

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

ECONOMIAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DE *E-COMMERCE*

EVELYN ELIANE DIAS DA CRUZ PEREIRA

Matrícula nº 110028425

Orientador:
Victor Prochnik

Rio de Janeiro
Março de 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Evelyn Eliane Dias da Cruz Pereira

ECONOMIAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DE *E-COMMERCE*

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Economia da Universidade Federal de Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Economia.

Orientador:
Victor Prochnik

Rio de Janeiro
Março de 2015

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus por toda força e fé buscada e alcançada para concluir mais essa etapa da minha vida.

Destino meu agradecimento aos meus pais, Alan e Eliane, por estarem sempre me incentivando e apoiando e à minha irmã Ingrid por ser minha confidente leal.

Aos meus amigos, agradeço a todos os conselhos e ombros que me ofereceram nessa jornada. Agradeço a Enza Gabriela por ser minha psicóloga mais atenciosa e companheira. Aos amigos que fiz na ENCE (Roberta, Sabrina, Daniela, Gustavo e Ricardo), que carregarei para toda vida, e aos amigos da UFRJ (Breno, Thiago, Renan, Samarha e Lucas) que me acompanharam nessa jornada na Economia. Pela troca de incentivos para a finalização deste trabalho agradeço a ajuda do amigo João Mauricio.

Agradeço também aos professores e funcionários da UFRJ pelos quais passei e com eles pude adicionar conhecimento e experiência na minha carreira.

Por todo conhecimento que estas pessoas agregaram a minha vida pessoal e profissional deixo o meu mais sincero obrigada!

“All the problems of the world could be settled easily if men were only willing to think. The trouble is that men very often resort to all sorts of devices in order not to think, because thinking is such hard work.”

Watson, Thomas J.

Resumo

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a teoria dos custos de transação aplicada ao mercado de *e-commerce* com colaboração da tecnologia da informação. Descrevendo custos de transação como sendo os custos de organizar a atividade produtiva, os diferindo dos custos da produção. Também se pontua as diferentes condições para a ocorrência de uma economia de custos em uma negociação decorrente de melhores controles nos custos de transação, indicando seu papel importante no desenvolvimento de uma transação.

Inicialmente é apresentado o conceito da teoria dos custos de transação, suas condições e as diferentes formas de organizar a estrutura de uma empresa. É descrito, com base na teoria de economistas, como Ronald Coase e Oliver Williamson, os fatores que originam os custos de transação na economia.

Posteriormente é detalhada uma perspectiva do cenário atual do *e-commerce*, sendo feita uma breve apresentação de sua história e sua atual configuração, destacando a importância do entendimento do funcionamento deste novo cenário do mercado em ascendente crescimento.

No terceiro capítulo, associando os dois anteriores, são apresentados exemplos de possibilidade de redução dos custos de transação com uso da tecnologia da informação. Dois pontos importantes para que essa redução ocorra são frisados, como a escolha da estrutura de governança e a importância do controle da área de suprimentos das empresas. Por último, é descrito um caso particular de como a associação entre empresas do mesmo setor foi possível para obter redução de custos de transação.

Ao empresário que deseja estar atual no mercado e obter uma redução de seus gastos, o *e-commerce* se mostra atuante e eficaz. Aliando o acesso a um número maior de informações com melhor fiscalização da produção, o empresário terá como resultado uma economia em seus custos de transação e de produção também.

Palavras-chave: Custo de Transação, E- Commerce, Governança.

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1.1

Estruturas de Governança pg 22

Quadro 1.2

Controles administrativos pg 23

Gráfico 2.1

Crescimento dos consumidores internautas no Brasil desde 2001 pg 25

Gráfico 2.2

Divisão dos segmentos mais vendidos pg 28

Gráfico 2.3

Percentual da população brasileira com acesso a celular e internet pg 30

LISTA DE SIGLAS E/OU ABREVIATURA

B2B - Business to Business

B2C – Business to Consumer

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C2C –Consumer to Consumer

C2B-Consumer to Business

CE– Comércio Eletrônico

CT – Custos de Transação

EDI - Electronic Data Interchange

EFT - Electronic Funds Transfer

IETF – Internet Engineering Task Force

IRSG– Internet Research Steering Group

IRTF– Internet Research Task Force

ISOC– Internet Society

PC–Personal Computer

RFC– Request for Comments

TCP/IP–Transmission Control Protocol / Internet Protocol

TI – Tecnologia da informação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	pg 10
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	pg 12
1.1 Apresentação e definição de custos de transação	
1.2 Condições para a relevância dos custos de transação	
1.3 Estudo de custo de transação em estruturas de governança	
2 A TRAJETÓRIA DO <i>E-COMMERCE</i>	pg 24
3 APLICAÇÕES DE ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO	pg 32
3.1 Análise dos custos de transação sob perspectiva da estrutura de governança	
3.2 Custos de transação em <i>Supply Chain</i>	
3.3 Elemica, um case de Electronic Marketplaces	
CONCLUSÃO	pg 39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	pg 41

INTRODUÇÃO

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, se define como uma modalidade do comércio em que os acordos são realizados em plataformas online. A inserção de novos usuários de faixas etárias distintas e a facilidade com que as informações chegam às pessoas via internet, de forma cada vez mais rápida, expõe aos desenvolvedores a necessidade de que a internet deva ser explorada como uma modalidade de vendas, diversificada e promissora. Tal fato levou algumas empresas a reconsiderarem sua forma de atuação. Empresas tradicionais se modificam ou competem contra empresas virtuais em um espaço novo e desconhecido, uma concorrência que as força a se modernizarem para continuarem no mercado. A mudança nos custos de transação, que a modalidade cibernética propicia é uma parte importante destas transformações.

Há importantes vantagens para as empresas que consigam adaptar seu produto para o mercado de varejo eletrônico. Tais vantagens têm atraído novos e experientes empresários a expandirem seus negócios às telas dos computadores. O valor agregado que as negociações online resultam aumentam cada vez mais o interesse em investimentos no setor e vai modificando aos poucos a atenção que a economia tinha voltada para o comércio eletrônico.

O perfil do mercado mundial sofreu variações com os anos e é moldado de acordo com as novas tendências de comércio. O *e-commerce* ganhou espaço entre os setores mais influentes da economia e há exemplos de empresários do ramo, como o chinês Jack Ma, fundador do Alibaba como o homem mais rico da China atualmente, segundo matéria da revista *Época Negócios* (2015), servindo para reforçar a importância de estudar e analisar o mercado do comércio virtual.

Ferramentas foram desenvolvidas para estreitar os laços entre empresa e cliente. Mesmo estes estando distante geograficamente, a internet possibilita inúmeros meios de interação para tornar possível a realização de uma transação com segurança. Explorando as possibilidades de redução dos custos com melhor alocação e eficiência dos recursos já empregados na produção, a tecnologia traz uma nova perspectiva de solucionar problemas e limitações já conhecidos pelos empresários, como por exemplo, a racionalidade limitada e prejuízos causados por oportunismos derivados de precário monitoramento da operação.

Além de estar com sua loja à disposição do cliente 24 horas por dia e em qualquer lugar do mundo, a empresa também facilita o pagamento, oferece suporte *full time*, rapidez na

divulgação de novos produtos ou promoções, facilidade de alocação do estoque e obtém redução de custos operacionais e de transação. Será neste último ponto que o estudo irá se concentrar, em particular como custos podem ser reduzidos com a implantação de uma filial online. Para isso serão utilizados os conceitos de custos de transação.

Devemos considerar que os custos de se manter um negócio estão além dos custos de produção, há também os custos de transação, que envolvem recursos para planejar, alterar e monitorar a transação, para garantir que os termos contratuais sejam cumpridos de maneira satisfatória. Podem ser citados exemplos de custos com elaboração de contratos, fiscalização de atividades e controles de desempenho. Áreas como advocacia, consultoria, auditoria e corretagem são exemplos de onde as empresas devem investir em tecnologia com o intuito de reduzir custos de transação.

Este estudo objetiva uma análise pontual da teoria microeconômica no sentido de abordar como o crescimento de empresas e da produção estão ligados aos custos de transação, mostrando de que forma estes podem ser afetados pelo avanço da tecnologia da transmissão de dados e da comunicação, podendo gerar assim uma redução em seus custos.

A estrutura de governança de uma empresa e o nível de competitividade do setor em que esta está inserida podem justificar se há a possibilidade de redução de seus custos de transação, com a migração para o ambiente virtual.

O trabalho consiste na análise da vantagem que o empresário pode obter em redução de custos de transação ao utilizar o *e-commerce* e a tecnologia de informação aliados como plataforma para suas negociações permitindo uma economia dos custos de transação ao longo da operação. Serão discutidos os fatores que levaram o comércio eletrônico a ganhar importância no mercado e como os custos de transação estão envolvidos nesta modalidade de comércio.

Esta monografia será dividida em três partes: o primeiro capítulo será voltado para a apresentação dos conceitos e desdobramentos dos custos de transação. No segundo capítulo será descrita a atual situação do *e-commerce*. O terceiro capítulo analisará como funciona a redução de custos de transação detalhados por diferentes abordagens e com um exemplo de case que integra empresas em prol da economia dos custos de transação.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo mais teórico do trabalho descreve o que os dois principais autores, Ronald Harry Coase e, principalmente, Oliver Williamson escreveram sobre custos de transação. Por um lado, para Coase, custos de transação (CT) são os custos decorrentes de valer-se do mercado para concluir parte da produção, justificando com isso a existência de empresas. Por outro lado, Williamson analisa custos de transação quando há mudança entre diferentes atividades econômicas no processo produtivo, pela divisão de trabalho.

Há distintos pressupostos que justificam a existência de custos de transação, tais como racionalidade limitada, comportamento oportunista, complexidade e incerteza, especificidade dos ativos.

A integração/desintegração vertical e horizontal também é vista como forma de busca por baixos custos de transação, sendo cada caso indicado para resolver uma forma organizacional distinta.

A forma de governança da empresa descreve como serão tomadas as suas decisões, estas devem analisar a melhor forma de obter seus insumos. Como será visto, há três formas de governança: via mercado, hierarquia ou híbrido.

1.1 Apresentação e definição de Custos de Transação

Para que ocorram negociações é necessário que haja uma relação de dependência entre as pessoas e as empresas. A cooperação entre elas é fundamental e deve ser vista como uma estratégia das empresas em busca de mercado, objetivando uma maior competitividade. Há constantes evoluções no mercado que necessitam de investimentos que só se dão através de parcerias e consistência entre as relações institucionais.

Muitas vezes, para se realizar um projeto é necessário fazer acordos e, nestas relações, deve-se ter a compreensão das partes para evitar conflitos que venham a prejudicar o objetivo final. Em processos de desenvolvimento que tomariam um longo prazo para serem concluídas, as relações podem sofrer alterações, influenciando a transação. Mudanças adversas como na política ou economia, também representam pontos de atenção a serem acordados no trâmite da assinatura do contrato.

Na estrutura de uma empresa não existem apenas os custos de se produzir o bem final. Antes de o produto chegar às mãos do consumidor este passa por diferentes fases dentro da estrutura produtiva e carrega no seu preço final também os custos de transação. Tais custos podem ser entendidos como custos referentes aos gastos que a empresa tem ao monitorar, organizar e mediar a atividade produtiva.

Ronald Harry Coase foi o pioneiro nos estudos de custos de transação. Segundo ele, em *The Nature of the Firm* (1937,1988), estes são os custos gastos ao se recorrer ao mercado para concluir uma transação. São custos de redigir e de garantir que o que foi acordado no contrato seja de fato realizado, cumprindo prazos e padrões de qualidade previamente acordados em ambientes de incerteza.

Segundo Coase, reduzir os custos de transação para produção é o motivo pelo qual existem as empresas e as instituições, sendo estas endógenas ao sistema econômico, explicando o porquê de diversas etapas do processo de produção de um produto estarem dentro de uma mesma unidade fabril. Firms, para ele, se justificam como sendo uma mescla de contratos para gerar economia de custos de transação.

Pode ser considerada limitada a visão de Coase por esta se referenciar apenas às transações feitas pelo mercado, desconsiderando as outras possibilidades que existem de se organizar a atividade econômica. Outro ponto que gera reflexão na teoria de Coase se dá quando ele afirma que não haveria custos de transação em uma economia socialista. Ronaldo Fiani (2011) explica que, mesmo em sociedades onde a divisão de trabalho é extremamente desenvolvida, haveria custos de transação elas sendo apoiada pelo mercado ou não, já que toda forma social de produção é circundada por custos para se organizar e operar.

Outra forma de estudar os custos de transação é pela análise da divisão do trabalho. De acordo com Oliver Williamson, transação é descrito como a passagem de um ativo através da fronteira que separa duas atividades econômicas distintas, (Williamson [1985, p.1]). Logo, custo de transação é o custo envolvido nesta passagem.

A tendência que se vê no processo produtivo é do aumento da interdependência entre os diversos setores da economia, com despontar de novas atividades e a atualização dos antigos meios de produção, isso deve ser levado em conta ao analisar os problemas de coordenação e os choques de conflitos que podem surgir no meio de uma negociação, elevando com isso o grau da

divisão de trabalho, impondo uma maior transferência de bens e serviços entre os setores produtivos e elevando com isso os custos de transação. Tais custos são os custos totais que envolvem uma transação, buscando sempre exercer o menor preço pelo produto, objetivando melhor eficiência dos gastos necessários. As empresas, visando ao lucro, buscam minimizar seus custos de transação, custos estes que muitas vezes existem para não permitir brechas de intenções oportunistas.

Como visto adiante, há diversos fatores que originam os CT como: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, comportamento oportunista e especificidade dos ativos.

1.2 Condições para a relevância dos custos de transação

1.2.1) Racionalidade Limitada

Herbert A. Simon, conhecido como o pai do behaviorismo, foi um dos precursores no campo do estudo das teorias organizacionais. Segundo Simon as empresas procuram tomar suas decisões maximizando seus lucros e o ser humano sempre vai escolher a melhor opção, porém seres racionais enfrentam limitações que influenciam no processo de assimilação de informação.

Pela teoria econômica fundamental, a racionalidade substantiva significa capacidade ilimitada para tomar a melhor decisão, independente das regras das instituições, mas o que na verdade existe é a racionalidade limitada, em que são desconhecidas informações importantes sobre as transações, pois a capacidade de armazenar e processar as informações é restrita. (SIMON,1947).

Assim, o indivíduo é guiado a agir em suas decisões segundo o comportamento otimizador, buscando maximizar seus lucros, porém não o consegue, pois seres racionais possuem limitações, como Williamson (1993) definiu:

“Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada.”

A racionalidade limitada se torna um problema para a análise de custos de transação quando há ambiente de complexidade e incerteza, o que não deixa as coisas previsíveis, se fazendo necessário um maior aprofundamento dos termos contratuais, já que em condições simples e estáveis os dados conseguem ser auferidos, estudados e processados.

1.2.2) Complexidade e incerteza

Os contratos objetivam legalizar a negociação e com isso deixar claro quais foram os pontos acertados no momento da transação, estes são formulados para resguardar as partes de quaisquer descumprimentos dos termos. No âmbito de incerteza os contratos precisam estar claros e impor multas em caso do desacordo de cláusulas contratuais.

Em ambientes complexos as possibilidades de decisões do indivíduo são inúmeras, o que torna o processo custoso e demorado, já que incertezas impossibilitam a definição de probabilidades das transações, dificultando a antecipação de problemas futuros.

A contribuição da internet para a redução desta incerteza é estratégica, visando racionalizar os custos de transação com a elaboração de contratos mais abrangentes. A redução dos custos de transação pode se dar pela obtenção das melhores e mais completas informações, com intuito de conseguir antecipar problemas futuros que as lacunas contratuais não conseguiram prever, o que se faz possível com a oferta de informações que existe da rede da internet. Para compradores e vendedores essa exposição é vantajosa, pois fica mais fácil o contato, a comparação e a contratação de serviços e produtos.

1.2.3.) Oportunismo

Lacunas abertas em contratos incompletos, resultados muitas vezes da racionalidade limitada de gestores contratuais, podem ser responsáveis para que a situação de comportamento oportunista ocorra. Não pode ser deixado de lado o interesse pessoal que move o ser humano em suas transações, permitindo que seus próprios interesses se evidenciem nas negociações, explorando com astúcia as informações para obter vantagens, usufruindo de hiatos ou lapsos contratuais dos negociadores em benefício próprio, segundo Williamson (1989b: 57), “ É busca do auto interesse com dolo”.

A exploração maliciosa de uma informação, muitas vezes fruto do auto-interesse do indivíduo pode desequilibrar uma negociação, fazendo o agente agir aeticamente, pois há vantagens em se possuir informações cabais para conclusão de tal negócio.

Há diferentes tipos de oportunismo de informações, quando estas não são perfeitas e iguais para todos os agentes envolvidos, decorrentes de informação seletiva, distorcida ou até por falsas promessas. O primeiro se dá omitindo defeitos e fatos substanciais, enquanto o segundo ocorre quando a informação é distorcida, isto é, quando a informação é falsa e mentirosa para melhorar a posição do negociante na transação. Isso pode significar um custo adicional para o agente do qual foi subtraído tal informação. Objetivando prevenir perdas por ações oportunistas os agentes econômicos buscam assegurar relações contratuais, e quanto maior for a necessidade de firmar estas relações maiores serão os gastos com custos de transação.

A possibilidade de comportamento oportunista é maior nas negociações onde não há uma grande oferta de demandantes e ofertantes, situações onde há um pequeno número de agentes envolvidos na transação, não tornando possível a competição entre eles. A falta de opções de escolhas na negociação deixa o agente refém de cláusulas de negociantes.

Transações que ocorrem em grandes números inibem a ação de oportunistas, apesar de haver racionalidade limitada e ambiente de complexidade e incerteza. Outro ponto que deve ser analisado é o grau de especificidade dos ativos, pois isso pode reduzir o número de agentes participantes da transação.

1.2.4) Ativos específicos – transação em pequenos números

Ativos específicos são aqueles de suma importância para o resultado final e que dificilmente podem ser substituídos ou reempregados sem perda de seu valor produtivo. Esta situação é dificultada se há reduzido número de produtores capazes de fornecê-lo, demandando maior atenção e com isso deixam reféns de relações contratuais e oportunismo os seus negociantes. Quanto maior seu nível de especificidade maior será o risco envolvendo uma adaptação e aumentando com isso os CT.

Onde há ativos específicos fica reduzido ou nulo o espaço para comparações de mercado, já que este bem muitas vezes, atende a um nicho característico, não permitindo o contrapor com outros bens que o mercado oferece, isto pode elevar os custos contratuais da transação. O reuso

desses ativos, em atividades alternativas, geralmente, implica em perdas de valor, já que estes têm pouco ou nenhum uso geral fora da específica relação fornecedor-cliente.

O uso de ativos específicos na transação geralmente faz com que o número de fornecedores e compradores seja reduzido o que pode abrir possibilidades para atitudes oportunistas. Quanto mais alto for o grau de especificidade do produto maior pode ser o risco de adaptação, e isso pode elevar os custos de transação.

Segundo Williamson (1985, p. 55) ativos específicos podem ser subdivididos em:

- a) *Localização*: Envolve a imobilidade física dos ativos, certos segmentos de mercado não possuem facilidade em se realocar. Escolhas prévias que visam minimizar custos de estocagem e transporte analisam ativos por grau de especificidade de localização. Usinas hidroelétricas, por exemplo, seu reposicionamento implica em elevados custos de transação.
- b) *Ativos dedicados*: Produtos que respeitam a perspectiva de vendas do fornecedor, onde uma quantidade expressiva do produto é dedicada a certo demandante. Autopeças para montadoras seguem essa linha de produção.
- c) *Físicos*: Ativos feitos por encomenda ou com design específico possuem limitados cenários de alocação alternativos.
- d) *Ativos humanos*: Existem áreas que demandam funcionários com grau de conhecimento singular como áreas de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, em que empregam pessoas com conhecimentos específicos que dificilmente podem ser realocados no mercado.
- e) *Marcas*: Destoa do capital físico ou humano, é relacionado ao poder de mercado de certa marca, muito comum nos casos de franquias.

1.3 Estudo de custo de transação em estruturas de governança

Por Coase, existe uma relação linear entre os CT e a terceirização.

“Uma firma tende a se expandir até que os custos de organizar uma nova transação tornam-se iguais aos custos de realizar a mesma transação por meio de uma troca no mercado aberto ou os custos de organizar outra firma.” (COASE, 1937, p. 395.).

Coase nos mostra que ao se expandirem, as empresas se deparam com maiores custos burocráticos, onde elas devem analisar até quando vale internalizar certas fases da produção ou buscar tais produtos no mercado, medindo entre ganhos de escala e aprendizado contra custos de agência e influência.

Assim, tem-se que os custos de transação muitas vezes são os responsáveis pela estratégia da organização, pois os tomadores de decisão devem ponderar suas escolhas tendo em conta os custos burocráticos que podem ser empecilho para o uso máximo de sua eficiência.

Visto como clara a necessidade de se obter equipamentos e insumos para produzir seu bem final, cabem as empresas a análise, por todos os pontos de vista, de qual seria a melhor maneira de se conseguir tais produtos, pela realização de uma compra direta do mercado ou internacionalizando a produção de tais fatores. Com isso entra o estudo dos CT sob o ponto de vista de governança, mercado ou hierarquia. Mudanças na disposição organizacional da firma também abrem um nicho de redução dos custos, como a escolha do modelo de estrutura por governança ou por hierarquia. Há também a possibilidade de obter economias dos CT por alterações dentro do modelo de hierarquia gerando um processo de mudanças internas. A estrutura de governança se expande dentro da limitação institucional e pela inferência do comportamento do ser humano.

Existem distintas formas de solucionar os problemas envolvidos na busca por menores CT como, por exemplo, a integração, podendo ser vertical ou horizontal se distinguindo na origem de sua problemática. A integração vertical se faz útil quando há possibilidade de oportunismo somada ao forte cenário de incerteza e especificidade de ativos, onde a empresa se mostra mais eficiente, economicamente falando, quando ela age em mais de uma fase da cadeia produtiva. Assim, a terceirização só se mostrará válida quando forem menores os seus custos de transação.

Há outros pontos que valorizam a integração vertical, tais como: um maior controle sobre a produção precavendo-se de problemas com prazos e qualidade; domínio sobre propriedade intelectual; e a possível falta de fornecedores ou de escassez do mercado, entre outros. Já a integração horizontal se refere a uma maior escala de produção onde a firma é produtora de um único produto e visando um maior domínio do mercado a firma adquire seus concorrentes, sendo esta uma estratégia de crescimento, expandindo um negócio num mesmo ponto da cadeia de fornecimento.

Com isso, o tipo de estrutura de governança mais apropriado deve ser usado com o objetivo de minimizar os custos vindos dos problemas vistos acima como: racionalidade limitada, incerteza, oportunismo e complexidade. Para a conclusão de uma transação diferentes tipos de governança podem ser desenvolvidos. Por Williamson (1986, p.105) estrutura de governança é a instituição central de onde são originadas as negociações e a execução das mesmas, as diferentes estruturas de governança descrevem os tipos de agentes e os objetivos envolvidos.

Após a análise do grau de especificidade dos ativos deve-se analisar o método de implantação das transações. Há uma relação entre a natureza dos ativos e o controle que sua estrutura necessita, vindo do tipo de investimento sobre ele, para designar a estratégia da firma. Esse alinhamento entre a estrutura de governança e as características da transação (como especificidade, frequência e incerteza) será a fórmula responsável pela redução dos CT, pois a procura de uma maior eficiência produtiva é transmitida pelas ações dos agentes e se mostra no formato da qual a instituição é organizada e coordenada.

Por Douglas Alen “Custos de transação são os custos de estabelecer e manter direitos de propriedade”, com isso entende-se que CT e direito de propriedade estão conectados, um surge quando o segundo troca de titular. Direito de propriedade é um tema também estudado por Ronald Coase no seu livro *The Nature of the Firm* (Coase, 1988 [1937]). Quando uma empresa usa o modelo de estrutura de governança esta tem custos reduzidos por realizar dentro de sua extensão diferentes etapas do processo produtivo, dado pela divisão do trabalho. Custos estes que existiriam se de uma etapa do processo para a outra a empresa necessitasse recorrer ao mercado, o que envolveria custos de contrato, por exemplo. Não há nesse caso transferências de direitos de propriedade, já que diferentes etapas estão sendo feitas dentro da mesma empresa, ninguém cede

direito de propriedade algum. Porém essa análise de estrutura de governança definindo e garantindo direitos de propriedade é restrita, já que não difere os diferentes processos da transação dentro da empresa. Para Williamson CT devem ser analisados como consequência da divisão do trabalho, e não como algo vinculado aos direitos de propriedade.

Cada estrutura que a empresa adota reflete uma preocupação distinta com o intuito de evitar riscos contratuais, motivadas pelas diferenças de incentivos, controles administrativos e regimes legais sobre contratos.

Já que não existe apenas o mercado como forma de gerir a economia, devem ser analisadas as melhores formas de organização para se reduzir custos e conflitos. Williamson distingue a economia por três estruturas organizacionais distintas: o mercado, onde a variação de demanda e oferta gerem os preços, a hierarquia, que é orientada por investimentos e gestão de produção e a híbrida, que é um arranjo das duas anteriores.

1.3.1) Mercado

O mercado, ou sistema de preços como também é conhecido, se expressa sendo a estrutura menos especializada. Quando há ausência de regras ou padrões singulares, esta forma de governança responde bem ao objetivo da empresa e se aplica a situações simples sem a exigência da presença de terceiros para a conclusão da transação. Sendo também irrelevante a identidade dos participantes na transação, estes podem ser modificados a qualquer momento por seus concorrentes. O capital de terceiro, como o mercado, é menos intervencionista sendo assim, seus acionistas podem exercer controle sobre a firma se estes não violarem as cláusulas contratuais.

Por Williamson (1985, 1996) na governança via mercado o nível de especificidade de ativos é baixo reduzindo assim os custos de transação. Os agentes tendo conhecimento do produto não se faz relevante a questão da incerteza e da frequência.

Negociações regidas pelo mercado são vistas também como estratégia de redução de custos, pois não é necessário mais do que um contrato legal para suportar a transação e a busca pela alocação eficiente dos seus recursos forçará a busca por menores preços. Com isso, os agentes envolvidos na transação irão agir na forma de adaptação autônoma, buscando lucros e melhores condições para cumprirem seus contratos, com demandantes e ofertantes reagindo às

variações de preços de maneira independente e espontânea. A cooperação no caso de relação de mercado funciona, pois não há presença de dependência entre as partes, onde ambas agem livremente se adaptando da melhor maneira às oscilações que seguirem.

1.3.2) Hierarquia

A hierarquia, por outro lado, está presente fundamentalmente nas empresas públicas e privadas onde a resolução se dá por autoridade hierárquica. Esta estrutura se cria quando há necessidade de ativos específicos na transação, o que torna a cooperação entre os cobertos pelo contrato mais dependente. Não há necessidade de incentivos já que estes são características de transações mais autônomas, que podem responder de forma mais livre aos seus interesses.

A adaptação autônoma também não é muito conveniente quando a racionalidade limitada dá abertura a diferentes formas de análise da situação e suas mudanças, mesmo tais análises, buscando no final alcançar o resultado combinado. Assim demanda-se outra forma, a adaptação coordenada, onde há uma entrada maior de investimentos e especificidade de ativos, busca-se uma maior segurança interna à exposição de mudanças casuais. Tal modelo de estrutura é caracterizado por maiores controles administrativos que se mostram presentes nos modelos de autoridade, leia-se os Hierárquicos.

Esse modelo de integração vertical tem por finalidade reduzir custos que possam surgir pela ação do comportamento oportunista, pois há um alto nível de frequência, de incerteza e, principalmente, de especificidade de ativos (locacional, dedicado, físico, humana e de marca).

O lado desfavorável ao modo hierárquico são os custos burocráticos garantidos pelos seus maiores controles administrativos, pois no modelo de mercado estes são aproximadamente nulos.

1.3.3) Estruturas Híbridas

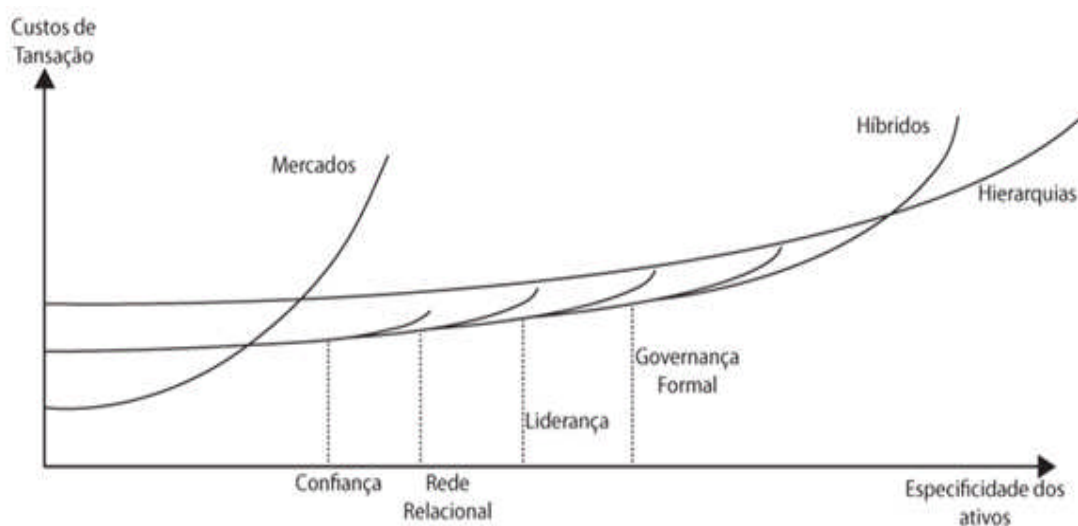
Estruturas híbridas podem ser entendidas, de acordo com Ménard (2004), como um misto entre o mercado e as hierarquias, pois incorporam em sua forma características do mercado e ao mesmo tempo regem sobre controles hierárquicos, contendo nesse modelo incentivos, mas também controles administrativos. Essa divisão se mostra clara no modo de adaptação que as empresas encontram para se manterem no mercado, pois por um lado há a necessidade de ativos específicos e por outro há diferentes frentes que tomam o controle das decisões.

Tais estruturas são necessárias quando se busca garantir que não ocorra a perda ou expropriação do valor econômico do produto ou serviço transacionado. Isso se dá pois este modelo de estrutura se baseia na confiança e na reputação na medida em que os agentes vão se ajudando e repartindo informações, aumentando o uso de mecanismos informais (como por exemplo reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua) usados nas imposições dos agentes. Mas, as partes também têm maiores condições de aprimorar o contrato formal após cada período contratual, devido à gradativa quebra de assimetria informacional.

Na figura abaixo se apresentam as três formas de estrutura de governança, onde na forma híbrida há as distinções em confiança, rede relacional, liderança e governança formal, sendo as duas primeiras próximas da estrutura de mercado e as duas últimas, da estrutura hierárquica

A forma de confiança e rede estão mais adjacentes a estrutura de mercado pois são fundamentadas em em uma estrutura contratual mais flexível, sustentada por incentivos e cooperação. Sendo menos flexíveis, as estruturas mais próximas a forma hierárquica possuem recursos mais intensivos em controle e proteção contratual.

Figura 1.1 Estruturas de governança



Fonte: Ménard (2002, p.22)

Tipos de cooperação que utilizam estruturas híbridas que podem ser citados são: *joint ventures*, relações de terceirização, subcontratação, franquias, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas onde haja relações contratuais de longo prazo. Alianças estratégicas podem ser mais vastas, abrangendo diferentes acordos verticais, onde os agentes continuam independentes usufruindo de benefícios da colaboração mútua em áreas estratégicas. Distritos industriais se formam quando há relações laterais intra e inter firmas, onde se busca incentivos e associações em um mesmo ambiente.

Dividindo em três formas de organização empresarial, notam-se algumas diferenças entre mercado (Coordenação via preços), estruturas híbridas e hierarquias (Integrações verticais). Sendo esta última caracterizada pela maior necessidade de domínio sobre os controles administrativos, e o mercado ganhado força dos mecanismos exógenos.

As estruturas híbridas se mostram num equilíbrio de desempenho e adaptação entre ações autônomas e por coordenação. Estruturas híbridas têm por características preservar sua direção por diferentes frentes e distintos donos, o que a distingue nitidamente de estruturas hierárquicas.

Quadro 1.2 Controles administrativos

<u>Controles Administrativos</u>			
	Mercado	Híbridas	Hierárquica
Incentivos	Fortes	Moderados	Ausentes
Controles Administrativos	Ausentes	Moderados	Fortes
Adaptação Autônoma	Fortes	Moderada	Ausentes
Adaptação Coordenada	Ausentes	Moderada	Fortes

Fonte: Adaptado de Williamson, 1996, p. 105

2 A TRAJETÓRIA DO E-COMMERCE

O avanço da tecnologia da informação chegou a tudo e a todos, no sentido de que esta está presente em diferentes segmentos de mercado e sendo usada por diversos tipos de consumidores. O comércio se modernizou e se adaptou às novas demandas do mercado, atendendo 24 horas por dia e se tornando de alcance mundial.

A versatilidade e o alcance atraem cada vez mais investimentos para esse mercado em constante descoberta e crescimento. A rede é usada para os mais diversos objetivos, porém o motivo transacional vem ganhando notoriedade até entre classes que antes não representavam uma parte atrativa para o mercado, como as classes C e D.

A preocupação com segurança ainda atua como uma trava ao aumento das vendas, porém instituições como o PROCON agem contra falsários e oportunistas. As diferenças de preços do mesmo produto em lojas físicas e virtuais chamam atenção dos órgãos responsáveis, entretanto isso é explicado pela economia de custos que a opção pela loja virtual oferece, como por exemplo, os custos transacionais.

Operações por meio de internet permitem uma maior pesquisa, com acesso a mais dados e com isso maiores possibilidades de reduzir os riscos ligados à incerteza. Uma operação fora do ambiente de incerteza respeita mais os planejamentos previstos, não gerando gastos necessários com eventuais mudanças contratuais.

A ideia de comércio eletrônico surgiu em 1979 com Michael Aldrich que idealizou um sistema de transmissão de dados online entre consumidores e empresas, usando tecnologias como *Electronic Data Interchange* (EDI) e *Electronic Funds Transfer* (EFT), permitindo empresas trocarem documentos comerciais eletronicamente. O aumento do uso de cartões de crédito, caixas eletrônicos e serviços de atendimento ao cliente (SAC) no final dos anos 1980, são também exemplos de modelos de Comércio Eletrônico (CE). A popularidade da internet ocorreu em 1990 com o primeiro protótipo de navegador de internet o *www*, *World Wide Web*. O comércio eletrônico avançou rapidamente pela pressão dos novos negócios e pelo novo perfil do consumidor. (TURBAN, King, 2004).

Dados do Censo do IBGE de 2010 mostram que a população brasileira está estimada em mais de 190 milhões de pessoas e estudos mostram que quase metade dessa população possui

acesso à internet. Dentre os principais motivos que levam os brasileiros à internet, as compras ocupam o segundo lugar. Atrás dos internautas que usam a rede para verificação de e-mails e com uma porcentagem maior dos que buscam essa tecnologia para acessar portais de notícia e sites de entretenimento.

Gráfico 2.1 Crescimento dos consumidores internautas no Brasil desde 2001



Este novo modelo de negócio, o *e-business*, é uma ferramenta que muitas empresas usam para buscar maior lucratividade com a exploração da internet. Esse campo demanda, contudo, estudo de mercado e investimento, não sendo um lucro fácil de obter. Ao recorrer à internet para fazer negócios deve ser levada em consideração toda a força de trabalho que é envolvida no processo, não podendo ser menosprezada por ser uma modalidade de venda diferenciada, pois uma venda pela internet percorre por todas as etapas do processo de venda normal de uma loja física, da concepção e marketing, ao suporte do pós venda e atendimento ao cliente. É o que indicam os empreendedores do *e-commerce*, segundo o artigo de Amauri Segalla: “Estar bem posicionado na rede exige atenção permanente, interação profunda e reação rápida ao que acontece no mundo virtual. Quem ficar fora desse processo, inevitavelmente perderá competitividade” (SEGALLA, Amauri; RIBEIRO, Aline; BARIFOUSE, Rafael, 2007).

Na internet não há um distanciamento entre a pequena e a grande empresa, já que isto na verdade é o que menos importa, pois esta transpassa as barreiras físicas. O comércio eletrônico *Business to Customer* (B2C) ou *Business to Business* (B2B) teve início em 1995 e seu crescimento é diretamente ligado à expansão de velocidade e segurança de dados da banda larga.

O portfólio de atividades comercializáveis na rede é vasto, desde produtos a serviços, de pessoas física ou jurídica, leilões e publicações, transações bancárias de pequeno valor agregado ou de grande porte. O que é claro é que a internet é democrática e permite inúmeras modalidades de negociações. O perfil é geralmente o mesmo, uma ordem de pagamento é gerada, confirmada por *e-mail* (por meio de mensagem ou contato por telefone) e com isso há a realização do serviço ou entrega do produto.

A estrutura do comércio online se divide em categorias como:

- *Business to Business* (B2B): Descreve toda negociação eletrônica que envolva duas organizações, como por exemplo: acordos de controles, abastecimento de insumos, pagamentos, suporte e administração.
- *Business to Consumer* (B2C): Composta pelos acordos firmados entre empresas e o consumidor final. Compreende atividades similares às do comércio tradicional de compra, venda, suporte e serviços.
- *Consumer to Consumer* (C2C): Corresponde às negociações entre consumidores finais, não envolvendo empresa alguma. Contém uma cultura que cada vez mais se expande no Brasil, que se dá pela continuidade da vida útil de um produto, *remarketing*, com a venda ou troca de produtos usados entre internautas. Também responde por jogos, serviços pessoais e classificados.
- *Consumer to Business* (C2B): Classificam os comerciantes com poder de negociação que se destacam no mercado de relações transacionais.

A internet vem sendo a solução encontrada para muitos pequenos e micro empresários que procuram entrar no mercado, oferecendo seus produtos ou serviços, sendo competitivo e buscando lucros, isso vem dando resultados positivos para aqueles que se propõem a dedicar-se, pois não há praticidade em pôr o negócio em vigor. O ponto de partida para a decisão de se investir ou não na loja online deve se fixar na reflexão das habilidades necessárias para se gerir com sucesso um negócio no mundo virtual. Quando se deseja abrir um negócio pensa-se em prestar um bom serviço, ter uma carteira de clientes, dominar técnicas de compra e venda, isto é fundamental, porém para atrair sua clientela para frente da tela devem-se dominar algumas práticas além de estratégias de marketing.

Para lucrar no mundo online deve-se ter uma maior capacidade de gerir e avaliar números estatísticos (análises de desempenho) e indicadores de crescimento. Um estudo de casos e uma análise profunda do perfil de seus compradores são grandes diferenciais ferramentais. Não será mais necessário pensar em coisas como: espaço físico, disposição de produtos ao alcance do seu público foco, decoração atrativa, boa localização, fluxo de pessoas e etc. Um bom *web site*, rico em informações e de fácil navegação, atrairá o público certo e o fidelizará na rede.

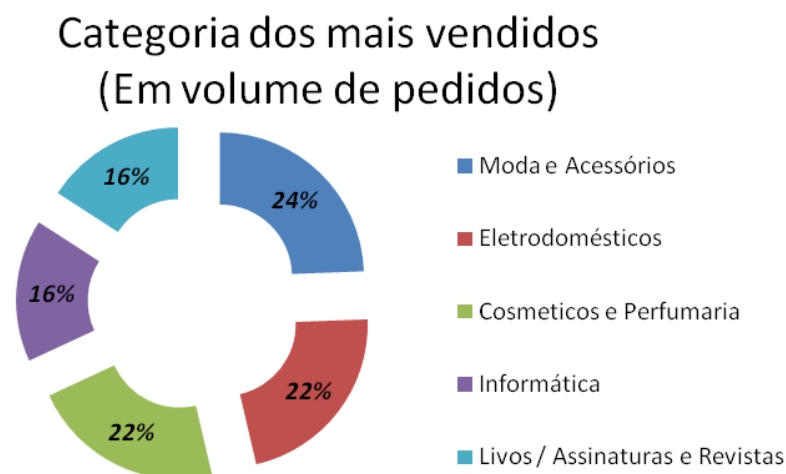
O NPS, ou *Net Promoter Score* é um indicador muito usado para mostrar a satisfação dos clientes. O Brasil, como um todo, também recebeu uma nota pelo NPS em 2013, oscilando durante o ano com aumento até outubro e queda em dezembro, fechando o ano em 46,93%. Atrasos na entrega e problemas no carregamento do site até a finalização da compra levaram a nota média para baixo.

A nota recebida pelo Brasil em 2013 representa um crescimento em relação ao ano anterior, mostrando um aumento no investimento de lojistas e melhor preparação para atender os consumidores, segundo o Relatório *WebShoppers 2014*, que é um estudo sobre a evolução do *e-commerce* no Brasil feito pelo site *eBit* (empresa especializada na coleta e análise de dados do comércio eletrônico).

Com base no relatório do site *eBit*, em 2013 o comércio eletrônico do Brasil faturou R\$28,8 bilhões, o que significou um aumento de 28% no volume de transação em relação ao ano anterior, superando as expectativas do setor que eram de 25%. O número de ordens de compra feito no ano também se superou, apresentando um crescimento de 32% sobre o volume de 2012.

O crescimento das vendas pode ser explicado pela inserção do *Black Friday* no Brasil, movimentando em 2013 mais de R\$ 700 milhões no setor, quebrando recordes de vendas em um único dia. O aumento do uso de *Smartphones* nas classes sociais onde existe um acesso mais limitado a rede banda larga como classes C e D, é um claro fator contribuinte transformando usuários em prováveis consumidores online, segundo relatório do *e-Bit*.

Ranqueando as áreas de vendas, o setor de Moda e Acessórios lidera como os mais vendidos, seguido por Cosméticos e Cuidados Pessoais, Saúde e Eletrônicos se mostrando as quatro categorias mais buscadas para objetivo de compras na rede, segundo dados da pesquisa feita pelo site *eBit*.

Gráfico 2.2 Divisão dos segmentos mais vendidos

Fonte: E-bit informação (<http://www.ebitempresa.com.br>)

Os ganhos financeiros na rede vão além de assinaturas ou vendas, uma parte importante da renda gerada no *e-commerce* é com publicidade e propaganda. Banners publicitários, patrocínios e destaque de promoções são alguns exemplos de como a publicidade se tornou parte indispensável do comércio na rede. Ter um site com um grande volume de visualizações, ou *views* como é chamado, é o chamariz principal para este segmento, variando do objetivo de cada CCE (Centro Comercial Eletrônico).

Na rede, escolher o seu público alvo se torna mais fácil por ter a possibilidade de segmentar o público e direcionar seu anúncio, já que são as preferências que distribuem os usuários pela rede, há contratos que usam a mensuração do número de cliques nos anúncios pelos internautas, que se dá através de um link.

Grande parte do crescimento e popularização da internet se deve pela publicidade, pois esta traz investimentos massivos para a rede, já que há sempre a preocupação, entre os propagandistas, em passar a melhor imagem e da melhor forma ao cliente. Comparando com os outros meios de comunicação de alcance mundial, o investimento em propaganda na rede é irrisório, portanto um ponto que será sempre de grande importância aos comerciantes virtuais será a propaganda.

Uma problemática que muitas vezes é vista como um freio para alguns consumidores é a dúvida quanto à eficiência dos serviços de troca ou devolução. Por acharem o processo muito burocrático ou complicado os consumidores ainda possuem preferência por lojas físicas com receio de não conseguir realizar a troca ou terem alguma dificuldade. Isso provoca um impacto negativo para este mercado sensível, pois poucos são aqueles que voltaram a comprar em lojas que se mostraram complexas neste processo.

O nível de satisfação do consumidor rege as negociações e no *e-commerce* isso não é diferente. O investimento em melhores formas de atendimento ao cliente gera retorno em satisfação, que é sinônimo de mais vendas.

A previsão é de que até o final do ano de 2014 mais de nove milhões de pessoas iniciem suas compras pela internet, o crescimento da banda larga móvel aparece como um dos principais motivos para que este objetivo seja atingido. A expectativa é de que o número de pedidos feitos na internet cresça 26% em relação a 2013, em contrapartida o tíquete médio ficando em R\$ 310,00 por venda representa uma queda de 5% do valor médio gasto, segundo relatório *WebShoppers 2014*.

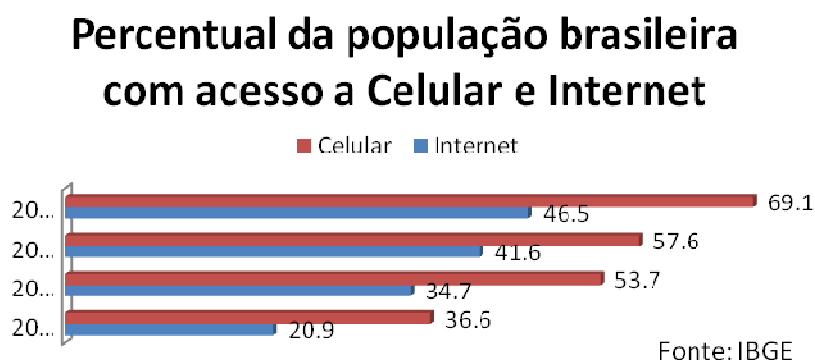
Uma forte tendência deste mercado é o *Omni-Channel*, que visa a quebra de barreira entre o comércio da loja física e da loja virtual, facilitando a vida do consumidor, onde este pode conhecer o produto na loja física e comprá-lo na loja virtual, ou ao contrário.

O termo descreve a vontade de comprar por diversos canais, podendo misturar seus canais de compras à medida que lhe for conveniente. Exemplos de canais de vendas além da loja física podem ser: venda de porta a porta, *e-commerce*, *Mobile Commerce* (venda realizada por aparelhos móveis), *TV Commerce* (venda essencialmente feita pela televisão), *Social Commerce* (utiliza as mídias sociais para divulgar e vender seus produtos), etc. Abolindo a ideia da existência de apenas uma opção de compra. Analisando essas diferentes portas de vendas, *on-line e off-line*, estão em pauta as políticas de preços. Vendedores de lojas físicas têm dificuldades em praticar os preços oferecidos pela via eletrônica.

A análise do instrumento utilizado para as compras essencialmente caracterizado pelo computador pessoal, seja ele Laptop ou Desktop, está mudando, pois os dispositivos móveis surgiram com crescimento dobrado no decorrer do ano de 2012, tendo seus percentuais de participação dobrados de janeiro (2,5%) a dezembro (4,8%), estudo este cada vez mais presente

nos fóruns de varejo pelo mundo, mostrando a força do segmento e seu planejamento de consolidação.

Gráfico 2.3 Percentual da população brasileira com acesso a Celular e Internet



Desde 2010 a ideia de “Shoppings Online” vem se tornando comum na forma de *Marketplaces*, espaços na rede divididos entre diferentes segmentos em um único site, onde serviços e produtos são ofertados e negociados, nestes centros comerciais eletrônicos (CCE) o desafio é se destacar e atrair o clique do cliente para a sua loja. Podem ser focados em um único segmento como, por exemplo, os sites: *WebMotors*, *ImovelWeb*, Alugue temporada e Estante Virtual ou ter a ideia de diversidade como: Extra, Mercado Livre e Submarino, que são alguns exemplos dessa modalidade aqui no Brasil.

Para os iniciantes no mercado virtual o uso de *Marketplaces* se mostra atraente ao nível de investimento, há um retorno proporcional ao seu aprendizado. Como há um ambiente já pronto e atrativo o comerciante não precisará buscar em toda a rede por seu cliente, estes ambientes já possuem fluxo de usuários contínuos, o objetivo será atraí-lo para dado nicho, dado negócio.

Esse novo panorama otimista de futuro da influência da tecnologia da informação no comércio se dá devido à possibilidade de redução de custos de transação através dos avanços desse meio de comunicação. Empresas manufatureiras seriam o melhor exemplo de como usufruir dessa vantagem de forma mais completa, pois estas são ao mesmo tempo compradoras e

vendedoras. Se há redução de custos de contratos, de negociação e maiores opções na busca por fornecedores, o setor manufatureiro obtém essa vantagem em seus dois centros de negociação.

Há benefícios de mercado que a tecnologia traz proporcionando facilidades de busca por informação e ganhos de tempo. A busca por fornecedores se torna mais rápida e econômica, pois possui um menor preço relativo. A maior visibilidade e possíveis comparações de preços garantem tecnologia um lugar de importância na pauta de investimentos dos empresários.

Entender como o *e-commerce* opera amplia a visão que o empresário tem sobre suas possíveis formas de oferecer seus produtos ou serviços configurando um novo canal de vendas que pode proporcionar uma maior visibilidade ao público e com isso crescimento de vendas. Portanto, se faz válido um conhecimento sobre essa variante do comércio, por parte dos empresários, com objetivo de ter uma empresa atuante no seu nicho de mercado, seja ele qual for.

No próximo capítulo será descrito como a união entre as possibilidades que a tecnologia trás e o melhor modelo da governança empresarial podem resultar em melhores cenários e probabilidades, com intuito de gerar economias nos custos de negociação, decisão, supervisão, de execução ou até mesmo evitar gastos inesperados por erros de previsão, isso quer dizer, economia de custos de transação.

3 APLICAÇÕES DE ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Há diversas maneiras das empresas obterem economia de custos de transação. O que deve estar claro, é que cada operação pode ser desenvolvida da forma que melhor se encaixa na proposta da empresa, cada segmento deve saber analisar qual meio proporcionará melhores condições de custos de transação.

A escolha da estrutura de governança deve representar o formato de negócio da empresa. Com isso, o uso de tecnologia da informação pode ser usado para reduzir esses custos e deixar a empresa mais dependente em transações via mercado, por exemplo. Isto é feito através da redução da especificidade dos ativos de investimento (fazendo o uso de equipamentos mais flexíveis) e diminuindo a complexidade (admitindo que mais dados sejam processados e distribuídos). Além disso, o uso de TI corrobora para diminuir o risco de oportunismo, pois um melhor acompanhamento das transações permite um maior controle das operações de mercado (Williamson, 1975, 1981).

Neste último capítulo são vistas três aplicações da teoria dos custos de transação ao uso do comércio eletrônico e de TI. Começando pela escolha do melhor modelo organizacional para a empresa, passando pela descrição do funcionamento da cadeia de suprimentos e suas possibilidades de economia de custos. E concluindo com um *case* de um segmento do mercado, que, ao unir empresas com o mesmo objetivo, realizou a concretização de uma economia de custos de transação por meio da implementação de uma plataforma de negócios única.

3.1 Análise dos custos de transação sob a perspectiva da estrutura de governança

A inserção da nova cultura de comércio pela internet é vista pelos empresários como uma nova forma de ganhar mercado e ser eficiente. Porém, não é apenas *o e-commerce* que tornará isso possível, é preciso que haja uma gestão ideal para o modelo. Um importante passo a ser analisado é o modelo de governança. Em função de novos mecanismos de tecnologia é preciso uma reavaliação das decisões. Em virtude disso alguns processos irão mudar e um novo estudo nas funções de compras, vendas e suporte a TI devem ser feitos.

Há na rede diferentes formas de transações, e para isto é necessário estruturas de governança que melhor se ajustam ao modelo de negócio proposto. Howard S. Rasheed cita quatro deles em seu texto:

- Empresas que vendem seu produto direto para o consumidor na internet.
- Criadores de conteúdo e dissipadores de ideias
- Intermediários ou condutores do mercado eletrônico
- Prestadores de serviços baseados na internet

Segundo Schmitz apud Howard S. Rasheed, o uso do *e-commerce* reduz custos de imediato, criando concorrência e gerando um maior volume de operações, sobrepujando as assimetrias de informação e por fim reduzindo os custos de comunicação. Estes pontos estão ligados ao aumento dos custos de serviço de intermediários, aumento este que se dá pelos custos de recolher, organizar e avaliar as informações do mercado. Esta nova classe de prestadores de serviços ou *cybermediaries* segundo Sarkar apud Howard S. Rasheed, opera no mercado virtual para colaborar com o intercâmbio de mercadorias entre produtores e consumidores, com objetivo de gerar economias de escopo e escala.

Os serviços de empresas intermediárias serão solicitados quando for necessário um conhecimento mais especializado para operar ou desenvolver sistemas em TI, como por exemplo, gestão de negócio *on-line*, segurança das transações e layout do produto. Empresas que possuem uma maior dependência desses serviços de intermediários de mercado recorrem menos à tecnologia do que as empresas menos dependentes de intermediários de venda.

Em organizações hierárquicas, também há redução dos custos de transação por inserção de tecnologia, com monitoramento e coordenação de funcionários e etapas da produção, em diferentes unidades de trabalho, ajudando a abastecer de informações os tomadores de decisão. As empresas podem se organizar de diferentes formas, dependendo de onde são reduzidos os custos, se são os custos externos os reduzidos, a tendência será ao uso de organização via mercados, do contrário, custos internos mais baixos será vantajoso o método hierárquico (Gurbaxani e Whang, 1991).

Porém a estrutura híbrida de organização se torna a mais comum entre as empresas por operar em ambas as formas, buscando a vantagem que cada formato resulta. Hoje há duas razões

para as empresas voltarem suas atenções ao formato híbrido: uma maior especialização do negócio e o crescimento da tecnologia e do formato eletrônico de se comunicar.

O uso da integração vertical como forma de organizar a produção de uma empresa vem diminuindo com o aumento da terceirização de serviços. Este aumento é explicado pela melhoria de técnicas e especialização que algumas empresas buscam ter em determinado nicho de mercado, fazendo com que a produção de tal produto, dentro da empresa original, não seja mais tão vantajosa (Bardhan, 2006; Marchant e Kumar, 2005; Sturgeon, 2002).

O aumento do uso de empresas terceiras se dá também pelo aumento do uso de tecnologia, com sistemas de informação que permitem um maior controle e coordenação de parceiros. Com isso, as empresas podem se focar mais no seu diferencial de mercado, não se preocupando com as etapas do processo, sendo mais flexíveis a ondulações de demandas e, é claro, reduzindo custos e buscando alcançar economias de escala com uma produção maior, ganhando mais mercado. Um equilíbrio entre integração vertical e terceirização é o que se mostra ideal para redução de custos.

O modelo de estrutura de governança via mercado permite aos produtores um maior controle de atitudes oportunistas vindo de fornecedores, com uma troca simultânea de informações, possibilitando possíveis trocas por fornecedores alternativos, por Joshi & Stump, 1999 apud Howard S. Rasheed. O mercado eletrônico fornece várias funções como canal de comunicação, primeiramente colabora para uma busca mais completa por potenciais parceiros comerciais para a transação, com informações sobre produto, vendedor e opiniões de outros empresários. Há também o uso da rede para comparação de preços e/ou inteligência de mercado. Finalmente, o mercado eletrônico facilita a execução da transação por meio do intercâmbio de informações (Choudhury, 1998 apud Howard S. Rasheed).

A tecnologia pode agir colaborativamente nas duas formas de organização, reduzindo os custos na busca por fornecedores e acompanhando os custos da produção (no caso da terceirização) ou, segundo Gurbaxani e Whang (1991), coordenando a produção interna promovendo ganhos com uma hierarquia mais competitiva. Em momentos de custos de transação altos, as empresas tendem a internalizar suas operações ao invés de recorrer ao mercado.

3.2 Custos de transação em Supply Chain

O conceito de *Supply Chain Management (SCM)* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos está presente em toda execução do pedido de um cliente, ele é reflexo da cadeia que passa por lojas, fornecedores, transportadoras e armazéns até a conclusão do pedido. É onde a empresa concentrará sua logística para buscar maior eficiência e baixos custos. A eficiência é a palavra chave, que está desde a quantidade correta a ser produzida até a satisfação do consumidor em ter seu produto em mãos, agregando um valor superior ao bem para o cliente final.

A cadeia de integração, segundo Stevens (1989) apud Jouni Kauremaa, é o processo onde há a consolidação cooperativa, operacional e comercial nas empresas ao longo de sua cadeia de suprimentos, objetivando lucros, melhor uso de seus ativos e redução de custos. Há um foco em criar possibilidades de cooperação verticalizada, entre os diferentes setores da empresa. Para ganhar mercado e ser visto como um fornecedor diferencial o uso do *SCM* é comumente usado como uma ferramenta de diferenciação sobre valor.

A economia dos custos de transação, no caso das redes de suprimentos, se dá na redução dos custos de coordenação, reduzindo os custos de comunicação, troca e processamento de informações. Reduzindo a especificidade dos ativos e gerando com isso uma resposta mais eficaz e barata ao demandante.

Por Malone e Crowston (1994) apud Jouni Kauremaa, o uso da tecnologia propõe impactos sobre os custos de coordenação em diversos níveis, como por exemplo, na troca de mão de obra humana por artigos tecnológicos, um uso mais extenso da coordenação (este sendo usada em diferentes áreas da empresa com equipamentos que antes eram vistos como caros e inoportunos para a operação).

Um exemplo de como ferramentas tecnológicas são comumente usadas no processo de *Supply Chain* são os bancos de dados acessados ao mesmo tempo por diferentes pessoas ou até mesmo diferentes empresas, em alguma plataforma onde há detalhes do produto em que é possível ver sua disponibilidade e localidade, e que o interessado possa consultar, criar, editar ou rastrear uma ordem de compra (Barret e Konsynski 1982, apud Jouni Kauremaa). Isso torna o processo de troca de dados mais eficiente.

Há outros exemplos de como a tecnologia hoje é usada para agilizar processos extremamente necessários nas negociações. Por exemplo, as redes de comunicação possuem centenas de vertentes para que se torne possível a realização de uma reunião on-line, fechamento de um negócio via telefone ou troca de emails de forma eficaz e segura.

Essa nova modalidade de gerenciamento contribui para o desenvolvimento das áreas de logística das empresas, diretamente relacionadas com fluxo de produtos e serviços. A atenção dos empresários voltada à economia de custos os leva a investir cada vez mais em tecnologia ligadas a *Supply Chain Management*, nas áreas de troca de informação, tecnologias de gestão e comércio eletrônico. Barret e Konsynski apud Jouni Kauremaa, também propõem investimentos nas áreas de maiores exigências dos clientes como áreas de custos, qualidade, entrega e serviços. Tornando possível uma economia sem sacrifícios nos âmbitos operacionais ou de desempenho para a empresa, sendo visíveis os impactos de consolidações e racionalização não deixando o foco no desempenho ou custo.

3.3 Elemica, um case de Electronic Marketplaces

Um caso de sucesso sobre *EMP - Electronic MarketPlaces* é a Elemica, uma rede operacional de *Supply Chain*, líder no mercado de execução e integração da cadeia de suprimentos, processando aproximadamente \$350B de dólares anualmente com mais de 7.500 parceiros. Elemica é uma empresa global e algumas marcas multinacionais que operam no Brasil estão entre seus clientes como: BASF, BP, Continental, DuPont, The Goodyear, Michelin, ExxonMobil and Shell, segundo seu site oficial. Aos poucos os grupos de empresas adentrariam à Elemica, entre eles produtores e distribuidores de produtos químicos.

Presente no mercado de indústrias de produtos químicos, com mais de vinte empresas vinculadas, onde cada uma contribuiu para o desenvolvimento do site - <http://www.elemica.com> – está em vigor desde 2001. Segundo os autores, Ellen Christiaanse e M. Lynne Markus, Elemica é a plataforma de intercâmbio de transações privadas compartilhada mais bem conceituada no mercado.

Elemica visa agregar valor através de incorporação de mais e mais empresas do ramo químico, o que é feito agregando um grande número de compradores e vendedores em uma base fixa.

Como a Elemica é a concretização da idéia de diversas empresas podemos classificar sua estrutura de governança como híbrida, pois possui características da estrutura de mercado e ao mesmo tempo regem sobre controles hierárquicos. A empresa é liderada por uma equipe de executivos com experiência no mercado químico, muitos deles vindos das empresas fundadoras da Elemica.

O foco da Elemica não é a venda ou a busca por melhores preços, não é uma intermediária entre o consumidor e o fornecedor e não é a dona dos produtos químicos. O intuito do site é ser uma ferramenta para estreitar o relacionamento destas empresas com seus clientes, reduzindo os custos de transação e eventuais erros, reduzindo custos na cadeia de suprimento (SCM) e evitando a repetição de gastos de mais empresas com o mesmo tipo de tecnologia.

O ramo da Elemica une empresas que trabalham com ativos específicos, onde não há fácil mobilidade física de suas estruturas (que muitas vezes incluem laboratórios e fábricas) e preza-se por um conhecimento específico (cientistas e pesquisadores). Estes fatos levam as indústrias químicas, clientes da Elemica, a terem reduzidas possibilidades de comparação de mercado e alocação de recursos, sendo assim, este é um segmento com alto grau de especificidade e com isso gastos de em custos de transação serão uma realidade. .

Ellen Christiaanse e M. Lynne Markus descrevem *EMPs* em seu texto, *Participation in Collaboration Electronic Marketplaces*, classificados de acordo com o tipo de bens comercializados (por exemplo, diretos ou indiretos, commodities ou produtos diferenciados), pelo tipo de mecanismo de comércio (catálogo, leilão ou troca ou negociação de preços), pelos tipos de atividades de apoio fornecidos (por exemplo, inspeção, armazenamento, transporte, seguro ou financiamento), ou por propriedade (negociação privada, intercâmbios, *EMPs* públicos independentes ou consórcios).

Elemica possui aplicativos voltados para os quatro focos de gerenciamento da empresa: Cliente, Logística, Compras e Fornecedores. Objetivando a redução de custos de transação nas quatro áreas, a empresa fornece diferentes serviços. Para gerenciamento de clientes, a Elemica permite a substituição de operações manuais por recursos automatizados com sistemas que simplificam o processo de reposição de produtos (com maior controle de demanda e redução de possíveis erros de planejamento), gerenciando o abastecimento de inventário com base no nível de compras do cliente.

Na área de logística, o objetivo é estar com o controle de toda a sua rede, independente da região ou dos recursos disponíveis. A Elemica fornece acesso às informações de localidade e rota permitindo uma melhor visibilidade do produto para uma previsão mais acurada do tempo de entrega. Redução de custos em transporte e um eficiente planejamento com conexão de rotas se tornam fundamentais para poder responder com qualidade e obter lucros, minimizando perdas ou cancelamentos.

Em um bom gerenciamento de compra busca-se melhorar o rendimento do que já possui, como por exemplo, o conhecimento de seus funcionários. Inovar sua busca por potenciais fontes de investimento e executar uma estratégia de fornecimento do projeto em uma plataforma de tecnologia oferece ganhos reais financeiros e benefícios de desempenho.

Para a cadeia de fornecimentos, um relacionamento colaborativo entre os fornecedores resultará em um controlado fluxo de produtos e serviços para um equilibrado inventário, com recebimento automatizado de mercadorias e busca de melhor desempenho na área de contas a pagar da empresa (reduzindo erros da fatura e capturando descontos de pagamento no início).

Empresas participantes da Elemica também podem negociar com outras *B2B EMPs*, já que prestadores de serviços da cadeia de suprimento combinados significam maiores oportunidades de economia de custos de transação para os fabricantes globais. A Elemica permite às empresas participantes uma maior liberdade de escolha dos seus parceiros de negócios. Utilizando a conectividade da Elemica, as empresas podem transacionar com cada de um de seus parceiros individualmente.

O que a Elemica está fazendo é evitando que custos futuros sejam gerados, com o uso de tecnologias que ajudam a prever diversos erros e calculam diferentes possibilidades para a empresa, antecipando cenários que gerariam custos pela possível limitação do raciocínio humano. A exploração da informação em todos os níveis não deixa nenhuma transação ser realizada em ambientes de incerteza. Com o monitoramento da operação, do início da produção até a entrega ao cliente final, evita-se que sejam criadas brechas para o oportunismo.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi apresentar, sob ótica da teoria dos custos de transação, a possibilidade de economia na produção quando os empresários ampliam seu mercado a uma modalidade diferente de comércio, o *e-commerce*, aliado também a tecnologia da informação. Para isso, foram usados os conceitos teóricos de custos de transação, analisando todas as suas variações e relevâncias, com ênfase no comércio virtual, mostrando como os custos de transação podem ser reduzidos com o avanço tecnológico.

Posteriormente foi apresentado um panorama do atual mercado de *e-commerce*, demonstrando como muitas negociações hoje em dia são regidas por operações virtuais. Com um número crescente de usuários, a rede passa a ser um importante canal onde as informações são inseridas e difundidas para a população. Com isso, o estudo mostra como os empresários, inseridos nesse modelo de mercado, conseguem obter economias nos custos de transação devido à modernização de suas formas de se relacionar com seus fornecedores e clientes.

O empresário busca com essa modernização é ter uma maior gerência sobre seus processos, evitando assim, os riscos que a falta de fiscalização, o ambiente de incerteza, o oportunismo e os erros de previsão podem oferecer, que é a geração de gastos antes imprevistos em custos de transação.

As soluções que a tecnologia proporciona ao serem interpretadas e analisadas pelos tomadores de decisões se reverterão em ações e mudanças objetivando a redução de gastos secundários.

Acreditando no melhor planejamento que é possível obter com o auxílio da tecnologia somado ao conhecimento humano, ideias mais completas surgirão, fornecendo soluções que evitam desperdício, erros ou formação de estoques desnecessários.

Com a melhora da velocidade e da segurança de dados que a internet vem conquistando, cada vez mais veremos nossos hábitos mudarem e se adaptarem às facilidades que a rede oferece.

A comparação dos gastos nas diferentes áreas de uma empresa pode surpreender, quando este aponta para um maior gasto em custos de transação do que na área de produção, segundo o estudo de Wang (2003 apud FIANI, 2011). Isso reforça a necessidade de pesquisar e investir na

área de custos de transação para que seja possível a realocação deste dispêndio financeiro para investimentos ou caixa da empresa.

Pode-se destacar também que uma das vantagens do *e-commerce* somado a TI, que justifica grande parte de seu sucesso, é um eficiente trabalho de logística. O domínio na área de administração do fluxo de entrada e saída dos seus produtos muitas vezes é o que diferencia uma marca com sucesso de vendas na web. Um melhor controle na cadeia de suprimentos da empresa pode representar economia de custos de transação e, respeitando a entrega prevista, pode gerar uma boa experiência da compra ao consumidor.

A web se tornou aliada das famílias e das empresas, facilitando o compartilhamento de informações e imprimindo uma confiança em áreas de armazenamento de dados. Gerar uma economia, mesmo que em setores pontuais, torna cada vez mais as pessoas e as negociações vinculadas à internet.

Com isso procuro descrever uma nova tendência do mercado e dos empresários que acompanha a evolução dos meios de comunicação. Para estarem sempre atualizadas e acessíveis, as empresas precisam se adaptar as mudanças que surgem. Tornar-se obsoleta e ultrapassada é fácil para quem não consegue enxergar que evoluções chegam em todos os níveis, até mesmo no modo como as negociações são realizadas.

A internet está cada dia se consolidando como um canal eficiente de interligação entre empresas e consumidores, porém a velocidade e o alcance dessa consolidação dependem da superação e da adaptação de algumas situações que fogem da zona de conforto dos empresários. Trabalhar com o maior número de informações possíveis pode assegurar ao tomador de decisões melhorias antes não imaginadas, economia dos custos de transação é uma das inúmeras janelas de oportunidades abertas pelas novas tecnologias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SILVA, Adilson; BRITO, Eliane. **Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira**, 2013. Acessado em: março de 2014

ANDERSEN, Bjorn K. **It's time for banks to dive into e-commerce**. New York Times, 1998. Acessado em: maio de 2014

BARROS, Nicole. **Blog e E-commerce: Uma relação mais do que necessária**, 2013. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/eblog/2013/12/11/blog-e-ecommerce-uma-relacao-mais-que-necessaria>. Acessado em: julho de 2014

BARRET, S., Konsynski, B., 1982. **Inter-Organization Information Sharing Systems**, *MIS Quarterly*, 6 (Special Issue): 93-105. Acessado em: fevereiro de 2015.

CARVALHO, José Meixa Crespo. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002. Acessado em: março de 2014

CIPPARONE, M. **The consequences of electronic delivery channels on the retail banking industry**. <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/9702-15.htm>. *Journal of Internet Banking and Commerce*, v. 2, n. 2, Mar. 1997. Acessado em: junho de 2014

CHRISTIAANSE, Ellen; MARKUS, M. Lynne. **Participation in Collaboration Electronic Marketplaces**, 2003. Acessado em: março de 2015

COASE, R. H. **The nature of the firm**, 1937. Acessado em: março de 2014

DEDRICKA, Jason; KRAEMERB, Kenneth L. **Impacts of internal and interorganizational information systems on the outsourcing of manufacturing**, *Journal of Strategic Information Systems*. Acesso em: fevereiro de 2015

E bit Empresa. **Comércio eletrônico fatura R\$ 28,8 BI em 2013**,. Disponível em:
http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=3953&pi=1. Acessado em: julho de 2014

Elemica and Rubber Network Merge, 2009. <http://www.elemica.com/press/elemica-and-rubbernetwork-merge/>. Acessado em: março de 2015

Época Negócios. Edição 8 - Outubro de 2007. Disponível em:
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79423-8382-8-1,00.html>.
Acessado em: junho de 2014

Época Negócios. Disponível em:
<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Vida/noticia/2015/01/posso-ser-louco-mas-nao-burro.html>. Acessado em: janeiro de 2015

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e Conflito**, 2011. Acessado em: março de 2014

GURBAXANI, V.; WHANG, H., 1991 - **The impact of information systems on organizations**, 1991. Acesso em: fevereiro de 2015

KAUREMAA, Jouni, **Studies on the utilization of electronic trading systems in supply chain management**, 2010. Acesso em: fevereiro de 2015

MÉNARD, C. **The economics of hybrid organizations**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, p. 345-376, 2004. Acessado em: março de 2014

MARLONE T.W., Crowston, K., 1994. **The Interdisciplinary Study of Coordination**. ACM Computing Surveys, 26 (1): 87-119. Acessado em: fevereiro de 2015

MOLETTA, Vania B. Florentino. **Turismo: tendência e novas tecnologias**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2011. Acessado em: julho de 2014

MOURA, Reinaldo A. **Como a Logística Afeta os Lucros**. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.imam.com.br>. Acesso em: agosto de 2014.

Relatório WebShoppers 2014 - **Evolução do E-commerce e tendências**, E bit. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers#>. Acessado em: julho de 2014

SEGALLA, Amauri; RIBEIRO, Aline; BARIFOUSE, Rafael. **O poder do consumidor no mundo digital**. Acessado em: outubro de 2014

STEVENS, G.C, 1989. **Integrating the Supply Chain**. International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 19 (8): 3-8. Acessado em: março de 2014

SILVA, Brito, **Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira**, PDF. Acesso em: maio de 2014

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégias e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Acessado em: janeiro de 2015

WILLIAMSON, Oliver. E. **Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications**, 1975. Acessado em: março de 2014

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**, 1985. Acessado em: março de 2014.