxergá-la de forma diferente ou com potencial a ser diferente.

Para Kuhn (1995), paradigmas possuem dois sentidos diferentes. O primeiro está associado à idéia de um conjunto de crenças, valores, éticas, entre outros, partilhados pelos membros de uma comunidade específica. O segundo sentido está

relacionado com aspectos de realizações anteriores dotadas de natureza exemplar, ou seja, paradigmas desenvolvidos a partir de soluções concretas que, por serem empregados como modelos ou exemplos, podem substituir regras explícitas como base para a solução das futuras situações-problema.

Além disto, Kuhn (1995), na tentativa de entender o progresso do pensamento científico, percebe o importante papel das revoluções, que podem ser definidas como o momento de **desintegração do tradicional**, pois força a reformulação do conjunto de compromissos em que se baseia a prática de uma ciência. Com esta idéia, afasta-se da visão cumulativa, na qual o conhecimento é complementado por novos conhecimentos ao longo dos anos e propõe um modelo de desenvolvimento científico baseado em crises e revoluções. A **crise** ocorre quando os cientistas percebem dificuldades com o paradigma, quando o conjunto de idéias e regras passa a não mais responder às questões que surgem. Nesse momento, inicia-se a **revolução**.

A revolução tem o objetivo de romper, de renovar as concepções acabando por substituir total ou parcialmente os paradigmas vigentes por novos. É o momento de ruptura entre o velho e o novo.

Algumas situações são determinantes para que um novo paradigma se imponha (ROCHA, 2002), a saber: o romper com o hábito, o limite de tolerância, o consenso e o afastamento do cotidiano.

1. **O romper com o hábito:** Ao mesmo tempo em que o hábito é uma poderosa ferramenta para o cérebro, o hábito pode ser um grande inimigo para repensar novos referenciais, pois faz com que o ser humano aja inconscientemente, através do “abandono” da reflexão, enraizando atitudes e comportamentos.
2. **O limite de tolerância:** O questionamento de velhos referenciais e a proposta de novos paradigmas só acontecem no limite da tolerância da situação atual, quando não mais é possível explicar uma determinada situação através dos antigos referenciais.

3. **O consenso:** Uma nova proposta só se impõe quando um certo número de pessoas está preparado para superar o contexto hegemônico. Um novo se impõe, efetivamente, quando um número significativo de pessoas começa a compartilhar da mesma opinião.
4. **O afastamento do cotidiano:** Há a necessidade de certo afastamento em relação ao cotidiano para uma plena capacidade de enxergar novas possibilidades, novas soluções.

2.2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: ORIGENS E PRINCIPAIS NOÇÕES

A expressão *Sociedade da Informação* tem sido utilizada, nos últimos tempos, de forma ampla, genericamente, como referência à sociedade contemporânea formada a partir do final do Século XX, quando a ciência e a técnica assumem um papel central.

Na literatura, é preferencialmente utilizada quando comparada a outras expressões como sociedade do conhecimento, economia do conhecimento, entre outras, de acordo com pesquisa apresentada por Freitas (2001) - ver Figura 1. Outras expressões como Aldeia Global, Era da Informação, Sociedade em Rede, Sociedade da Comunicação, Capitalismo de Informação, Sociedade do *Mass Media* são também utilizadas de forma recorrente (RUBIM, 2000).

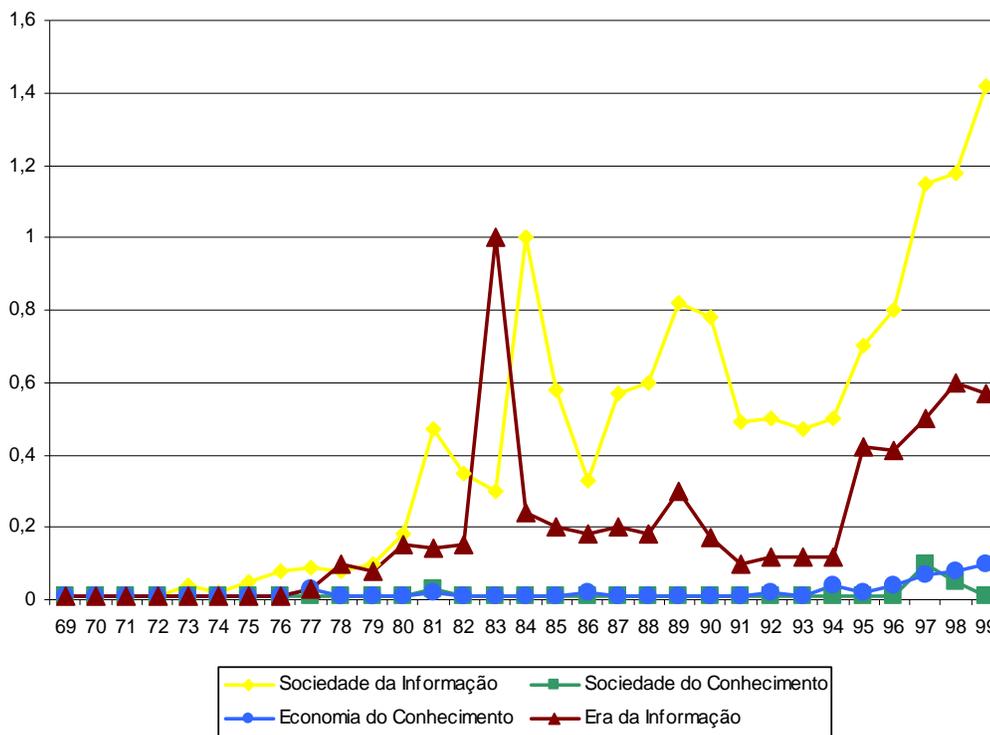


Figura 1 - Frequência de Novas Denominações Histórico-Sociológicas na Literatura Internacional

Fonte: Base LISA, cd-rom, Spring (2000)

A origem da expressão é creditada a acadêmicos japoneses, principalmente, e norte-americanos, ainda na década de 1960, e adotada a partir de 1975 pela OCDE². Mesmo assim, seu uso corriqueiro só passou a acontecer na década de 1990, aparentemente associada à popularização da Internet.

Na década de 1960, foram iniciados estudos no Japão, Estados Unidos e Europa cujo objetivo principal era compreender quais as tendências que se formavam para as sociedades, considerando a rápida evolução relacionada à informática e às comunicações, e traçava linhas de ação de médio e longo prazo para os países.

Estes estudos apontavam para um processo de mudanças que aconteciam nas principais economias do globo. Foram os primeiros indícios de que poderia estar surgindo uma sociedade com novas características, conforme podemos observar no

² Consultar Anexo A.

comentário de Zbigniew Brzezinski, doutor da Universidade de Columbia (EUA), ao afirmar que surgia uma sociedade cuja forma é determinada no plano cultural, psicológico, social e econômico pela influência da tecnologia, particularmente, pela informática e pelas comunicações. (BRZEZINSKI, 1969 *apud* MATTELART, 2002, p. 99).

Um dos primeiros e mais importantes desses estudos foi coordenado por Fritz Machlup, economista norte-americano, a pedido do seu próprio governo. O objetivo de Machlup era medir as atividades relacionadas à produção e distribuição da informação e o peso que estas atividades representavam dentro da economia. Os resultados apresentados em 1962 levaram à conclusão que, na indústria do conhecimento, entre os anos de 1940 e 1959, a força de trabalho cresceu 80% contra uma média de 23% para os outros setores, o que corresponderia, já em 1960, a aproximadamente 29% do produto interno bruto dos EUA. Machlup fez sua análise através de duas variáveis: a primeira representada pelas ocupações existentes na economia relacionadas ao processo de informação/conhecimento; a segunda de acordo com o tipo de conhecimento/informação. Nos seus estudos, diferentemente de outros autores, Machlup não faz distinção entre conhecimento e informação, defende que a diferença entre eles reside apenas com relação ao ato de informar e ao estado do conhecimento. Informação, enquanto aquilo que é comunicado, torna-se idêntico a conhecimento no sentido do que é conhecido.

No Japão, em 1971, o Japan Computer Usage Development Institute (Jacudi) apresentou um plano, fruto de debates iniciados desde 1963, quando colocou a sociedade da informação como objetivo do país para o ano de 2000. Nesse plano, um modelo especial de cidade emerge. Uma cidade *interconectada* através de equipamentos e sistemas de informação múltiplos que servia desde o atendimento médico até a gestão integrada de empresas, com a gestão de fluxos de tráfego automatizada, banco de dados central, ensino à distância, entre outros. O MITI, o poderoso ministério japonês do comércio e da indústria, teve a missão de articular as pesquisas e o desenvolvimento do setor. Os sistemas informatizados foram considerados estratégicos e a indústria relacionada ao setor foi protegida do capital externo.

Daniel Bell, no final dos anos 1970, ajudou a cunhar o sentido para sociedade da informação quando afirmou:

“Cada sociedade é uma sociedade de informação e cada organização é uma organização de informação, assim como cada organismo é um organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer funcionar tudo, desde a célula até a General Motors”. (BELL, 1979, p. 169 *apud* MATTELART, 2002, p. 85-86).

Para Bell, sociedade da informação é um período em que a codificação do saber dá sua dinâmica à inovação, e a sociedade não está caracterizada pela *labor theory of value*, mas pela *knowledge theory of value*. Uma fase com cinco diferenças básicas em relação à era industrial:

- passagem de uma economia de produção para uma economia de serviços (deslocamento do principal componente econômico);
- mudança na estrutura de empregos (surgimento da classe profissional e técnica);
- nova centralidade adquirida pelo saber teórico como fonte de inovação e de formulação de políticas públicas;
- necessidade de balizar o futuro antecipando-o;
- desenvolvimento de uma nova “tecnologia intelectual” voltada para a tomada de decisões.

A partir de 1975, a OCDE dá um tratamento especial ao tema sociedade da informação, elevando-o ao núcleo das discussões entre seus países membros. Em 1987, a União Européia lança o chamado Livro Verde das Telecomunicações com objetivo de definir uma política pública comum entre todos os países membros, preconizando o fim dos monopólios nacionais na área das telecomunicações e colocando as redes de informação como elementos fundamentais para a formação do mercado único.

Progressivamente, ao longo da década de 1990, os governos das maiores economias passaram a associar a idéia de desenvolvimento social ao próprio desenvolvimento tecnológico como forma de impulsionar o primeiro. Idéia que fica clara nas palavras do ex-Ministro da Ciência e Tecnologia do Brasil, embaixador

Ronaldo Sardenberg, na apresentação do Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil:

A Sociedade da Informação está sendo gestada em diversos países. [...] [Seu] advento é o fundamento de novas formas de organização e de produção em escala mundial, redefinindo a inserção dos países na sociedade internacional e no sistema econômico mundial. (...) cabe ao sistema político promover políticas de inclusão social, para que o salto tecnológico tenha paralelo quantitativo e qualitativo nas dimensões humana, ética e econômica. (TAKAHASHI, 2000, p. 5).

Percebemos também que a sociedade da informação é vista como fruto do planejamento integrado de ações com objetivo de aumentar a competitividade econômica e expandir mercados, além de afetar a educação, a pesquisa, o comércio e os serviços públicos, possibilitando o aumento do exercício da cidadania através da democratização do acesso à informação.

Para Mattelart (2002), os EUA sempre buscaram a legitimação junto aos organismos das Nações Unidas da doutrina do livre fluxo de informações. Em oposição ao modelo soviético fechado, os americanos defenderam a idéia de que a informação deve transitar sem barreiras. Esta seria a maneira de fazer valer sua influência sobre os outros países.

Freitas (2001) cita estudo realizado por Alistar Duff cujos resultados, obtidos a partir de pesquisas realizadas em bases de dados especializadas, mostraram que os principais usos para a expressão *Sociedade da Informação* estão relacionados à: (i) teoria da história, como a passagem da era industrial para a era da informação; (ii) teoria econômica, a informação como fator de produção e recurso estratégico; (iii) teoria sociológica, estratificação social emergente baseada no acesso a bens e serviços *informacionais*. Foi observado também que o uso da forma crítica é minoria e, mesmo no grupo de críticos, as principais divergências limitam-se a alguns dos seus impactos, desta forma, há um consenso com relação à noção de sociedade da informação como um novo paradigma científico.

Webster (1994) identifica cinco tipos de definições principais utilizadas para sociedade da informação, baseadas em critérios tecnológicos, econômicos, ocupacionais, espaciais e culturais.

As definições elaboradas com base nos **critérios tecnológicos** são as mais comuns e estão relacionadas ao avanço da tecnologia da informação e de sua aplicação em virtualmente todas as áreas da sociedade. As definições que se baseiam nos **critérios econômicos** utilizam-se do crescimento da chamada indústria do conhecimento com base na participação no PIB nas principais economias do globo. Critérios com base nas ocupações de postos de trabalho (**critérios ocupacionais**) também são utilizados para definir a existência da sociedade da informação, respaldado na substituição do pessoal de *chão da fábrica* pelos chamados *colarinhos brancos*. Os **critérios espaciais** estão relacionados ao surgimento de redes de informação, integrando organizações e pessoas em locais diferentes. Há ainda aqueles que definem o surgimento de uma nova sociedade pelo volume de informações que circulam entre as pessoas, afetando a maneira que estas vêem o mundo e se relacionam (**critérios culturais**).

Webster (1994) é crítico quanto ao surgimento de uma nova sociedade. No seu ponto de vista, sociedade da informação reflete apenas alguns aspectos da sociedade contemporânea, afirmando que a teoria pró-sociedade da informação falha por fazer análises quantitativas, esquecendo-se de observar a qualidade da informação gerada. Para o autor, estas análises quantitativas focam apenas no volume de *bits* que são processados ou transmitidos, deixando de analisar o significado destes *bits*. Desta maneira, conclui que não se pode identificar uma nova sociedade pelo aumento da quantidade de informação manipulada, mas, uma suposta nova sociedade passaria a existir se fossem respondidas questões relacionadas ao tipo da informação que está sendo gerada, quem tem gerado estas informações, com que propósitos e quais suas conseqüências.

A crítica de Webster parece estar associada à percepção de que sociedade da informação significa uma sociedade onde **há** informação. Como veremos nas seções a seguir, trata-se, na verdade, de uma dinâmica nova, com relações diferenciadas. Portanto, não se trata de apresentar definições utilizando um ou outro critério, mas todos os critérios devem ser utilizados para explicar o início de uma nova fase.

Para evitar problemas de interpretação em relação ao uso da expressão sociedade da informação, Castells (1999) sugere a adoção de uma terminologia nova, propondo a utilização do neologismo *informacional*. A expressão *informacional* teria o objetivo de tornar mais clara a distinção com relação ao uso da palavra informação, da forma como a empregamos, por exemplo, em “sociedade da informação”, semelhante à distinção existente entre os termos indústria e industrial.

Uma sociedade industrial (conceito comum na tradição sociológica) não é apenas uma sociedade em que há indústrias, mas uma sociedade em que formas sociais e tecnológicas de organização industrial permeiam todas as esferas de atividade, começando com as atividades predominantemente localizadas no sistema econômico e na tecnologia militar e alcançando os objetos e hábitos da vida cotidiana. (CASTELLS, 1999, p. 46).

De qualquer sorte, dado que a expressão “sociedade informacional” não é utilizada de forma corriqueira, esta dissertação manterá a opção pelo uso de sociedade da informação, mesmo concordando com a intenção sugerida por Castells.

2.3 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: CARACTERÍSTICAS

Um novo paradigma está se estabelecendo, faz surgir formas específicas de organizações onde a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas neste período.

Um período cujo diferencial não é a presença da informação, já que informação não é uma exclusividade atual. Informação, em seu sentido mais amplo, por exemplo, como comunicação de conhecimentos, foi crucial a todas as sociedades, inclusive à Europa Medieval que era culturalmente estruturada e, até certo ponto, unificada pelo escolasticismo, ou seja, no geral por uma infra-estrutura intelectual. (CASTELLS, 1999, p. 46).

O homem em todas as épocas da história sempre se comunicou e a troca de informações sempre foi fundamental. No início, grande parte da comunicação era basicamente verbal ou fruto da observação de como as coisas eram feitas ou aconteciam. Os canais mais sofisticados para transmissão de conhecimento eram exclusividade de poucos.

Com a sociedade industrial, surgiu a necessidade de novas maneiras de informar para grandes concentrações populacionais com o objetivo de coordenar a produção e canalizar os produtos para os mercados. O volume crescente de informações levou ao desenvolvimento de novas formas de transmissão de mensagens. Surgiram o telégrafo e o telefone, o desenvolvimento da produção gráfica, o rádio e, posteriormente, a televisão. Desta forma, a sociedade industrial foi a responsável em montar um sistema de comunicações poderoso, que poderia distribuir mensagens, individuais e em grandes volumes, tão eficiente quanto distribuía mercadorias e matérias-primas. (TOFFLER, 1997, p. 48).

Porém, a própria sociedade industrial mudou. A relação com o conhecimento é radicalmente nova. Passamos da aplicação de saberes estáveis à aprendizagem permanente. O saber foi transformado em fluxo e deixou de ser restrito aos especialistas. A população é levada a aprender, a transmitir e produzir conhecimentos de maneira cooperativa em sua atividade cotidiana. (LÉVY, 1996). Os princípios de padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização que formavam os pilares da revolução industrial não são tão determinantes como no passado. Hoje a segmentação, a customização, o desenvolvimento sob medida e a flexibilidade formam os fatores que mais agregam valor às atividades.

Desta forma, se há uma nova lógica na produção, essa deve ter também sua dinâmica reorganizada, através de uma reestruturação profunda que consiga oferecer as respostas às situações que são apresentadas. Esta reestruturação carece de novos pontos de vista, novos valores, novos paradigmas.

Para Freeman e Soete (1994), um paradigma se impõe quando há formação de um novo sistema gerado através de mudanças significativas em todo o processo produtivo.

“[...] um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. [...] Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como o fator-

chave desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal”.

Os próprios autores associam a manipulação da informação como o elemento estruturador dos dias atuais, fato que só foi possível acontecer graças aos constantes avanços tecnológicos.

A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações. (FREEMAN, SOETE, 1994).

Essa Tecnologia da Informação ou simplesmente TI representa o conjunto convergente de tecnologias voltado **(i)** ao estudo e aplicação de dados e ao processamento destes, pois envolve a aquisição, o armazenamento, a manipulação (análise, transformação, gerenciamento e controle), a apresentação, troca, transmissão e recepção de dados; e, ainda, **(ii)** ao desenvolvimento e uso de *hardware*, *software*, *firmware*, e a operação associada a estes³.

Esta é, sem dúvida, uma definição de duas dimensões, o que demonstra a amplitude da própria TI, preocupada por um lado com o desenvolvimento das técnicas de manipulação de informação e, por outro, com o próprio desenvolvimento do instrumental necessário para esta manipulação.

A TI engloba, ao mesmo tempo, as tecnologias de computação e comunicação que formam um conjunto convergente que permite integrar tipos de conteúdo diferentes (texto, imagem, som e vídeo) em torno de novas aplicações, que processam a informação de uma única forma, qualquer que seja o campo do conhecimento.

Por conta de sua amplitude, a Tecnologia da Informação tende a afetar indústrias e serviços, seus inter-relacionamentos e, com efeito, todo o modo de vida da sociedade industrial, caracterizado por reduções significativas no custo de manipulação da informação.

³ Adaptação livre das definições apresentadas em http://www.its.blrdoc.gov/projects/devglossary/_information_technology.html e http://search390.techtarget.com/sDefinition/0,,sid10_gci214023,00.html.

[...] um novo paradigma tecno-econômico que afeta o projeto, o gerenciamento e o controle de produção e sistemas de serviços através da economia, baseado sobre um interconectado conjunto de inovações radicais nos computadores, software, circuitos integrados e telecomunicações, que reduziram drasticamente o custo de armazenar, processar, comunicar e disseminar informação (FREEMAN, SOETE, 1994).

Para Castells (1999), a sociedade da informação é marcada por uma nova base material, representada por um conjunto de aspectos:

- A informação é sua matéria-prima. As tecnologias agem sobre a informação, não apenas informação para agir sobre tecnologia, como foi o caso das revoluções anteriores.
- A informação, como parte integrante de toda atividade humana, leva os processos individuais e coletivos a serem moldados pelo novo meio tecnológico, o que implica na penetração dos efeitos das novas tecnologias.
- A lógica de redes (adaptável, com integração complexa e modelos imprevisíveis de desenvolvimento).

"As redes são criadas não apenas para comunicar, mas para ganhar posições, para melhorar a comunicação" (MULGAN, 1991 *apud* CASTELLS, 1999, p. 78-79). Não é repetir o que já vem sendo feito, de uma forma mais rápida, ou melhor controlada, mas a partir de novos modelos, o verdadeiro potencial transformador será exercido na plenitude.

- Flexibilidade. Não apenas os processos são reversíveis, mas as organizações e instituições podem ser modificadas, e, até mesmo, fundamentalmente alteradas, pela reorganização de seus componentes.

- Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado. Antes, cada tipo de aparelho de informação possuía sua rede independente, a rede de telefonia, a rede de computadores, a rede de TV. Hoje, graças a um padrão eletrônico único, estamos caminhando para uma rede única, integrada por vários tipos de meios de transmissão.

Essa penetração leva a transformações organizacionais, como aquelas apontadas por Freeman, que sugere uma comparação entre estilos de gerenciamento do modelo industrial e o gerenciamento da sociedade da informação, uma verdadeira ruptura entre os dois períodos, ver Tabela 1:

Tabela 1 - Mudança do Paradigma Tecno-Econômico

Industrial	Informação
Uso intensivo da energia	Uso intensivo da informação
Produção seqüencial	Produção concorrente
Padronização	Customização
Mix de produtos estável	Rápidas mudanças no mix de produtos
Planta e equipamentos dedicados	Sistemas de produção flexíveis
Automação	Sistematização
Única firma	Redes
Estruturas hierárquicas	Estruturas horizontais
Departamentos isolados	Unidades integradas
Produtos com serviços	Serviços com produtos
Centralização	Inteligência distribuída
Habilidades especializadas	Multi-habilidades
Controle governamental	Informação governamental, coordenação e regulação
Planejamento	Visão

Fonte: (FREEMAN, SOETE, 1994)

Nesse ponto, cabe um questionamento: se há um novo paradigma em voga, este seria fruto apenas da tecnologia? Obviamente, não. Temos que ter a consciência de que não é possível analisar uma opção, seja cultural, social ou organizacional através de uma única causa; não é possível atribuímos a uma única técnica a justificativa por determinado estado de coisas; apenas uma combinação de fatores explicam determinadas opções.

Não há causa identificável para um estado de fato social ou cultural, mas sim um conjunto infinitamente complexo e parcialmente indeterminado de processos em interação que se auto-sustentam ou se inibem. (LÉVI, 2000, p. 25).

Outro aspecto importante é que não podemos pensar na tecnologia ou nas tecnologias como algo externo, que transformam, desta forma, a sociedade e a cultura em entidades passivas frente a toda e qualquer mudança. “Uma técnica é

produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se **condicionada** por suas técnicas”. (LÉVY, 2000). “A tecnologia não determina a sociedade: incorpora-a. Mas a sociedade também não determina a inovação tecnológica: utiliza-a”. (CASTELLS, 1999, p. 43).

Compreender o porquê a sociedade é **condicionada** por suas técnicas é compreender o próprio papel que esta desempenha na sociedade. Condicionar significa criar condições para, oferecer possibilidades para que algumas opções possam vir a ser adotadas, as quais talvez não pudessem ser concebidas sem sua presença.

Dessa forma, a técnica tem o papel de abrir essas possibilidades e cabe à sociedade adotar ou não algumas delas, “[...] muitas possibilidades serão abertas, e nem todas aproveitadas”. (LÉVY, 2000, p. 25). Não se trata de determinismo tecnológico. Tecnologias são desenvolvidas e difundidas pelos indivíduos e instituições. O processo de desenvolvimento, seleção, criação e aplicação é um processo social. (FREEMAN, SOETE, 1994).

2.4 A INTERNET E A ECONOMIA

Informação e conhecimento tornaram-se a principal fonte de riqueza; bens econômicos determinantes para a formação de outras riquezas. Esses recursos, diferentemente dos outros, possuem duas características importantes: **(i)** podem ser consumidos à vontade, pois eles não são destruídos; **(ii)** podem ser passados à frente pois não são perdidos. A economia clássica se baseia na escassez. Na sociedade da informação, temos abundância dos recursos de informação e conhecimento (LÉVY, 1996). Essa fartura impele o valor, faz abrir sistemas fechados e gera uma grande quantidade de oportunidades (KELLY, 1999).

As tecnologias da informação vêm alterando a forma de organização das empresas e sua relação com o mercado, pois leva a uma reformulação do aparato institucional. Para compreender essas mudanças, é necessário entender o funcionamento da economia considerando os novos elementos disponíveis, alta capacidade de

processar informações, fácil conexão e transporte de dados, integração entre mídias. Duas correntes principais analisam esta influência: uma primeira, de linha menos ortodoxa, aponta para a necessidade de novos aportes teóricos; em contrapartida, a corrente ortodoxa acredita que os princípios econômicos mantêm-se os mesmos. (TIGRE, 2000).

Para Shapiro e Varian (1999), o sistema econômico atual é baseado nos mesmos princípios econômicos já conhecidos. É necessária apenas a revisão de quais deles são importantes. Entendê-los significa saber orientar a estratégia empresarial e as políticas públicas. O grande diferencial é que a Tecnologia da Informação tem reforçado algumas características em detrimento de outras.

Kelly (1999) acredita que a formação de redes, interconectando pessoas e organizações de forma eletrônica, são determinantes desta nova era, quando surge um novo tipo de mercado e sociedade que possui três características básicas: eles são globais, favorecem o intangível e são intensamente interligados.

Com relação a tendência a uma atuação global, De Masi (2000, p. 186) ressalta:

A globalização não é um fenômeno recente. Aquela de que se fala hoje representa apenas o êxito mais elaborado de uma eterna tendência humana de explorar e depois colonizar todo o território que ainda existia, até fazer dele um único vilarejo sob controle.

Mas, o próprio De Masi (2000) reconhece fatores inéditos na globalização dos dias atuais. Entre estes fatores, a existência das redes de informações faz com que a movimentação de dados seja feita em instantes para qualquer lugar do globo. Além disto, a Tecnologia da Informação oferece o que ele denomina de novos parâmetros de referência. Castells (1999) compartilha dessa mesma idéia, ao identificar a economia contemporânea como informacional e global.

A economia na sociedade da informação é **informacional** porque a produtividade e a competitividade dependem basicamente da capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma eficiente, a informação (Castells, 1999). Entende-se informação como qualquer coisa que pode ser digitalizada, ou seja, codificada como um fluxo de

bits (SHAPIRO, VARIAN, 1999), o que possibilita reproduzi-la e distribuí-la com muita facilidade.

Esta nova economia é global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como os componentes capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

A nova economia é **informacional** e global, pois a produtividade e a concorrência são feitas em uma rede global de interação, baseadas na transferência de mercadorias, pessoas e informações, principalmente esta última, em altíssima velocidade e a um custo histórico relativo baixo. (DE MASI, 2000).

Dada estas características, De Masi (2000) conclui:

Não se trata, portanto, da fase nova de um velho processo; não se trata de uma sociedade industrial um pouco mais complexa, um pouco mais rica, um pouco mais emblemática. [...] indica-se, enfim, em todo o mundo, um modelo inteiramente novo de sociedade, que se move sob o signo da conexão e da reintegração do trabalho e vida, casa e escritório, quantidade e qualidade, ética e negócio, bens e serviços.

Castells (1999) acredita que este foi o caminho a ser seguido pela sociedade industrial, *sem alternativas de escolha*:

Em outras palavras: à economia industrial, restava tornar-se informacional e global ou, então, sucumbir. A mudança do *industrialismo* para o *informacionalismo* não é o equivalente histórico da transição das economias baseadas na agropecuária para as industriais e não pode ser equiparada ao surgimento da economia de serviços. O que mudou não foi o tipo de atividades em que a humanidade está envolvida, mas sua capacidade tecnológica de utilizar, como força produtiva direta, nossa capacidade superior de processar símbolos (*o processamento de informações*).

Citando Schumpeter, Freeman e Soete (1994) lembram que a combinação de inovações técnicas, inovações organizacionais e sua interdependência é uma característica da mudança do paradigma tecnológico e conduz tanto a mudanças na estrutura de gerenciamento quanto na tecnologia em si. Fazem uma analogia com a utilização da energia elétrica, e lembram que os grandes efeitos econômicos da eletrificação ocorreram muitos anos depois do lançamento das inovações e de suas

aplicações iniciais – cerca de 40 a 50 anos entre os dois momentos. Significativos ganhos de capital aconteceram quando foi alterada a forma de distribuição dos motores dentro das fábricas (“cada equipamento deve possuir seu próprio motor”), através de um outro conjunto de paradigmas e filosofia de projeto e produção, o que implicou no redesenho destas fábricas e equipamentos. Depois de afetar os bens de capital, a revolução pôde finalmente chegar aos consumidores através de uma série de inovações.

Concluindo, Freeman e Soete (1994) argumentam que, assim como no caso da eletricidade, os grandes benefícios econômicos e sociais da TI dependerão de um processo similar de experimentação e aprendizado da qual só estamos no início. Como destaca TIGRE (1997):

Para muitas indústrias e países, o resultado da introdução do novo paradigma é o caos em seus mercados. Produtores de matérias primas e insumos básicos vêm se defrontando com estagnação na demanda e queda sistemática de preços. O auge econômico do novo paradigma não se produz nos primeiros anos, podendo levar décadas para se ajustar e difundir. Sua assimilação depende de mudanças sócio-institucionais, técnicas, políticas e culturais que não se produzem de uma hora para outra.

A seguir, listaremos algumas características que são apontadas como elementos conjunturais novos na formação deste novo paradigma.

Oferta aparentemente ilimitada

Para constituir um "fator-chave" de um novo paradigma, não devem existir limitações em sua oferta a longo prazo. Ao contrário do petróleo, cujas reservas são limitadas e não-renováveis, a TI não enfrenta limites físicos de oferta. Sua principal matéria prima, o silício, é muito abundante na natureza, além de ser utilizado em quantidade insignificante. Na verdade, o insumo crítico da TI é a inteligência humana, cuja oferta, pelo menos aparente, é ilimitada. (TIGRE, 1997).

A relação entre produzir a informação e distribuir a informação

A informação é cara de produzir, mas barata para reproduzir. Normalmente, a produção de um bem de informação envolve altos custos fixos, mas baixos custos marginais (custos da primeira cópia).

Por exemplo, o custo para escrever um livro é o mesmo caso sejam impressos um ou 1.000 exemplares. Uma vez que o primeiro exemplar esteja pronto, o custo para impressão dos outros exemplares é relativamente baixo. A relação de custo na produção de um CD musical é ainda maior, a duplicação de um CD custa entre um e dois reais. O custo para transferência de um arquivo com a música é da ordem de centavos.

Estruturas de custos com estas características conduzem a uma economia de escala substancial: quanto mais é produzido, mais barato é o custo médio de produção. Porém, mais do que uma economia de escala, existe um componente dominante dos custos fixos da produção da informação, que são chamados custos amortizados, que não são recuperados se a produção for suspensa. Normalmente, os custos amortizados têm que ser pagos antes do início da produção. Além disto, os custos de marketing e promoção assumem um peso considerável para a maioria dos bens da informação.

Outro fator importante, cópias múltiplas podem ser produzidas a um custo unitário praticamente constante e não há limites naturais de capacidade para as cópias adicionais. Se mais pessoas querem comprar um determinado CD, ele pode ser produzido enquanto houver pessoas interessadas em adquirir aquele CD.

Em outras indústrias acontecem coisas semelhantes, por exemplo, instalar toda uma rede de fibras óticas e fazer um sistema de telecomunicações tem um custo relativo alto. Contudo, uma vez que o primeiro sinal tenha sido enviado, custa muito pouco enviar sinais operacionais pelas fibras, pelo menos até que seja atingida a capacidade operacional.

Essas características de custo dos bens da informação têm implicações significativas para a estratégia competitiva de fixação de preços. O custo da informação deve ser fixado de acordo com seu valor, não de acordo com seu custo (SHAPIRO, VARIAN, 1999).

A informação como mercadoria

Em um mercado de bens da informação, uma vez que várias empresas tenham amortizado seus custos necessários para criar o produto, as forças competitivas tendem a conduzir o preço para o custo marginal, o custo de produzir uma cópia adicional. O piso natural para o preço será o custo de produção desta cópia adicional e de distribuição. Desta forma, a concorrência entre vendedores de bens da informação empurra os preços para baixo.

Efeitos de Rede, Externalidades, Feedback Positivo e Feedback Negativo

A formação de redes impacta o chamado *feedback* positivo. Quanto maior for a percepção de que uma rede está forte, mais forte ela ficará, pois sua valorização é proporcional ao número de pessoas que estão conectadas a ela.

Por exemplo, um grande número de pessoas decide utilizar o Windows não necessariamente porque ele é o melhor sistema operacional, mas porque é o mais usado. Ser o mais usado significa que há um maior número de pessoas com quem compartilhar arquivos, tirar dúvidas e aplicar soluções. Por sua vez, quanto mais pessoas estiverem usando o Windows, maior é a probabilidade de ele sofrer constantes atualizações de forma a torná-lo um produto melhor.

O *feedback* positivo leva a extremos: o domínio do mercado por uma única empresa ou tecnologia. Quando duas ou mais empresas competem por um mercado em que há um forte *feedback* positivo, uma poderá sobrepujar as outras, ao tornar-se vencedora e eliminar as demais do mercado.

Contrário ao *feedback* positivo, o *feedback* negativo é do tipo o forte fica fraco e o fraco fica forte. Ocorre quando numa tentativa de conquistar espaço, há uma reação

maior no sentido contrário. Essas reações impedem que a empresa líder obtenha uma posição de domínio e faz com que o mercado busque o equilíbrio, ao invés de dirigir-se para a posição do vencedor.

Por exemplo, vamos considerar uma eleição entre três candidatos, em que o candidato preferido de um determinado eleitor, segundo as pesquisas, está sem chances de vitória, enquanto que o líder das pesquisas é o candidato em que o eleitor tenha uma grande rejeição. Vendo a possibilidade de vitória do pior candidato, o eleitor será induzido a trocar sua escolha, votando no segundo colocado nas pesquisas não por opção principal, mas como forma de evitar a vitória de um indesejável.

Outro exemplo de *feedback* negativo ocorre quando uma empresa, para conquistar mercado, adquire uma outra e esta fusão ocasiona problemas de gerenciamento. Uma terceira empresa poderá se beneficiar disto e conquistar parcelas importantes do mercado.

Os sistemas de *feedback* positivo seguem um padrão que consta de três fases distintas: primeiramente, uma fase plana, durante o lançamento; depois, há uma subida acentuada durante a decolagem, à medida que o feedback positivo se instala; e, por último, há a fase de nivelamento, quando atinge o ponto de saturação.

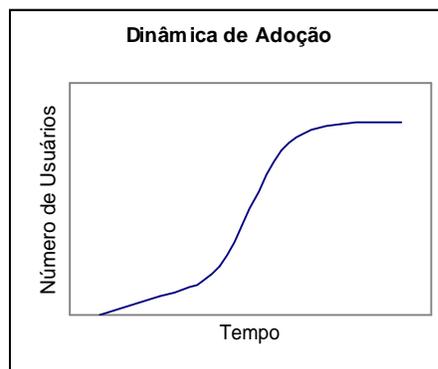


Figura 2 - Curva da Dinâmica de Adoção de Novas Tecnologias

Fonte: (SHAPIRO, VARIAN, 1999, p. 210)

O *feedback* positivo acaba levando a economias de escalas do lado da oferta, ou seja, os clientes passam a valorizar um produto, porque ele é amplamente utilizado. O contrário também é verdadeiro, ou seja, se houver uma percepção de que um produto ou tecnologia está a caminho do fracasso, mais do que uma razão real, as percepções serão confirmadas.

Estruturas de mercado dos bens da informação

A existência de um alto custo amortizado e de baixo custo marginal tem implicações na estrutura de mercados dos setores da informação. Shapiro e Varian (1999) reconhecem duas estruturas básicas:

1. Modelo de empresa dominante, que pode ou não produzir o "melhor" produto, mas, em virtude de seu tamanho e de sua economia de escala, desfruta de uma vantagem de custo sobre seus rivais menores.
2. Num mercado de produto diferenciado, numerosas empresas produzem o mesmo "tipo" de informação, mas com variedades diferentes. Essa é a estrutura de mercado mais comum dos bens da informação: a mídia impressa, o cinema, a televisão e alguns mercados de software.

2.5 AMBIENTES ELETRÔNICOS PARA REALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

Em ***A Riqueza das Nações***, Adam Smith teorizou que se cada comprador soubesse o preço de cada vendedor, e cada vendedor soubesse quanto cada comprador estaria disposto a pagar, todos no mercado poderiam tomar decisões totalmente informadas e os recursos da sociedade seriam distribuídos com eficiência.

Obviamente, esta é uma situação utópica, mas é fácil perceber que a Internet pelas suas características abre algumas possibilidades novas para a realização de negócios que altera o *modus operandi* atual das organizações, mudando a relação entre empresas, consumidores, governos e cidadãos, como, por exemplo:

- acesso mais rápido e preciso a informações, dentre elas a possibilidade de comparar preços, produtos e serviços com custos relativos baixos;
- capacidade de armazenamento de grande quantidade de informações;
- maior troca de informações entre consumidores e produtores, entre consumidores e entre produtores;
- flexibilidade na organização da fabricação, distribuição, projeto, marketing e administração;
- novas modalidades de pagamento e mecanismos para realização de transações;
- melhor fluxo de informações e um fluxo de informações mantido de forma integrada.

A difusão dos chamados negócios eletrônicos está modificando a estrutura de cadeias de suprimento e a relação entre fornecedores e compradores. Alguns elos de distribuição e varejo estão se tornando dispensáveis, em função das transações mais diretas. Ao mesmo tempo, surgem novos tipos de intermediários, que atuam na distribuição de bens e serviços.

Assim, novas expressões passaram a serem utilizadas com objetivo de diferenciar as maneiras tradicionais de se fazer negócio daquelas que usam a Internet: negócio eletrônico (ou *e-business*), comércio eletrônico (ou *e-commerce*), *e-procurement*, *e-marketplace* são algumas destas expressões.

Apesar de muitas vezes serem utilizados como sinônimos, *e-business* e *e-commerce* são diferentes. Comércio eletrônico pode ser entendido como a realização de transações comerciais pela Internet, ele é orientado a vendas, incluindo atividades de marketing, recepção de pedidos e entregas. Por sua vez, negócio eletrônico não envolve necessariamente uma transação comercial, abarcando outras atividades como administração da produção, finanças, desenvolvimento de serviços e produtos, controle de materiais e divulgação de informações. Desta forma, o conceito de negócio eletrônico engloba o de comércio eletrônico. O comércio eletrônico é uma das formas de negócios possíveis.

Por este motivo, neste trabalho, discordamos sutilmente de algumas definições apresentadas para comércio eletrônico, tais como a apresentada por Albertin (2000), que as aproxima do conceito de *e-business*, fazendo com que tudo seja uma única coisa.

Comércio Eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa estrutura predominantemente pública e fácil e livre acesso e baixo custo.

Em abril de 2000, a OCDE (2002) endossou duas definições elaboradas com base no uso da infra-estrutura de comunicações para transações de negócios. Uma primeira definição, de caráter amplo, considera transações eletrônicas quaisquer transações que utilizam ou são intermediadas por redes eletrônicas, sejam soluções de troca eletrônica de dados (soluções EDI do inglês *Electronic Data Exchange*), Internet, telefônicas, ou quaisquer outras soluções proprietárias que utilizam recursos de informática e de comunicações para sua realização. A segunda definição considera apenas aquelas transações que utilizam a Internet para sua realização, excluindo-se outras formas de redes eletrônicas.

A existência de duas definições tem objetivo estatístico e serve como um elemento a mais para avaliar as transações de comércio eletrônico, padronizar o comparativo e analisar o volume de negócios realizados em cada país. Em ambas as definições, consideram-se os casos em que os bens e serviços são solicitados ou ofertados através destas redes, mas o pagamento e entrega pode ser conduzida de forma *on-line* ou tradicional.

As soluções de *e-business* são comumente identificadas através da relação entre três tipos de agentes: empresas, consumidores (ou cidadãos) e governos, de tal forma que podemos rotular estes ambientes de acordo com o envolvimento destes agentes (dois-a-dois):

Tabela 2 - Ambientes de Negócios Eletrônicos

Agente	Empresa	Consumidor /Cidadão	Governo
Empresa	B2B <i>(business-to-business)</i>	B2C <i>(business-to-consumer)</i>	B2G <i>(business-to-government)</i>
Consumidor /Cidadão	C2B <i>(consumer-to-business)</i>	C2C <i>(consumer-to-consumer) ou (citizen-to-citizen)</i>	C2G <i>(citizen-to-government)</i>
Governo	G2B <i>(government-to-business)</i>	G2C <i>(government-to-citizen)</i>	G2G <i>(government-to-government)</i>

Para cada um destes ambientes, aplicações específicas podem ser identificadas de forma a melhorar a relação entre seus agentes. Assim, os ambientes B2B são voltados para as soluções que integram empresas com empresas, por exemplo, a formação de cadeias de suprimentos entre fábricas, seus fornecedores e sua rede de distribuição. Os ambientes B2C e C2B são aqueles voltados ao relacionamento de empresas com seus consumidores finais. Os ambientes G2G, voltados para o relacionamento entre governos. E assim por diante.

Com relação aos processos de compra, dois conceitos possuem relevância especial. O primeiro deles é o de *e-purchasing* que se refere à informatização dos procedimentos de compra propriamente dita, especificamente a aquisição, incluindo as atividades de identificação de necessidades, seleção de fornecedores, negociação de preços, contratação e monitoramento da entrega. O segundo conceito é o de *e-procurement* (obtenção) que, além da fase de compra, compreende o controle de estoque, a armazenagem, o transporte, o recebimento, a inspeção e o descarte de bens (FERNANDES, 2003).

2.6 A INTERNET E AS CORRENTES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Do ponto de vista de estratégia empresarial, duas correntes principais avaliam a influência da Internet na formulação de planos de negócios e atuação de empresas. A primeira corrente, a qual denominaremos de *corrente minimizadora*, reduz a influência, pois acredita que não há nenhum fundamento novo, tudo não passa de um estágio de evolução tecnológica. O pensamento desta corrente pode ser traduzido na afirmação “the *new economy* appears less like a new economy than like an old economy that access to a new technology” (PORTER, 2001).

A segunda corrente, denominada de *corrente maximizadora*, acredita numa ruptura em que passam a valer modelos de negócios que utilizam a rede como elemento fundamental.

Em artigo publicado na revista ***Harvard Business Review***, em março de 2001, Michael Porter sintetiza o pensamento da corrente *minimizadora*, afirmando: “É o fim da nova economia”. Em defesa da corrente *maximizadora*, Don Tapscott rebate as críticas de Porter, em artigo publicado na revista ***Strategy+Business***, ele lança um desafio: “É hora de repensar a estratégia”.

Porter (2001) vê a Internet apenas como uma tecnologia capacitadora (*an enabling technology*) podendo ser usada em qualquer indústria e como parte de quase todas as estratégias. Em sua visão, a Internet *per se* raramente trará vantagem competitiva, oferece, apenas, melhores oportunidades para auxiliar a formulação dessas estratégias, quando comparada com as gerações anteriores da Tecnologia da Informação.

Para os defensores da corrente *minimizadora*, os dois fatores fundamentais para criar valor econômico continuam sendo a estrutura da indústria e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. Nesse aspecto, de maneira geral, a Internet tende a alterar a estrutura da indústria ao reduzir a lucratividade, como reduz, também, a possibilidade da companhia manter sua vantagem sustentável.

A atratividade da estrutura da indústria pode ser analisada através das cinco forças competitivas: ameaça de substituição por outros produtos ou serviços; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos consumidores; rivalidade entre os competidores existentes; e barreiras à entrada de novos competidores. Como o peso de cada uma destas forças varia de indústria para indústria, seria um erro concluir sobre o impacto da Internet em longo prazo na lucratividade. Em algumas situações, as tendências são positivas, por exemplo, aumentando o poder de barganha da empresa junto a seus fornecedores ou aumentando o tamanho de seu mercado. Em outras situações, as tendências são negativas, por exemplo, quando há um aumento de poder de barganha dos clientes. A Internet também tende a reduzir barreiras para entrada de novos competidores e a criar novos produtos e serviços substitutos. Isto acaba representando um grande paradoxo, pois, segundo os defensores desta corrente, é muito difícil para as companhias capturarem os benefícios pela utilização da Internet.

Esta corrente acredita que a Internet terá grande impacto na reconfiguração de setores já existentes que possuem altos custos de comunicação, obtenção de informação e realização de transações.

O aparente desempenho das empresas **ponto.com**, empresas que funcionam exclusivamente na Internet, é altamente criticado, pois afirma-se que elas estão subsidiando a venda de seus produtos e serviços para conquistar posição no mercado e atrair uma maior base de clientes. Esse preço manipulado gera uma demanda artificial, que é volátil, e sumirá assim que houver o fim dos subsídios aos preços.

Em suma, os defensores da corrente *minimizadora* acham que não é possível para uma companhia funcionar sem a Internet, porém, em contrapartida, não há nenhuma vantagem estratégica adicional em utilizá-la, o efeito final é nulo.

Por outro lado, os defensores da corrente *maximizadora* acreditam que a Internet mudará em muito as relações empresariais. É um erro vê-la, apenas, como uma ferramenta tecnológica. Mais do que isto, a Internet é a infra-estrutura emergente para as atividades econômicas, representando algo qualitativamente novo e sem

precedentes na história, um mecanismo pelo qual os indivíduos e organizações conduzem transações, fazem circular o capital, comunicam-se umas com as outras, opinam e colaboram para o desenvolvimento de novos conhecimentos. A Internet é vista como uma nova força social.

Para os *maximizadores*, a falha da corrente *minimizadora* está em continuar a ver a indústria apenas através de modelos de integração vertical, não percebendo que há possibilidades totalmente novas de se fazer negócios. Para tanto, a idéia do efeito nulo é infundada. Não se tratar de estar ou não na Internet, como se essa fosse um produto empacotado, mas a questão chave é como utilizá-la em um contínuo processo de transformação de negócios. A própria Internet de hoje deverá mudar muito nos próximos anos, o que implica num processo constante de reavaliação dos negócios.

Em seu artigo, Tapscott (2002) lamenta que aqueles que defendem a corrente *minimizadora* o fazem por não querer acreditar no poder que os consumidores estão adquirindo, pois estão muito mais preocupados com a manutenção do desempenho dos segmentos empresariais tal qual estão concebidos hoje, baseados em modelos que não mais se justificam.

2.7 A CONVERGÊNCIA TECNOLÓGICA E A REDUÇÃO DOS CUSTOS DE COMPONENTES

O projeto da Internet nasceu no final da década de 1960, quando o Departamento de Defesa dos EUA iniciou o desenvolvimento do projeto conhecido por ARPANET. O objetivo era a criação de uma rede em que todos os computadores pudessem ter igual capacidade de se comunicar com outros computadores, sem que esta rede dependesse de um deles para funcionar. Na verdade, esta era uma forma para que em situações de risco, como numa guerra ou em um ataque terrorista, as comunicações continuassem funcionando.

Durante alguns anos, a rede serviu basicamente à comunidade acadêmica e de pesquisas, porém, quando em 1995, passou a estar comercialmente disponível,

iniciava ali o maior fenômeno de comunicação de todos os tempos. Em pouco tempo, o número de usuários atingia a marca de 50 milhões de pessoas em todo o mundo (ver Figura 3).

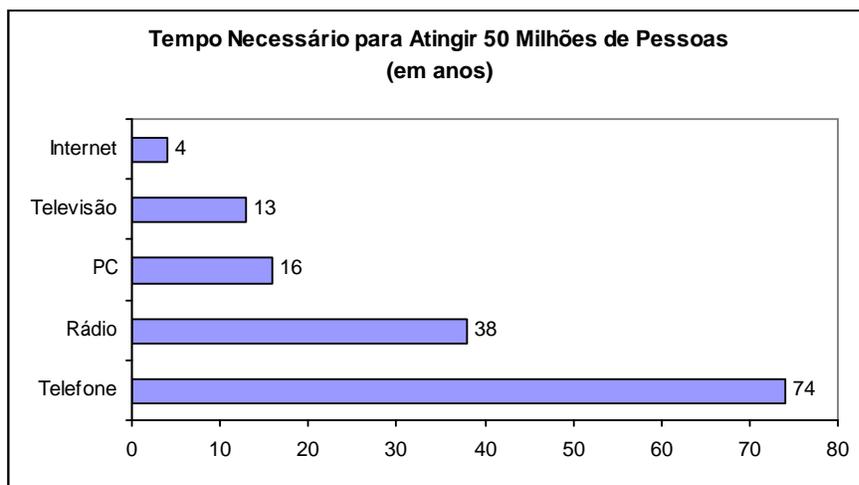


Figura 3 - Tempo Necessário para Atingir 50 Milhões de Pessoas

Fonte: ITU Challenges to the Network: Internet for Development

Na prática, atingir esta marca não exigiu um esforço extraordinário, pois o ambiente estava preparado para tal. Havia um grande número de microcomputadores nas empresas e em residências, além disto, a maioria das médias e grandes empresas contavam com redes que já interligavam seus equipamentos. Porém, por não haver uma padronização, as redes das empresas eram desconectadas entre si, baseadas em protocolos proprietários de seus fabricantes, o que dificultava o intercâmbio de informações e o desenvolvimento de aplicações.

Além de ser fruto do desenvolvimento tecnológico, a Internet inaugura um novo modelo de funcionamento, não há um gerenciamento centralizado, ela é resultado do trabalho de milhares de redes e organizações individuais que acordam entre si, através de comitês, como deve acontecer este funcionamento e os padrões a serem adotados.

Dentro desse cenário, a Internet se estabelece como "a grande rede", como uma *teia* (tradução para *web*) que conecta outras redes. Qualquer plataforma de computação pode estar integrada à Internet, as soluções deixam de ser proprietárias, ou seja,

particulares de um determinado fabricante, e passam a ser abertas, heterogêneas, combinando equipamentos e sistemas de quaisquer fabricantes.

Assim, com estes avanços, podemos dizer que o mundo se *digitalizou*, fez com que imagem, voz e texto transitem em um mesmo formato (o formato digital), levando a uma integração de aplicações jamais vista. É a chamada **convergência da base tecnológica** que aproxima o conteúdo, as comunicações e a computação.

Nos últimos 30 anos, a capacidade computacional dos processadores, componentes responsáveis pela execução das instruções, vem crescendo de tal forma que, a cada 18 a 24 meses, a capacidade de processamento tem dobrado. Este aumento segue um *princípio* que ficou conhecido como a "Lei de Moore", em homenagem a Gordon Moore, co-fundador da Intel (líder mundial na fabricação de chips de computador), que, em 1965, descreveu esse comportamento.

Além disto, à medida que a potência do chip multiplicou, os custos vêm caindo por um fator de 10.

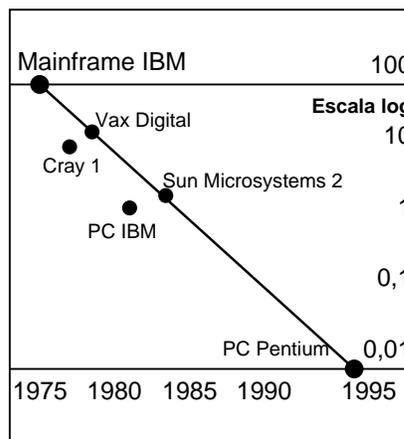


Figura 4 - A Lei de Moore em Ação. Custo do processamento de informações por instrução por segundo, 1975 = 100.

Fonte: Global Economic Prospects and the Developing Countries 1995, Banco Mundial.

Citado em (CAIRNCROSS, 2000)

Como ilustração, o próprio Gordon (1965, PAIXÃO, 1999) afirmou: "Se a indústria automobilística avançasse tão rapidamente quanto a indústria de semicondutores,

um Rolls Royce andaria 100 mil km por litro de combustível e seria mais barato jogá-lo fora do que estacioná-lo”.

Esta redução não aconteceu apenas nos preços do item processador, mas atingiu todos os componentes e, por conseguinte, o próprio conjunto, conforme podemos ver nos gráficos a seguir:

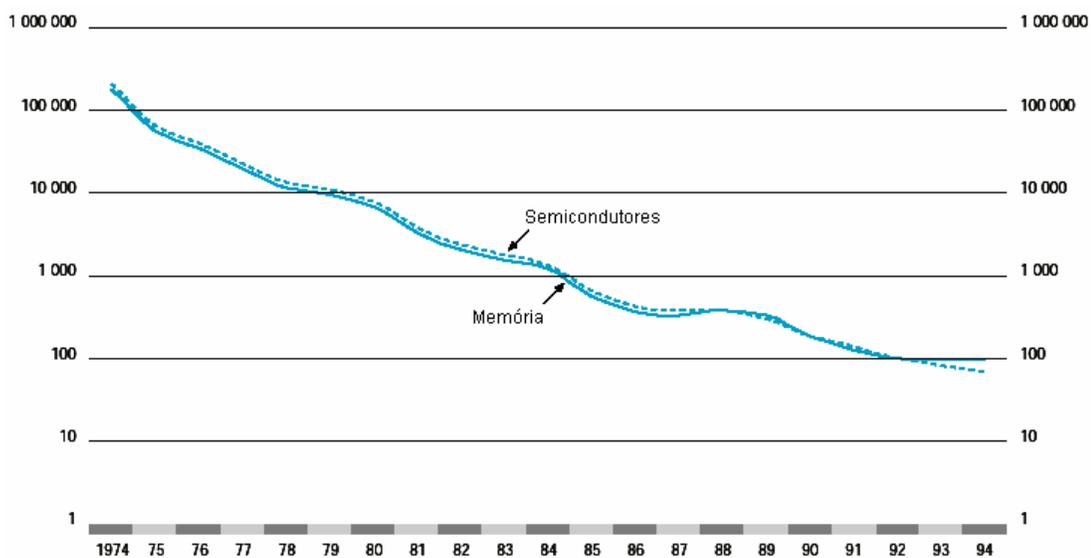


Figura 5 - Comportamento Relativo dos Preços Mundiais para Chip de Memória e Semicondutores

Considerando 1992 = 100 (Escala logarítmica)

Fonte: (U.S. Department of Commerce, 1999)

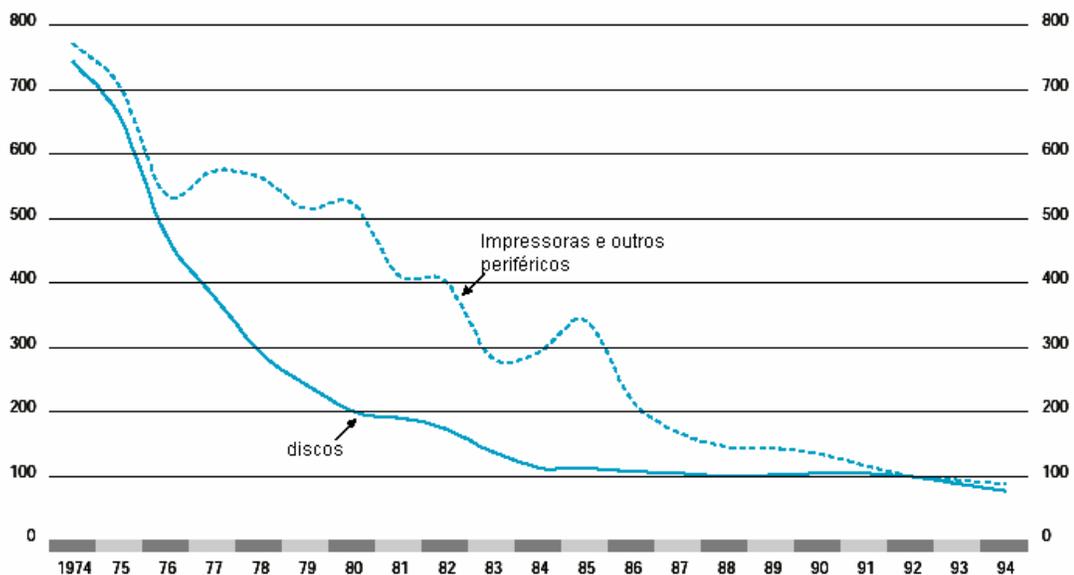


Figura 6 - Comportamento Relativo dos Preços para Discos, Impressoras e Outros Periféricos (EUA)

Considerando 1992 = 100 (Escala logarítmica)

Fonte: (U.S. Department of Commerce, 1999)

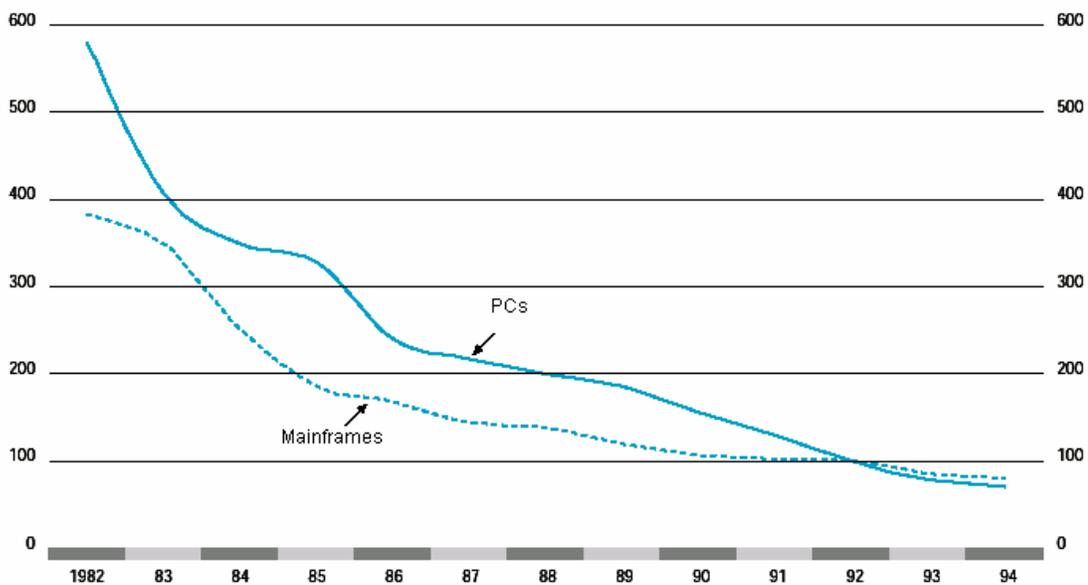


Figura 7 - Comportamento Relativo dos Preços para Mainframes e PCs (EUA)

Considerando 1992 = 100 (Escala logarítmica)

Fonte: (U.S. Department of Commerce, 1999)

Essas quedas acentuadas, aliadas ao aumento do poder computacional, levaram uma popularização dos computadores, ou melhor, do microcomputador, a ponto do Presidente da Microsoft, Bill Gates, afirmar, ainda na década de 1980: "Todo lar americano terá, no mínimo, um PC". Na época, esta visão parecia não estar tão próxima de acontecer. Principalmente se retornarmos 40 anos e lembramos que os cientistas da Universidade da Pensilvânia, após concluírem o protótipo do ENIAC, considerado o primeiro computador eletrônico, disseram que, após ajustes, haveria uma demanda para umas 200 máquinas como aquela em todo o mundo.

Nas empresas, iniciou-se um processo, que ficou conhecido por *downsizing*, com progressiva substituição de aplicações hospedadas em *mainframes* para redes de microcomputadores. Uma realidade bem diferente daquela observada até início da década de 1980, quando os chamados *mainframes* reinavam absolutos. Com alto custo de aquisição e manutenção, os mainframes eram de exclusividade de grandes corporações e agências governamentais.

Conforme podemos observar na Tabela 3, a seguir, usando como exemplo modelos do Sistema 390 da IBM, os preços dos equipamentos atingiam a casa dos milhões de dólares:

Tabela 3 - Anúncio de Preços Sistema 390 da IBM

Descrição	Tipo de Máquina	Modelo	Preço de Tabela (US\$)
Unidade de Processamento	9021	340	2,125,000
Unidade de Processamento	9021	500	4,100,000
Unidade de Processamento	9021	580	5,715,000
Unidade de Processamento	9021	620	8,050,000
Unidade de Processamento	9021	720	10,545,000
Unidade de Processamento	9021	820	16,025,000
Unidade de Processamento	9021	900	22,280,000

Fonte: IBM Product Announcement Pricing System/390 Announcements, 5-9-90.

Citado em (GUENGERICH, 1993)

Para empresas de médio porte, a opção eram os minicomputadores, mais baratos, mas com altos custos de manutenção.

O barateamento dos chips passou cada vez mais a integrar equipamentos dos mais diversos tipos, implicando na sua utilização em várias áreas, uma delas a das comunicações.

Nas comunicações, três aspectos principais puderam ser identificados: a queda no custo dos equipamentos que possibilitam chamadas de longa distância; o aumento das tarefas realizadas pelas redes de telefonia; e a interligação do mundo através de cabos. Com isto, as comunicações obtiveram um extraordinário aumento na capacidade de transmissão da rede de longa distância (uso de fibra ótica) e o desenvolvimento da computação móvel (telefonia celular, *wireless local loop* e rastreamento de objetos em movimento). O que também refletiu na redução progressiva dos preços.

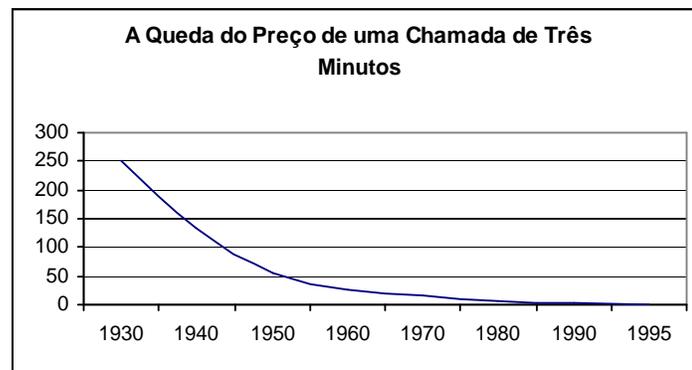


Figura 8 - Preço de uma chamada de Nova York a Londres

Cotação: Dólar de 1990

Fonte: Global Economic Prospects and the Developing Countries 1995, Banco Mundial.

Citado em (CAIRNCROSS, 2000)

Semelhante à Lei de Gordon, há previsões que, nos próximos 10 anos, a largura total de banda dos sistemas de comunicação, que mede capacidade para transmissão de dados, triplicará a cada 12 meses – fenômeno conhecido com a Lei de Gilder. (KELLY, 1999).

Há ainda um fato novo a considerar. Para cada *chip* instalado em um computador, existe uma centena de outros sendo instalados em objetos do cotidiano. Estes *chips* estão sendo colocados em componentes de automóveis, eletrodomésticos, cartões de identificação, aparelhos celulares, semáforos, câmeras e mais uma lista inumerável de coisas que, dentro em breve, poderão também trocar informações através da rede.

2.8 A INTERNET NO BRASIL

O Brasil está entre os países com uma das maiores participações na Internet considerando os números absolutos. Pesquisa da Nielsen-NetRatings, divulgada em fevereiro de 2003, mostra que os internautas brasileiros representam 2% da população mundial de internautas.

O país conta com mais de 500.000 domínios com a extensão .BR (ponto BR), distribuídos segundo dados da Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição de Domínios .BR

Tipo de Proprietário	Número de Domínios	Participação
Entidades	489.766	96,56%
Profissionais Liberais	13.558	2,67%
Universidades	2.018	0,40%
Pessoas Físicas	1.883	0,37%
Total	507.225	100%

Fonte: Registro.BR. Disponível em: <<http://registro.br/estatisticas.html>>.

Acesso em: 09/10/2003 às 10h 08 min.

A evolução da abertura desses domínios é representada por uma curva ascendente desde 1996, o que mostra a velocidade de penetração e o número de iniciativas crescente, disponibilizadas através de sites e portais.

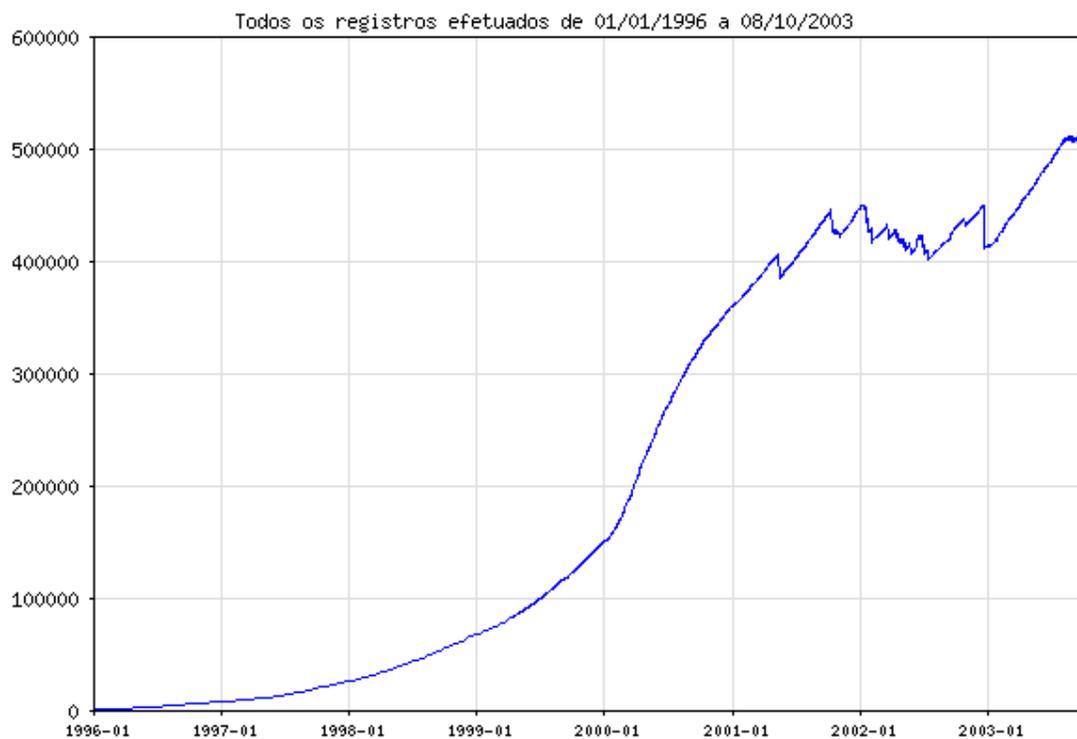


Figura 9 - Evolução da Abertura de Domínios .BR entre 01/01/1996 a 8/10/2003

Fonte: Registro.BR. Disponível em: <<http://registro.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 09/10/2003 às 10h08min.

Em termos comparativos mundiais, o país está em oitavo lugar no número de hosts ativos, computadores permanentemente ligados à Internet e que são responsáveis pela execução de aplicações e transporte de dados, sendo apontado como um dos maiores potenciais de crescimento.

Tabela 5 - Número de *Hosts* por País (exceção dos EUA)

#	País	Núm. Hosts	#	País	Núm. Hosts
1	Japan	9.260.117	16	Mexico	1.107.795
2	Italy	3.864.315	17	Belgium	1.052.706
3	Canada	2.993.982	18	Poland	843.475
4	Germany	2.891.407	19	Austria	838.026
5	United Kingdom	2.583.753	20	Switzerland	723.243
6	Australia	2.564.339	21	Norway	589.621
7	Netherlands	2.415.286	22	Argentina	495.920
8	Brazil	2.237.527	23	Russian Federation	477.380
9	Taiwan	2.170.233	24	New Zealand	432.957
10	France	2.157.628	25	Korea, Republic Of	407.318
11	United States	1.735.734	26	Hong Kong	398.151
12	Spain	1.694.601	27	Singapore	338.349
13	Sweden	1.209.266	28	Portugal	291.355
14	Denmark	1.154.053	29	Hungary	254.462
15	Finland	1.140.838	30	Czech Republic	239.885

Fonte: Internet Software Consortium. Disponível em: <<http://www.isc.org/>>, Acesso em: 1/07/2003 às 1:00h

O tempo médio em que os internautas brasileiros permanecem navegando na Internet é um dos cinco maiores do mundo, conforme pesquisa da Nielsen/eRatings, realizada em janeiro de 2003, considerando os acessos feitos apenas a partir de domicílios.

Tabela 6 - Tempo médio de navegação residencial – Janeiro de 2003

País	Horas de acesso por mês
Hong Kong	16h 12min 45s
Estados Unidos	13h 17min 47s
Japão	12h 25min 50s
Brasil	11h 09min 47s
Alemanha	10h 57min 39s
Suécia	10h 48min 55s
França	10h 37min 20s
Austrália	10h 03min 54s
Espanha	09h 47min 27s
Holanda	09h 42min 06s
Reino Unido	08h 52min 41s
Suíça	08h 34min 25s
Itália	06h 27min 25s

Fonte: Nielsen/NetRatings

Porém, quando analisamos os números relativos à população total, percebe-se que a penetração ainda é muito baixa. Segundo dados do PNAD 2001, 12,46% da população brasileira dispõe de acesso a computador e 8,31% possuem acesso à Internet a partir de suas residências, números citados no Mapa da Exclusão Digital, estudo realizado pelo Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas.

Comparativamente com outros países da América Latina, estudos da Universidade do Texas colocam o Brasil apenas em 8º lugar com relação à proporção entre o número de usuários da Internet e a população total. Tabela 7.

Tabela 7 - Penetração da Internet em Domicílios da América Latina

País	Total de Internautas	% Penetração
1) Chile	3.100.000	20.4
2) Guiana	95.000	12.5
3) Uruguai	400.000	12.0
4) Peru	3.000.000	11.7
5) Argentina	3.880.000	10.5
6) Costa Rica	384.000	9.5
7) Trinidad & Tobago	120.000	9.3
8) Brasil	13.620.000	8.0
9) Belize	18.000	8.0
10) Antígua	5.000	7.7
11) Bahamas	16.900	5.5
12) Venezuela	1.300.000	5.4
13) Jamaica	100.000	3.6
14) México	3.500.000	3.5
15) Suriname	14.500	3.5
16) Dominica	2.000	2.8
17) Colômbia	1.150.000	2.7
18) Equador	328.000	2.6
19) República Dominicana	186.000	2.2
20) Barbados	6.000	2.2
21) Santa Lucia	3.000	2.0
22) Guatemala	200.000	1.8
23) Panama	45.000	1.6
24) Cuba	120.000	1.1
25) Bolívia	78.000	0.9
26) El Salvador	45.000	0.6
27) Honduras	40.000	0.6
28) Nicarágua	20.000	0.4
29) Haiti	N/A	N/A

Fonte: Universidade do Texas / Agencia Central de Inteligência (CIA). Disponível em: <<http://www.perspectivaciudadana.com/comunica.htm>>. Acesso em: 09/10/2003 às 10h30min.

3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Em 1937, Ronald Coase apresentou artigo em que destaca que a realização de transações no mercado é caracterizada por possuir custos e que estes custos são essenciais para a determinação da fronteira entre a empresa e o mercado. Uma empresa tende a expandir enquanto for mais econômico fazer internamente do que contratar no mercado.

Através da análise desses custos, chamados de custos de transação, procura-se entender o porquê de alguns segmentos empresariais serem organizados em um pequeno número de empresas, enquanto outros têm uma organização bem diferente, trazendo à tona questões do tipo: O que leva a formação e criação de empresas? Se o mercado é tão eficiente, por que não regula todas as atividades econômicas? Por que cada pessoa, em cada etapa da produção e distribuição, não é um centro de lucro independente, negociando e cobrando pela execução de seus serviços?

Para Coase, a resposta às questões anteriores está relacionada à existência dos custos de transação que determinam a alternativa para a alocação de recursos usados na produção e consumo de bens e serviços, levando à motivação para a criação de empresas. Uma firma deve ser entendida como uma forma de organização, baseada em possíveis estruturas de governança que surgem com o objetivo de economizar custos de transação.

Mas, se uma empresa se organiza para aliviar custos de transação, por que tudo não é uma única empresa? A explicação está relacionada ao fato de que grandes empresas são complicadas e têm dificuldade em gerir eficazmente os recursos, o

que pode levar a altos custos de organização interna, inviabilizando o crescimento e a expansão da empresa. Uma empresa crescerá até que os custos de organizar uma transação internamente se tornem iguais aos custos de realizar a mesma transação no mercado.

O conceito de custos de transação trouxe elementos novos para o pensamento econômico, pois apresentou uma nova explicação para a formação e criação de firmas, ressaltando aspectos organizacionais e de relacionamento entre clientes e fornecedores. Enquanto na economia neoclássica, a firma era vista apenas como uma função de produção, cujas entradas eram os insumos e as saídas, os produtos produzidos. A partir dos custos de transação, a firma passou a ser vista em termos organizacionais, como estruturas de governança, através de relações entre agentes, relações explícitas (mantidas através de contratos) e implícitas (mantidas através de parcerias informais).

O desenvolvimento de pesquisas em torno do pensamento original de Coase fez surgir um novo ramo dos estudos econômicos batizado de Nova Economia Institucional (NEI). A NEI acabou desenvolvendo-se em torno de duas correntes principais denominadas de **(i)** Ambiente Institucional e de **(ii)** Instituições de Governança, que se complementam em torno dos conceitos de custos de transação e de instituições, concentrando-se sobre a eficiência relativa entre os diferentes processos de troca.

Este capítulo caracteriza a economia de custos de transação, detalha desde o conceito do que é transação até os principais pressupostos relacionados ao tema. Destaque especial será dado à estrutura de governança e, em seguida, ao conceito de redes como uma eficiente estrutura de governança para execução de transações. No final, é apresentada uma taxonomia a ser adotada para a classificação de redes formadas a partir da Internet. O capítulo tem relevância ao trabalho de pesquisa, pois a existência dos custos de transação forma os principais argumentos em defesa da rede como uma forma de governança eficiente.

3.1 TRANSAÇÃO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O conceito de transação está associado à idéia de realização de trocas de bens e serviços pelos agentes econômicos. WILLIAMSON (1993) apresenta conceito similar, no qual a transação é vista como uma transferência de bens ou serviços por uma interface tecnologicamente distinta.

Hawkins e Verhoest (2002) apresentam uma definição mais didática, destacam que transação pode ser definida como qualquer troca entre participantes de um mercado que está direta ou indiretamente relacionada à compra de bens ou serviços, independente destes bens ou serviços terem sido efetivamente adquiridos. Algumas transações envolvem a entrega de um produto ou serviço e o pagamento por ela, mas muitas outras são exploratórias e dizem respeito à aquisição de informação. Dessa forma, fazer uma consulta a um catálogo pode ser qualificado como uma transação, assim como, avaliar um produto, consultar o preço de uma mercadoria, entre outras. O principal fator operacional em uma transação é a intenção em prover ou adquirir bens e serviços.

Como lembra Zylberstajn (2001), a troca é um dos elementos que fundamentam o funcionamento do sistema econômico. “Ao realizarem as trocas, os agentes engajam-se em transações”. Assim, custos de transação são os custos relacionados à realização de trocas entre os agentes econômicos e, por este motivo, são os custos relacionados ao próprio funcionamento do sistema econômico. São custos não diretamente relacionados à produção, mas que surgem à medida que os agentes relacionam-se e problemas de coordenação de suas ações emergem. (FARINA, 1997, p. 55). A esta definição nuclear, Cheung (1990 *apud* Farina, 1997, p. 57), acrescenta ainda os custos relacionados à mensuração e fiscalização de direitos de propriedade.

Desde a idéia original de Coase, em 1937, o conceito relacionado aos custos de transação evoluiu de tal forma que hoje eles não são apenas definidos pelo uso do mercado, mas por qualquer forma organizacional, sendo o mercado um caso em particular. A chave para se chegar a essa definição mais abrangente foi reconhecer

que a firma é um complexo de contratos e, portanto, de transações que também apresentam custos de funcionamento. (FARINA, 1997).

Neste trabalho, utilizaremos o conceito de custos de transação como os custos para escolher, organizar, negociar, decidir por realizar ou não uma transação e, finalmente, caso seja realizada, pelo acompanhamento e garantias pela sua execução.

É importante destacar que os custos de transação são independentes do preço do produto ou serviço contratado, eles estão efetivamente relacionados aos esforços para contratação.

Quadro 1 - Exemplificando Custos de Transação I

Imaginemos que uma pessoa, cujos rendimentos estão relacionados à quantidade de horas trabalhadas, resolva reservar um período de seu dia de trabalho para adquirir um produto qualquer, uma peça para seu automóvel, por exemplo, que pode ser encontrada em um punhado de lojas especializadas.

Uma maneira possível de ele fazer sua compra é recorrer a um catálogo telefônico e ligar para cada uma das lojas para saber se existe a peça disponível para entrega, qual o preço e qual a forma de pagamento.

Neste processo de busca, ele descobrirá que algumas lojas não comercializam aquele tipo de peça, outras comercializam, mas não possuem em estoque, descobrirá também que alguns telefones que estavam no catálogo não são mais de uma loja de peças e poderá descobrir, depois, que deixou de ligar para tantas outras que não constavam do catálogo.

Após certo tempo e de uma série de ligações, ele chega a um resultado final, uma lista com as informações coletadas, mais as informações sobre a loja (nome e endereço). Com base nesta lista, o comprador irá decidir qual o melhor lugar para fazer sua aquisição. Esta poderá não ser uma tarefa tão imediata. Ele observará que o lugar que vende pelo menor preço só vende à vista e ele gostaria de pagar no cartão de crédito. Ou que o lugar que vende pelo menor preço fica muito distante de sua localização. Ou, ainda, que a peça de menor preço é de um fabricante pouco confiável, ou que ele nunca ouviu falar.

Finalmente, depois de analisar todas as informações, ele toma a decisão de onde ele irá comprar a peça. Antes de sair para buscá-la, uma nova ligação para fazer a reserva em seu nome. Ele vai até a

loja, estaciona seu carro, dirige-se ao balcão, efetua o pagamento, pergunta sobre a garantia e solicita a nota fiscal para uma segurança futura, caso a peça apresente algum problema.

No final das contas, o custo total da peça para o consultor será de:

$CT = PC + (CL + CH)$, onde:

CT é o custo total da transação

PC é preço de compra

CL é o custo total de ligações

CH é o custo das horas gastas na transação, considerando o tempo gasto no levantamento das informações e na análise para tomada de decisão.

A soma de CL com CH resulta no que chamaremos de **custos de coleta**.

A depender do valor dos custos de coleta, CL + CH, e da diferença entre o menor preço obtido e o maior preço, talvez, do ponto de vista econômico, a melhor opção para o consultor seria comprar a peça na primeira loja onde encontrasse o produto, independente do preço que esta loja estivesse praticando. Mas, como saber disto antecipadamente?

Poderemos supor ainda que, por um motivo em especial, nosso comprador tivesse que comprar esta peça com uma frequência muito grande, caso, por exemplo, ele fosse dono de uma oficina. Neste caso, ele poderia, ao invés de recorrer ao mercado todas às vezes, estabelecer um contrato de fornecimento com uma loja, ou até poderia resolver abrir uma loja própria.

Em todos os exemplos, nosso comprador incorrerá em custos de transação, e sua decisão entre ir ao mercado comprar a peça, estabelecer um contrato de fornecimento ou manter uma loja própria será aquela que apresentar os menores custos de transação.

Este é um exemplo com objetivo de demonstrar e introduzir intuitivamente alguns conceitos relacionados a custos de transação que iremos discutir ao longo deste capítulo.

3.2 CATEGORIAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Como dissemos anteriormente, custos de transação estão relacionados com os custos de funcionamento da dinâmica econômica, são resultado do somatório de

uma série de custos agrupados em três categorias distintas: custos informacionais, custos de contratação e custos de coordenação, assim organizados:

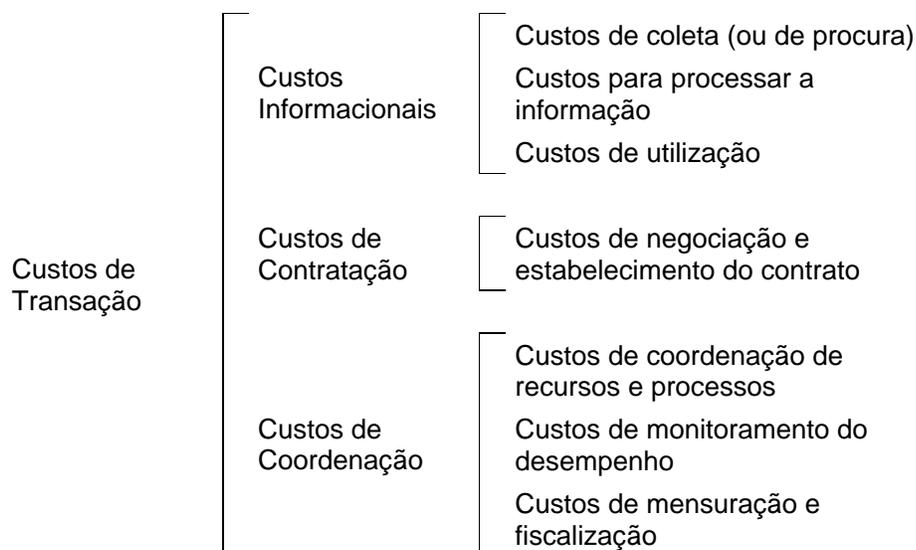


Figura 10 - Categoria dos Custos de Transação

Os **custos informacionais** formam a primeira categoria de custos de transação, são aqueles relacionados com o levantamento de informações, sendo formados pelos **(i)** custos de coleta (ou de procura), **(ii)** custos para processar a informação e pelos **(iii)** custos de utilização.

- (i)** Os **custos de coleta** são os custos envolvidos na procura por um fornecedor mais adequado e por um produto ou serviço que atenda a uma determinada necessidade.
- (ii)** Os **custos de processamento de informações** são aqueles relacionados ao processamento da informação obtida, que serão maiores quanto mais complexa for a situação.
- (iii)** Os **custos de utilização** estão associados à utilização pelas instâncias competentes das informações necessárias para resolução de eventuais disputas contratuais.

Os **custos de contratação** são os custos relacionados à negociação e estabelecimento do contrato.

A terceira categoria de custos de transação são os **custos de coordenação**, os quais dizem respeito à execução do contrato e ao acompanhamento dessa execução, sendo formados pelos **(i)** custos de coordenação de recursos e processos; **(ii)** custos de monitoramento do desempenho; e **(iii)** custos para mensuração e fiscalização.

Quadro 2 - Exemplificando Custos de Transação II

Um grande banco de varejo resolve fazer uma promoção para novos clientes: aqueles que abrirem uma conta corrente com depósito inicial de R\$ 1.000,00 automaticamente ganharão um computador com acesso a Internet.

Abaixo listaremos algumas das atividades, associadas às categorias de custos respectivas.

O banco deverá definir qual o fabricante fornecerá os equipamentos. Para isto, deverá inicialmente identificar que fabricantes existem. Durante este processo de identificação, vão ocorrer ligações telefônicas, viagens, consulta a catálogos, tempo das pessoas que estão buscando estas informações – **custos de procura**.

Após o levantamento do conjunto de fabricantes, será necessário analisar as informações de cada um deles e identificar aqueles que têm condições de fornecer os equipamentos de acordo com alguns atributos determinados (características tecnológicas, preço, prazo de entrega, garantias, etc.) – **custos de processamento**.

Dá-se início a um processo de negociação, que pode envolver mais de um fornecedor em paralelo, que vai desde uma minuta preliminar de contrato, até a formulação final do mesmo – **custos de contratação**.

Durante a negociação, algumas preocupações terão que ser observadas: o fabricante entregará os equipamentos no prazo estipulado? O que acontecerá com a manutenção dos computadores se o fabricante falir? Mas, que outras situações podem acontecer e não estão sendo previstas? – **custos da assimetria da informação**

Processo semelhante à escolha do fabricante ocorre para seleção do distribuidor (um único para atender em todo o território nacional) e da empresa de suporte, que fará o treinamento e dará o apoio aos clientes. Vamos supor para este caso, que foi escolhido um por cidade onde o banco entregará os equipamentos. Ou é melhor o próprio banco assumir estas atividades?

Após estas definições da rede de fornecedores, é estabelecido o funcionamento normal da promoção:

- todo o gerente que abrir uma nova conta corrente deverá encaminhar uma solicitação para entrega de microcomputador para uma central montada para este fim;
- a central deverá reunir os pedidos de um dia e encaminhar para o fabricante;
- no prazo estipulado, o distribuidor deverá buscar o equipamento e entregar na casa do cliente;
- a empresa de treinamento deverá dirigir-se à casa do cliente, instalar o equipamento e treinar o cliente no uso do equipamento.

Neste momento, ficam explicitados os **custos de coordenação**: a articulação fabricante/distribuidor/suporte está funcionando conforme previsto? O distribuidor está entregando nos prazos combinados? A empresa de suporte está realmente treinando os clientes? O cliente está satisfeito com o equipamento? – **custos de monitoramento de desempenho**.

Além disto, há outras preocupações de natureza ligeiramente diferente: os equipamentos estão sendo entregues com os componentes internos previstos? Existem clientes que abrem uma conta e fecham logo após receber o equipamento? – **custos de mensuração e fiscalização**.

3.3 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES

Uma característica marcante da Nova Economia Institucional (NEI) e uma das principais diferenças em relação aos pressupostos da economia neoclássica é o fato de reconhecer que a informação não é perfeita e os agentes são incapazes de desenvolver cálculos complexos com rapidez, precisão e sem custos em seu processo decisório. (FARINA, 1997, p. 43).

A informação passou a assumir um papel prioritário dentro das relações econômicas, pois é a partir das informações que uma firma tem sobre si mesma, sobre o mercado e sobre suas competidoras, as ações são tomadas. Outro fato de destaque é que se percebeu que, na maior parte dos casos, o custo para obtenção das informações relevantes é muito elevado. Assim, introduziu-se o conceito de assimetria de informações.

Assimetria de informação acontece quando um dos agentes numa dada transação dispõe de uma informação crucial que o outro não tem, ou quando um dos agentes não consegue identificar as ações do outro, criando-se, assim, uma desvantagem para um dos lados.

A existência de assimetria de informação pode levar a situações que mereçam arranjos contratuais específicos, em especial os fenômenos de **(i) moral hazard** e **(ii) seleção adversa**.

Moral hazard (problema de moral ou risco moral) refere-se ao comportamento pós-contratual daquele que detém uma informação, adquirida antes ou no decorrer da transação, e que tira proveito próprio em detrimento dos demais. A informação assimétrica não é relativa a características desconhecidas dos agentes, mas a um comportamento oportunista não conhecido pela outra parte do contrato, no momento de sua elaboração. É um comportamento pós-contratual.

Farina (1997, p. 39) relaciona dois tipos de risco moral relacionando-os à capacidade de observar e verificar o oportunismo: **(i) informação oculta** (*hidden information*) é quando as ações de um dos agentes são observáveis e verificáveis pelo outro; **(ii) ação oculta** (*hidden action*) é quando as ações são observáveis, mas não são verificáveis. A capacidade de verificar está relacionada à capacidade de provar a observação do caráter oportunista.

Para uma solução compensatória frente ao risco moral, Williamson (1985 *apud* PINTO JR., PIRES, 2001) propõe o estabelecimento dos seguintes mecanismos:

- Monitoramento está relacionado a existência de uma auditoria independente, ou monitoramento das condições de execução do contrato, o que torna possível a percepção de comportamentos inapropriados mesmo antes deles ocorrerem.
- Contratos de incentivo são mecanismos contratuais que buscam incentivar os comportamentos positivos, ou seja, buscam realizar a convergência entre os comportamentos (alinhamento de incentivos) pois visam eliminar o risco moral.

- *Joint-ventures* implica a posse conjunta dos ativos; está relacionado a algum grau de integração entre as partes e a finalidade é reduzir o risco de *free-riding* (fenômeno do carona), que é um comportamento oportunista (o estabelecimento de joint-ventures tem se tornado cada vez mais freqüente e é um mecanismo de criação de compromissos – *commitments* – que são mais sólidos e mais críveis).

O fenômeno da **seleção adversa** é um problema derivado do custo de acesso à informação e consiste no fato da seleção do produto ocorrer de forma ineficiente, portanto, adversa, em função da assimetria de informação entre os ofertantes e demandantes do mesmo. A seleção adversa pode ser encarada como oriunda de comportamentos oportunistas derivados de assimetria de informações a nível pré-contratual. Esses prejudicam a operação das transações antes mesmo do estabelecimento do contrato, pois uma das partes depende de informações relativas à natureza da outra e que nem sempre são fornecidas. Nesse caso, algumas informações são omitidas no momento da definição do contrato. (PINTO JR., PIRES, 2001).

Williamson (1985 *apud* PINTO JR., PIRES, 2001) propõe dois mecanismos básicos para diminuir as assimetrias que implicam em oportunismos pré-contratuais, a sinalização e a varredura.

- Sinalização diz respeito à emissão de sinais e fornecimento de informações, tais como certificados de qualidade e garantia, por parte do agente que a detém.
- A Varredura ocorre quando a informação assimétrica é revelada por iniciativa da outra parte, ou seja, diz respeito à busca de informações (os que desejam informações fornecem incentivos de modo a atrair apenas aqueles que possuem a informação desejada).

Neste ponto cabe a utilização de um exemplo relatado no livro **Pai Rico, Pai Pobre** de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter (2000, p. 110):

Como disse, a economia estava em situação deplorável naquele momento. [...] Casas que valiam U\$ 100 mil, estavam agora sendo oferecidas por U\$ 75 mil. Mas em vez de comprar na imobiliária local, comecei a comprar no escritório do advogado especializado em falências ou nos degraus do tribunal. Nesses lugares, uma casa de U\$ 75 mil, poderia ser adquirida por U\$ 20 mil ou menos. Com U\$ 2 mil que um amigo me emprestou por noventa dias e encargos de U\$ 200, dei ao advogado um cheque como entrada. Enquanto a transação estava sendo processada, coloquei um anúncio no jornal oferecendo uma casa que valia U\$ 75 mil por U\$ 60 mil, sem entrada. Choveram telefonemas. [...] Em alguns minutos a casa estava vendida. Pedi ao comprador U\$ 2.500 como taxa de processamento, o que foi logo pago imediatamente, e depois a transação passou às mãos da financeira. Devolvi ao meu amigo os U\$ 2 mil com um adicional de U\$ 200. Ele ficou feliz, o comprador da casa ficou feliz, o advogado ficou feliz e eu fiquei feliz. Vendi por U\$ 60 mil uma casa que me custou U\$ 20 mil. [...] Tempo total de trabalho: cinco horas.

Este exemplo mostra o poder da informação assimétrica na obtenção de vantagem pelo autor que possuía uma informação que os outros não tinham (existiam pessoas vendendo casas por U\$ 20 mil e pessoas podendo pagar U\$ 60 mil por estas mesmas casas).

3.4 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES E DOS AGENTES

Transações diferem umas das outras devido a características próprias e aquelas relacionadas aos agentes envolvidos. Dadas estas características, espera-se um alinhamento com uma determinada estrutura de governança. Por sua vez, estruturas de governança diferem em seus custos, principalmente, procurando economizar custos de transação.

A estrutura de governança é uma função das características das transações, das características dos agentes, regido por um ambiente institucional. Dessa forma, a escolha da estrutura de governança mais adequada deve ser feita a partir da análise das dimensões das transações, visto que é improvável, porque não dizer impossível, testar cada uma das possíveis estruturas de governança no mundo real.

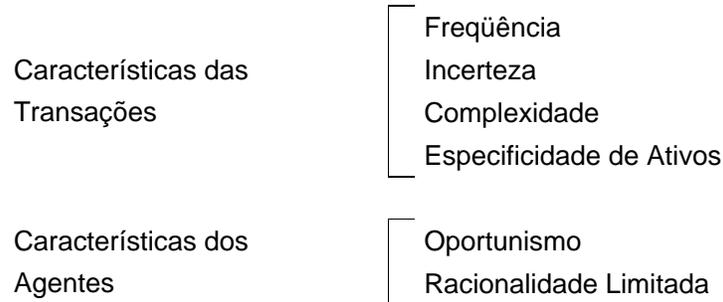


Figura 11 - Características das Transações e dos Agentes

Freqüência

Diz respeito à repetição de determinada transação entre dois agentes. Transações podem ocorrer uma única vez, ocasionalmente ou podem repetir-se periodicamente. Em cada caso, espera-se que o desenho do contrato entre as partes seja diferente.

A freqüência de transações entre dois agentes colabora para o acúmulo de informações que contribuem para a reputação entre eles.

Incerteza

Dois tipos de incerteza podem ser identificados. O primeiro tipo de incerteza é a incerteza ambiental ou externa que diz respeito ao risco causado pelo desconhecimento de possíveis eventos futuros. Esse tipo de incerteza tem dois componentes: a incerteza do ambiente sócio-político e a incerteza do mercado (nível de demanda, evolução tecnológica, etc.).

O segundo tipo é a incerteza comportamental que está relacionada ao desconhecimento por parte de um dos agentes, se o outro dispõe de informações não divulgadas e que seriam relevantes ao contrato. A incerteza comportamental implica no monitoramento do comportamento das partes envolvidas.

Complexidade

Terceira característica das transações. Segundo Kupfer (2002, p. 270), a complexidade diz respeito à descrição da árvore de decisões, que, em alguns casos,

pode se tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar, antecipadamente, o que deveria ser feito em cada circunstância.

Complexidade e incerteza são fatores próximos, pois quanto maior a complexidade, maior deverá ser o grau de incerteza, por sua vez, quanto maior o grau de incerteza, mais complexo torna-se definir uma árvore de decisões.

Especificidade dos Ativos

Quarta característica da transação, especificidade de ativos é definida em Williamson (1993) como sendo a perda de valor de ativos envolvidos em determinada transação no caso desta não se concretizar ou no caso do rompimento contratual. Alta especificidade de ativos significa que uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão, caso essa não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor desse ativo.

Quanto maior a especificidade, maior serão os riscos e os problemas de adaptação, implicando em maiores custos de transação. O tempo de vigência de um contrato está relacionado à especificidade dos ativos envolvidos como salvaguarda dos investimentos feitos por uma das partes.

Durante esta pesquisa, sete tipos diferentes de especificidades de ativos foram observados, ver Tabela 8.

Tabela 8 - Tipos de Especificidades de Ativos

Especificidade	Comentários
Especificidade de localização	Quando a proximidade é fundamental para a diminuição de custos de transporte, armazenagem e melhoria de eficiência técnica.
Especificidade de ativos físicos	Quando, por exemplo, um equipamento usado para produzir componentes específicos para um comprador, não puder ser utilizado sem perdas financeiras significativas para usos alternativos.
Especificidade de capital humano	Quando trabalhadores de uma empresa obtêm conhecimento específico da tecnologia e do processo produtivo de outra.
Especificidade de ativos dedicados	Quando o investimento está relacionado à perspectiva de transação com um agente específico, estando envolvido altos volumes de produção.
Especificidade de marca	Quando há altos investimentos associados a marca de outra empresa.
Especificidade temporal	Quando a velocidade de atendimento é crítica e atrasos podem causar interrupções no processo produtivo.
Especificidade de projeto	Quando o projeto de uma empresa é determinante para ações e atividades da outra.

Oportunismo

É uma importante característica comportamental dos agentes para a definição da arquitetura dos contratos.

Definido por Williamson (1993) como "a busca do auto-interesse com avidez". O oportunismo se dá quando um dos agentes procura obter lucros ou benefícios de alguma natureza baseado em compromissos que ele sabe, de antemão, que não poderá cumprir. É importante destacar que oportunismo está associado ao aproveitamento de uma negociação, impondo algum tipo de perda a outra parte.

Kupfer (2002) lembra que, no caso da Economia dos Custos de Transação, oportunismo possui uma definição diferente da usual. Na definição corrente, oportunismo significa identificar e explorar oportunidades oferecidas pelo mercado. Por sua vez, oportunismo para a Teoria dos Custos de Transação está associado à manipulação de assimetrias de informação, pois visa apropriação de fluxos de lucros.

São reconhecidos dois tipos de oportunismo: oportunismos *ex-ante*, isto é, quando uma das partes sabe, antes da realização da transação, que não poderá cumprir o acordado da forma prevista, e oportunismos *ex-post*, quando uma das partes muda de comportamento quando percebe maneiras de se beneficiar, não renegociando com o contratante estas mudanças.

Existem três razões para não haver oportunismo. (ZYLBERSZTAJN, 2001):

- i. **Reputação:** Está ligada a um bom conceito existente entre dois agentes. A quebra de reputação está relacionada a perdas financeiras futuras, o que, por sua vez, inibe o oportunismo.
- ii. **Garantias Legais:** Está relacionada à existência de legislações específicas e instituições responsáveis em garantir o seu cumprimento, através de mecanismos reguladores e punitivos, que desestimulam o oportunismo.

- iii. **Princípios Éticos:** Existência de códigos de conduta aceitos pelos agentes envolvidos, a partir de princípios éticos comuns.

Racionalidade Limitada

O conceito de racionalidade limitada, segunda característica dos agentes, está relacionado à idéia que esses procuram agir de forma racional. Porém, como a capacidade do homem para resolver problemas complexos é limitada, pois é limitada ou custosa a capacidade para acumular, processar e transmitir informações, o emprego da razão nunca ocorre de forma plena. Isto implica que os contratos, mesmo os mais complexos, são incompletos.

Dessa forma, por mais que os indivíduos tentem agir racionalmente, utilizando, sempre que possível, os meios para atingir os fins desejados, terminam encontrando os limites em sua própria capacidade de solucionar problemas, conseqüentemente, os agentes só conseguem ser parcialmente racionais.

A racionalidade limitada tornar-se-á fator determinante quanto mais imprevisível for o ambiente, ou melhor, quando maiores forem as complexidades e incertezas.

3.5 INSTITUIÇÕES E NÍVEIS ANALÍTICOS

Os conceitos de custos de transação e de instituições formam os elementos comuns entre as correntes de Ambiente Institucional e de Instituições de Governança que, juntas, formam o corpo teórico da Nova Economia Institucional (NEI). (FARINA, 1997).

A corrente de Ambiente Institucional, tendo um enfoque macro-analítico, tem como objetivo básico examinar as relações entre instituições e desenvolvimento econômico. A corrente de Instituições de Governança estuda as transações sobre o enfoque micro-analítico, ao abordar as diferentes formas contratuais enquanto estrutura de governança dessas transações. Apesar de diferirem no nível de

abordagem, ambas as correntes têm como função principal a redução de custos de transação e a análise do conjunto de instituições envolvidas.

Instituições, conforme definido por North (1991 *apud* FARINA, 1997, p. 58), são as restrições ou normas estabelecidas pelos seres humanos com objetivo de estruturar a interação social, econômica e política. Instituições tanto podem ser regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) quanto restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta), como também os mecanismos responsáveis pela execução destas regras e restrições. São as regras que governam o *jogo*, seja do jogo econômico, social, político, seja do próprio jogo institucional.

Uma legislação que regula um país, ou o regimento interno de uma empresa, são exemplos de instituições. No primeiro exemplo, estamos lidando com regras que operam predominantemente em nível macro, no segundo caso, em nível micro.

Williamson (1993) propõe um modelo analítico em três níveis, no qual ambiente institucional, estrutura de governança e indivíduos mantêm inter-relações mútuas, conforme apresentadas na Figura 12, a seguir.

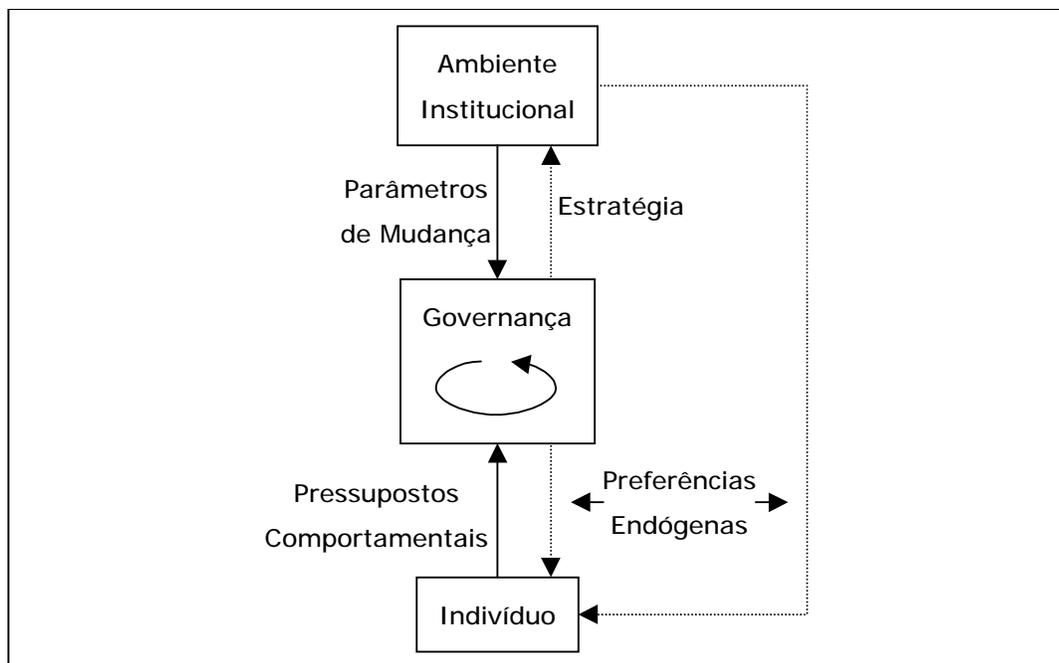


Figura 12 - Modelo Analítico de Williamson

No ambiente institucional, temos o conjunto de fundamentos políticos, sociais e legais que estabelecem a base para a produção, troca e distribuição (WILLIAMSON, 1993), são as macro-instituições, tais como legislação, definição de direitos de propriedade e códigos de ética. (FARINA, 1997).

A governança é o próprio espaço para a realização das transações e cuja análise será feita detalhadamente mais adiante. O terceiro nível é formado pelo indivíduo.

As linhas entre os três níveis de análise representam as relações ou efeitos entre eles. As linhas sólidas, os efeitos principais; as linhas tracejadas, os efeitos secundários.

Parâmetros de mudança são os efeitos do ambiente institucional nas estruturas de governança. O ambiente institucional define as regras do jogo, pois mudanças nesse nível, tais como nos direitos de propriedade, nas leis de contratos, em normas e costumes, induzem mudanças nos custos comparativos de governança, que implicam, dessa forma, na reconfiguração das organizações.

Pressupostos comportamentais dos indivíduos também determinam a estrutura de governança, pois os indivíduos, apesar de usarem a racionalidade, utilizam-na de forma limitada, que resulta em contratos sempre incompletos. Outro pressuposto é o comportamento oportunista. Entende-se oportunismo como o comportamento do indivíduo em obter algum tipo de vantagem sobre o outro. Dessa forma, a estrutura de governança é afetada pela racionalidade limitada e estruturada como forma de precaver-se do oportunismo dos agentes.

Os efeitos secundários apontados por WILLIAMSON (1993) entre ambiente institucional e estrutura de governança são expressos por ações instrumentais e estratégicas das organizações com objetivo de mudar leis, que podem ser consideradas inadequadas, ou para criar barreiras protecionistas. Como destaca Farina (1997, p. 62), com isto reconhece-se que os elementos micro-analíticos podem modificar o ambiente institucional, como, por exemplo, as ações de um *lobby* setorial que atua no sentido de impor alterações na legislação em seu benefício.

Preferências endógenas são efeitos secundários do ambiente institucional e da estrutura de governança nos indivíduos, traduzidas nas ações de publicidade e de outras formas de *educação*.

Os efeitos secundários não se constituem na preocupação principal deste trabalho. Também não fazem parte da economia de custos de transação, por este motivo não serão feitas análises adicionais destes efeitos, somente se preocupará com efeitos principais apontados por Williamson.

3.6 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Estruturas de governança têm o objetivo de assegurar que as transações sejam realizadas. Formam uma preocupação chave na economia de custos de transação. Elas são criadas para reduzir os riscos do não cumprimento dos compromissos acordados entre as partes. Reduzir riscos implica em reduzir custos de transação.

Em Farina (1997), estrutura de governança é definida como um conjunto de regras (instituições) que governam uma determinada transação. Kupfer (2002) apresenta definição semelhante destacando, entretanto, o papel dos agentes econômicos como parte integrante da estrutura de governança de uma transação.

Uma estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (KUPFER, 2002).

Apesar da definição dada por Farina (2002) parecer mais limitada, essa é apenas uma impressão errônea, pois as formas organizacionais estão inclusas no seu conceito de instituições, o que torna as duas definições semelhantes, como podemos perceber em:

Forma organizacional é um modo de se organizar a produção, tendo como exemplos mais freqüentemente utilizados a hierarquia (integração vertical), contratos de longo prazo e mercado.

Um conjunto de formas organizacionais que governa uma determinada transação pode, portanto, ser denominado uma estrutura de governança.

Williamson (1993) associa estrutura de governança a um arranjo que governa o modo com que as unidades econômicas cooperam e/ou competem. A visão da estrutura de governança como um arranjo remete à idéia de uma disposição organizada (implícita ou explícita) entre os participantes de uma transação. Outra definição observada também por Williamson (1996 *apud* MÉNARD, 2002) é de estrutura de governança como uma matriz institucional na qual a integridade da transação é decidida. Esta definição é congruente com a apresentada por Palay (1984, p. 265 *apud* MÉNARD, 2002), em que estrutura de governança é vista como estrutura institucional na qual contratos são iniciados, negociados, monitorados, adaptados, rompidos e concluídos.

Pelas definições acima, percebe-se que a estrutura de governança é uma função das dimensões das transações, uma vez que forma o ambiente na qual as transações acontecem. E esse ambiente deve ser o mais adaptado possível às características dessas transações para que os contratos possam ser estabelecidos e cumpridos com o menor custo possível – minimizando custos de transação.

É importante lembrar que, conforme o quadro analítico proposto por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro de limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos. O ambiente institucional fornece o conjunto de regras que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança. Por sua vez, os indivíduos impõem restrições através de pressupostos comportamentais, principalmente, a racionalidade limitada e o oportunismo.

No conjunto das possíveis estruturas de governança, os dois modelos denominados puros são o mercado e a firma (hierarquia), que concorrem na medida em que possuem a função comum de coordenar a atividade econômica. (KUPFER, 2002). No mercado, a alocação dos fatores ocorre através de contratos formais ou não, entre agentes diferentes. Na firma, a decisão pela alocação dos fatores é feita segundo a hierarquia de autoridades. As formas híbridas, como as redes, franquias, alianças, apresentam características intermediárias entre os extremos mercado e hierarquia.

Segundo Hayek e Barnard (1945 *apud* FARINA, 1997, p. 97), a adaptação é o problema econômico básico. Desta forma, uma estrutura de governança será mais eficiente se ela estiver apta a reagir às mudanças do meio ambiente. Estas adaptações podem ser de duas espécies (WILLIAMSON, 1993): **(i)** autônoma, incentivada pelos ganhos financeiros (incentivo); **(ii)** cooperativa, quando há a necessidade de coordenação entre as ações dos agentes para a adaptação (controle). O mercado mostra-se mais eficiente para tratar das adaptações autônomas, enquanto a hierarquia mostra-se mais eficiente para tratar das adaptações cooperativas. Quando deslocamos do mercado para a hierarquia, perde-se incentivo e ganha-se controle. No deslocamento da hierarquia para o mercado, perde-se controle e ganha-se incentivo. As formas híbridas são variantes das dimensões incentivo e controle, ver Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Modelos de Estruturas de Governança

Mercado	Não há esforço para sustentar a relação, e na avaliação de uma transação, as partes precisam consultar apenas sua própria experiência. É a forma que mais se aproxima do mercado puro.
Trilateral	Uma terceira parte é envolvida (ex-ante) tanto na avaliação da execução da transação quanto para a solução de eventuais litígios.
Através de Contrato de Relação	As partes envolvidas não se preocupam em elaborar contratos detalhados, que estipulem de forma exaustiva todos os procedimentos a serem adotados. Ao contrário, são estipuladas metas e objetivos a serem alcançados, estabelecidas condições gerais e critérios e mecanismos para resolução de conflitos (Milgrom e Roberts).
Hierarquia	Se as transações não forem padronizadas e possuírem um grau alto grau de recorrência, associados a outros fatores, levando a altos custos para a constituição de um arcabouço institucional específico, a adoções por integração vertical é a mais indicada.

Fonte: KUPFER (2002)

A estrutura de governança vista como um arranjo institucional traz a necessidade de coordenação entre os agentes envolvidos. Essa coordenação visa promover a

ordem de ações segundo objetivos comuns, consistindo na transmissão de informação, provimento de incentivo e exercício de controle entre os participantes. (FARINA, 1997).

A adoção por uma determinada estrutura de governança dependerá dos custos relativos entre todas as possíveis estruturas de governança. Porém, dada a dificuldade em comparar os custos de cada estrutura de governança possível, a comparação deve ser feita de forma analítica a partir de características das transações, que buscam identificar qual estrutura de governança é mais eficiente para essas transações. Caso alguma das características mude, possivelmente, a própria estrutura de governança deverá mudar. Isto explica, por exemplo, processos de mudança organizacional que tendem a ocorrer numa busca constante pelo arranjo institucional que apresente os menores custos.

Se não existirem as condições necessárias para adoção de uma determinada estrutura de governança, em termos de instituições e preparação dos agentes, de tal forma que custos de transação estejam acima de outra possível estrutura de governança, a empresa estará assumindo uma posição de risco frente aos concorrentes. Da mesma maneira, a empresa também estará numa situação de risco quando mantém uma determinada forma de organização, sendo possível a adoção de novas formas mais eficientes.

Qualquer novo elemento que altere o impacto das características da transação ou dos pressupostos comportamentais dos agentes pode levar ao surgimento de novos arranjos organizacionais, o fim de velhos modelos e provocar mudanças consideráveis nos modelos existentes.

Williamson (1991a *apud* FARINA, 1997, p. 94) propõe um modelo de análise da estrutura de governança que tem a especificidade de ativos como variável principal, sendo as outras dimensões parâmetros de deslocamento. A partir da especificidade de ativos é possível combinar incentivo e controle em busca da estrutura de governança mais adequada.

Para exemplificar, podemos citar a análise apresentada por Brickley, Smith & Zimmerman (ZYLBERZSTAJN, 2001) que utilizam as dimensões Especificidade dos Ativos e Incerteza – Tabela 10.

Tabela 10 - Formas de Estrutura de Governança Sugeridas por Especificidade de Ativos e Incerteza

Especificidade dos Ativos	Incerteza		
	Baixa	Média	Alta
Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: (ZYLBERZSTAJN, 2001)

De acordo com os dados da Tabela 10, a forma de governança considerada mais eficiente emerge da interação entre as dimensões analisadas (Especificidade dos Ativos x Incerteza). Quando temos uma especificidade de ativos baixa e um grau de incerteza baixo, a transação pode ser levada ao mercado, e obter os benefícios por isto. Por sua vez, quanto maior a especificidade dos ativos, o mercado passa a ser menos interessante, precisando de contratos que regulem a transação ou até mesmo a adoção de soluções que requeiram um maior controle (integração vertical).

3.7 REDES COMO ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

As redes têm ganho, nos últimos tempos, importância cada vez mais relevante, no cenário econômico. Atualmente, há um consenso em que o desempenho competitivo de uma empresa deve ser avaliado e está diretamente relacionado com as relações que esta empresa mantém com outras instituições e não apenas na empresa individual. (Kupfer, 2002).

Balestrin e Vargas (2002) apontam três principais razões para o aumento do interesse no tema redes: **(i)** a emergência de uma “nova competição” como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício (EUA). Se o *velho* modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização

considerada característica da “nova competição” é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; **(ii)** o surgimento das tecnologias de informação e comunicação tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas; e, **(iii)** a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandido para uma ampla interdisciplinaridade de estudos organizacionais.

Kupfer (2002, p. 349) destaca a existência de duas perspectivas para conceituarmos as redes. A primeira baseada em uma lógica de interdependência e de compatibilidade em relação à produção e a demandas de mercado:

Um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis que operam com rendimentos crescentes que podem ser atribuídos tanto a economias de escala como a função global de custos “subaditivos” que refletem a presença de externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

A segunda abordagem é particular à rede propriamente dita, como um tipo de instituição própria, capaz de coordenar a realização de atividades econômicas. Neste caso, a definição de Castells (1999, p. 191) se aplica bem a esta abordagem “[...] forma específica cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”, ou seja, a rede é um conjunto de elementos (nós) interconectados. Em que cada um destes elementos é, ao mesmo tempo, autônomo e dependente em relação à rede e pode fazer parte de outras redes destinadas ou não a outros objetivos.

Para Castells (1999), na Sociedade da Informação, as redes são os componentes fundamentais, impulsionadas pelo novo paradigma tecnológico, elas serão as formas organizacionais que estruturarão o funcionamento econômico. O impulso dado pelo paradigma tecnológico tem, de alguma forma, que colaborar para a formação das redes, habilitando-a como um organismo capaz de resolver problemas. Castells (1999) aponta dessa maneira que o desempenho de uma rede dependerá fundamentalmente de dois aspectos básicos: **(i)** pela capacidade de comunicação entre seus participantes (conectividade); **(ii)** pela aproximação entre os objetivos da rede e os de seus participantes (coerência).

Dentro da Teoria de Custos de Transação, isto significa que as redes, estruturas de governança para a ocorrência de transações, passam a ser um modelo de governança viável, capaz de gerir eficazmente os recursos do sistema econômico de tal forma que não era possível, até recentemente, graças à redução de ineficiência, incerteza e risco envolvidos nas transações. As redes, como estruturas de governança, devem ser organizadas de forma a economizar custos de transação.

Diversos autores têm se debruçado sobre este tema, com objetivo de entender o funcionamento dessas redes e propor modelos de negócio que possam ser aplicados em situações diversas. Cases como Cisco, E-Bay, Amazon, Cemex, NASDAQ, Dell, Napster, Mercado Eletrônico, Comprasnet do Governo Federal Brasileiro, GM, Boeing, Embraer, entre outros, servem como exemplos de soluções inovadoras que têm utilizado a Internet na formulação de modelos de negócios que possibilitem a execução de transações de forma mais eficiente.

Nos exemplos listados, apesar de diferenças entre si, há um veio comum marcado por:

- Relacionamento entre várias empresas ou pessoas (algumas vezes milhares);
- uso da Infra-estrutura da Internet;
- inovação da proposta de valor;
- enfoque no conhecimento.

Bovet (2001) usa a expressão Rede de Valor, à qual define como um novo modelo de negócios, que gira em torno de um desempenho superior da cadeia de suprimentos, através da colaboração de uma rede de fornecedores, que utilizam a tecnologia digital para criar o fluxo de informações entre as etapas de produção e distribuição. Para alcançar o sucesso, o autor define cinco etapas consideradas fundamentais – ver Tabela 11.

Tabela 11 - Etapas para um Modelo de Negócio em uma Rede de Valor

Proposta de Valor	É o produto ou serviço de criação de utilidade que uma empresa oferece aos clientes. A capitalização do lucro pode acontecer de três formas: serviços excepcionais (rapidez e confiabilidade), soluções práticas e personalização.
Abrangência	Atividades que irá executar para criar valor aos clientes, mantendo o controle estratégico da interface com o cliente e capturando os lucros necessários para crescer.
Obtenção de Lucro	Definição de mecanismos para obter lucros do valor que cria para os seus clientes: receitas lucrativas x melhoria da posição de custos e ativos.
Controle Estratégico	Forma de proteger os lucros ao longo do tempo, através da utilização de mecanismos de proteção: marca diferenciada, sólido relacionamento com clientes e fornecedores, serviços inovadores e preço baixo.
Execução	Conexão entre todas as decisões do modelo: decisões sobre a proposta de valor, sobre a atuação na abrangência das atividades, sobre os mecanismos de obtenção de lucro e como irá se dar o controle estratégico.

Fonte: Bovet (2001)

A definição usada por Bovet (2001) foca na criação de uma cadeia de valor estruturada e integrada entre diversos participantes.

Tapscott (2001) usa o termo rede de negócios (*business web* ou *b-web*) para falar de um sistema distinto de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços comerciais, provedores de infra-estrutura e clientes, que usam a Internet para suas principais comunicações e transações.

A partir dessas definições, esta dissertação adotará a seguinte: rede é um sistema distinto de participantes que se comunicam e transacionam em um contexto bem definido, construído sobre a Internet, com vistas a atingirem determinado objetivo, de tal forma que, graças à existência da rede, seja possível maximizar os resultados, que seriam difíceis de serem alcançados sem a presença desta rede.

Algumas tipologias são propostas para análise de redes. Kupfer (2002, p. 365) relaciona os trabalhos de Garofoli (1993), Markunsen (1994), Langlois e Robertson (1995) e a esta lista acrescentamos a proposta de Ernst (1994 *apud* CASTELLS, 1999, p. 209). Não obstante, como é destacado em Kupfer (2002, p. 365), muitas vezes as tipologias têm apenas um caráter descritivo, mesmo assim, servem como quadro referencial para estudo do tema.

Dessa forma, partiu-se para a adoção de uma taxonomia, neste trabalho, que deverá auxiliar a análise do objeto de estudo, visto que diferentes tipos de redes têm diferentes necessidades e, com isto, necessidades e atuações também diferentes. Para esta pesquisa, foram adotados, como pontos importantes a serem contemplados pela taxonomia:

- i. Definição de dimensões e características bem definidas que orientem claramente, a colocação de um caso em particular dentro da tipologia proposta.
- ii. A rede deverá estar focada no objetivo de sua proposta de valor e não na forma ou na disposição dos participantes dentro desta.
- iii. A rede deverá estar alinhada com conceitos relacionados à Teoria de Custos de Transação.
- iv. Uso de tipologia construída a partir de exemplos de redes já existentes na Internet, o que poderia ser um ponto importante para um corte que delimite o objeto de estudo.

Como resultado, chegou-se a duas opções. A primeira foi apresentada por Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN, VARGAS, 2002) denominada de Mapa de Orientação Conceitual (Figura 13), classifica os diversos tipos de redes através de quatro quadrantes.

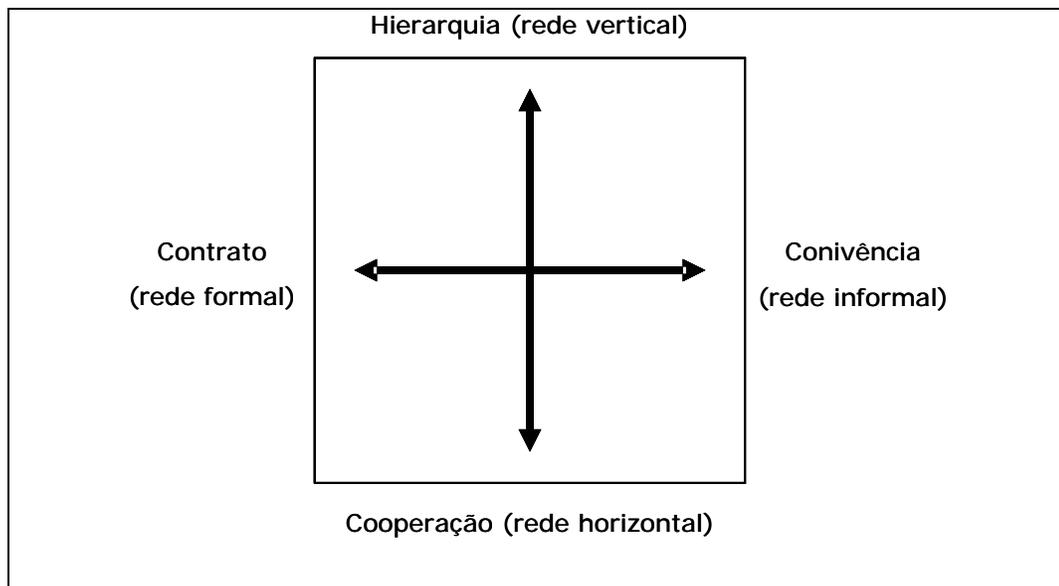


Figura 13 - Mapa de Orientação Conceitual para Classificação de Redes

Fonte: BALESTRIN e VARGAS (2002)

A segunda, proposta por Tapscott (2001), baseia-se em duas dimensões denominadas de Dimensões de Diferenciação.

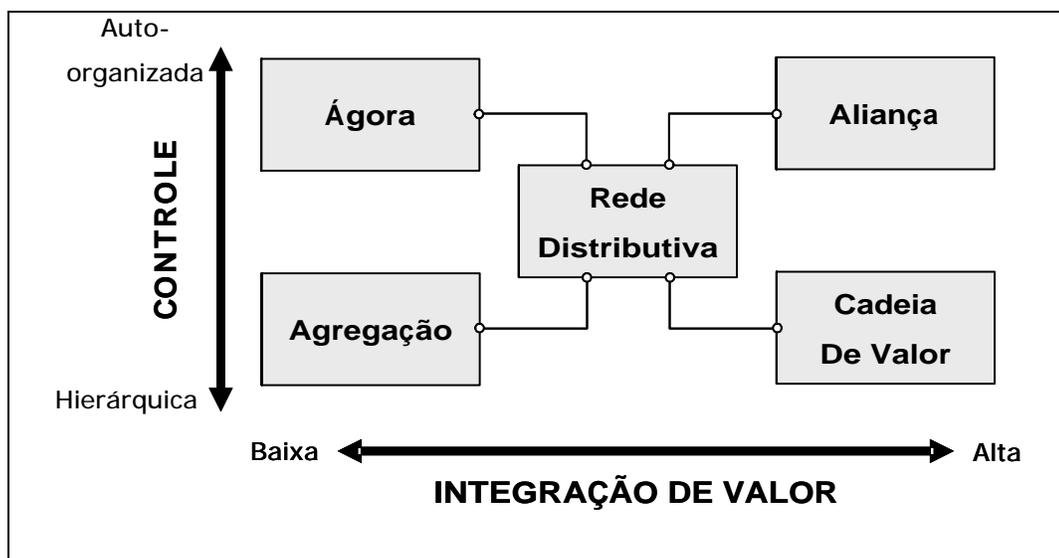


Figura 14 - Dimensões de uma Rede de Negócios

Fonte: TAPSCOTT (2001)

As duas propostas são parecidas entre si, cujas dimensões variam entre o grau de controle (muita hierarquia até nenhuma hierarquia) e formalização (existência ou ausência de contratos formais).

Porém, para esta dissertação acabou-se optando pela taxonomia proposta por Tapscott (2001) porque, além de atender aos quatro pontos identificados anteriormente, destaca, na análise de redes, alguns papéis fundamentais como provedores de contexto e de conteúdo e por incorporar os tradicionais clientes dentro do escopo da própria rede. Além disto, esta proposta, diferente das demais, foi construída em cima de casos reais observados e em operação na Internet.

A proposta de Tapscott (2001), denominada de redes de negócios (business webs ou b-webs), utiliza duas dimensões de diferenciação para classificação das redes: a dimensão controle e dimensão integração de valor. (ver Figura 14).

A dimensão controle representa o controle econômico que um determinado agente exerce sobre os demais, podendo variar em relação a dois extremos. O primeiro deles é o auto-organizado, em que o mercado e a sua dinâmica definem o valor e o preço dos bens e serviços. O segundo extremo é o hierárquico, em que um líder controla o conteúdo da proposta de valor, a precificação e o fluxo de transações.

A dimensão integração de valor diz respeito à facilidade com que uma rede facilita a produção ou ofertas de produtos ou de serviços. A dimensão da integração de valor varia em relação a dois pontos. O primeiro deles é a integração baixa, quando não existem contratos formais pré-estabelecidos entre os participantes da rede. O segundo é a integração alta quando há uma forte tendência à formação de contratos formalmente definidos para estabelecer a relação.

Com base nestas duas dimensões, Tapscott (2001) reconhece cinco tipos diferentes de redes: *Ágora*, *Agregação*, *Cadeia de Valor*, *Aliança* e *Rede Distributiva*. Cada uma delas possui características diferentes, que independem do tipo de negócio que é transacionado. Por exemplo, uma *Ágora* pode comercializar bens variados, como selos, informações, *commodities* agrícolas, ações da bolsa de valores. O importante não é o produto transacionado, mas como os participantes são orquestrados para que a rede atinja sua proposta de valor.

Quando observamos algumas soluções, percebemos que pode haver, no mesmo espaço virtual, ou seja, sob o mesmo domínio na Internet, exemplos que se encaixam em mais de um tipo de rede. Isto é possível e não traz nenhum problema para a adoção desta tipologia. Cada nó da rede, e o portal ou *site* é um dos nós desta rede, pode fazer parte de outras redes. O importante é termos, de forma bem clara, quais são as propostas de valor, principais objetivos que se quer atingir em cada situação.

Essas redes, algumas vezes, são fluidas, há uma volatilidade muito grande na colaboração de seus participantes; outras vezes são muito estruturadas, cada participante tem um papel bem definido. Participantes que são divididos em cinco grupos:

- i. **Clientes:** são aqueles que recebem e fornecem valor para a rede.
- ii. **Provedores de contexto:** definem os mecanismos principais de funcionamento da rede, preocupando-se com a realização de sua proposta de valor.
- iii. **Provedores de conteúdo:** são os responsáveis em manter o conteúdo de informações da rede.
- iv. **Provedores de serviços comerciais:** agilizam o fluxo de transações comerciais, garantindo a gestão financeira, a segurança e a privacidade, entre outros.
- v. **Provedores de Infra-estrutura:** responsáveis pelo funcionamento tecnológico da rede em relação à infra-estrutura de comunicações e computação.

Descreveremos, a seguir, as principais características relacionadas a cada um dos cinco tipos propostos por Tapscott (2001).

3.7.1 Ágora

A Ágora é o tipo de rede que tem como principal proposta aproximar ofertantes e demandantes, para que estes, através da cooperação e competição, atinjam um acordo que seja considerado bom para cada um deles.

Para alcançar o sucesso, uma Ágora requer uma massa crítica de ofertantes e demandantes que desejem trocar informações, durante o mesmo período, e usar o mesmo mecanismo para comunicar e conduzir as transações em busca de seus objetivos.

Por um lado, os ofertantes buscam uma rede que atinja o maior número de demandantes, possíveis consumidores de suas ofertas, ou demandantes, especificamente selecionados, para o tipo de suas ofertas, para disputarem entre si. Isto faz com que outros ofertantes se juntem à Ágora que, também por este motivo, provocará a participação de mais demandantes.

Por outro lado, os demandantes buscam uma rede que possua o maior número de ofertantes, possíveis fornecedores de suas necessidades, ou ofertantes considerados ideais para aquilo que procuram, o que permite uma maior possibilidade de negociações. Um maior número de demandantes acaba atraindo mais ofertantes.

Esse comportamento reforça o valor da rede. Cada novo membro aumenta o valor da rede, que por sua vez, atrai mais membros, ou seja, quanto mais membros, maior o valor da rede; quanto maior o valor da rede, maior o número de membros. Uma Ágora é um exemplo clássico do efeito em rede comentado no Capítulo 2.

Em uma Ágora, os provedores de contexto não são intermediários, ou seja, não se apoderam dos bens para revenda; eles preocupam-se em criar e regulamentar os mecanismos para transação e designação de bens, facilitando a negociação entre ofertantes e demandantes. Do ponto de vista da receita, os provedores de contexto podem ganhar sobre o volume de transações realizadas, seja um valor fixo ou percentual sobre o valor da transação em si. Os benefícios para os provedores de contexto são:

1. Custo zero de estoque: os ofertantes adquirem e estocam seus próprios bens.

2. Custo zero de merchandising e marketing do produto ou serviço: os ofertantes são responsáveis por definir os argumentos necessários para convencer a compra.
3. Custo zero de distribuição: demandantes e ofertantes providenciam e pagam pelo envio do bem (se for o caso).
4. Pouca responsabilidade pelo produto ou serviço (o provedor de contexto deve oferecer meios para mensurar os participantes).
5. Desenvolvimento editorial quase zero: o conteúdo (ofertas e demandas) é informado pelos respectivos ofertantes e demandantes.
6. Custo de crescimento marginal quase zero: aumentar a rede com um novo participante custa muito pouco.

Para manter a rede de participantes, uma Ágora deve ter como preocupações a confiança e a autenticação, ou seja, deve haver confiança entre os participantes e a certeza na obtenção daquilo que é esperado.

De acordo com os mecanismos de funcionamento, podem ser reconhecidos quatro tipos básicos de Ágora:

Tabela 12 - Tipos de Ágoras

Tipo	Descrição
Mercado Aberto	Negociação um-a-um, negociação direta entre o ofertante e o demandante. O número de participantes é alto, tanto ao nível dos ofertantes, quanto dos demandantes.
Leilão Vendedor	Do tipo um ofertante para muitos demandantes.
Leilão Comprador	Do tipo um demandante para muitos ofertantes. Funciona muito bem quando o orçamento do comprador é alto com relação ao custo do leilão e existe concorrência de mercado entre os ofertantes.
Bolsas	Podem ser aplicadas em situações onde os produtos são do tipo <i>commodities</i> , com alta demanda, disponibilizados por muitos vendedores e pouco diferenciados entre si.

Quadro 3 - Tipos de Leilões

Os seguintes tipos de leilão têm sido mais usados:
Leilão Inglês: os arrematantes competem e o lance mais alto vence.
Leilão Reverso: os arrematantes competem e o lance mais baixo vence (usado nos casos de Leilão Comprador).
Leilão Holandês: muito usado para múltiplos itens idênticos (flores, grãos, etc.).
Leilão Lacrado: os arrematantes submetem seu melhor lance, que permanece escondido dos outros.

3.7.2 Agregação

As redes de negócios do tipo Agregação têm como principal proposta intermediar transações entre produtores e demandantes, criando valor para ambos. Elas beneficiam os clientes quando escolhem e organizam os produtos, definem os preços e ajudam estes clientes a encontrar os produtos de acordo com suas necessidades.

As agregações devem **agregar valor ao processo de intercâmbio**, ao invés de fazê-los aos próprios bens. Uma rede de negócios do tipo Agregação traz mudanças significativas, representadas por estratégias únicas de negócios e pelo fato da tecnologia permitir que uma empresa cultive os relacionamentos com seus clientes em grau de intensidade, antecipação e coordenação. Isto permite que a rede se forme adequadamente, integrando fornecedores de produtos e serviços diversos que satisfaçam às necessidades variadas.

Uma agregação pode apresentar alterações de escopo significativas, seja atingindo uma maior área geográfica, seja aumentando o leque de ofertas, o que requer uma grande articulação entre todos os participantes da rede.

Uma agregação é substancialmente diferente de um grande hipermercado. Em um hipermercado toda a estratégia é organizada para atender a todos os clientes sem distinção, já numa agregação, o ambiente do cliente pode ser totalmente personalizado para suas necessidades, seus desejos em particular podem ser informados diretamente para os fornecedores. A agregação deve se preocupar em criar os meios para identificar e satisfazer estes desejos.

Em um hipermercado tradicional, a estratégia de atuação é montada em cima de dados de compra anônimos. A carteira de produtos é formada com base na variedade de produtos, em preços, disposição na prateleira, e a atividade promocional é desenvolvida a fim de gerar o melhor retorno para cada categoria de produtos. Esta estratégia baseia-se nos quatro fatores essenciais considerados pelo marketing tradicional (os 4 Ps): **p**lace (disposição), **p**rice (preço), **p**roduct (produto), **p**romotion (promoção). Por sua vez, o marketing digital apresenta um modelo com sete forças principais - modelo proposto por Chelba (1999 *apud* TEIXEIRA FILHO, 2001):

Tabela 13 - As 7 forças do Marketing Digital

Interatividade	Capacidade de formulação de perguntas, realização de pesquisas, busca de informações complementares e controle do próprio fluxo do relacionamento.
Personalização	Permitir opções de configurações sob medida.
Globalização	Mercado local acessível a fornecedores globais. Mercado global acessível a fornecedores locais.
Integração	Realinhamento dos processos na cadeia produtiva.
Aproximação	Diminuição no número de intermediários.
Convergência	Toda informação seja ela dados, texto ou imagem, em um único formato: formato digital.
Democratização da Informação	Marketing passa a ser do tipo muitos-para-muitos, em oposição ao marketing tradicional um-para-muitos.

Fonte: (TEIXEIRA FILHO, 2001)

Os agregadores de bens e serviços de informação consistem em outro tipo de agregadores, inclusive apresentam uma grande vantagem: podem atender digitalmente.

Em uma Agregação, o provedor de contexto tem como papel principal definir e executar uma combinação ótima entre seis variáveis diferentes: seleção, organização, aproximação, preço, praticidade e atendimento. Criar uma articulação positiva entre elas passa a ser, então, o ponto focal na ação de uma agregação. Ver Tabela 14.

Tabela 14 - Proposta de Valor em uma Agregação

Seleção	<p>Este item é um foco de diferenciação grande entre os intermediários tradicionais e as redes de negócio do tipo Agregação, já que a própria Internet possibilita que os clientes busquem, a um baixo custo, as informações necessárias para montar sua própria seleção.</p> <p>Além disto, para agregadores de produtos não há a necessidade de formação de estoques de todos os produtos, o provedor de contexto pode manter seus próprios estoques, estar articulado com estoques de outras empresas, providenciar fornecimento <i>just-in-time</i> direto com o fabricante, combinando sempre de acordo com as melhores conveniências.</p> <p>Assim, a seleção oferece novas oportunidades competitivas quando quem dita a abrangência são as necessidades dos clientes.</p>
Organização	<p>O provedor de contexto deve tornar a compra ou, em um sentido mais amplo, o consumo, o mais prático e eficiente possível.</p> <p>Aqui está um ponto de forte diferenciação. Enquanto os tradicionais supermercados e shoppings centers buscam maximizar o tempo de compra do consumidor, em uma Agregação, a organização é definida pelo próprio consumidor, já que não há uma ordem estabelecida de como este deverá navegar. No mundo digital, a organização tem possibilidades ilimitadas com relacionamentos das mais diversas naturezas.</p>
Coordenação	<p>A apresentação dos produtos deve estar associada a um conjunto muito maior de informações. Não basta apresentar o produto, mas o provedor de contexto deve apresentar o maior número de informações, quanto maior, melhor para os compradores que poderão tomar decisões bem amparadas.</p>
Preço	<p>Diferentemente dos intermediários tradicionais, o mecanismo de preços pode sofrer algumas transformações como precificação variável.</p>

Praticidade	Uma agregação quebra os limites de localização e horário de funcionamento.
Atendimento	Uma organização para atendimento que reforce a vantagem competitiva.

Principais tipos de agregações:

- i. **Superagregação:** Fazem seleção em categorias de produtos tradicionais, em busca de eficiência de escala e grandes retornos sobre os investimentos em capital de relacionamento com o cliente.
- ii. **e-sources:** Agregam informações relacionadas a decisões de compra complexas ou arriscadas. Procuram alimentar o cliente com informações que tradicionalmente só estavam disponíveis a fornecedores de serviços especializados.
- iii. **e-brokers:** Procuram agregar demanda para os fornecedores e fornecimento para os clientes, através da redução dos custos de procura, avaliação e preço.
- iv. **Integração:** Racionalizam processos de compra, negócios e consumidores anteriormente desconexos.
- v. **Hubs da indústria:** Agregam informações e os serviços da indústria e intermediam transações B2B. Normalmente, os hubs cobram dos vendedores o acesso aos segmentos de mercado bem definidos ou levam uma porcentagem nas transações que facilitam.
- vi. **Portais de consumidores:** Atraem grande número de clientes com conteúdo e serviços gratuitos. Geram receita cobrando dos vendedores de produtos e serviços por esses segmentos através de propaganda, colocação de páginas e links.

3.7.3 Cadeia de Valor

Uma rede do tipo Cadeia de Valor tem como principal proposta desenvolver, produzir e entregar produtos ou serviços para atender a um conjunto específico de necessidades do cliente. Transforma as matérias-primas em produtos acabados e serviços prestados e, muitas vezes, fornece a documentação, o serviço e o suporte.

De maneira geral, apesar de uma rede do tipo Cadeia de Valor utilizar conceitos de cadeia de suprimento, essa vai além do fornecimento, pois envolve uma rede de parcerias dinâmica e de alto desempenho entre clientes/fornecedores e fluxos de informação.

O provedor de contexto tem como papel definir as metas e coordenar a integração das contribuições de valor dos provedores de conteúdo, inclusive projetistas, técnicos, fornecedores, montadores, distribuidores, revendedores, integradores de soluções e outros parceiros.

Podemos reconhecer dois tipos básicos de Cadeias de Valor: o primeiro é o tipo **fabricação/produção de rotina**, o segundo é o tipo **oficina**. As Cadeias de Valor do tipo fabricação/produção de rotina se baseiam na realização de atividades fixas e bens uniformes, concentrando-se na eficácia do processo e do custo. As Cadeias de Valor do tipo oficina criam soluções personalizadas para demandas únicas.

As redes de negócios do tipo Cadeia de Valor procuram melhorar os entrelaçamentos em uma série de atividades de valor. Estes entrelaçamentos referem-se ao fluxo dos bens e das informações entre atividades, tanto dentro quanto fora da empresa. Segundo Porter, os entrelaçamentos afetam a maneira como uma atividade de valor é desempenhada e o custo de desempenho da outra. Em um ambiente habilitado pela Web, entrelaçamentos novos e aperfeiçoados ajudam a tornar a integração de valor mais rápida, melhor e mais barata.

Uma cadeia de valor deve estar organizada em torno dos seus clientes, para captar as escolhas e transmitir a todos os participantes da cadeia as informações necessárias. O provedor de contexto ou a empresa que cria a cadeia de valor deve

controlar os pontos de contato, acessar informações sobre o cliente, alimentar o relacionamento e obter sua satisfação por meio de serviço e apoio digitalmente integrados, administrar a rede de fornecedores para garantir o cumprimento rápido, com boa interação custo-benefício.

3.7.4 Alianças

Uma rede do tipo Aliança tem como principal proposta colaborar para um bem coletivo, desenvolver ou fazer coisas úteis, criar e compartilhar conhecimento.

Uma Aliança alcança uma integração de alto valor através da auto-organização e sem gestão hierárquica explícita. A principal proposta de valor de uma Aliança é colaborar para atender um bem comum a seus participantes.

Os participantes da Aliança podem não ter retorno financeiro pelas suas contribuições diretas, mas podem explorar os produtos do trabalho da Aliança. Assim, cada um é motivado a contribuir com o que tem de melhor, com expectativas razoáveis de auferir benefícios.

O provedor de contexto numa Aliança tem como papel principal estabelecer a direção, porém cada participante contribui independentemente para uma experiência de valor total.

Balceiro e Cavalcanti (2001) apresentam o caso sobre o desenvolvimento do Boeing 737, um misto de aplicação de cadeia de valor virtual com formação de redes do tipo Aliança para desenvolvimento da aeronave. Em uma das redes, foram reunidos os futuros clientes em potencial com objetivo de engajá-los no processo de concepção e desenvolvimento do avião, incorporando o ponto de vista do cliente desde o estágio inicial de desenvolvimento até o momento que o produto foi lançado ao mercado. Esta aliança, Boeing e clientes, reuniu 24 membros, uma delas a brasileira Varig.

Por sua vez, Shapiro e Varian (1999) destacam o valor das Alianças quando afirmam: “Concentrar-se não apenas nos concorrentes, mas nos colaboradores e complementadores”. E exemplificam:

A histórica da parceria Microsoft-Intel é um exemplo clássico. A Microsoft dedicou-se de maneira quase exclusiva ao software, enquanto a Intel dedicou-se quase exclusivamente ao hardware. Ambas firmaram alianças estratégicas e fizeram aquisições que ampliaram suas forças (...). A Microsoft tem seu cortejo de fornecedores independentes de software e ambas as empresas têm amplos programas de licenciamento com fabricantes originais de equipamentos. É do interesse de cada empresa criar fontes múltiplas para a parte do sistema que cabe à parceria, mas ao mesmo tempo impedir que surja uma forte rival para a própria parte.

A formação de Alianças pode ser justificada pelo conceito de *feedback* positivo, o que leva à exploração de diferentes estratégias de concorrência nos mercados. Nesta busca por aliados, devem ser incluídos clientes, fornecedores, concorrentes e fabricantes de produtos complementares.

A criação de Alianças leva à formação de massa crítica com objetivo de fortalecer a rede e conseqüentemente todos que fazem parte dela. Os efeitos de rede impulsionam as economias de escala do lado da demanda: quanto maior o número de usuários, maior o valor dos negócios para os próprios usuários. A Tabela 15 relaciona os principais tipos de Alianças.

Tabela 15 - Principais Tipos de Alianças

Alianças Sociais	São verdadeiras comunidades sociais promovendo o convívio em si. A proposta de valor de uma aliança social deve ser a comunicação propriamente dita.
Alianças de Discussão	São aquelas que se concentram em questões tópicas. A proposta de valor deve combinar o aprendizado com a integração.
Alianças de Ajuda	Os participantes trocam informações e experiências, auxiliam uns aos outros a solucionar os inúmeros problemas.
Alianças de Design Colaborativo	Há a preocupação de desenvolvimento de um projeto ou avanço científico específico. Exemplos: Caso Boeing 737, OMG (desenvolvimento do padrão CORBA).
Alianças de Produção	Os participantes criam coleções de bens, que se conectam entre si para oferecer aos usuários a solução integrada a uma necessidade. Cada participante é um produtor autônomo, normalmente apoiado por processo de produção através da Cadeia de Valor. Exemplos: Linux, <i>Wintel</i> (aliança Microsoft e Intel).
Jogos	Os participantes colaboram e competem para criar novos ambientes e simulações. Categorias incluem desde simulação de negócios, aventuras até jogos tradicionais.

Alguns fatores de sucesso para alianças são:

- i. Assegurar que os interesses individuais dos participantes estão alinhados aos interesses da Aliança.
- ii. Compartilhar o poder entre os participantes é fator de credibilidade.

- iii. O mérito e reconhecimento devem ser feitos com base na qualidade das contribuições.
- iv. As inovações devem ser dinâmicas e contínuas.
- v. As contribuições devem ser reconhecidas e recompensadas (reconhecimento público, financeiro e de autoridade).
- vi. As regras devem ser as mais transparentes e democráticas possíveis.
- vii. A arquitetura dos produtos da aliança deve ser desenhada de modo modular, para que os participantes possam enviar suas contribuições facilmente.

3.7.5 Rede Distributiva

Uma rede do tipo Rede Distributiva tem como principal proposta facilitar a troca e a entrega de informações, bens e serviços.

O provedor de contexto tem como papel principal operar como habilitadores, para agregar valor através da visibilidade, velocidade e agilidade. As Redes Distributivas atendem outras redes de negócios alocando e entregando bens, quer informações, objetos, dinheiro, quer outros recursos dos provedores aos usuários. De maneira geral, prestam serviços comerciais ou de infra-estrutura a clientes, provedores de contexto e de conteúdo, utilizam recursos de mediação para facilitar intercâmbios através do tempo e do espaço. As Redes Distributivas têm uma característica especial: elas viabilizam os efeitos de rede.

Tabela 16 - Tipos Básicos de Redes Distributivas

Entregar em pedaços	Reúnem e distribuem bens de fluxo contínuo e divisível como energia, gás e largura de banda nas telecomunicações.
Armazenar-e-encaminhar	Incluem os serviços de despachos e postais, meios de viagens como aerovias e rodovias, entrega de conteúdo das redes de telecomunicações (voz e dados) e a própria Internet.
Estacionar-e-alavancar	Tipicamente bancos e companhias de seguros.

4 COMPRAS PÚBLICAS

Este capítulo apresenta os principais princípios, normas e regulamentos definidos pela legislação brasileira em vigor no que se refere à realização de compras por parte dos poderes públicos. A análise inicia-se pela Lei 8.666/93 que rege todos os procedimentos de compras públicas nos três poderes, incorporando as alterações feitas ao longo dos anos, até o estabelecimento do Pregão Eletrônico como uma das modalidades de licitação válidas em todo o país.

Em seguida, é apresentado o histórico do uso de compras pela Internet, no Estado da Bahia, concluindo com a análise do Portal Comprasnet.BA, *site* do Governo do Estado, voltado para divulgação de compras e realização de cotações.

Estando o interesse deste trabalho de pesquisa relacionado à formação de redes de negócios na Internet, será dada especial atenção à modalidade denominada de Pregão Eletrônico e aos principais aspectos da Lei que possibilitam ou constituem esta modalidade. Desta forma, alguns pontos da legislação brasileira foram apenas parcialmente citados ou mesmo omitidos como, por exemplo, as contratações de obras de engenharia e publicidade, que recebem tratamento específico na Lei, mas fogem ao escopo deste trabalho.

Este capítulo possui relevância ao tema da pesquisa, pois, conforme abordado no capítulo 3, a rede de negócios, é uma estrutura de governança influenciada pelo ambiente institucional onde são realizadas as transações, pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos e pela própria natureza das transações. Assim, dentro da teoria de custos de transação, um conhecimento detalhado destes três

níveis é fundamental para analisar uma estrutura de governança específica, uma vez que os atributos das transações e dos agentes variam caso a caso.

Além de consulta à bibliografia citada durante o capítulo, as principais fontes de informação, que subsidiaram a elaboração do mesmo, foram os próprios instrumentos legais - leis, decretos, medidas provisórias, instruções normativas -, tanto a nível federal quanto estadual, segundo relações apresentadas nos sites <http://www.comprasnet.gov.br> (Governo Federal) e <http://www.comprasnet.ba.gov.br> (Governo da Bahia) e listadas no Anexo D.

4.1 A MODERNA COMPRA PÚBLICA NO BRASIL

A Lei 8.666 promulgada em 21 de junho de 1993 e conhecida como a Lei das Licitações marca o início da moderna legislação brasileira no que se refere a contratações realizadas pelos poderes públicos, estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações.

Sua aplicação regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, que substituiu o Decreto 2.300/86. Reforçando a obrigatoriedade da licitação e centra na União a responsabilidade em definir normas gerais de licitação e contratação. Além de suprir lacunas existentes do Decreto 2.300/86, relaciona os crimes e aponta penas aos infratores, estabelece inovações e dá ênfase, em especial, às licitações e contratações de obras e serviços de engenharia.

É importante lembrar o contexto histórico do início dos anos 90, período em que foi elaborada a lei das licitações. O país vivia um clima de instabilidade econômica com taxas inflacionárias girando em torno dos 30% ao mês. Isto influenciava diretamente os procedimentos licitatórios, pois os licitantes enfrentavam a situação de ter que ofertar um produto por um determinado preço, pois sabia que a licitação demoraria muito tempo para ser concluída. Isto levava, comumente, ao superfaturamento. No plano político, denúncias de corrupção preocupavam a opinião pública, o que implicava na necessidade de que atitudes emergenciais fossem tomadas.

Como destaca Peixoto (1998), as críticas ao Decreto 2.300/86 eram muitas e, com a vigência da Constituição Federal de 1988, ocorreu o fenômeno da recepção. Entre estas críticas poderíamos incluir o fato de que a inflação alta obrigava prazos de publicidade menores para diminuir o tempo de duração de uma licitação, limitando o caráter competitivo; a aparente ilegalidade de alguns dispositivos; a facilidade que a norma oferecia para as contratações sob a alegação de notória especialização e demais contratações diretas; o permissivo legal de se utilizar critérios subjetivos de julgamento.

Essa circunstância levou a elaboração de uma Lei marcada pelo detalhamento de procedimentos, com pouca ou nenhuma margem para adaptação a especificidades dos órgãos e entidades.

Após a promulgação da Lei 8.666/93, novas leis relacionadas ao tema em questão foram aprovadas. As alterações tinham por finalidade aprimorar o entendimento e facilitar o trabalho dos administradores públicos, além de incorporar inovações no assunto. Ao longo dos anos, novas mudanças foram feitas através das Leis 8.883 de 8 de junho de 1994, 9.032 de 28 de abril de 1995, 9.648 de 27 de maio de 1998 e 9.854 de 27 de outubro de 1999, e, por último, a Lei 10.520 de 17 de julho de 2002 que instituiu o pregão como uma das modalidades de licitação.

Subordinam-se ao regime da Lei 8.666, os órgãos da administração direta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A Lei define alguns princípios norteadores dos processos de contratação, inspira o comportamento dos agentes públicos e fornecedores, garante a isonomia e a conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, estimula, ainda, o caráter

competitivo nas relações entre o Governo e o mercado. Na Tabela 17, a seguir, os princípios básicos são brevemente comentados.

Tabela 17 - Princípios Básicos para a Compra Pública

Princípio	Comentários
Legalidade	O processo deve estar de acordo com as leis e com os valores presentes na Constituição Federal de forma explícita ou implícita.
Impessoalidade	Está relacionado à ausência de tratamento discriminatório, evita concessões de privilégio e assegura condições justas de competição.
Moralidade	Está relacionado à correta aplicação do dinheiro público. Os cidadãos têm direito a um governo justo (MOTTA, 2002, p.109).
Igualdade ou Isonomia	<p>Visa a livre concorrência entre licitantes em condições iguais, evitando a discriminação entre estes. Trata-se de não admitir a discriminação arbitrária, produto de preferências pessoais e subjetivas do ocupante de um cargo público.</p> <p>“O que o princípio da igualdade entre os licitantes veda é a cláusula discriminatória ou julgamento faccioso que desiguala os iguais ou iguala os desiguais, favorecendo a uns e prejudicando a outros, com exigências inúteis para o serviço público, mas com destino certo a determinados candidatos”. (MOTTA, 2002, p. 111).</p>
Publicidade	Está relacionado à visibilidade dos atos administrativos para possibilitar a participação e o pleno exercício de controle por parte da sociedade.
Vinculação ao instrumento convocatório	O edital vincula a Administração aos concorrentes, é a lei que rege a licitação, impondo-se perante todos os interessados.
Julgamento objetivo	Está relacionado ao julgamento de acordo com o edital, que não pode ser obscuro, conter preferências ou escamotear critérios para classificação de propostas.

Aqui vale destacar, conforme apontado por Motta (2002, p. 13), o princípio da eficiência que foi incorporado à legislação brasileira através da Emenda Constitucional 19/98. A eficiência impõe a todo agente público realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional, não se contenta, apenas, com os aspectos da legalidade, mas busca resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

O caráter para a plena competição deve estar baseado na ausência de preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato. Mesmo empresas brasileiras não devem receber tratamento diferenciado em relação a empresas estrangeiras.

A Lei garante o acesso público a quaisquer informações relacionadas ao processo de contratação, permite o acompanhamento por qualquer cidadão, salvo quanto ao conteúdo de propostas até a abertura das mesmas. Estipula momentos de divulgação obrigatória para os editais de convocação e dos resultados através da imprensa oficial e comum.

Além dos princípios básicos, apresenta um capítulo de definições que esclarece o significado de termos e expressões utilizadas no seu texto, o que facilita a leitura e o entendimento do sentido que se quis dar em cada um dos seus 126 artigos.

Finalmente, há um consenso entre os juristas que a Lei, não só define normas gerais, mas, principalmente, incorpora novos valores à Administração Pública.

Essa Lei, tendo causado enorme impacto desde sua proposição, encarece o princípio jurídico da *eficiência* quando focaliza o estrito liame que deve existir entre fixação e execução de metas fiscais, enfatizando o controle do percurso para consecução de resultados. Torna concreto e palpável o princípio da *economicidade*, pela conceituação mais exata da gestão orçamentária e fiscal. Reaviva a noção de continuidade administrativa, até então pouco explorada pelo ordenamento legislativo e, até mesmo, pela doutrina nacional. E desenvolve, sobretudo, o princípio fundamental da responsividade (*accountability*), correlato a todos os demais inseridos no art. 37 da Carta Magna.

4.2 LICITAÇÕES

Um processo licitatório, ou simplesmente licitação, é o procedimento administrativo pelo qual a Administração Pública escolhe a proposta de fornecimento de bem, obra ou serviço mais vantajosa para o erário, constituindo, portanto, um instrumento para reunir, analisar e avaliar comparativamente as ofertas, com a finalidade de julgá-las e decidir qual a mais favorável. (MOTTA, 2002).

A licitação deve preceder toda contratação realizada pelos poderes públicos, preservando-se os princípios básicos descritos anteriormente. Durante a licitação devem ser observados procedimentos obrigatórios, bem como o atendimento a necessidades de informação adequadas para a realização e conclusão do processo. Antes da assinatura de qualquer contrato deve preceder uma licitação, excetuando-se os casos de dispensa e inexigibilidade.

Como destaca Justen Filho (2001, p. 58), a licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa, objetiva contratar com o particular melhor qualificado, em melhores condições, para obter o melhor resultado possível. A vantagem é caracterizada pela adequação e satisfação ao interesse público por via da execução de um contrato.

As compras deverão ser feitas através da especificação completa do bem a ser adquirido, sem indicação de marca, e com a definição das unidades e das quantidades em função do consumo e utilização prováveis. Deve ser observada a padronização no que diz respeito a especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas.

Para assegurar a existência de recursos para pagamento, em todo o processo licitatório, deverá estar indicado quais os recursos orçamentários previstos, sob pena de anulação do ato e responsabilização dos gestores envolvidos. Isto, além de ser uma garantia para os fornecedores, requer uma gestão mais responsável por parte

dos gestores públicos. A lei garante ainda que pagamentos decorrentes de despesas, cujos valores não ultrapassem o limite de 10% do valor-limite da modalidade convite, deverão ser efetuados no prazo de até cinco dias úteis, contados da apresentação da fatura.

Os resultados das licitações devem ser publicados, obrigatoriamente, em quadros de avisos com acesso público ou através de órgãos de divulgação oficial, devendo constar a identificação do bem comprado, o preço unitário, a quantidade adquirida, o vendedor e o valor total da operação. Exceção feita aos casos de dispensa.

As licitações são conduzidas por uma comissão constituída de, pelo menos, três membros que tem o papel de presidir e fazer valer os princípios e regras determinadas no edital.

4.2.1 Modalidades de Licitação

Inicialmente, a Lei 8.666/93 definiu apenas cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Em 2000, primeiramente através de medidas provisórias, foi instituída mais uma modalidade: o pregão, em seus dois formatos o pregão presencial ou comum e o pregão eletrônico.

Por se tratar do foco de interesse desta pesquisa, as modalidades do tipo pregão serão analisadas em seções específicas a seguir. Porém, antes apresentaremos as características gerais das cinco modalidades de licitação originalmente previstas na Lei 8.666.

A modalidade **concurso** se aplica nos casos de escolha de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores.

O **leilão** é a modalidade de licitação para que os órgãos públicos possam efetuar a venda de: **(i)** bens móveis inservíveis para a Administração; **(ii)** produtos legalmente apreendidos ou penhorados; **(iii)** alienação de bens imóveis cuja aquisição tenha sido derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento. A aquisição

será feita por aquele interessado que oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Desta forma, no âmbito da administração pública, leilão é **uma modalidade para a venda de bens** do poder público para qualquer interessado que ofereça o lance de maior valor dentre todos os oferecidos.

A estipulação das outras modalidades segue *valores-limite* estimados para a contratação (ver Tabela 18).

Tabela 18 - Valores-limite para Modalidades de Licitação

Modalidade	Valor Limite (R\$) <i>Obras e Serviços de Engenharia</i>	Valor Limite (R\$) <i>Outras Compras e Serviços</i>	Prazo Mínimo para divulgação ¹
Concorrência	> 1.500.000,00	> 650.000,00	30 ou 45 dias ²
Tomada de	<= 1.500.000,00	<= 650.000,00	15 ou 30 dias ³
Convite	<= 150.000,00	<= 80.000,00	5 dias úteis
Concurso	N.A.	N.A.	45 dias
Leilão	N.A.	N.A.	15 dias

Observações:

Os prazos devem ser contados entre a data de divulgação do aviso ou conclusão do edital e a data de abertura das propostas. Caso ocorram modificações que afetem a formulação das propostas, devem-se reabrir os prazos mínimos estabelecidos.

O prazo mínimo para divulgação será de 45 dias nos casos de concorrência do tipo melhor técnica ou do tipo técnica e preço. Ainda serão 45 dias para as concorrências que contemplem regime de empreitada integral. Para os outros casos o prazo mínimo de divulgação é de 30 dias.

O prazo mínimo para divulgação será de 30 dias nos casos de tomada de preços do tipo melhor técnica ou do tipo técnica e preço. Para os outros casos o prazo mínimo de divulgação é de 15 dias.

A despeito dos valores-limite, nos casos em que couber convite, poderá ser utilizada a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência. Desta forma, a escolha da modalidade pode também depender da complexidade do objeto licitado, visto que diferenças procedimentais entre as três modalidades garantem a utilização de maiores exigências na modalidade concorrência do que na modalidade convite e de forma intermediária na modalidade tomada de preços.

As modalidades convite, tomada de preços e concorrência são também conhecidas por **modalidades comuns**.

A legislação veda, peremptoriamente, a criação de outras modalidades ou mesmo a combinação das modalidades existentes durante uma licitação específica, pois limita apenas àqueles procedimentos àqueles definidos em lei.

Os avisos que contém os resumos dos editais deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez, no Diário Oficial e em jornal diário de grande circulação.

Para participação nos certames, os licitantes devem apresentar documentação relativa à habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal.

Os critérios de julgamento devem estar objetivamente definidos no edital e podem ser dos seguintes tipos (i) menor preço; (ii) melhor técnica; (iii) técnica e preço; (iv) maior lance. Todos detalhados na Tabela 19;

Tabela 19 - Critérios para Seleção de Melhor Proposta

Tipo	Descrição
Menor Preço	Será vencedor o licitante que apresentar a proposta de menor preço.
Melhor Técnica	Para serviços de natureza intelectual. As propostas técnicas são abertas e seu conteúdo avaliado. Em seguida são abertas apenas as propostas de preço que atingiram a qualificação mínima na especificação técnica. A proposta de preço de menor valor passa a ser o limite da licitação. Serão chamados os licitantes por ordem do índice técnico até que o primeiro aceite os valores detalhados nos orçamentos da proposta de menor valor.
Técnica e Preço	Para serviços de natureza intelectual. As propostas técnicas são abertas e seu conteúdo avaliado. Em seguida são abertas apenas as propostas de preço daquelas que atingiram a qualificação mínima na especificação técnica. Utilizando média ponderada, a partir da pontuação técnica e do preço absoluto são criados índices de técnica e preço, sendo calculado a nota final de julgamento através de pesos definidos no edital.
Maior Lance	Para casos de alienação de bens e concessão de direito de uso

Nas modalidades comuns, de maneira genérica, o processo de julgamento se desenrola da seguinte maneira:

- i. Recebimento dos envelopes lacrados com os documentos de habilitação, proposta técnica (quando houver) e proposta de preços.
- ii. Abertura e análise dos envelopes de habilitação. Caso algum licitante seja desclassificado nesta fase, seus envelopes de proposta técnica e proposta de preços são devolvidos.
- iii. Abertura e julgamento das propostas técnicas (quando for o caso). Caso algum licitante não atinja a pontuação mínima nesta fase, seu envelope com a proposta de preços é devolvido.
- iv. Abertura da proposta de preços.
- v. Julgamento final e decisão sobre a licitação.

4.2.2 Dispensas e Inexigibilidade

A licitação pode ser dispensada quando a compra não ultrapassar 10% do valor previsto para a modalidade convite, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço ou compra de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez.

A lei ainda prevê 22 possibilidades para dispensa de licitação, valendo destacar:

- A ausência de interessados na licitação, não podendo esta ser repetida sem prejuízos a Administração.
- Quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento.
- Quando as propostas apresentadas possuírem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou estiverem incompatíveis com os existentes no sistema de registro de preços.

A licitação é **inexigível** em situações de bens cujo fornecimento seja exclusivo de um produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo ser feita a comprovação por órgão competente. Os outros casos são os referentes a serviços de natureza singular prestados por pessoas ou empresas de notória especialização ou contratação de profissional de setor artístico.

Tanto os casos de dispensa quanto de inexigibilidade devem ser plenamente justificados e comunicados através da imprensa oficial.

4.2.3 Sistema de Registro de Preços

Para balizar as contratações, é prevista a existência de um sistema para registro de preços que devem ser obtidos através de ampla pesquisa de mercado e publicados trimestralmente através da imprensa oficial.

Esta pesquisa de mercado não obriga a contratação do bem, faculta aos órgãos a aquisição junto aos fornecedores que ofereceram o registro de preços.

O registro de preços pode ser impugnado por qualquer cidadão caso esteja em desacordo pelo praticado pelo mercado.

A regulação do sistema de registro de preços foi feita **pelo Decreto N° 2.743, de 21 de agosto de 1998**, que prevê a adoção do registro nas seguintes hipóteses:

- quando, pelas características do bem, houver necessidade de aquisições freqüentes;
- quando for mais conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas;
- quando for conveniente a aquisição do bem para atendimento a mais de um órgão ou entidade.

Originalmente, o registro de preços era realizado segundo a modalidade concorrência; com a Lei No. 10.191 de 14 de fevereiro de 2001, o pregão também passou a ser aceito.

Ao preço do primeiro colocado poderão ser registrados tantos fornecedores quantos necessários para que, em função da proposta de fornecimento de cada um, seja atingida a quantidade total estimada para o item ou lote. O preço registrado e a indicação dos respectivos fornecedores deverão ser publicados, trimestralmente, na imprensa oficial e disponibilizados em meio eletrônico.

Ao órgão ou entidade que efetuar a licitação para registro de preços, caberá a prática de todos os atos de controle e administração pertinentes. O órgão que efetivar a aquisição será responsável pelos atos relativos ao cumprimento, pelo fornecedor, das condições pactuadas, incluída a aplicação de eventuais penalidades.

A qualquer tempo, o preço registrado poderá ser revisto em decorrência de eventual redução daqueles praticados no mercado, pois cabe ao órgão ou entidade responsável convocar os fornecedores registrados para negociar o novo valor.

O sistema de registro de preços, considerado por muitos como uma solução que facilitaria o processo de compras, não deu os resultados esperados. Alguns alegam que a impossibilidade de correção de preços estabelecida pelo Plano Real, antes de decorridos doze meses, inviabilizou o sistema. A segunda razão apontada baseia-se na possibilidade, prevista em lei, do contrato de fornecimento durar até doze meses, e por representar quantidade de fornecimento elevado, excluiu as micro, pequenas e médias empresas da competição. Uma terceira razão é o fato da Administração Pública não estar obrigada a contratar os produtos ou serviços registrados, mas, por outro lado, o fornecedor é obrigado a fornecê-los. Isto leva a um elevado grau de incerteza que provoca um aumento nos preços em relação ao mercado.

No parágrafo 5º do artigo 15, a lei prevê o uso de sistemas informatizados referentes ao controle dos registros, porém não de forma obrigatória.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

4.2.4 Registro Cadastral

Para efeito de habilitação, a lei permite a manutenção de registros cadastrais de fornecedores com validade máxima de um ano, podendo ser atualizado periodicamente.

Os inscritos receberão certificado e serão classificados por categorias, de acordo com sua especialização, subdivididos em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica. A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

O registro cadastral poderá ser alterado, suspenso ou cancelado se o inscrito deixar de satisfazer as exigências documentais, ou aquelas estabelecidas para classificação cadastral.

4.3 CONTRATOS

A legislação brasileira para as compras públicas entende **Contrato** como todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada. Toda contratação realizada com terceiros deve estar amparada em um contrato.

O contrato firmado entre o órgão e o fornecedor deve seguir os preceitos do direito público, além de princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

É vedado o contrato verbal, salvo pequenas compras de pronto pagamento, até 5% do valor-limite estipulado para a modalidade convite (explicação mais adiante).

A minuta do contrato deverá sempre fazer parte do edital e deverão constar obrigatoriamente uma série de pontos determinados pela própria Lei 8.666. São 13 cláusulas obrigatórias em todo o contrato, entre elas, a clara e completa descrição do objeto, o regime de execução, o preço e as condições de pagamento, prazos, garantias, direitos e multas.

Os contratos devem ter duração prevista limitada à vigência dos respectivos créditos orçamentários, excetuando-se **(i)** projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual; **(ii)** prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos, limitada a sessenta meses; **(iii)** aluguel de equipamentos e a utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato. Contratos com prazo de vigência indeterminado são proibidos.

Toda prorrogação de prazo, alteração de projeto ou de especificações deverão ser justificadas por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar a modificação. Incluindo: **(i)** alterações motivadas pela Administração; **(ii)** fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes; **(iii)** interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração; **(iv)** aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos pela lei; **(v)** impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência; **(vi)** omissão ou atraso de providências a cargo da Administração.

Aos contratos firmados é conferido à Administração a prerrogativa de modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado, podendo rescindi-los, unilateralmente, dentro de casos previstos pela própria lei.

Respeitadas as mesmas condições contratuais, podem ocorrer acréscimos ou supressões em até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato. Além deste limite, supressões devem ser resultante de acordo celebrado entre os contratantes.

4.4 PREGÃO: A MAIS NOVA MODALIDADE

Pregão é a mais recente modalidade de licitação prevista pela legislação brasileira, um procedimento para comparação e seleção de propostas de fornecedores de bens e serviços. Para sua aplicação, é necessário que seja definido com absoluta precisão: as demandas; a estimativa de preço; os recursos para a compra; e que o ato seja público para que os interessados se inscrevam e participem da oferta de lances.

Em uma sessão pública devidamente programada, ofertantes vão reduzindo suas propostas durante um tempo prudencial. Quando as ofertas atingem determinado

valor e nenhum dos ofertantes consegue melhorá-las, é concluído o pregão e declarado o vencedor aquele que ofereceu o menor preço.

O pregão vem sendo utilizado em vários países da América Latina e Europa. No Brasil, seu histórico data das Ordenações Filipinas, texto de 1592, que incorporou as primeiras práticas de licitação pública.

Na Europa, observa-se histórico procedimento verbal de apresentação de propostas: o sistema das velas acesas. Na Itália, abre-se a sessão de verbalização das propostas ao se acenderem três velas. Se todas as três se extinguem sem se formularem propostas, a licitação declara-se deserta. Caso contrário, ouvem-se as propostas e acende-se uma quarta vela; enquanto esta queima, aceitam-se novos lances. Não os havendo, e apagando-se por sua vez a vela, o ato está encerrado. Entretanto, pode acender-se ainda uma quinta vela, e uma sexta, enquanto se registrarem lances de melhoria das ofertas anteriores. Na França, utilizou-se durante muito tempo esse sistema, com apenas três velas. Acendiam-se as três em seqüência, encerrando-se o ato ao expirar da última vela. Os proponentes apressavam-se aos lances quando a vela estava próxima do fim, pelo temor de perder o negócio – "o que, no calor da contenda, por vezes os levava a oferecer preços disparatados".

Em Portugal, utilizava-se o procedimento misto – verbal e escrito, após as propostas, ocorre a arrematação durante o tempo prudencial.

Após a Lei 8.666/93, o pregão foi instituído como modalidade de licitação, pela primeira vez, através da Medida Provisória (MP) No 2.026, de 4 de maio de 2000, simultaneamente à Lei de Responsabilidade Fiscal. Inicialmente, era aplicável apenas para a União, ou seja, Estados, Distrito Federal e municípios não podiam utilizar-se desta modalidade.

A MP foi sucessivamente reeditada, sendo renumerada para MP 2.108 e posteriormente para MP 2.182 (em sua 16^a reedição), sendo regulamentada através do Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000 e instituída definitivamente pela Lei

10.520, de 17 de julho de 2002, que finalmente ampliou o uso do pregão para Estados, Municípios e Distrito Federal.

Antes de sua aplicação como uma nova modalidade, o pregão foi utilizado como piloto pela Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, instituído pela Lei Nº 9.472, de 16 de julho de 1996. As reduções conseguidas de 22%, em média, entre os preços iniciais e os preços finais, estimularam sua posterior implantação e incorporação na lei das licitações.

O pregão foi encarado como um aperfeiçoamento do regime de licitações por possibilitar o incremento da competitividade e a ampliação das oportunidades de participação nas licitações.

Seu objetivo prioritário é o de garantir economias imediatas nas aquisições de bens e serviços, em especial, aquelas compreendidas pelas despesas de custeio. Essa modalidade permite ainda maior agilidade nas aquisições, ao desburocratizar os procedimentos para a habilitação e o cumprimento da seqüência de etapas da licitação.

O pregão é uma modalidade de licitação para aquisição de *bens e serviços ditos comuns*, 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.

A terminologia **bens ou serviços comuns** não consta da Lei 8.666 sendo acrescentada quando da criação da modalidade do pregão. Bens ou serviços comuns são definidos como sendo **aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.**

Alguns juristas criticam esta definição alegando que todo objeto licitado tem que ser descrito objetivamente. Mesmo quando se tratar de um bem ou serviço singular, especial, há a necessidade de fixação de critérios objetivos de avaliação. Na verdade, o que caracteriza um objeto como comum é a padronização de sua configuração, que é viabilizada pela ausência de necessidade especial a ser

atendida e pela experiência e tradição do mercado, podendo ser adquirido sem maior dificuldade, nem demanda maior investigação acerca do fornecedor.

Um aspecto importante diz respeito à adoção de requisitos de qualidade mínima. Um bem ou serviço não deixa de ser “comum” quando são estabelecidos padrões mínimos de aceitabilidade. Existem diversos padrões de qualidade de produtos, todas elas relacionadas ao conceito de “comum”. A adoção da modalidade do pregão não significa que a Administração seja constrangida a adquirir produtos de qualidade inadequada, apenas porque buscará o menor preço, assim, a fórmula legal não impede a adoção destes requisitos mínimos.

No caso do pregão, o ato convocatório deverá indicar os requisitos de qualidade mínima admissível, para o fim específico de estabelecer critérios de aceitabilidade de propostas. Desse modo, a Administração não ficará limitada a aceitar propostas cujo pequeno valor corresponda à qualidade insuficiente. De qualquer forma, a relação dos bens e serviços comuns é regulamentada por dispositivo próprio.

Diversamente das outras modalidades, o pregão pode ser aplicado a qualquer valor estimado de contratação, de forma que constitui alternativa a todas as modalidades.

A escolha do pregão como fórmula competitiva será limitada pela caracterização de seu objeto como comum, admitindo duas variáveis decisivas: **(i)** comportar, ou não, definição objetiva de padrões de desempenho e qualidade por meio de especificações usuais de mercado; **(ii)** adequar-se, ou não, à apresentação das propostas e lances em sessão pública.

Outra peculiaridade é que o pregão admite como critério de julgamento da proposta somente o menor preço, não sendo possível o uso do tipo melhor técnica ou do tipo técnica e preço. Devendo ser adotado prioritariamente sempre que aplicável.

Como foi dito, para julgamento e classificação das propostas, será adotado o critério de menor preço, observando-se os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital.

A isonomia do conhecimento é obtida por meio de publicidade obrigatória, com a veiculação do Aviso do pregão conforme a Tabela 20, a seguir.

Tabela 20 - Divulgação de Compras via Pregão

Para contratação até	Publicação de Aviso
<= R\$ 160.000,00	Diário Oficial Na Internet
Entre R\$ 160.000,00 e R\$ 650.000,00	Diário Oficial Na Internet Jornal de grande circulação local
> 650.000,00	Diário Oficial Na Internet Jornal de grande circulação regional ou nacional

O pregão se divide em 2 fases: a fase preparatória e a fase externa, que ocorre em uma sessão pública, e configura uma disputa entre os licitantes através de propostas e lances.

Na **fase preparatória**, deverá ser justificada a necessidade da contratação, definido o objeto do certame e estabelecida as exigências de habilitação, critérios de aceitação de propostas, cláusulas gerais do contrato, sanções pelo inadimplemento, entre outras. Ainda nessa fase introdutória, será designado o pregoeiro e à respectiva equipe de apoio, que têm por competência a condução da licitação, receber propostas e lances, analisar a aceitabilidade e procedendo a classificação respectiva.

Em sua redação final, a Lei 10.520/2002 também prevê a faculdade da participação de bolsas de mercadorias no apoio técnico e operacional dos promotores do certame. Estas bolsas, ao seu turno, devem ser organizadas sob a forma de sociedades civis sem fins lucrativos e com participação plural de corretoras que operem sistemas unificados de pregões.

A **fase externa** compreende a divulgação do certame, mediante publicação de avisos no Diário Oficial da União e em jornais de grande circulação, sendo ainda facultado a veiculação de informação por meio eletrônico. Uma data é fixada para a realização de sessão pública na qual deverão comparecer todos os interessados, munidos dos envelopes de propostas e documentos relativos à habilitação.

Uma primeira alteração com relação às outras modalidades de licitação é a inversão entre a abertura dos envelopes que contém as propostas de preços e os envelopes de habilitação. Inicialmente são abertos os envelopes de preços, em seguida é aberto apenas o envelope de habilitação do vencedor do certame. Essa inversão representa um avanço significativo, pois a fase de habilitação constitui-se no maior entrave para o andamento rápido dos certames.

A partir da abertura da proposta de preços, procede-se lances verbais sucessivos a serem feitos pelo licitante que apresentou o menor preço e pelos demais que tenham apresentado preços até 10% acima, até que se classifique a proposta mais vantajosa para a Administração, conforme adoção do critério do menor preço.

O pregoeiro conclui a sessão de lances procedendo a abertura do envelope que contém os documentos para habilitar o licitante que apresentou a melhor proposta, e verificar se do atende às exigências, condições e especificações contidas no edital.

Depois de declarado um vencedor, este será convocado para assinar o contrato. Caso este se recuse e não sejam aceitáveis suas razões, são aplicadas sanções pelo descumprimento da obrigação assumida.

4.5 PREGÃO ELETRÔNICO: USO DA INTERNET PARA REALIZAÇÃO DE COMPRAS PÚBLICAS

O Pregão eletrônico foi efetivamente regulamentado através do Decreto 3.697 de 21/12/2000. Seu funcionamento é similar ao do pregão dito presencial, porém o fornecedor faz o encaminhamento de sua proposta de preços por intermédio da Internet e, no horário previsto em edital para abertura da sessão, toma conhecimento

das demais propostas de preço e tem oportunidade de participar da etapa competitiva quando oferece sucessivos lances de menor valor por meio do sistema disponível em um *website*.

Em linhas gerais, o pregão eletrônico é similar ao pregão presencial, consistindo nos mesmos ritos, só que ao invés da presença física dos participantes em uma sala, o ponto de encontro é feito na Internet.

Qualquer cidadão pode acompanhar a seqüência de lances, que são feitos pelos fornecedores já cadastrados e identificados, utilizando recursos de criptografia e autenticação para garantir a segurança das transações.

Assim como o pregão presencial, o pregão eletrônico não tem limite de valores, podeo ser utilizado para aquisição de qualquer bem ou serviço dito comum, incluindo microcomputadores, mobiliários, veículos, materiais hospitalares, telecomunicação, eventos, além da lista regulamentada pelo próprio governo.

Fornecedores de todo o país podem participar de qualquer pregão eletrônico sem custos de deslocamento, o que estimula a competitividade entre as empresas. Com isto, qualquer governo, além de alcançar uma maior rapidez no processo de compras e aumentar a base de potenciais fornecedores, atinge uma sensível redução de custos quando comparada com as concorrências com envelope lacrado. Estudos do Governo Federal apontam para economias médias de 25% nas compras governamentais.

O papel do pregoeiro no pregão eletrônico é similar ao do pregão presencial, examina as propostas e os lances, excluindo-se da incumbência de fazer o credenciamento dos interessados.

O pregão eletrônico consta de cinco etapas básicas: **(i)** convocação, **(ii)** credenciamento, **(iii)** cadastramento de propostas, **(iv)** apresentação de lances, **(v)** adjudicação do vencedor.

A **etapa de convocação** refere-se à divulgação dos pregões eletrônicos (licitações) em vigor, com a data e horário para recebimento eletrônico das propostas.

Na **etapa de credenciamento**, os fornecedores cadastram-se em um sistema específico, onde são dadas todas as informações necessárias, recebem uma senha pela qual podem participar dos pregões. Esse credenciamento implica em responsabilidade legal do licitante ou de seu representante e a presunção técnica para a realização das transações do pregão eletrônico. A competência para representar o licitante decorre das regras do direito civil. A capacidade técnica pode ser entendida como capacidade operativa prevista no art. 30 da Lei 8.666/93. (MOTTA, 2002, p. 713).

Entre a liberação do edital e a data e hora especificadas no edital, os fornecedores enviam suas propostas de preço através da Internet, esta é a **etapa de cadastramento de propostas**.

A **etapa de apresentação de lances** inicia-se com a divulgação das propostas recebidas no horário estabelecido no edital. A partir daí, os licitantes encaminham seus lances de tal forma que nunca podem ser inferiores ao menor valor dentre as propostas iniciais ou a do último lance recebido.

Durante a apresentação de lances, o pregoeiro pode desconsiderar lances que sejam inexeqüíveis, ou seja, possuam valores substancialmente abaixo do esperado. A fase de apresentação de lances pode ser encerrada de maneira aleatória ou por decisão do pregoeiro.

Diferentemente do pregão presencial, não há faixa percentual de aceitabilidade de lances, ou seja, todas as propostas são passíveis de melhoria durante a sessão.

A **adjudicação** do vencedor é feita imediatamente. O vencedor deverá comprovar sua habilitação a partir deste instante.

Todo o processo de um pregão eletrônico é divulgado através de uma ata de sessão que reflete toda a movimentação desde o envio de propostas até a declaração do vencedor (Ver Anexo B).

4.6 COMPRAS ELETRÔNICAS PELO GOVERNO DA BAHIA

Na Bahia, o primeiro marco legal com referência à utilização da Internet para realização de compras data de 21 de agosto de 2001, através do Decreto No. 8.018, instituindo a aquisição de bens e serviços pelo Poder Executivo Estadual através de meio eletrônico. Determinou-se, também, que todos os editais e tramitações das licitações deveriam estar divulgadas na Internet, através do endereço <http://www.comprasnet.ba.gov.br>, além das formas de divulgação já previstas em lei. A Secretaria da Administração do Estado da Bahia, Saeb, ficou responsável pela implantação, administração e normatização do uso do sistema eletrônico de compras.

O decreto estadual não cita o termo *pregão eletrônico*, tendo em vista que a Lei 8.666/93 em seu art. 22, § 8º veda a criação de outras modalidades de licitação ou mesmo a combinação das já existentes e, à época, o pregão estava restrito à União. Neste aspecto, o texto é pouco preciso e genérico, repassando para o Sistema de Compras Eletrônicas as regras da operacionalização.

Art. 1º - Fica instituída, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta do Poder Executivo, a realização de compras de bens e contratação de serviços comuns por meio eletrônico, observadas a legislação pertinente e as disposições deste Decreto.

Art. 2º - O processo de compras e contratações por meio eletrônico será operacionalizado pelo Sistema de Compras Eletrônicas, a ser implantado e administrado pela Secretaria da Administração, que editará as normas complementares necessárias ao cumprimento deste Decreto. (Decreto BA 8.018)

Em todo o Brasil, havia uma grande discussão se os governos estaduais e municipais poderiam valer-se de procedimentos assemelhados ao pregão como modalidade de licitação. Na época do decreto estadual, estava em vigor a MP 2.182-

17 de 26 de julho de 2001, que, em seu artigo segundo, determinava o pregão exclusividade da União.

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.

O Decreto Federal 3.697/00, que regulamentou o pregão eletrônico, em seu artigo 1º, reforçava esta restrição.

Art. 1º Este Regulamento estabelece normas e procedimentos para a realização de licitações na modalidade de pregão, por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, denominado pregão eletrônico, destinado à aquisição de bens e serviços comuns, **no âmbito da União**.

Como os textos restringiam à União o uso do pregão como modalidade de licitação, um extenso debate jurídico foi aberto desde a primeira versão desta medida provisória (MP 2.026/00). Grande parte desse debate estava relacionada ao fato se caberia ou não a União limitar o uso do pregão apenas em seu âmbito, inviabilizando sua extensão aos Estados, Distrito Federal e municípios.

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios não podem conceber e praticar modalidades de licitação não previstas na legislação, porque disto proibidos por norma legal federal geral, com evidenciado amparo constitucional. Mas, uma vez criada a modalidade por norma federal, os demais entes da Federação não resultam impedidos de acolhê-la. A norma federal criadora do pregão delimita o “âmbito da União” como o campo de aplicação obrigatória da nova modalidade, contudo não a veda para os demais entes da Federação.

Aceito que seja o caráter geral das normas federais sobre modalidades de licitação, a MP nº 2.026/00, ao dirigir-se exclusivamente à União, apenas não pretendeu impor o pregão às Administrações estaduais, distrital e municipais. O pregão passa a ser modalidade de uso obrigatório na Administração federal. Nada obsta o seu uso também no âmbito das demais Administrações. Esta será a melhor leitura da Medida. (PALAVÉRI, 2001).

O debate foi efetivamente concluído quando da promulgação da Lei 10.520/02 que estendeu a todas as esferas do poder público a utilização do pregão.

Desta forma, mesmo considerando as restrições legais existentes e o debate em torno delas, o Governo da Bahia deu início à estruturação de um portal de compras

eletrônico, batizado de Comprasnet.BA. Outros governos estaduais e mesmo alguns municipais fizeram o mesmo, tais como os governos estaduais de Mato Grosso do Sul, Amazonas e São Paulo.

Em outubro de 2001, o Comprasnet.BA entrou em operação regular, com seu uso facultativo pelos órgãos, realizando compras nas situações em que se aplicam as dispensas de licitação, ou seja, nas compras abaixo de R\$ 5.600,00 (limite estadual). Essa foi uma maneira de evitar problemas jurídicos que fatalmente aconteceriam.

A dispensa de licitação é forma de contratação direta, pois os formalismos são diminutos, mas, apesar disso, requer certos procedimentos administrativos mínimos que continuem a garantir os princípios da isonomia e da supremacia e indisponibilidade do interesse público. (JUSTEN FILHO, 2001, p.229). Normalmente, as dispensas estão associadas a cotações realizadas junto a, pelo menos, três fornecedores escolhidos pela Administração. Por não possuir a obrigatoriedade de publicidade, a participação de fornecedores numa dispensa está limitada apenas a estes escolhidos.

A obrigatoriedade para utilização do portal Comprasnet.BA, apenas para os casos de cotação de preços para contratação através de dispensa de licitação, foi determinada através do Decreto No. 8.329 de 2 de outubro de 2002, ficando excluídos os casos em que haja impedimento do ponto de vista tecnológico, por exemplo, unidades sem acesso a Internet.

Em 27 de fevereiro de 2003, foi editada norma complementar através da Instrução Normativa 002 (IN 002/03), que sistematiza o uso do Comprasnet.BA por toda a Administração Pública Estadual. O cumprimento da Instrução é da Superintendência de Serviços Administrativos – SSA, a Coordenação Central de Licitação – CCL, por parte da SAEB, e pelas Unidades Gestoras e Comissões de Licitação dos órgãos e entidades. O cadastro de usuários que podem acessar o sistema é efetuado pela Secretaria da Administração, que fornece a senha de acesso.

É importante ressaltar que, mesmo a legislação já permitindo o uso do pregão eletrônico para compras de qualquer valor, estendido também para Estados, Distrito

Federal e municípios, o texto da IN 002/03 não faz referência em nenhum momento ao pregão eletrônico. O Comprasnet.Ba continua sendo utilizado como forma de cotação eletrônica de preços, onde são adquiridos apenas bens e serviços comuns contratados através de dispensa de licitação (no caso da Bahia, contratações abaixo de R\$ 5.600,00).

O motivo apontado foi que o sistema deveria ter sofrido manutenções evolutivas para desenvolvimento das funcionalidades do pregão, o que efetivamente não aconteceu a tempo. Para a realização de compras através do pregão eletrônico, o Governo do Estado da Bahia firmou convênio com o Banco do Brasil para utilização de seu portal www.licitacao-e.gov.br. Os primeiros pregões eletrônicos acontecerão nos dias 16 e 17 de outubro de 2003, quando marcam as primeiras compras do Estado utilizando esta modalidade. O primeiro pregão presencial também acontecerá no dia 16 de outubro de 2003.

4.8 COMPRASNET.BA

O Comprasnet.BA é disponibilizado na Internet através do endereço <http://www.comprasnet.ba.gov.br>, e faz parte do chamado Sistema de Compras Eletrônicas.

4.8.1 Participantes do Comprasnet.BA

O Comprasnet.BA representa o relacionamento de 4 principais agentes que interagem na realização das transações de cotação eletrônica (Figura 15).

O Administrador do Comprasnet.BA é o provedor de contexto da rede de negócios, oferece as funções e garante seu funcionamento adequado. Cabe ao Administrador do Comprasnet.BA manter o catálogo de materiais e serviços, o registro de preços, a segurança e confidencialidade das transações, atrair o maior número de fornecedores, manter o funcionamento da infra-estrutura tecnológica do sistema.

Cabe à SAEB a responsabilidade pelo bom funcionamento dos relacionamentos entre os participantes e o provimentos das informações.

O agente Credenciador é o responsável por credenciar os fornecedores de acordo com as documentações e informações apresentadas, habilitando-os para acesso ao sistema. Cabe também ao Credenciador analisar o comportamento dos fornecedores de acordo com as informações providas pelas Unidades Gestoras, inabilitando o fornecedor de participar das cotações eletrônicas e das licitações com o Governo do Estado. O fornecedor é descredenciado por prazos em dias ou por período indeterminado.

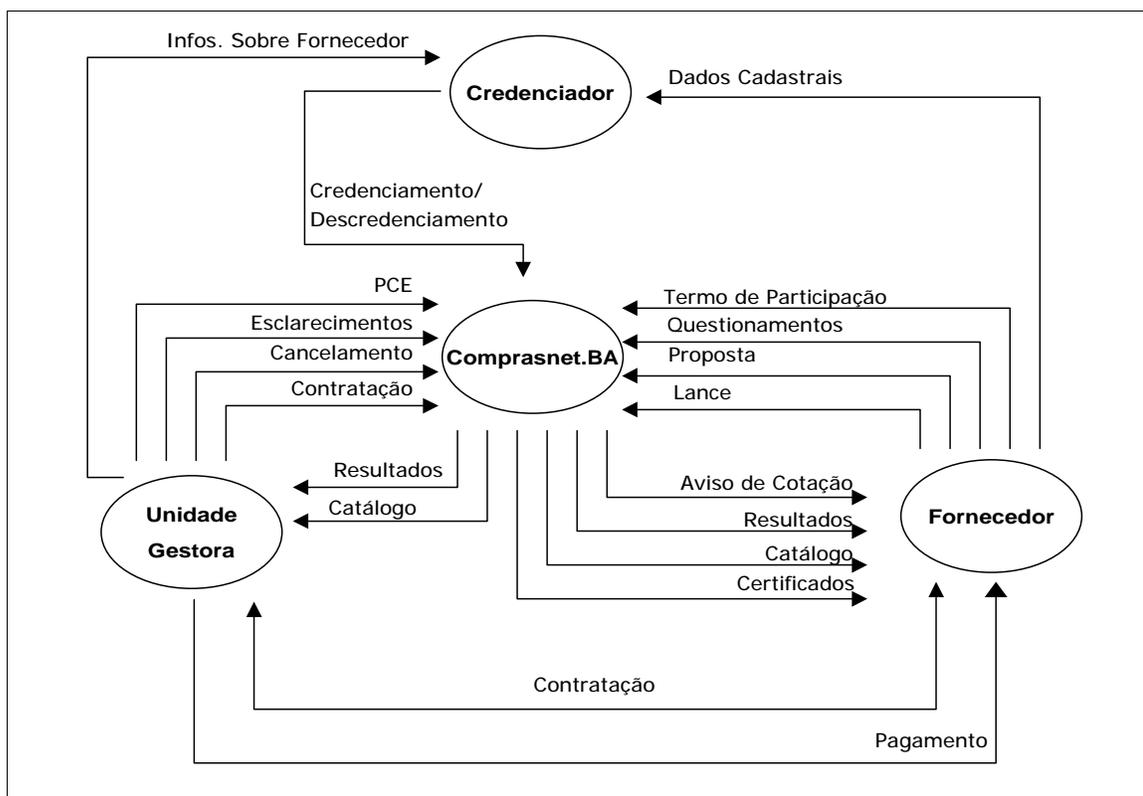


Figura 15 - Principais Fluxos de Relacionamento

Unidades Gestoras

São os departamentos de cada órgão responsáveis pelas compras e contratações, incluindo as comissões de licitação. As Unidades Gestoras têm a responsabilidade de abrir, acompanhar e adjudicar os processos de cotação eletrônica, analisar os

itens do catálogo de materiais e serviços para verificar se estão de acordo com a necessidade da compra, publicar os editais e sua evolução, responder aos questionamentos dos fornecedores.

Cada Unidade Gestora possui um ou mais gestores que são as pessoas responsáveis por todas as atividades relacionadas anteriormente. Cada um destes gestores possui uma identificação e senha que o habilitam a acessar o sistema nas suas áreas específicas.

Fornecedores

São as empresas interessadas em participar das cotações eletrônicas tendo sido credenciados no sistema a partir da validação de seus dados cadastrais. Este credenciamento possui um prazo máximo de 48 horas, após a entrega da documentação, para ser validado pelo credenciador. Sendo credenciado, os certificados podem ser emitidos pelo fornecedor no próprio *website*.

Os fornecedores podem solicitar dois tipos de cadastros: o CRC – Certificado de Registro Cadastral, que habilita o fornecedor a participar de qualquer modalidade de licitação; CRS – Certificado de Registro Simplificado que habilita o fornecedor a participar de licitações na modalidade convite.

Para a solicitação de registro, os documentos devem ser entregues no Serviço de Atendimento ao Fornecedor (SAF) que ficam localizados nos postos do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) ou na Secretaria da Administração. O conjunto de documentos dizem respeito à habilitação jurídica, à regularidade fiscal, à qualificação econômico-financeira e qualificação técnica. Junto à documentação, o fornecedor entrega também a Declaração de Superveniência na qual compromete-se a manter atualizados seus registros e informar fatos posteriores que venham a inabilitá-lo de licitar.

Após o credenciamento, o fornecedor recebe uma senha de acesso e a partir daí pode participar das cotações eletrônicas, enviar as propostas e participar da fase de lances.

O credenciamento do fornecedor inclui também a associação com famílias de produtos e serviços, desta forma, ele só poderá participar de cotações naqueles itens que estejam de acordo com seu ramo de atividade.

Fornecedores que não cumprirem acordos previstos com algum órgão poderão ter seu credenciamento cancelado temporariamente de acordo com as informações enviadas pelas unidades gestoras. A relação dos fornecedores descredenciados fica disponível na Internet, através da opção **Fornecedores Suspensos**, e estes fornecedores não podem participar de qualquer processo de compra no governo estadual até o fim da sanção.

Em 19 de junho de 2003 às 8:30, a lista de fornecedores suspensos publicada na Internet contava com a relação com 92 empresas, assim distribuídas de acordo com o prazo de suspensão em dias:

Tabela 21 - Número de fornecedores suspensos por Prazo de Suspensão

Prazo (em dias)	Número de Empresas
Indeterminado	70
360	10
180	8
720	2
540	1
90	1
Total	92

4.8.2 Catálogo de Materiais e Serviços

Os bens e serviços que podem ser adquiridos através do Comprasnet.BA estão relacionados no Catálogo Geral de Materiais e Serviços, disponível integralmente na

Internet. O entendimento sobre estes itens é o mesmo existente na legislação federal, ou seja, bens e serviços comuns.

O Catálogo é mantido pela SAEB, que consulta diariamente o mercado para validação e atualização de especificações, inclusão de novos itens, ou mesmo a desativação de bens ou materiais fora de uso. As Unidades Gestoras podem solicitar manutenções no catálogo através do site ou de rotina específica disponível no SIMPAS - Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviço.

O catálogo é organizado em ramos de Atividade que, por sua vez, são subdivididos em famílias e nestas são classificados os itens. Os itens podem ser classificados também de acordo com o órgão e possibilitar a catalogação de itens específicos para um determinado órgão.

Em 31/07/2003, o catálogo constava de 12.895 itens, sendo 8.735 referentes a materiais e 3.160 relativos a serviços.

4.8.3 Fases do Processo de Cotação Eletrônica

O processo de cotação eletrônica ocorre em cinco fases seqüenciais (Figura 16), iniciando-se pelo **cadastro do PCE** (Pedido de Cotação Eletrônica) pela Unidade Gestora.



Figura 16 - Fases do Processo de Cotação Eletrônica

O PCE (Figura 17) contém requisitos básicos para a compra e para a participação dos interessados, definindo as regras específicas para a cotação. Os recursos orçamentários e financeiros já devem estar reservados antes da sua divulgação.

comprasnet.ba
 O ComprasNet.Ba Compras Eletrônicas Licitações Fornecedores Banco de Preços 25 de junho de 2003

Informações de Compra Eletrônica Compras Ativas

Clique no botão Visualizar Descrição para conhecer a especificação completa dos itens.

Nº do PCE:	22.600.2003.0060	Data da Disputa:	25/06/2003	Período:	10:00 às 12:00h
Objeto:	MATERIAL DE LIMPEZA				
Órgão:	SECRETARIA DA CULTURA E TURISMO				
Unidade:	INSTITUTO DO PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURAL DA BAHIA				
Forma de Pagto.:	Ordem Bancária	Condições de Pagto.:	05 DIAS	Prazo de Entrega:	05 dias corridos
Endereço Unidade:	RUA GREGORIO DE MATOS, 45 - PELOURINHO - PELOURINHO - SALVADOR - BA - 40025060				
Local de Entrega:	ALMOXARIFADO				
Observações:					
Contato:	PETER WENCK	E-mail:	ipac@bahia.ba.gov.br		
Telefone:	(0XX71) 321-6155	Fax:	(0XX71) 321-1572		

Nº	Descrição Resumida	UF	Qtde
1	AGUA SANITARIA base hipoclorito de sodio, concentracao minima de 2% de cloro ativo, uso domestico (79.30.00.00010721-2)	LITRO	60
2	ALCOOL etilico a 96 graus GL (68.10.00.00021626-7)	LITRO	60
3	DETERGENTE gelatinoso, superconcentrado, a base de pinho, acao bactericida e germicida, para uso gera (79.30.00.00026083-5)	UNIDADE	12
4	LUSTRA-MOVEL a base de ceras naturais, acao de secagem rapida, perfume suave (79.30.00.00021317-9)	FRASCO	90
5	PAPEL TOALHA em bobina, nao reciclado, na cor branca, dimensoes de 20 cm x 100 m. (85.40.00.00023664-0)	UNIDADE	150
6	PAPEL TOALHA interfolha, nao reciclado, alta absorcao, na cor branca, 02 (duas) dobras (85.40.00.00020864-7)	PACOTE	150
7	REFIL para aromatizante, dosador automatico. (68.40.00.00010128-1)	FRASCO	30
8	SABAO EM PO bio degradavel, para roupas coloridas, embalagem caixa com 500 gramas. (79.30.00.00009252-5)	CAIXA	72
9	SABONETE liquido, de fragancia agradavel, para saboneteiras de banheiros (85.10.00.00010739-5)	LITRO	240
10	SABONETE liquido, em refil, fragancia agradavel, com no minimo 800 ml (85.10.00.00013284-5)	CAIXA	150
11	SACO PLASTICO PARA LIXO para acondicionamento de residuos domesticos, classe I, capacidade nominal para 100 litros (81.05.00.00023511-3)	PACOTE	24
12	SACO PLASTICO PARA LIXO para acondicionamento de residuos domesticos, classe I, capacidade nominal para 50 litros (81.05.00.00023509-1)	PACOTE	24

[Converse Conosco](#)
[Visualizar Descrição](#)
[Enviar Proposta](#)
[Termo Participação](#)

Figura 17 - Exemplo de um PCE

Um PCE pode conter vários itens todos relacionados à mesma família de materiais.

Uma vez aberto, o PCE muda de estado (*status*) de acordo com o andamento do processo de cotação, por decisão soberana da Unidade Gestora ou ainda por problemas no sistema, podendo ser observados sete tipos de estados (Figura 18).

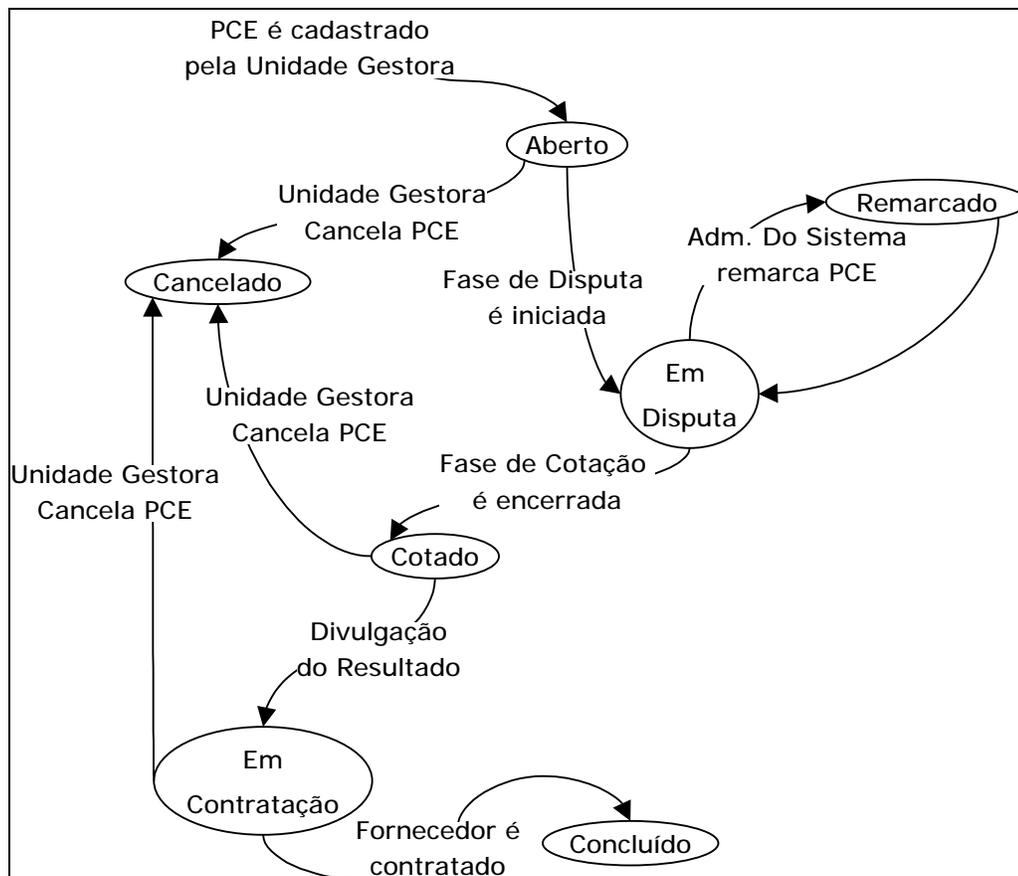


Figura 18 - Diagrama de Mudança de Estado do PCE

O **status Aberto** ocorre quando o PCE é cadastrado pela Unidade Gestora e está disponível para recebimento dos termos de participação dos fornecedores com as propostas para cada um dos itens do PCE. O **status Em Disputa** ocorre quando é dado início a fase de cotação propriamente dita, que compreende a fase de disputa e o tempo de prorrogação. Após o término da fase de cotação, o *status* do PCE muda automaticamente para **Cotado**, quando não é mais possível receber novos lances. O **status Em Contratação** corresponde à situação do PCE com relação à formalização da compra entre a Unidade Gestora e o fornecedor que venceu a disputa do item. O **status Concluído** ocorre após a efetiva contratação do fornecedor.

Se ainda não atingiu o *status* concluído, a Unidade Gestora pode cancelar o PCE (**status Cancelado**) a qualquer tempo, informando o motivo do cancelamento. Um PCE cancelado não poderá mais ser reaberto. Caso haja algum problema no sistema que implique na impossibilidade da fase de disputa, o PCE poderá ser

remarcado (**status Remarcado**). A nova disputa ocorrerá em até 48 horas após a remarcação.

Assim que o PCE é cadastrado (*status* Aberto), a cotação é disponibilizada na Internet, dando início a **fase de divulgação**. Neste momento, é enviado o Aviso de Cotação Eletrônica via *e-mail* para todos os fornecedores credenciados na família do item do Catálogo Geral de Materiais e Serviços.

Os fornecedores que tiverem interesse em participar da cotação deverão se manifestar através da adesão via Termo de Participação (Ver Anexo C), que o habilita a oferecer propostas para o objeto cotado. Durante a fase de divulgação, o fornecedor já habilitado pode apresentar propostas de preço, porém esta informação é sigilosa, ficando indisponível para todos, inclusive para a própria administração do Comprasnet.BA, até o início da fase de disputa. No Termo de Participação, o fornecedor detalha a marca e modelo dos itens que estão sendo cotados por ele, assume todas as responsabilidades pelas transações realizadas através de sua senha.

Após a data e horário determinados para início da fase de disputa, nenhum fornecedor pode aderir à cotação.

A **fase de disputa** inicia-se na data e horário definidos no PCE e tem duração fixa de 2 horas. O menor preço recebido na Fase de Divulgação é apresentado, porém mantém-se o sigilo do nome do fornecedor. Durante a fase de disputa, os fornecedores vão apresentando livremente lances que deverão possuir valor inferior aos lances anteriormente já registrados na cotação. Os lances são sempre feitos em Reais (R\$) de acordo com o modelo do produto especificado no seu Termo de Participação. Durante a fase de disputa, o sistema apresenta o tempo restante e o menor preço registrado até aquele momento.

Após as duas horas da fase de disputa, o sistema gera aleatoriamente um tempo que varia entre 1 e 15 minutos, período conhecido por **Tempo de Prorrogação**. O tempo que foi gerado fica indisponível para os participantes, ou seja, para eles a possibilidade de efetuar lances pode encerrar-se a qualquer instante. O

funcionamento do Tempo de Prorrogação é similar ao da disputa, os fornecedores oferecem livremente lances, a única diferença é que na fase de disputa a duração é fixa e na prorrogação é variável.

Quando o tempo de prorrogação é encerrado, o sistema bloqueia novos lances e divulga o resultado da cotação e a relação de propostas, destaca a proposta vencedora com o nome do fornecedor, o preço, a marca e modelo. O resultado também é enviado por *e-mail* para todos os fornecedores que participaram da cotação e para a Unidade Gestora.

Após a divulgação do resultado, a contratação obedece à legislação do Estado, e o fornecedor deve atender aos requisitos exigidos no Termo de Participação e no detalhamento de sua proposta.

5 ANÁLISE DA REDE

O Capítulo 4 teve como objetivo descrever todo o contexto sob o qual se realizam as transações relacionadas às compras públicas, objetivo da rede formada pelo Comprasnet.BA. Além disto, foi dada uma atenção especial ao funcionamento básico como um exemplo de simplificação do processo de cotação.

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o Comprasnet.BA como uma rede de negócios e analisar alguns de seus resultados. Em seguida será apresentado um modelo empírico com objetivo de avaliar esta rede Comprasnet.BA como uma estrutura de governança eficiente.

5.1 COMPRASNET.BA COMO UMA REDE

Considerando a definição utilizada nesta dissertação, uma rede é um sistema distinto de participantes que se comunicam e transacionam em um contexto bem definido, construído sobre a Internet, com vistas a atingirem determinado objetivo. Graças à existência da rede é possível maximizar os resultados, que seriam difíceis de serem alcançados sem a presença desta. Desta maneira, podemos afirmar que a rede só se justifica se agregar valor ao processo e que este valor agregado seja percebido por todos.

Assim, se por um lado o objetivo do Comprasnet.BA é o de executar procedimentos de compra, por outro há um objetivo claro de se atingir, através do aumento da disputa entre fornecedores, menores valores para o preço dos produtos e conseqüente diminuição dos gastos públicos. Além disto, conforme previsto em Lei,

a transparência é um princípio que deve ser alcançado, através de processos públicos e facilmente disponíveis para a sociedade.

No Comprasnet.BA podemos reconhecer três participantes nucleares. O primeiro é **órgão comprador** (unidade gestora) que lança suas demandas através dos PCEs (Pedidos de Cotação Eletrônica). O segundo participante é o **fornecedor** que apresenta suas ofertas com objetivo de atender a demanda do órgão comprador. O terceiro participante é a **sociedade**, o cidadão comum, que tem a possibilidade de acompanhar de forma interativa os processos de compra realizados pelo setor público estadual e os preços pagos nestas contratações.

Além da colaboração entre os participantes nucleares, há ainda a necessidade de um **provedor de contexto** que mantenha o ambiente do Comprasnet.BA, ou seja, o próprio funcionamento da rede. O seu papel não é o de exercer nenhum poder sobre os outros participantes, mas *fazer acontecer* a rede, segundo regras claras e bem estabelecidas de acordo com a legislação em vigor e os requisitos funcionais e operacionais acordados entre todos, e criar as condições ideais para que seja atingida a proposta de valor da rede.

Ele também tem o papel de monitorar os participantes, identificar possíveis melhorias, diminuir o comportamento oportunista ou aquele que seja considerado prejudicial à proposta de valor da rede. Por exemplo, caso em um número significativo de cotações, o fornecedor vencedor não seja efetivamente contratado, isto acabará influenciando negativamente o comportamento dos fornecedores, pois a incerteza diminuirá o interesse pela rede. Por outro lado, caso em um número significativo de cotações não ocorra participação dos fornecedores (cotação vazia), diminuirá o interesse das unidades gestoras na utilização do portal.

É também papel do provedor de contexto aumentar a quantidade de participantes que utilizem o Comprasnet.BA, pois o valor da rede está diretamente relacionado ao número de participantes desta. Assim, quanto maior o número de unidades gestoras que usem o portal em suas compras, maior o volume de transações de compras e, conseqüentemente, haverá maior interesse dos fornecedores em querer participar. Quanto mais fornecedores utilizarem o Comprasnet.BA no dia-a-dia, maior a

competição entre eles, que beneficiará as unidades gestoras através de possíveis reduções de preço. Quanto mais a sociedade acessar o portal para acompanhar os processos de compra, mais valorizado estará o Comprasnet.BA, e estimulará a participação de fornecedores e melhoria da imagem do gestor público com o aumento da transparência. Em todos os casos, há uma retro-alimentação que aumenta o valor da rede, beneficiado pelo aumento do número de participantes.

No Comprasnet.BA, o papel do provedor de contexto é exercido pela SSA (Superintendência de Serviços Administrativos) e pela CCL (Coordenação Central de Licitação) ligadas a Saeb. Não há nenhum esquema de remuneração pelos serviços prestados, mesmo com relação à divulgação de informações para os fornecedores, diferentemente do Comprasnet do Governo Federal que explora alguns serviços de forma remunerada.

Há ainda os responsáveis por prover conteúdo para rede. Uma parte deste conteúdo é criado pelas próprias unidades gestoras através de seus PCEs e avisos de licitação. Outra parte é gerida por unidades diversas com objetivo de aumentar o volume e a qualidade da informação. Neste contexto, a manutenção do Catálogo de Materiais, sob a responsabilidade da Diretoria de Materiais, tem um papel fundamental, pois, para que haja sucesso na realização das transações, são feitas atualizações diárias tanto de especificações quanto de novos produtos de forma a atender adequadamente às diversas necessidades dos órgãos. Quanto mais completo e bem especificado for o Catálogo, melhores compras estarão sendo feitas.

5.2 CLASSIFICAÇÃO DA REDE COMPRASNET.BA

Para a classificação de uma rede, a taxonomia proposta por Tapscott (2001), descrita no capítulo 3, identifica duas dimensões de diferenciação: a dimensão controle e a dimensão integração de valor, as quais resultam em cinco tipos de redes: Ágora, Agregação, Aliança, Cadeia de Valor e Rede Distributiva.

No que diz respeito à dimensão controle, o Comprasnet.BA pode ser classificado como **auto-organizada**, ou seja, cada unidade gestora faz a gestão de suas cotações livremente de acordo com sua demanda em particular, pois cada órgão do Estado é responsável por controlar seus gastos.

Na dimensão integração de valor, a classificação para o Comprasnet.BA pode ser considerada **baixa**, pois não há uma associação com a execução de processos de cada um dos órgãos, ou mesmo com a execução de projetos. A compra é um processo em separado, cabendo a cada órgão fazer sua gestão, através de suas unidades gestoras.

Não obstante, é importante frisar que o Comprasnet.BA é integrado ao SIMPAS (Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços), cujo objetivo é realizar um gerenciamento efetivo de todo o processo das compras públicas no Estado da Bahia (*e-procurement*), porém não integrado com as atividades fim de cada órgão.

Dessa forma, podemos classificar o Comprasnet.BA como uma rede do tipo **Ágora**, cuja proposta de valor é o de conseguir redução de preços dos produtos cotados, através da competição aberta entre fornecedores, a fim de garantir uma maior transparência e responsabilidade para o processo das compras públicas.

O Comprasnet.BA, como uma rede do tipo Ágora, não mantém estoque, não faz distribuição de produtos, não é responsável pelo produto, não faz pagamentos a fornecedor e não é o responsável pelo cumprimento do contrato por parte do fornecedor (cabe à unidade gestora comunicar possíveis atitudes indevidas). Seu custo de crescimento marginal é muito pequeno, ou seja, o custo de adicionar um novo fornecedor ou mesmo uma nova unidade gestora ao sistema é muito baixo.

É importante destacar que, segundo a legislação em vigor, um fornecedor para vender para o Estado deve estar com sua documentação regular e sem débitos para com a Fazenda. O papel do Comprasnet.BA é fazer valer estas determinações e o cumprimento de regularidade fiscal através de bloqueios de acesso aos fornecedores que não estejam com a situação adequada.

Apesar de estar associado ao Governo Estadual, o Comprasnet.BA não pode ser considerado do tipo leilão comprador, mas sim um mercado aberto, pois, como a gestão dos recursos financeiros é feita de forma descentralizada, o Comprasnet.BA não se apropria de economias de escala, ou seja, não é feita a junção de PCEs de unidades gestoras diferentes, ainda que estes PCEs se refiram aos mesmos itens e aconteçam em dia e horário coincidentes.

Há algumas razões para isto acontecer. Primeiro, como foi dito anteriormente, a gestão dos recursos financeiros do Estado é descentralizada, cada órgão tem orçamento próprio e só pode empenhar e gastar os recursos que possui. Segundo, problemas na gestão da compra seriam de difícil solução, como a entrega dos itens em localidades diferentes, ou ainda, o cancelamento de uma compra por um órgão poderia influenciar a entrega para um outro.

5.3 CARACTERÍSTICAS GERAIS

As transações realizadas através do Comprasnet.BA estão relacionadas aos bens e serviços ditos comuns, ou seja, a aquisição de itens que podem ser especificados de forma clara e objetiva sem a necessidade de características especiais ou de maior detalhamento com relação à performance anterior do fornecedor.

O catálogo de materiais e serviços, disponível para qualquer cidadão, através do portal, detalha estas especificações, permitindo uma consulta precisa com relação ao que se deseja adquirir. Pelo fato de se trabalhar com um único catálogo, a mesma especificação é utilizada por todos os órgãos. Desta forma, o fornecedor lida com detalhamentos padronizados, que facilitam a identificação correta do bem que se deseja cotar.

Mesmo que haja um número grande de itens no catálogo (Tabela 22), eles ficam organizados por famílias e ramos de atividade, pois quando o fornecedor é cadastrado, ele é associado às famílias de itens que constam de sua razão social. Através desta associação, o fornecedor passa a receber e-mails de divulgação automática sempre que for acontecer uma cotação para um item ao qual ele esteja

associado. Esta divulgação é feita de forma independente do porte do fornecedor e da sua localização.

Além disto, todas as compras que estão em aberto ficam disponíveis para consulta de qualquer um, sejam cotações ou avisos de licitações. Isso tem acabado com as visitas diárias de fornecedores aos órgãos (ou ligações telefônicas) para saber o que está sendo comprado.

Tabela 22 - Catálogo de Materiais e Serviços
Distribuição

Tipo	Qtde.
Materiais	8.735
Serviços	3.160
Total	12.895

Fonte: SSA, 31/07/2003

Por se tratar de cotação, cada compra está limitada a R\$ 5.600,00, valor para compras através de *dispensa de licitação*. É importante lembrar que o Comprasnet.BA iniciou sua operação muito antes da legislação permitir a realização de pregões pelo poder público estadual. Para este valor, o pagamento é feito em até cinco dias após a entrega do bem ou execução do serviço, garantido pela legislação estadual.

A Tabela 23 detalha o resultado consolidado de todas as cotações concluídas no período de janeiro a julho de 2003 em termos de volume efetivamente negociado.

Tabela 23 - Consolidação de Cotações Eletrônicas

Mês	Valor de Referência	Valor Total de compra	Economia Mês	Economia Acumulada	Ganho
jan/03	170.380,16	139.377,86	-31.002,30	-31.002,30	18,20%
fev/03	894.603,90	713.965,66	-180.638,24	-211.640,54	20,19%
mar/03	1.007.689,64	810.332,92	-197.357,72	-408.997,26	19,59%
abr/03	1.352.330,79	1.111.320,73	-241.010,06	-650.007,32	17,82%
mai/03	2.243.874,59	1.491.345,35	-752.529,24	-1.402.536,56	33,54%
jun/03	1.142.182,81	918.203,67	-223.979,14	-1.626.515,70	19,61%
jul/03	1.707.843,06	1.282.926,61	-424.916,45	-2.051.432,15	24,88%

Fonte: SSA, 31/07/2003

Os valores constantes da coluna Valor de Referência foram calculados tendo como base o registro de preços cadastrado para cada um dos itens cotados. As cotações são obtidas consultando também informalmente o mercado. Os valores constantes da coluna Valor Total da Compra foram calculados de acordo com o preço final oferecido pelo fornecedor vencedor da cotação.

Podemos perceber uma tendência de crescimento do número de itens cotados ao longo do ano com uma média mensal de 2.390 itens, porém é importante destacar que as compras públicas da administração direta sofrem uma redução no primeiro trimestre do ano. Esta sazonalidade explica-se pela forma com que é feito o repasse dos recursos. Caso seja eliminado o período de janeiro a março, a média de itens cotados sobe para 3.167.

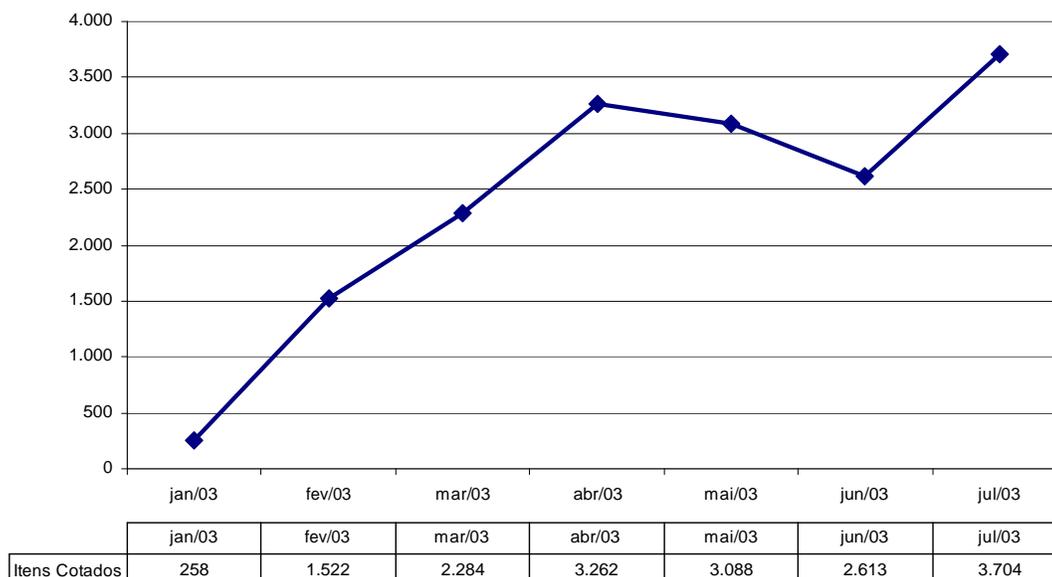


Figura 19 - Evolução de Itens Cotados de Jan a Jul/2003

Fonte: SSA

Em contrapartida, pode-se perceber a tendência de queda do preço médio por item cotado a cada mês (Figura 20). As duas curvas seguem uma tendência semelhante, porém quando a distância entre elas aumenta significa uma redução maior entre o

registro de preços e o preço final obtido, uma distância menor significa uma redução menor entre os dois.

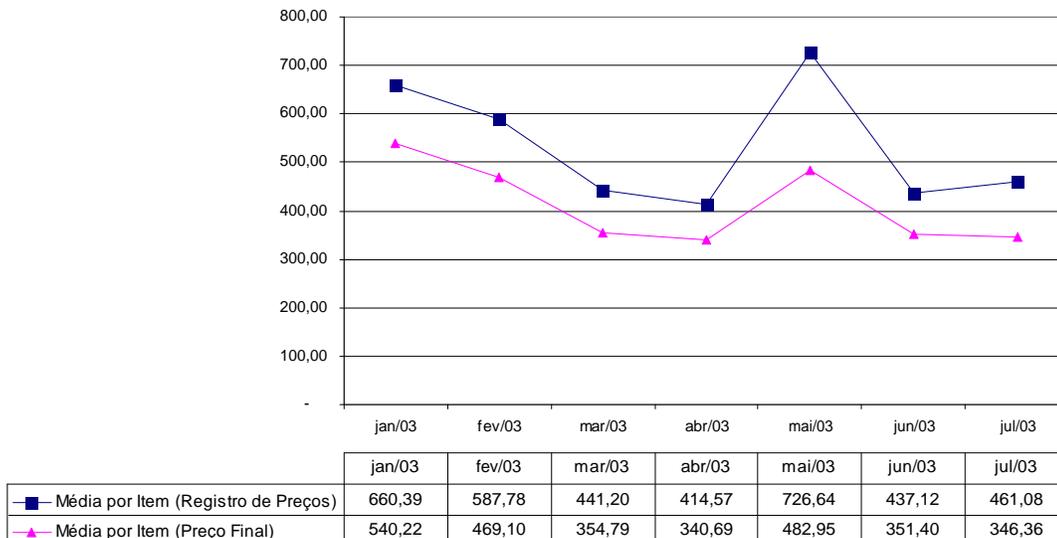


Figura 20 - Preço Total Médio por Item de Cotação

Fonte: SSA

Com relação aos ganhos, considerando os valores de referência de preços e o preço final na cotação, atingiu-se uma média de redução mensal de 19,73%, o que representa uma economia de R\$ 2.051.432,15 no período de janeiro a julho de 2003.

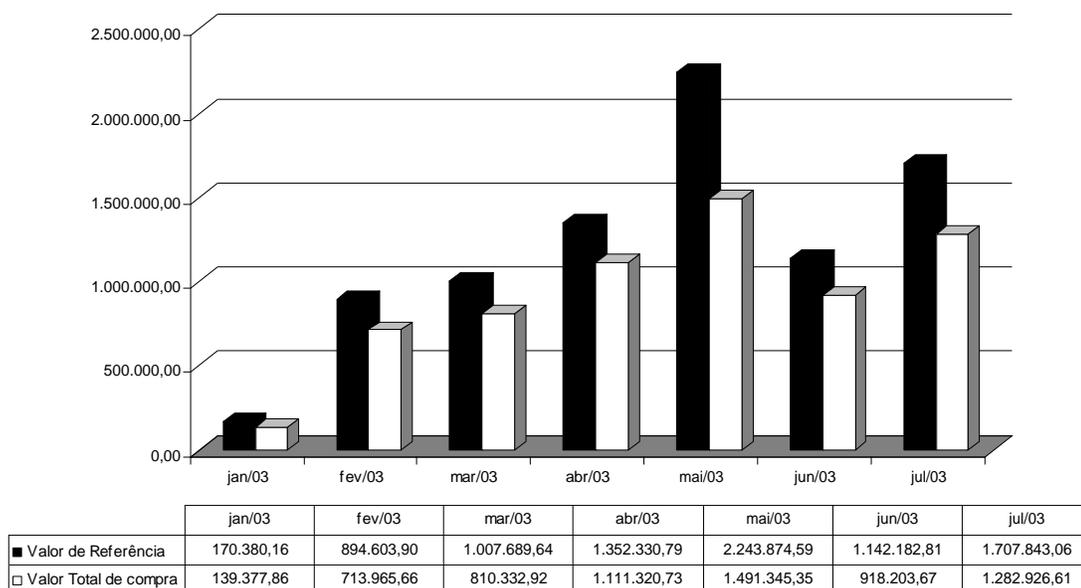


Figura 21 - Total Preço Referência x Total Preço Cotado

Fonte: SSA

Estes números representam importantes ganhos de economicidade para o Estado e estão dentro da média nacional.

Em seguida, será proposto um modelo empírico para avaliar a procedência desta economia.

5.4 MODELO EMPÍRICO

Conforme visto no capítulo 3, a estrutura de governança depende das características das transações e do comportamento dos agentes. De tal forma, que há uma estrutura de governança melhor alinhada com estas transações.

Como provar que a existência de uma rede do tipo Comprasnet.BA forma uma estrutura de governança mais eficiente do que aquela existente sem a sua presença? Obviamente, a questão poderia ser simplesmente respondida desde que os custos de transação envolvidos nas duas situações fossem comparados.

Mas, este é efetivamente o grande problema. Na prática, é improvável chegar a números reais que garantam que determinada estrutura de governança é mais

eficiente do que outra para as mesmas características de transações. Em um determinado momento, isto levou Coase a considerar a hipótese de que a estrutura de governança adotada sempre era a mais eficiente, idéia que foi refutada depois. A proposta de Williamson (1993) procura definir, mas ainda faltam números. Por este motivo, iremos propor um modelo empírico para tentarmos chegar à resposta à questão anterior.

Situação 1: Suponhamos, inicialmente, que o Governo possua, de forma descentralizada, 500 unidades diferentes, mas, apenas uma delas, denominada de UG_1 , recorre ao mercado para adquirir produtos e contratar serviços. Todas as outras 499 são auto-suficientes e não necessitam recorrer ao mercado. Supondo, ainda, que exista um único fornecedor (F) capaz de oferecer qualquer produto a UG_1 e que valem as seguintes variáveis:

Variável	Descrição
A	Freqüência com que UG_1 recorre ao mercado para contratar produtos e serviços.
X	Grau de incerteza em cada uma das transações. Para o fornecedor, significa o risco de fornecer um produto e não receber por ele.
C	Valor qualquer relativo à especificidade de ativos.
Q	Custo para saber que UG_1 quer contratar algo.
E	Custo para elaborar a proposta para UG_1 .
Y	Total de custos de transação. $Y = Q + E$.

E que, seja P o preço de venda do produto do fornecedor único, F_1 , para o comprador único, UG_1 . Como será o cenário caso o número de fornecedores aumente de um dia para o outro de um para 25, de tal sorte que todos tenham condição idêntica de entregar os mesmos produtos? Os valores das variáveis A, X, C e Q deverão ser os mesmos para qualquer fornecedor (F_1, F_2, \dots, F_{25}), pois a freqüência com que UG_1 recorre ao mercado não sofrerá alteração pelo aumento do número de fornecedores; o governo continuará honrando os pagamentos da mesma maneira, o que manterá o grau de incerteza para os fornecedores; o valor da especificidade de ativos é o mesmo; o custo para saber que UG_1 quer comprar é o mesmo para qualquer fornecedor; o valor de E poderá variar caso a caso, a

dependem dos custos internos do fornecedor para montar sua proposta, porém, considerar-se-á o mesmo custo E para todos os fornecedores, o que implica nos mesmos custos de transação para todos eles (Y). Deduz-se que pelo fato de ter havido um aumento no número de fornecedores, há uma tendência do preço anterior P ser reduzido para P_1 , devido ao aumento da concorrência, sem ter havido diminuição nos custos de transação. Em resumo, o aumento do número de concorrentes pode provocar uma diminuição de preços, independente de ter havido uma redução dos custos de transação.

Situação 2: Supomos, agora, que de um dia para o outro, todas as 499 unidades gestoras que eram auto-suficientes passem a recorrer ao mercado para a realização de contratações de produtos e serviços, e que elas são semelhantes a UG_1 em termos de tamanho e têm necessidades similares, estes serão os valores das variáveis individuais e a resultante final conforme a tabela abaixo:

Variável	UG_1	UG_2	(...)	UG_{499}	UG_{500}	Resultante
Freqüência	A	A	A	A	A	$A * 500$
Incerteza	X	X	X	X	X	X
Espec. de Ativos	C	C	C	C	C	C
Custos de Transação	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$(Q + E) * 500$ $= 500Q + 500e$

Com base na análise da tabela acima, conclui-se: por terem o mesmo tamanho e perfil, a freqüência individual de contratações de todas as UGs são iguais, porém, o total de contratações passa a ser o somatório de todas elas; o tempo em que cada UG demonstra necessidade em contratar; o tipo de produto necessário em um dado momento e o local de entrega são variáveis; o grau de incerteza X é igual para todas as UGs, pois quem garante o pagamento é o próprio Governo, executado individualmente por cada UG. A resultante final é constante, independentemente do número de UGs que existam; a mesma observação vale para o grau da especificidade de ativos; cada UG administra individualmente suas compras, os custos Q e E , apesar poderem ser considerados os mesmos individualmente para

cada UG, sua resultante será igual ao somatório de todos os custos individuais de transação ($500Q + 500E$).

Assim, deduz-se que caso um fornecedor qualquer queira participar de todas as concorrências, ele terá um custo mínimo de transação total de $500Q + 500E$. Apesar de ter havido um aumento na frequência total, a depender da forma com que estas contratações aconteçam, talvez fique impossível, para um determinado fornecedor, participar de todas as licitações. Desta forma, caso ele tenha que analisar aquelas de melhor interesse, isto pode implicar em um aumento ainda maior nos custos de transação, devido a maior complexidade do ambiente.

Situação 3: Suponhamos que por uma decisão autônoma, as UGs resolvam alterar a maneira com que é feita a divulgação de suas cotações. Já que o mesmo valor Q se aplicará tanto para uma cotação como para todas. Por exemplo, divulgando todas em bloco, o que acontecerá? Neste cenário o custo de transações resultante deixa de ser $500Q + 500E$ e passa a ser $Q + 500E$, conforme tabela abaixo:

Variável	UG ₁	UG ₂	(...)	UG ₄₉₉	UG ₅₀₀	Resultante
Frequência	A	A	A	A	A	$A * 500$
Incerteza	X	X	X	X	X	X
Espec. de Ativos	C	C	C	C	C	C
Custos de Transação	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$Q + E$	$Q + (E * 500)$

Desta forma, conforme dados acima, há uma redução nos custos de transação, o que pode significar uma redução ainda maior para o preço P_1 graças ao ganho de eficiência obtida com o modelo 3.

5.5 CONCLUSÕES DO MODELO EMPÍRICO

De acordo com o exposto na seção 5.4, o modelo empírico (situações 1, 2 e 3) induz as seguintes conclusões:

- O Comprasnet.BA é uma estrutura de governança mais eficiente do que a realização de compras geridas individualmente por cada unidade gestora, pois aproveita das características de uma rede para agregar valor a cada participante: aos compradores, por atingir um maior número de fornecedores, o que aumenta a concorrência e diminui preços; aos fornecedores, por possibilitar participar em mais cotações e com isto ganhar em volume de transações.
- O Comprasnet.BA pode levar a reduções significativas de preço para o Governo, simplesmente pelo aumento da concorrência nas cotações.
- Mesmo mantendo como fixo o ambiente institucional, é possível reduzir custos de transação através de melhorias na divulgação de informação, reduzindo, obviamente, os custos informacionais. Por exemplo, será que é necessário manter a divulgação obrigatória em jornais de circulação (custos de transação para o comprador)? Esta decisão acaba com empresas especializadas que tem o papel de divulgar licitações.
- A manutenção do grau de incerteza constante está relacionada a ausência de mudança significativa no perfil das transações. Por exemplo, se ao invés de cotações individualizadas, todas as cotações fossem somadas em uma só, haveria um aumento na complexidade da cotação, provavelmente alijando do processo pequenos fornecedores, o que poderia implicar em aumento nos custos de transação, pois o Governo passaria a cobrar maiores garantias para a execução das contratações.
- O uso da Internet leva a significativos ganhos, individualmente, pelo aumento do número de participantes de uma rede, ou pela redução dos custos de transação ou pelos dois fatores simultaneamente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia de custos de transação pode ser expandida para explicar a organização de sistemas produtivos, definidos como um conjunto de relações estabelecidas por contratos formais e informais, que representam estruturas de governança. (FARINA, 1997). Para que possamos caracterizar uma destas estruturas como formas eficientes de coordenação, é necessário analisar as características das transações que se estabelecem entre os agentes, dado um determinado ambiente institucional.

Estruturas de governança que se assemelham a redes são vistas, por muitos autores, como a grande mudança a ocorrer nos próximos anos, dado, principalmente, com o aparecimento e consolidação da Internet como um novo lócus para realização de negócios. Um dos principais motivos apontados, para isto, é que a Internet possibilita a diminuição dos custos de transação, resultando em ganhos de eficiência significativos.

A rede assume, ela mesma, um papel de relevância, fruto de um intenso fluxo de informações entre cada um dos seus participantes, de tal forma, que a formação destes sistemas passa a ser considerado fator estratégico crucial, impulsionados pela Tecnologia da Informação e por um novo paradigma que se estabelece a partir do final do Século XX.

Por conta disto, o interesse desta dissertação está em responder à sua questão central, que é compreender as principais forças que direcionam as mudanças nas estruturas de governança, fruto do aparecimento de redes formadas a partir da Internet.

Como caso de estudo, o Comprasnet.BA foi analisado não sob uma ótica de um sistema de compras, mas do ponto de vista de uma estrutura de governança capaz de organizar a ocorrência de transações entre o poder público estadual e fornecedores de produtos e serviços, de tal forma que esta estrutura de governança seja considerada uma forma eficiente para reger estas transações.

Para que possamos aplicar a economia de custos de transação na análise das compras públicas, foi necessária uma análise detalhada de como estas acontecem, uma vez que as condições de racionalidade limitada, incerteza, especificidade de ativos e outros atributos das transações variam caso a caso.

O processo de compras públicas no Brasil é marcado por um rígido esquema procedimental e um aparato legal que leva à ineficiência do processo. A dificuldade em fazer negócio com o Governo afasta os fornecedores, diminui a concorrência e isto eleva o preço pago pelos produtos e serviços, ou seja, há um aumento dos gastos públicos, o que leva à redução de recursos para aplicação em áreas importantes.

A utilização de sistemas de compras na Internet e a regulamentação do pregão eletrônico são tentativas de mudar esta realidade, em prol de uma melhor relação com os fornecedores e com a sociedade. O Governo do Estado da Bahia tem utilizado seu próprio portal de compras, o Comprasnet.BA como forma de realizar as cotações para compras que se encaixam no limite de dispensa de licitação.

Casos como o Comprasnet.BA tem se apresentado no Brasil representando ganhos de economicidade da ordem de 20 a 25%. Porém, como resultado do modelo empírico construído para analisar especificamente esta rede, parte destes ganhos está relacionada ao aumento da própria competitividade entre os fornecedores e parte através da redução de custos de transação, no relacionamento governo e empresas.

Os resultados mostram que há um campo ainda a ser explorado pelo próprio Governo, o que não permite a acomodação apenas nos resultados iniciais. Há espaço para aumento da base de compradores, que no caso do Comprasnet.BA

ainda pode dobrar em quantidade, visto que apenas 266 das 571 unidades gestoras do Estado fazem parte da rede. Há um grande espaço a ser preenchido junto aos fornecedores, seja também pelo aumento do número de participantes, seja por uma maior dinâmica competitiva gerada por esta participação. Ainda, há um grande espaço para melhorias significativas com relação à diminuição dos custos de transação.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz. **Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa**: investigação em portais de governo no Brasil. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

ALLEN, Douglas W. Transaction costs. Disponível em: <<http://encyclo.findlaw.com/0740book.PDF>>. Acesso em: 13 mai. 2003. [1999]

ALMEIDA, Paulo Henrique de. A economia do comércio eletrônico – déjà vu ou revolução. **Bahia Análise & Dados**. Salvador-Ba. SEI v.9, n. 2, p. 79-81, set. 1999.

BAHIA. Decreto no. 8.018, de 21 de agosto de 2001. Institui a realização de compras de bens e contratação de serviços comuns por meio eletrônico, no âmbito da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.ba.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BAHIA. Decreto no. 8.019, de 21 de agosto de 2001. Dispõe sobre o pagamento de despesas de valor inferior ou igual a R\$ 5.600,00 (cinco mil e seiscentos reais) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.ba.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BAHIA. Decreto no. 8.329, de 2 de outubro de 2002. Altera o Decreto nº 8.018, de 21 de agosto de 2001, que instituiu a realização de compras de bens e contratação de serviços comuns por meio eletrônico, no âmbito da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.ba.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BAHIA. Instrução Nº 002, de 27 de fevereiro de 2003. Orienta os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual sobre os procedimentos a serem adotados através do Sistema de Compras Eletrônicas – SCE, efetuados por meio de dispensa de Licitação, com fulcro no inciso II, do art. 24 da Lei Federal nº 8.666/93, combinado com o art. 27, da Lei Estadual nº 6.321/91, bem assim, acerca da divulgação dos procedimentos licitatórios pela internet. Disponível em: <<http://www.comprasnet.ba.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BAKOS, Yannis; BRYNJOLFSSON, Erik. **Bundling Information Goods: Pricing, Profits and efficiency**. Abril, 1998. Disponível em: <<http://www.gsm.uci.edu/~bakos/big96-12.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2003. 1998

BALCEIRO, R. B.; CAVALCANTI, M. C. B. **O Desenvolvimento de Um Produto no Mundo Virtual: O Caso Boeing 737**. Disponível em: <<http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigogc02.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2001.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidencias Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Rede de Valor** – Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor. Tradução de Marcia Tadeu. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

BRASIL. Lei no. 8.666 ,de 21 de junho de 1993. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br>>. Acesso em: 6 jun. 2003.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia, Secretaria de Política de Informática. Internet Comercial: conceitos, estatísticas e aspectos legais. Abril, 2001. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 22 mai. 2003.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: _____. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 14, p. 307-343.

BRITTO. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: _____. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 15, p. 345-388.

BRUNER, Robert F. **MBA**: curso prático. Tradução da 3. ed. americana, Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRYNJOLFSSON, Erik; SMITH, Michael D. Frictionless Commerce? A comparasion of Internet and conventional retailers. **Management Science**. v. 46, n. 4, p. 563-585, abr. 1999.

CAIRNCROSS, Frances. **O fim das distâncias**: como a revolução nas comunicações transformará nossas vidas. Tradução de Edite Sciulli e Marcos T. Rubino. São Paulo: Nobel, 2000.

CARDOSO, Cláudio. Do comércio eletrônico às comunidades de negócios. **Bahia Análise & Dados**. Salvador-Ba. SEI v.9, n. 2, p. 71-78, set. 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 2. ed. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Série A era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1. 617p.

CUNHA, Cleverson Renan da. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, indústria e mercados. In: _____. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 2, p. 23-41.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 3. ed. Tradução de Yadyr A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Ed. Da UnB, 2000.

DRUCKER, Peter F. O advir da Nova Organização. In: _____. **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUCKER, Peter. Além da Revolução da Informação. **HSM Management**. n. 18, ano 4. jan-fev. 2000.

FARINA, Elizabeth; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Sistemas de Compras Eletrônicas e sua Aplicação à Administração Pública - O Caso do SIASG/Comprasnet**. 2003. 173 f. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2003.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: _____. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 12, p. 267-286.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **Work for All or Mass Unemployment? Computerised Technical Change into the 21st. Century**. Londres: Pinter Publishers, 1994.

GATES, Bill. **A estrada do futuro**. Tradução de Beth Vieira *et al.* São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação: alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUENGERICH, Steven. **Downsizing em sistemas de informação**: reengenharia de sistemas de informação. Tradução de Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAWKINS, Richard; VERHOEST, Pascal. **A Transaction Structure Approach to Assessing the Dynamics and Impacts of 'Business-to-Business' Electronic Commerce**. Disponível em: <<http://www.ascusc.org/jcmc/vol7/issue3/hawkins.html>>. Acesso em: 10 jun. 2003. [2002]

JOHNSTON, Russel; LAWRENCE, Paul R. A era pós-integração vertical – o advento das parcerias de valor agregado. In: _____. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentário à lei de licitação e contratos administrativos**. 8. ed., São Paulo: Dialética, 2000.

KELLY, Kevin. **Novas regras para uma nova economia**: 10 estratégias radicais para um mundo interconectado. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

KIYOSAKI, R.; LECHTER, S. **Pai Rico, Pai Pobre**. 33. ed. Tradução de Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 3. ed. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Editora Perspectiva, 1995.

KUPFER, David (org.). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**: com Internet. 4. ed. Tradução de Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LÉVY, Pierre. **O Que é Virtual?** Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. ed. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 2000.

MALONE, Thomas W.; YATES JoAnne; BENJAMIN, Robert I. A lógica dos mercados eletrônicos. In: _____. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATTELART, Armand. **História da Sociedade da Informação**. Tradução de Nicolás Nyimi Campanário. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MCCUNE, Jenny. Yin e Yang. **HSM Management**. n. 19, ano 4. mar-abr., 2000.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a maneira de competir. In: _____. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MÉNARD, Claude. The Economics of Hybrid Organizations. presidential address. In: 6th ISNIE CONFERENCE, 2002, Cambridge. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 15 jun. 2003.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. 9. ed. rev. atual. e ampl., Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

OCDE. **Measuring the Information Economy 2002**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/measuring-infoeconomy>>. Acesso em: 5 mar. 2003. 2002

PAIXÃO, Renato Rodrigues; HONDA, Renato. **Processadores Intel**. São Paulo: Érica, 1999.

PALAVÉRI, Marcelo. **Os municípios e o pregão**. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/licitacao/biblioteca/artigos/pregao4.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2003. [2001]

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **One to One, B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIMENTEL, Ruderico F. **Internet, mercados e hierarquias**. Disponível em: <<http://www.producao.uff.br/rpep/relpesq/relpesq011.htm>>. Acesso em: 19 fev. 2003.

PINTO JR., Helder Q.; PIRES, Melissa Cristina Pinto. **Assimetria de informações e problemas regulatórios**. Publicado no site da Agência Nacional do Petróleo (ANP), fev. 2002. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/doc/notas_tecnicas/Nota_Tecnica_ANP_009_2000.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2003. [2001]

PONDÉ, João Luiz. Organização das grandes corporações. In: _____. **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 13, p. 287-306.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, 2001, p. 63-78, mar. 2001.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: _____. **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROCHA, José Manuel Sacadura. **Paradigmas e empresários no Século XXI**. Disponível em: <<http://sites.uol.com.br/jmsr/capit1.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2002.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam a era da Internet. Tradução de Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TAPSCOTT, Don. **Rethinking strategy in a networked world** (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet). Strategy+Business, 26. Disponível em: <<http://www.strategy-business.com/media/pdf/01304.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2003. [2002]

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David; LOWY, Alex. **Capital Digital**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. Revisão técnica de Jaci Corrêa Leite. São Paulo: Makron Books, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: Senac, 2001. 112p. Coleção Senac Rio – Oportunidades Profissionais, 2001.

TIGRE, Paulo B. Paradigmas Tecnológicos. **Estudos em Comércio Exterior**. Rio de Janeiro-RJ. UFRJ v.1, n. 2, 1997.

TIGRE, Paulo B. **E-commerce: O modelo competitivo na Internet**. Análise dos fatores-chave de sucesso nos investimentos comerciais na Web. São Paulo: Plano Editorial Ltda., 2000.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Tradução de João Távora. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

U.S. Department of Commerce. **The Emerging Digital Economy II**. Jun., 1999. Disponível em: <<http://www.ecommerce.gov/>>. Acesso em: 9 mar. 2001.

VARIAN, Hal R. A influência da Internet para a estrutura das companhias. **Revista Digital**, 31 jan. 2002. Disponível em: <http://www.revistadigital.com.br/impressao_conteudo.asp?codmateria=801>. Acesso em: 19 fev. 2003.

VIEIRA, Eduardo. **Os Bastidores da Internet no Brasil**: as histórias de sucesso e de fracasso que marcaram a web brasileira. Barueri (SP): Manole, 2003.

WEBSTER, Frank. **What Information Society?**. Disponível em: <<http://www.dodccrp.org>>. Acesso em: 7 jul. 2003. Texto extraído de The Information Society, Vol. 10(1), pp. 1-23, Frank Webster. 1994.

WILLIAMSON, Oliver. Transaction cost economics and organization theory. In: _____ . **Industrial and Corporate Change**. Oxford University Press, 1993.

ZYLBERZSTAJN, Decio. **Economia das Organizações**. Disponível em: <<http://www.projetoe.org.br/>>. Acesso em: 21 nov. 2001. [2001]

Anexo A – Sobre a OCDE

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ou Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) é uma entidade que reúne 30 países, que juntos representam dois terços da produção de bens e serviços mundiais, com o objetivo de discutir e analisar políticas econômicas e sociais. Um de seus principais trabalhos é o de prover dados comparativos, análises e prognósticos para fundamentar a cooperação multilateral.

Países membros que compõem a OCDE:

- | | | | |
|--------------------|------------------|-------------|------------------------|
| ▪ Austrália | ▪ Áustria | ▪ Bélgica | ▪ Canadá |
| ▪ República Tcheca | ▪ Dinamarca | ▪ Finlândia | ▪ França |
| ▪ Alemanha | ▪ Grécia | ▪ Hungria | ▪ Islândia |
| ▪ Irlanda | ▪ Itália | ▪ Japão | ▪ Coreia |
| ▪ Luxemburgo | ▪ México | ▪ Holanda | ▪ Nova Zelândia |
| ▪ Noruega | ▪ Polônia | ▪ Portugal | ▪ República Eslováquia |
| ▪ Espanha | ▪ Suécia | ▪ Suíça | ▪ Turquia |
| ▪ Reino Unido | ▪ Estados Unidos | | |

Além dos países membros, a OCDE mantém relacionamento mais de 70 outros países, servindo como uma ferramenta para os governos de forma a permitir o crescimento econômico sustentável e contribuir para o comércio mundial.

Anexo B – Exemplo de Ata de Reunião do Pregão Eletrônico Governo Federal

Ata de reunião do Pregão Eletrônico para compra de papel A4 pela Delegacia da Receita Federal em Campina Grande realizado em 2/06/2003.



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Secretaria da Receita Federal
Superintendências Regionais da Receita Federal
4ª Região Fiscal
Delegacia da Receita Federal em Campina Grande

Ata de Realização do Pregão Eletrônico Nº 4/2003

Às 14:00 horas do dia 02 de junho de 2003, reuniu-se o Pregoeiro Oficial deste Órgão e respectivos membros da Equipe de apoio, designados por Portaria 11/2003 de 03/02/2003, para em atendimento às disposições contidas no Decreto 3555/2000, com as alterações do Decreto nº 3693/2000, referente ao Processo nº 10425000528200301, realizar os procedimentos relativos ao Pregão nº 4/2003. Objeto: Pregão Eletrônico - Aquisição de papel para impressão A4, 75g/m2.. Inicialmente, o Pregoeiro abriu a sessão pública em atendimento às disposições contidas no edital, divulgando as propostas recebidas e abrindo a fase de lances. Ao final do prazo previsto no edital, foram encerradas as ofertas de lances.

Item: 1

Descrição: PAPEL IMPRESSÃO

Descrição Complementar: PAPEL IMPRESSÃO, MATERIAL CELULOSE VEGETAL, TIPO A4, GRAMATURA 75 G/M2, COMPRIMENTO 297 MM, APLICAÇÃO JATO TINTA, COR BRANCA, LARGURA 210 MM

Quantidade: 1000 Unidade de fornecimento: RESMA 500,00 FL

Valor de referência: R\$ 9500,00

Valor do menor lance: R\$ 9120,00

Situação: Adjudicado

Adjudicado para: DPM distribuidora LTDA, por R\$ 9120,00

Histórico

Item: 1 Observação: Participaram deste item as empresas abaixo relacionadas, com suas respectivas propostas:

Fornecedor	CNPJ/CPF	Valor (R\$)	Data / Hora
ALL TECHNOR COMERCIO E SERVICOS LTDA	02921702/0001-33	10900,00	02/06/2003 08:23:50
LAPS' PEL COMERCIO DE PAPEIS E INFORMATICA LTDA	54097472/0001-33	13000,00	02/06/2003 08:37:48
Comercial Raio de Componentes e Serviços Ltda	03030168/0001-38	15980,00	02/06/2003 10:30:23
C I L COMERCIO DE INFORMATICA LTDA	24073694/0001-55	9200,00	02/06/2003 08:09:02
DPM distribuidora LTDA	12882650/0001-97	9500,00	02/06/2003 09:08:31

Lances (Obs: lances com * na frente foram excluídos pelo pregoeiro)

Valor do lance R\$	CNPJ/CPF	Data
--------------------	----------	------

9199,99	12882650/0001-97	02/06/2003 14:15:48
9199,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:17:30
9198,99	12882650/0001-97	02/06/2003 14:19:23
9190,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:20:01
9189,00	12882650/0001-97	02/06/2003 14:24:55
9180,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:25:25
9179,50	12882650/0001-97	02/06/2003 14:26:33
9170,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:27:04
9160,00	12882650/0001-97	02/06/2003 14:27:20
9150,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:27:54
9149,00	12882650/0001-97	02/06/2003 14:28:15
9140,00	24073694/0001-55	02/06/2003 14:28:42
9139,00	12882650/0001-97	02/06/2003 14:29:18
9120,00	12882650/0001-97	02/06/2003 14:30:06

Eventos do Item

Evento	Data	Observações
Aberto	02/06/2003 14:07:51	
Encerrado	02/06/2003 14:30:31	
Adjudicado	03/06/2003 09:49:02	

Recursos Impetrados

Não foram impetrados recursos para este item

Troca de Mensagens

	Data	Mensagem
Pregoeiro	02/06/2003 14:06:45	Boa tarde senhores.
Pregoeiro	02/06/2003 14:07:18	Faremos a abertura da etapa de lances.
Pregoeiro	02/06/2003 14:07:42	Após isto, não será possível a inclusão de novas propostas.
12882650/0001-97	02/06/2003 14:14:41	Sr. Pregoeiro, quanto tempo durará este pregão?
Pregoeiro	02/06/2003 14:16:11	Vamos dar mais 15 minutos.
Pregoeiro	02/06/2003 14:16:29	Pode ser que algum licitante esteja com problemas de acesso.
Pregoeiro	02/06/2003 14:17:04	Às 14h30min encerraremos o item.
Pregoeiro	02/06/2003 14:32:32	O item está encerrado. Peço ao vencedor que encaminhe sua proposta com o preço final (R\$ 9.120,00) para o fax (83)3106923.
Pregoeiro	02/06/2003 14:35:26	O preço da vencedora será aceito, pois enconhtra-se abaixo do valor de referência.
12882650/0001-97	02/06/2003 14:37:08	ok. A proposta será encaminhada de logo de alguns instantes.
Pregoeiro	02/06/2003 14:37:41	Peço ainda ao representante da DPM que envie a documentação mencionada no item 8.1 (duas declarações) para o mesmo fax.
Pregoeiro	02/06/2003 14:38:37	Mediante consulta on line, constatamos a regularidade da DPM junto ao Sicafe.
12882650/0001-97	02/06/2003 14:39:51	Encaminharei também a documentação.

Após encerramento da fase de lances, os licitantes melhor classificados foram declarados vencedores dos respectivos itens, foi divulgado o resultado da licitação conforme indicado no quadro Resultado da Sessão Pública e foi concedido o prazo recursal conforme preconiza o inciso XVII, do artigo 11, do Decreto 3555/2000. Nada mais havendo a declarar, foi encerrada a sessão cuja ata foi lavrada e assinada pelo Pregoeiro e equipe de apoio.

Luis Fabiano Pereira
Pregoeiro Oficial

Vanderli Dias Novo
Equipe de Apoio

Anexo C – Termo de Participação Comprasnet.BA



Declaro, sob as penas da Lei, para o cumprimento do disposto no § 2º do artigo 32 da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, inexistir qualquer fato impeditivo para participação desta Cotação Eletrônica. Declaro, outrossim, conhecer e aceitar o Termo de Participação do Comprasnet.Ba.

Estado da Bahia
ComprasNet.Ba
TERMO DE PARTICIPAÇÃO

PCE - Pedido de Compra Eletrônica n.º 22.600.2003.0060

PREÂMBULO

Termo de Participação, via meio eletrônico, para a seleção da melhor proposta para contratação da melhor proposta por dispensa de licitação, nos termos do artigo 24, inciso II, conforme a Lei Federal n.º 8.666/93 e suas alterações, dos itens relacionados no item "b" deste Preâmbulo.

a) Unidade Gestora:

Órgão: SECRETARIA DA CULTURA E TURISMO

Unidade: INSTITUTO DO PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURAL DA BAHIA

b) Objeto: MATERIAL DE LIMPEZA

conforme especificação abaixo:

 Qtde: 60

Unidade: LITRO

Descrição Completa do Item: ALCOOL etílico a 96 graus GL Embalagem de 01 litro.

Código do Item: 68.10.00.00021626-7

Qtde: 30

Unidade: FRASCO

Descrição Completa do Item: REFIL para aromatizante, dosador automatico: - embalagem em aerosol; - composicao: isopar, etanol, propano, butano, fragancia.

Código do Item: 68.40.00.00010128-1

Qtde: 72

Unidade: CAIXA

Descrição Completa do Item: SABAO EM PO, bio degradavel com sistema exclusivo para roupas coloridas. Embalagem : caixa com 500 gramas. - Material conforme norma ASTM D 460. - Inscricao no Ministerio da Saude.

Código do Item: 79.30.00.00009252-5

Qtde: 60

Unidade: LITRO

Descrição Completa do Item: AGUA SANITARIA, base hipoclorito de sodio, concentracao minima de 2% de cloro ativo, uso domestico, com registro no Ministerio da Saude. Embalagem: plastica de 01 litro, com dados do fabricante, data de fabricacao e prazo de validade.

Código do Item: 79.30.00.00010721-2

Qtde: 90

Unidade: FRASCO

Descrição Completa do Item: LUSTRA-MOVEL, a base de ceras naturais, acao de secagem rapida, perfume suave. Embalagem: frasco plastico de 200 ml

Código do Item: 79.30.00.00021317-9

Qtde: 12

Unidade: UNIDADE

Descrição Completa do Item: DETERGENTE, gelatinoso, superconcentrado, a base de pinho, acao bactericida e germicida, para uso geral. Embalagem: bombona com 20 litros.

Código do Item: 79.30.00.00026083-5

Qtde: 24

Unidade: PACOTE

Descrição Completa do Item: SACO PLASTICO PARA LIXO para acondicionamento de residuos domesticos, classe I, em resina termoplastica virgem ou reciclada, largura de 63 cm, podendo variar +/- 1,0 cm, altura minima de 80 cm, micragem de 4,0, capacidade nominal para 50 litros, podendo ser apresentado em qualquer cor, exceto branca. Embalagem: pacote com 100 unidades, tendo peso minimo de 1,85 Kg. A embalagem devera informar a marca do fabricante, dimensoes do saco, quantidade e os dizeres "manter fora do alcance de criancas", "uso exclusivo para lixo" e "saco nao adequado a conteudos perfurantes". O produto devera atender Normas ABNT NBR 9191.

Código do Item: 81.05.00.00023509-1

Qtde: 24

Unidade: PACOTE

Descrição Completa do Item: SACO PLASTICO PARA LIXO para acondicionamento de residuos domesticos, classe I, em resina termoplastica virgem ou reciclada, largura de 75 cm, podendo variar +/- 1,0 cm, altura minima de 105 cm, micragem de 6,0, capacidade nominal para 100 litros, podendo ser apresentado em qualquer cor, exceto branca. Embalagem: pacote com 100 unidades, tendo peso minimo de 4,35 Kg. A embalagem devera informar a marca do fabricante, dimensoes do saco, quantidade e os dizeres "manter fora do alcance de criancas", "uso exclusivo para lixo" e "saco nao adequado a conteudos perfurantes". O produto devera atender Normas ABNT NBR 9191.

Código do Item: 81.05.00.00023511-3

Qtde: 240

Unidade: LITRO

Descrição Completa do Item: SABONETE, liquido, de fragancia agradavel, para saboneteiras de banheiros. Registro no Ministerio da Saude. Embalagem: com 01 litro, com dados do fabricante, data de fabricacao e prazo de validade.

Código do Item: 85.10.00.00010739-5

Qtde: 150

Unidade: CAIXA

Descrição Completa do Item: SABONETE, liquido, em refil, fragancia agradavel, para saboneteiras de banheiros. Registro no Ministerio da Saude. Embalagem: caixa com 12 refis, com no minimo 800 ml cada, com dados do fabricante, data de fabricacao e prazo de validade.

Código do Item: 85.10.00.00013284-5

Qtde: 150

Unidade: PACOTE

Descrição Completa do Item: PAPEL TOALHA interfolha, nao reciclado, alta absorcao, na cor branca, 02 (duas) dobras, largura de 23 cm, comprimento minimo de 26 cm e maximo de 27 cm. Embalagem: pacote de 250 folhas. A embalagem devera conter a marca do fabricante, quantidade de dobras, dimensao, indicacao de nao reciclado, cor e lote do produto. Os dizeres da embalagem deverao estar em portugues.

Código do Item: 85.40.00.00020864-7

Qtde: 150

Unidade: UNIDADE

Descrição Completa do Item: PAPEL TOALHA, em bobina, nao reciclado, na cor branca, dimensoes de 20 cm x 100 m. Embalagem em pacote, contendo a marca do fabricante, dimensao, indicacao de nao reciclado, cor e lote do produto. Os dizeres da embalagem deverao estar em portugues. O produto devera atender a portaria n. 1.480/90.

Código do Item: 85.40.00.00023664-0

c) Endereço eletrônico para cotação: <http://www.comprasnet.ba.gov.br/>

d) Data e período da fase de disputa:

Data 25/06/2003

Período

Início: 10:00:00 horas

Término: 12:00:00 horas

e) Critério: menor preço, expresso em Reais com duas casas decimais

f) Regime de execução: Entrega Imediata , Em Parcela Única

g) Prazo de entrega em dias corridos: 05

h) Local de entrega: ALMOXARIFADO

i) Forma de pagamento: Ordem Bancária

j) Condições de pagamento: 05 DIAS

k) Dotação Orçamentária:

Projeto/Atividade: 2000 - MANUTENCAO SERVICOS TECNICOS E ADMINISTRATIVOS

Elemento de Despesa: 339030 - CONSUMO

Fonte de Recurso: 00 - TESOURO - RECURSOS ORDINARIOS NAO VINCULADOS DO TESOURO

l) Suporte legal: Suporte legal: Lei Federal n.º 8.666/93, com a redação vigente, Lei Estadual n.º 4.660/86, e alterações subsequentes, Decreto Estadual n.º 8.018/01 ,alterado pelo Decreto Estadual nº 8.329/02 e demais disposições constantes da legislação pertinente.

m) Multas: as multas, quando aplicáveis, seguirão o disposto no art. 99 e seus incisos da Lei Estadual 4.660/86 .

INFORMAÇÕES GERAIS

1 Das condições de participação

1.1 Poderão participar do processo de compras eletrônicas:

1.1.1 os fornecedores integrantes e em situação regular junto ao Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado da Bahia, que estejam credenciados no Comprasnet.ba na(s) família(s) compatível (is) com o objeto deste Termo de Participação.

1.1.2 os fornecedores ainda não integrantes do Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado da Bahia, mas que estejam credenciados no Comprasnet.ba na(s) família(s) compatível (is) com o objeto deste Termo de Participação, .

1.2 A participação efetiva do fornecedor interessado ficará condicionada:

1.2.1 a regularidade de seu credenciamento no Comprasnet.ba;

1.2.2 a total concordância do estabelecido neste Termo Estadual 8.329/02;

1.2.3 a declaração, sob as penalidades da lei, que inexistente qualquer fato superveniente que o impeça de contratar com o Estado, nos termos do disposto no artigo 32, § 2º da Lei Federal n.º 8.666/93;

1.2.4 Prova de atendimento aos requisitos previstos em lei especial quando aplicável nos termos do disposto no artigo 30, inciso IV, da Lei Federal nº 8.666/93.

1.3 O prazo para a solicitação de credenciamento por parte do fornecedor encerra 48 horas, contadas em dias úteis para o município de Salvador, Estado da Bahia, antes do início da fase de disputa.

1.4 O credenciamento do fornecedor fica condicionado a análise prévia e validação, pelo Cadastro Unificado de Fornecedores do sistema, dos dados registrados na Solicitação de Credenciamento disponível no Comprasnet.ba, e ao atendimento ao disposto no item 1.2.

1.5 É vedada a participação de:

1.5.1 consórcios;

1.5.2 empresas declaradas inidôneas por ato do Poder Público;

1.5.3 empresas impedidas de licitar e/ou contratar com a Administração Pública Estadual, na forma estabelecida em lei.

2 Da Cotação

2.1 A cotação consiste na oferta de lances tanto na fase de divulgação quanto na fase de disputa, via Internet, no endereço eletrônico constante na alínea "c" do Preâmbulo deste Termo de Participação.

2.1.1 o fornecedor poderá enviar propostas a partir da fase de divulgação, garantindo assim a sua participação;

2.1.2 Durante a fase de divulgação as propostas só poderão ser enviadas uma única vez e só serão de conhecimento público e da Administração do Comprasnet.ba após iniciada a fase de disputa, quando apenas os preços serão divulgados ;

2.1.3 Iniciada a fase de disputa, será divulgado o menor preço recebido durante a fase de divulgação, mantendo em sigilo a identificação do proponente. Durante a fase de disputa poderão ser enviados mais lances para cada item cotado, devendo cada lance ser de valor inferior ao anteriormente registrado e divulgado no Comprasnet.ba.

2.2 caso ocorram problemas técnicos no período da disputa que impliquem na interrupção da cotação eletrônica, o PCE será remarcado pela Administração do Comprasnet.ba;

2.2.1 os fornecedores participantes da cotação e a Unidade Gestora serão comunicados, via correio eletrônico, da remarcação da cotação eletrônica.

2.2.2 a cotação decorrente de remarcação ocorrerá em até 48h (quarenta e oito horas), contadas em dias úteis, após o data da disputa . Os lances ofertados e registrados no Comprasnet.ba anteriores à interrupção serão mantidos e intergrarão a nova cotação eletrônica . Caso não ocorram novos lances na nova tentativa de cotação, prevalecerá o lance vencedor mantido na cotaçãoanterior.

2.2.3 novos fornecedores poderão participar do PCE remarcado a partir da sua fase de divulgação.

2.3 As Propostas deverão ser formuladas obedecendo às especificações dos itens constantes da alínea "b" do Preâmbulo deste Termo de Participação.

2.3.1 Para cada item cotado deverá ser ofertada uma única marca, vedada a sua substituição durante o processo de cotação ou quando da sua entrega decorrente da contratação. Fica vedado ao participante a inclusão no campo destinado a informar a marca cotada de qualquer informação conflitante com a especificação do material ou serviço cotado, bem como indicar pluralidade ou similaridade de marca

2.3.2 A marca ofertada e vencedora da cotação deverá ser a mesma a ser entregue no local definido na alínea "h" do Preâmbulo deste Termo de Participação, vedada a entrega de outra. Não será aceita marca similar

2.3.3 Os preços ofertados deverão estar de acordo com a descrição completa do objeto constante do item "b" do preâmbulo deste Termo de Participação e não será aceita a retirada de lance;

2.4 Nos preços propostos deverão estar inclusos todos os tributos, bem como todas as despesas com transporte para entrega dos bens e quaisquer outros custos que, direta ou indiretamente, se relacionem com o fiel cumprimento deste Termo de Participação, considerando-se a condição de pagamento a vista, não devendo ser computado qualquer custo financeiro para o período de processamento das faturas.

2.5 Não será aceita cotação de item em quantidade inferior à demandada

2.6 Será considerado vencedor ao término da fase de disputa:

2.6.1 o fornecedor que apresentar a proposta de menor preço para cada item cotado, conforme especificação do objeto contida no Preâmbulo "c" deste Termo de Participação;

2.6.2 o lance que for registrado primeiro no Comprasnet.ba, no caso de oferta de mesmo valor.

2.7 O critério de julgamento adotado pelo Comprasnet.ba é o de menor preço por item, ficando o fornecedor ciente de que a contratação ocorrerá para um ou mais itens ganhos em cada Pedido de Cotação Eletrônica.

3 Da divulgação do vencedor

3.1 O fornecedor vencedor e a Unidade Gestora serão comunicados, via correio eletrônico, do resultado da cotação eletrônica.

3.2 O resultado da cotação eletrônica ficará disponível à consulta pública no endereço eletrônico www.comprasnet.ba.gov.br

3.3 A revelação dos demais dados da proposta vencedora no endereço eletrônico www.comprasnet.ba.gov.br (nome do fornecedor e marca) ocorre apenas ao término da cotação.

4 Da contratação

4.1 As obrigações contratuais oriundas desta cotação eletrônica serão formalizadas através de um dos seguintes instrumentos:

Para Unidade Gestora usuária do SIMPAS - Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços

4.1.1 AFM - Autorização de Fornecimento de Material, para a aquisição de bens, sendo obrigatória a assinatura do fornecedor no endereço da Unidade Gestora identificada na alínea "a" do preâmbulo deste Termo de Participação; ou

4.1.2 APS - Autorização de Prestação de Serviços, para prestação de serviço, sendo obrigatória a assinatura do fornecedor no endereço da Unidade Gestora identificada na alínea "a" do preâmbulo deste Termo de Participação;

Para a Unidade Gestora ainda não usuária do SIMPAS:

4.1.3 Nota de Empenho para aquisição de bens ou prestação de serviço emitida pela unidade CONTRATANTE.

4.2 A emissão da AFM, APS ou Nota de Empenho, fica condicionada:

4.2.1 a manutenção, pelo fornecedor vencedor não integrante do Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado da Bahia, das certidões negativas de débitos para com o INSS e FGTS e outras que se fizerem necessário, dentro do prazo de validade;

4.2.2 a confirmação pelo Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado, para o fornecedor vencedor cadastrado, quanto a validade das certidões negativas de débitos para com o INSS e FGTS e outras que se fizerem necessário, na hipótese das certidões apresentadas para o cadastramento estarem com os respectivos prazos de validade vencidos, e da inexistência de demais fatos impeditivos da contratação com a Administração Pública Estadual

4.3 Para aferir a necessidade de cumprimento das obrigações estabelecidas neste Termo de Participação, a Administração poderá a qualquer momento realizar diligências.

4.4 No caso de item integrante de Registro de Preços, a contratação só poderá ser realizada quando a proposta vencedora for inferior ao preço registrado vigente, em conformidade com o Decreto Estadual nº 7.218/98.

4.5 Considerar-se-á efetivamente celebrada a contratação a partir da data da assinatura da AFM ou da APS ou quando do recebimento da Nota de Empenho, dando início à contagem, a partir dessa data, do prazo de entrega do objeto contratado, registrado durante o envio de propostas.

4.6 Em caso de descumprimento do disposto no subitem 4.1. ou de desistência do fornecedor, manifestada pela falta de assinatura da AFM ou APS ou pelo não recebimento ou aceitação da Nota de Empenho, fica caracterizado o descumprimento total da obrigação assumida, consoante o estabelecido no artigo 81 da Lei Federal n.º 8.666/93 e artigos 98 e 99 da Lei Estadual n.º 4.660/86, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas e à aplicação de multa observado o disposto a que se refere a alínea "m" do Preâmbulo.

4.7 A eventual rescisão do ajuste se dará nas hipóteses previstas nos artigos 77 a 80 da Lei Federal n.º 8.666/93, não cabendo à CONTRATADA direito a qualquer indenização, salvo no caso do artigo 79, § 2º da mesma Lei.

5 Do prazo e local de entrega

5.1 O objeto contratado deverá ser entregue no local assinalado, na alínea "h" do Preâmbulo, sem qualquer modificação de suas especificações ou da marca proposta.

5.2 A entrega do objeto deverá ocorrer no prazo de entrega definido pelo fornecedor durante o envio da proposta, que não poderá ser superior ao prazo assinalado na alínea "g" do preâmbulo deste Termo de Participação.

6 Das sanções

6.1 Será advertido através de correio eletrônico, o fornecedor que durante a cotação incorrer nas seguintes falhas :

6.1.1 Inclusão de informações no campo marca que conflitem com as especificações do item cotado.

6.1.2 Cotação de item com especificação divergente da solicitada na alínea "b" do preâmbulo deste Termo de Participação;

6.1.3 Cotação de marca similar, quando a especificação do item solicitar marca específica, devidamente justificada;

6.1.4 Cotação de mais de uma marca relativa ao mesmo item do PCE;

6.1.5 não honrar a proposta de preços registrada no Comprasnet.ba;

6.2 A reincidência nos fatos descritos nos subitens anteriores poderá acarretar em descredenciamento temporário de até 06 (seis) meses para participação no Comprasnet.ba.

6.3 Poderá ser instaurado processo administrativo para aplicação de sanção impeditiva de participação no SCE, em licitações e contratações com a Administração Pública Estadual Direta e Indireta, contra fornecedor cuja atuação no sistema de alguma forma venha a causar prejuízos à Administração Pública.

6.4 Se a CONTRATADA inadimplir as obrigações assumidas, no todo ou em parte, ficará sujeita às sanções previstas nos artigos 86 e 87 da Lei Federal n.º 8.666/93 e artigos 98 e 99 da Lei Estadual n.º 4.660/86, de acordo com o estipulado no que se refere a alínea "m" do Preâmbulo.

6.5 A CONTRATANTE poderá, ainda, rescindir o contrato, sem prejuízo das penalidades previstas mencionada no subitem anterior e de outras penalidades previstas em lei.

6.6 As multas são autônomas e a aplicação de uma não exclui a aplicação da outra.

6.7 O atraso na entrega dos itens sujeitará a contratada ao pagamento de multa, calculada com base no artigo 99 da Lei Estadual nº 4.660/86, e será descontada da quantia devida à CONTRATADA, independente de notificação ou aviso, ou ainda efetuada a cobrança judicial .

7 Das condições do recebimento do objeto

7.1 O objeto contratado será recebido, provisoriamente, para efeito de verificação da sua conformidade com as especificações na alínea "b" do Preâmbulo deste Termo de Participação. A Administração rejeitará, no todo ou em parte, qualquer proposta de fornecimento em desacordo com as especificações do objeto do PCE – Pedido de Compra Eletrônica e as disposições do contrato e deste Termo;

7.1.1 por ocasião da entrega, o fornecedor deverá colher no comprovante de entrega a data, o nome, o cargo, a assinatura e o número do Cadastro Funcional (matrícula), ou outro documento hábil do servidor da Administração responsável pelo recebimento.

7.2 Constatadas irregularidades no objeto contratual a Administração poderá:

7.2.1 rejeitá-lo, no todo ou em parte, determinando sua substituição ou rescindindo a contratação, sem prejuízo das penalidades cabíveis;

7.2.2 em caso de substituição, a CONTRATADA deverá fazê-lo em conformidade a este Termo de Participação no prazo máximo de 5 (cinco) dias úteis, contados de sua notificação, mantidas as condições contratadas;

7.2.3 determinar a complementação do objeto contratado faltante, ou rescindir a contratação, sem prejuízo das penalidades cabíveis.

8 Do pagamento ou liquidação financeira

8.1 O pagamento será efetuado, no prazo máximo de 5 dias úteis, em conformidade com o Decreto Estadual nº 8.019, de 21 de agosto de 2001, contados a partir da apresentação da Nota Fiscal/Fatura, com o devido atestado de recebimento provisório pelo CONTRATANTE de cada etapa entregue pelo CONTRATADO, ou da data da entrega efetiva se ocorrer atraso, mediante crédito em conta corrente do fornecedor , preferencialmente no Banco BRADESCO S.A , indicada na ocasião do envio da primeira proposta , desde que cumpridas as disposições estabelecidas no item 7.

8.1.1 O fornecedor poderá consultar a emissão do seu empenho e a sua liberação do crédito para a conta bancária, através do site da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia: www.sefaz.ba.gov.br

8.2 Quando houver erro de qualquer natureza, na emissão da Fiscal/Fatura, o documento será devolvido, imediatamente, para substituição e/ou emissão de Nota de Correção. Esse intervalo de tempo não será considerado para efeito de atualização do valor contratado.

9 Das informações e casos omissos

9.1 Informações poderão ser obtidas na Unidade Gestora Contratante, a partir da divulgação desta compra eletrônica, sendo resolvidos os casos omissos pela Secretaria da Administração, no endereço eletrônico constante da linha "c" do preâmbulo deste Termo de Participação.

10 Do foro

10.1 Para dirimir quaisquer questões decorrentes deste procedimento e da contratação dele originada será competente o Foro da Comarca da Capital do Estado da Bahia.

Anexo D - Legislação

Relação dos instrumentos legais referentes a compras públicas no âmbito do Governo Federal e Governo do Estado da Bahia utilizados para elaboração do Capítulo 4.

Leis - Governo Federal

Lei Nº 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.
Lei Nº 9.648, De 27 De Maio De 1998 *	Altera dispositivos da lei 8.666, de 21/06/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. * (Tabela de valores limites elaborada pelo DSG / MARE, com na Lei.)
Lei Nº 8.883, De 08 De Junho 1994	Altera Dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que Regulamenta o art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, Institui Normas para Licitações e dá outras Providências.
Lei Nº 8.666, De 21 De Junho De 1993	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Trabalho de consolidação não oficial da Lei nº 8.666, conforme Leis 8.883, de 08 de junho de 1994 e Lei nº 9.648 , de 27 de maio de 1998. Trata-se de um trabalho técnico que tem o intuito de informar nossos usuários quanto às alterações de redação inseridas pelas Leis acima citadas.)

Medidas Provisórias - Governo Federal

Medida Provisória Nº 2.108-9, De 27 De Dezembro De 2000 A Medida Provisória Nº 2.182-18, De 23 De Agosto De 2001	Institui, no âmbito da União, 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.
Medida Provisória Nº 2.200, De 28 De Junho De 2001	Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, e dá outras providências.
Medida Provisória No 2.026, De Maio De 2000 A Medida Provisória Nº 2.026-8, De 21 De Dezembro De 2000	Institui, no âmbito da União, 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.

Decretos - Governo Federal

Decreto Nº 4.485, De 25 De Novembro De 2002	Dá nova redação a dispositivos do DECRETO Nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001, que regulamenta o art. 34 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF.
Decreto Nº 4.358, De 05 De Setembro De 2002	Regulamenta a Lei Nº 9.854, de 27 de outubro de 1999, que acrescentou os incisos V ao art. 27 e XVIII ao art. 78 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, referente ao cumprimento do disposto no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição.
Decreto Nº 4.342, De 23 De Agosto De 2002	Altera dispositivos do DECRETO Nº 3.931, de 19 de setembro de 2001, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências.
Decreto Nº 3.931, De 19 De Setembro De 2001	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências.
Decreto Nº 3.784, De 6 De Abril De 2001	Promove a inclusão de itens de bens de consumo e de serviços comuns na classificação a que se refere o Anexo II do DECRETO Nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.
Decreto Nº 3.722, De 9 De Janeiro De 2001	Regulamenta o art. 34 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF.
Decreto Nº 3.697, De 21 De Dezembro De 2000	Regulamenta o parágrafo único do art. 2º da Medida Provisória nº 2.026-7, de 23 de novembro de 2000, que trata do pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação.
Decreto Nº 3.693, De 20 De Dezembro De 2000	Dá nova redação a dispositivos do Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão.
Decreto Nº 3.555, De 8 De Agosto De 2000	Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

Instruções Normativas - Governo Federal

Instrução Normativa Nº 01, De 08 De Agosto De 2002	Estabelece procedimentos destinados à operacionalização dos módulos que menciona, para o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, nos órgãos da Presidência da República, nos Ministérios, nas Autarquias e nas Fundações que integram o Sistema de Serviços Gerais - SISG, assim como os demais órgãos e entidades que utilizam o SIASG.
Instrução Normativa Nº 01, De 17 De Maio De 2001	Altera dispositivos da Instrução Normativa MARE nº 5, de 21 de julho de 1995, que estabelece procedimentos destinados à implantação e operacionalização do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF, módulo do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG.
Instrução Normativa Nº 04, De 08 De Abril De 1999	Dispõe sobre procedimentos a serem adotados para compras de bens, no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SIASG.
Instrução Normativa Nº 03, De	Dispõe sobre procedimentos a serem adotados para lançamento dos valores

31 De Março De 1999	relativos aos empenhos a serem emitidos pela Administração Pública Federal, no âmbito do Sistema de Serviços Gerais – SISG.
Instrução Normativa Nº 08, De 04 De Dezembro De 1998	Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos licitatórios e de contratação de fornecimentos processados pelo Sistema de Registro de Preços, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. (registro de preços)
Instrução Normativa Nº 18, De 22 De Dezembro De 1997	Disciplinar a contratação de serviços a serem executados de forma indireta e contínua, celebrados por órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. (terceirização)
Instrução Normativa Nº 05, De 21 De Julho De 1995	Estabelece os procedimentos destinados à implantação e operacionalização do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF.

Portarias - Governo Federal

Portaria Nº 57, De 9 De Maio De 2003	Dispõe sobre atualização de dados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, no âmbito da Administração Pública federal, para efeito de subsidiar políticas públicas de contratações de serviços.
Portaria Normativa Nº 4, De 19 De Dezembro De 2002	Aprova as instruções gerais para a utilização do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, com vistas a consolidar as informações existentes e unificar os procedimentos de controle necessários ao uso do Sistema, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais-SISG.
Portaria Nº 05, De 21 De Maio De 2002	Dispõe sobre os preços de pacotes e serviços oferecidos no ComprasNet.
Portaria Nº 04, De 15 De Maio De 2002	Convoca os fornecedores cadastrados no SICAF para recadastramento.
Portaria Nº 306, De 13 De Dezembro De 2001	Aprova a implantação do Sistema de Cotação Eletrônica de Preços, fornece instruções para utilização do sistema e estabelece "Condições Gerais da Contratação".
Portaria Normativa Nº 03, De 29 De Outubro De 2001	Dispõe sobre procedimentos a serem adotados para a compra de bens e serviços, no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SISG
Portaria Nº 3.324, De 19 De Novembro De 1998	Fixar os valores devidos, a serem recolhidos no ato do cadastramento ou renovação no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF.
Portaria Nº 1.591, De 15 De Junho De 1998	Fixar os novos valores limites a que se refere o artigo 8º do Decreto nº 99.658, de 30 de outubro de 1990.
Portaria Nº 3.065, De 23 De Outubro De 1996	Publicar a relação atualizada das LINHAS DE FORNECIMENTO DE MATERIAIS E SERVIÇOS, respectivamente Anexos V e VI, do Manual do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF. (Catalogação de Material)
Portaria Nº 2.050, De 18 De	que a implementação de uma metodologia de catalogação de materiais e

Maio De 1992	serviços permitirá otimizar os processos de aquisição de bens e serviços para o Setor Público, proporcionando avanço tecnológico compatível com uma política organizacional voltada para a implantação e manutenção da prática permanente da qualidade; (Catalogação de Material)
--------------	---

Resoluções - Governo Federal

Resolução Nº 2 Do Comitê Executivo Do Governo Eletrônico, De 30 De Julho De 2001	Estabelece diretrizes para a implementação de modificações nos sistemas de informação gerenciados no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SISG.
--	---

Decretos - Governo do Estado da Bahia

Decreto Nº 8.329 De 02 De Outubro De 2002	Altera o Decreto nº 8.018, de 21 de agosto de 2001, que instituiu a realização de compras de bens e contratação de serviços comuns por meio eletrônico, no âmbito da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, e dá outras providências.
Decreto Nº 8.019 De 21 De Agosto De 2001	Dispõe sobre o pagamento de despesas de valor inferior ou igual a R\$ 5.600,00 (cinco mil e seiscentos reais) e dá outras providências.
Decreto Nº 8.018 De 21 De Agosto De 2001	Institui a realização de compras de bens e contratação de serviços comuns por meio eletrônico, no âmbito da Administração Pública Estadual do Poder Executivo, e dá outras providências.

Instrução Normativa - Governo do Estado da Bahia

Instrução Nº 002 De 27 De Fevereiro De 2003	Orienta os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual sobre os procedimentos a serem adotados através do Sistema de Compras Eletrônicas – SCE, efetuados por meio de dispensa de Licitação, com fulcro no inciso II, do art. 24 da Lei Federal nº 8.666/93, combinado com o art. 27, da Lei Estadual nº 6.321/91, bem assim, acerca da divulgação dos procedimentos licitatórios pela internet.
---	---

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.