



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LEONARDO RIBEIRO **FERNANDES MAIA**, Ten Cel Av

Aquisição de materiais comuns pela Força Aérea Brasileira através de comércio eletrônico (*e-commerce*)

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

LEONARDO RIBEIRO FERNANDES MAIA, Ten Cel Av

Aquisição de materiais comuns pela Força Aérea Brasileira através de comércio eletrônico (*e-commerce*)

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para aprovação no Curso de Comando e Estado-Maior da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica. Linha de Pesquisa: Poder Aeroespacial. Orientador: Tatiane Macedo da Silva, Ten Cel Int.

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar o impacto da adoção de plataformas de e-commerce no formato marketplace nas práticas de aquisição de materiais comuns pela Força Aérea Brasileira (FAB). Para isso, foram seguidos quatro objetivos específicos: descrever a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) e a análise de matriz SWOT; descrever o sistema de registro de preços (SRP) e o marketplace; investigar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades dos dois sistemas; e comparar o marketplace com o SRP. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica e documental para fundamentar teoricamente o estudo, e a análise dos dados foi realizada à luz da Teoria Geral dos Sistemas, utilizando a matriz SWOT para identificar os aspectos positivos e negativos dos sistemas e suas interações com o ambiente externo. Os resultados mostraram que o SRP possui forças como aceitabilidade, familiaridade e respaldo legal, mas também fraquezas significativas como burocracia, custos elevados e lentidão nos processos. Já o marketplace apresentou vantagens como eficiência, celeridade nas compras e redução de custos transacionais, embora encontre fraquezas como custos embutidos nos preços e limitações na escolha de fornecedores. A conclusão do estudo destacou que a implementação de um marketplace pode otimizar os processos de aquisição, reduzir a burocracia e os custos mantendo a transparência, superando as fraquezas encontradas do SRP. Contudo, é necessário superar desafios relacionados à inclusão de pequenas empresas e aprofundar os estudos sobre a adequação legal da implementação da plataforma.

Palavras-chave: *marketplace*; Sistema de Registro de Preços; matriz SWOT; licitações.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the impact of adopting e-commerce platforms in a marketplace format on the acquisition practices of common materials by the Brazilian Air Force (FAB). To achieve this, four specific objectives were followed: to describe the General Systems Theory (GST) and the SWOT analysis; to describe the price registration system (SRP) and the marketplace; to investigate the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of both systems; and to compare the marketplace with the SRP. The methodology involved bibliographic and documentary research to theoretically underpin the study, and data analysis was carried out considering General Systems Theory, using the SWOT matrix to identify the positive and negative aspects of the systems and their interactions with the external environment. The results showed that the SRP has strengths such as acceptability, familiarity, and legal backing, but also significant weaknesses such as bureaucracy, high costs, and process delays. The marketplace, on the other hand, presented advantages such as efficiency, speed in purchases, and reduction of transactional costs, although it also found weaknesses like embedded costs in prices and limitations in supplier selection. The study concluded that the implementation of a marketplace can optimize acquisition processes, reduce bureaucracy and costs while maintaining transparency, thus overcoming the weaknesses found in the SRP. However, it is necessary to overcome challenges related to the inclusion of small businesses and further study the legal adequacy of the platform's implementation.

Keywords: marketplace; Price Registration System; SWOT matrix; bidding.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT SRP	24
Quadro 2 – Matriz SWOT <i>Marketplace</i>	26
Quadro 3 – Força SRP x Força <i>Marketplace</i>	26
Quadro 4 – Fraqueza SRP x Força/Oportunidade <i>Marketplace</i>	27
Quadro 5 – Oportunidade SRP x Força/Oportunidade <i>Marketplace</i>	28
Quadro 6 – Ameaças SRP x Força/Oportunidades <i>Marketplace</i>	29

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGU	Controladoria-Geral da União
EPPs	Empresas de pequeno porte
FAB	Força Aérea Brasileira
GSA	General Services Administration
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresas
OE1 a OE4	Objetivos Específicos
SRP	Sistema de Registro de Preços
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TCU	Tribunal de Contas da União
TGS	Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	DA TEORIA DOS SISTEMAS.....	9
2.2	DA MATRIZ SWOT	10
2.2.1	Dimensões da Matriz SWOT	11
2.2.1.1	Forças (<i>Strengths</i>).....	11
2.2.1.2	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)	11
2.2.1.3	Oportunidades (<i>Opportunities</i>).....	11
2.2.1.4	Ameaças (<i>Threats</i>).....	11
3	METODOLOGIA	12
3.1	DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS	11
3.2	DO MARKETPLACE	11
4	APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	15
4.1	ASPECTOS DO SRP	16
4.2	ASPECTOS DO <i>MARKETPLACE</i>	18
4.2.1	Das experiências internacionais	20
4.2.1.1	Rússia.....	20
4.2.1.2	Estados Unidos	21
4.2.1.3	Índia	21
4.3	MATRIZ SWOT SRP.....	22
4.4	MATRIZ SWOT <i>MARKETPLACE</i>	24
4.5	DA COMPARAÇÃO DAS MATRIZES	26
4.5.1	Das Forças (<i>Strengths</i>) – SRP x <i>Marketplace</i>	26
4.5.2	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>) SRP x Forças (<i>Strengths</i>)/ Oportunidades (<i>Opportunities</i>) <i>Marketplace</i>	27
4.5.3	Oportunidades (<i>Opportunities</i>) SRP x Forças (<i>Strengths</i>)/ Oportunidades (<i>Opportunities</i>) <i>Marketplace</i>	28
4.5.4	Ameaças (<i>Threats</i>) SRP x Forças (<i>Strengths</i>)/ Oportunidades (<i>Opportunities</i>) <i>Marketplace</i>	29
5	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	322

1 INTRODUÇÃO

A digitalização tornou-se um componente central do cotidiano da maioria dos brasileiros. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 84,7% da população brasileira teve acesso à internet no ano de 2021. Este dado sublinha a penetração significativa da tecnologia digital na vida diária e destaca a importância da conectividade na sociedade contemporânea do país.

A digitalização e a modernização dos processos no setor público têm ganhado atenção crescente, visando aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a transparência.

Nesse contexto, o E-Governo, ou governo eletrônico, é o conjunto de ferramentas utilizados pelo Estado, por meio de modais eletrônicos para otimizar a sua relação com a sociedade, organizando processos e tarefas da Administração Pública suprimindo ações meramente burocráticas:

O Governo eletrônico é faceta do Estado imersa e adaptada à realidade social do século XXI, que naturalmente demanda soluções mediadas por tecnologia. Para além de apenas responder as demandas dos brasileiros por uma relação digital com os entes públicos, esta forma organizacional é caracterizada pela possibilidade de otimização da execução de tarefas a cargo da Administração Pública, por meio de uma organização de processos que suprime ações meramente burocráticas (Ito, Santos, 2020, p.57).

A administração pública pode encontrar alguns obstáculos na obtenção dos materiais desejados para administração na utilização do tradicional Sistema de Registro de Preços (SRP). Por vezes, nem todos os itens desejados pela administração pública recebem propostas, ficando esses itens desertos no momento da licitação e dessa forma não compoendo a Ata de Registro de Preço, exemplificado por trabalho de Maia (2024). Outro óbice está ligado à volatilidade do mercado, que pode deixar os preços licitados desatualizados, acarretando a não entrega dos itens pelas empresas contratadas. Isso causa transtornos à administração pública pelo não atendimento da demanda do setor no momento oportuno após uma grande demanda de trabalho administrativo realizado.

Para minimizar tais óbices, a implementação de plataformas de *e-commerce* para aquisições governamentais surge como uma inovação promissora, que foi o assunto abordado nesse trabalho.

Diante desse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Como a adoção de plataformas de *e-commerce* no formato marketplace impacta as práticas de aquisição de materiais comuns na Força Aérea Brasileira?

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como inovações tecnológicas no setor público podem otimizar processos de aquisição e promover a eficiência administrativa, ao mesmo tempo em que estão sujeitas aos requisitos legais.

O Objetivo Geral deste estudo é avaliar o impacto da adoção de plataformas de *e-commerce* no formato *marketplace* nas práticas de aquisição de materiais comuns da Força Aérea Brasileira.

Dessa forma, para que seja possível atingir o objetivo geral e a solução do problema de pesquisa, seguirão estes três objetivos específicos:

OE1: Descrever a Teoria dos Sistemas e a análise de matriz SWOT.

OE2: Descrever o sistema de registro de preços e *marketplace*.

OE3: Investigar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do sistema de registro de preço e da utilização de uma plataforma *marketplace* pelo governo.

OE4: Comparar a plataforma de *marketplace* com o sistema de registro de preços com base nos levantamentos obtidos no OE3.

Destarte, este estudo predispõe-se a avaliar a operação de uma plataforma de *e-commerce* pela Força Aérea Brasileira (FAB) para a compra de materiais comuns, contrastando-a com o tradicional sistema de registro de preços.

A justificativa para este estudo reside na necessidade premente de avaliar inovações nos processos de aquisição governamental, com um foco especial no contexto brasileiro, onde a busca por eficiência e transparência enfrenta desafios contínuos. Analisar os impactos da implementação de uma plataforma de *marketplace* na Força Aérea Brasileira poderá revelar benefícios significativos, como a otimização dos processos de aquisição e a economia de recursos, permitindo um uso mais eficaz dos recursos públicos. Os resultados obtidos através deste estudo poderão ser estendidos a outras instituições governamentais, promovendo uma melhoria na gestão administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DA TEORIA DOS SISTEMAS

Desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy na década de 1950, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) traz uma abordagem interdisciplinar para entender a complexidade dos sistemas em diferentes campos. Em seu livro, Bertalanffy (2008, p. 55) define um sistema como um "conjunto de elementos interagentes e inter-relacionados que formam um todo complexo".

Ele argumenta que os sistemas abertos são caracterizados por trocas constantes de matéria, energia e informação com o ambiente externo, o que lhes permite adaptar-se e evoluir. A principal vantagem dessa teoria é sua capacidade de integrar conhecimentos de diversas disciplinas para compreender melhor os fenômenos complexos.

No contexto deste artigo sobre a aquisição de materiais pela Força Aérea Brasileira através do *e-commerce*, a Teoria dos Sistemas oferece uma abordagem para entender como componentes do processo de aquisição interagem com os fatores externos e se influenciam mutuamente.

Bertalanffy (2008) também enfatiza a importância dos feedbacks nos sistemas, que permitem ajustes contínuos e homeostase. Esses feedbacks são os levantamentos positivos e negativos essenciais para a regulação e estabilidade dos sistemas.

2.2 DA MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta essencial na análise estratégica de empresas e projetos, sendo amplamente utilizada para identificar e avaliar os fatores internos e externos que podem impactar o sucesso de uma organização. A sigla advém do acrônimo que representa os termos em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Este artigo apresenta uma análise da matriz SWOT, destacando sua importância e aplicabilidade com base em referenciais teóricos de Johnson e Scholes (2002) e Fine (2009).

A matriz SWOT pode ser utilizada como uma ferramenta analítica dentro da Teoria dos Sistemas para avaliar os componentes internos e externos que afetam o processo de aquisição de materiais e a forma como eles interagem entre si.

A matriz SWOT tem suas raízes na gestão estratégica, sendo introduzida como uma ferramenta prática para análise situacional. Johnson e Scholes (2002) afirmam que a matriz SWOT oferece uma estrutura clara para a análise de ambientes internos e externos, facilitando a identificação de áreas de vantagem competitiva e potenciais desafios. Essa estrutura permite que as organizações desenvolvam estratégias mais informadas e alinhadas com suas capacidades e o contexto de mercado.

Segundo Fine (2009), a matriz SWOT não é apenas uma ferramenta analítica, mas um ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias inovadoras e sustentáveis. Ele destaca que a simplicidade da matriz facilita sua aplicação em diversas situações, desde pequenos

negócios até grandes corporações, permitindo uma visão holística e integrada do ambiente organizacional.

2.2.1 Dimensões da Matriz SWOT

2.2.1.1 Forças (*Strengths*)

As forças representam os atributos internos da organização que lhe conferem uma vantagem competitiva. Johnson e Scholes (2002) destacam que identificar as forças internas é crucial para alavancar os recursos e capacidades únicas da organização. Exemplos de forças podem incluir uma forte marca, recursos humanos qualificados, tecnologia avançada e uma sólida base de clientes.

2.2.1.2 Fraquezas (*Weaknesses*)

As fraquezas são limitações internas que podem prejudicar o desempenho da organização. Fine (2009) aponta que reconhecer as fraquezas é fundamental para mitigá-las e evitar que se tornem barreiras ao sucesso. Fraquezas comuns podem incluir falta de inovação, recursos financeiros limitados, ineficiências operacionais e baixa moral da equipe.

2.2.1.3 Oportunidades (*Opportunities*)

As oportunidades referem-se a fatores externos que a organização pode explorar para seu benefício. De acordo com Johnson e Scholes (2002), identificar e capitalizar oportunidades pode transformar o cenário competitivo a favor da organização. Exemplos incluem novas tendências de mercado, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias favoráveis e a expansão para novos mercados.

2.2.1.4 Ameaças (*Threats*)

As ameaças são fatores externos que podem colocar em risco o sucesso da organização. Fine (2009) ressalta que compreender as ameaças permite que as organizações desenvolvam estratégias de contingência e permaneçam resilientes frente às adversidades. Ameaças comuns

podem incluir concorrência acirrada, mudanças econômicas desfavoráveis, inovações disruptivas e crises econômicas.

A matriz SWOT é aplicável em diversos contextos e setores, sendo uma ferramenta versátil que pode ser adaptada às necessidades específicas de cada organização. Johnson e Scholes (2002) afirmam que a matriz SWOT é particularmente útil em momentos de planejamento estratégico, reestruturação organizacional e entrada em novos mercados. Sua aplicação prática envolve a coleta de dados qualitativos e quantitativos, seguidos de uma análise crítica e integrada desses dados.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de responder o problema de pesquisa, o objetivo geral do trabalho: avaliar o impacto da adoção de plataformas de *e-commerce* no formato *marketplace* nas práticas de aquisição de materiais comuns da Força Aérea Brasileira, foi dividido em quatro objetivos específicos, que foram as etapas seguidas sequencialmente, de forma a substanciar elementos que propiciaram a resolução do problema, quais são:

OE1: Descrever a Teoria dos Sistemas e a análise de matriz SWOT.

OE2: Descrever o sistema de registro de preços e *marketplace*.

OE3: Investigar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do sistema de registro de preço e da utilização de uma plataforma *marketplace* pelo governo.

OE4: Comparar a plataforma de *marketplace* com o sistema de registro de preços com base nos levantamentos obtidos no OE3.

Para consecução do OE1, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de trazer a teoria que norteou as ações realizadas neste trabalho. Foi descrita a Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (2008) demonstrando como a teoria foi aplicada no trabalho. Foi descrita também a matriz SWOT, baseando-se nos referenciais teóricos de Johnson e Scholes (2002) e Fine (2009), mostrando a relação dessa ferramenta de análise com a Teoria Geral dos Sistemas.

A consecução do OE2 traz a apresentação das duas variáveis deste trabalho e descreve como foi abordada o conceito de cada uma delas, bem como limitou o escopo dessas variáveis no contexto deste trabalho, como vemos a seguir:

3.1 DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

O Sistema de Registro de Preços (SRP) é um processo utilizado pela administração pública, visando principalmente aumentar a eficiência no processo de aquisição de materiais ou serviços comuns que são frequentemente necessários à administração, regido pela Lei nº 14.133/2021.

O inciso XLV do artigo 6º desta Lei define o Sistema de Registro de Preços (SRP) como um conjunto de procedimentos destinados à formalização de preços, aplicáveis tanto em contratações diretas quanto em processos licitatórios nas modalidades de pregão ou concorrência. Esses procedimentos abrangem a prestação de serviços, a realização de obras, bem como a aquisição e locação de bens, visando futuras contratações.

O conceito de registro de preços, trazido por Torres (2021), caracteriza-se como um procedimento auxiliar que aprimora a atuação da Administração Pública em futuras contratações. Este mecanismo é de suma importância para enfrentar desafios associados a contingenciamentos orçamentários e ao fracionamento ilegal de despesas.

Resultante do procedimento do Sistema de Registro de Preços (SRP), encontra-se a ata de registro de preços, definida no inciso XLVI do artigo 6º da Lei nº 14.133/2021, como um documento vinculativo e obrigacional que estabelece um compromisso para futuras contratações. Este documento registra de forma detalhada o objeto da contratação, os preços acordados, os fornecedores selecionados, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas. Tais registros são realizados em conformidade com as disposições contidas no edital da licitação, no aviso ou instrumento de contratação direta, bem como nas propostas apresentadas.

Para fins deste trabalho, somente foi considerada a aquisição pelo sistema de registro de preços a compra de materiais comuns, excluindo-se a contratação de serviços, obras e locação de bens.

3.2 DO MARKETPLACE

Cidadãos e empresas estão cada vez mais utilizando o ambiente virtual para determinadas contratações, especialmente na aquisição de bens. Atualmente, uma significativa parcela das contratações rotineiras ocorre através da internet, em plataformas conhecidas como *e-marketplaces*. Esses espaços virtuais possibilitam a oferta e a pactuação de potenciais contratações.

De forma bastante simples, Curvelo (2004) descreve o *marketplace* como sendo uma espécie de shopping virtual que reúne diversos vendedores em uma única plataforma. A administração do *marketplace* fornece toda a infraestrutura tecnológica e intermedeia as conexões entre consumidores e lojistas.

Trazendo esse modelo para o sistema de e-governo, teremos a seguinte interação da administração pública com as empresas:

O *marketplace* digital (ou *e-marketplace*) veio para inverter a lógica do sistema de compras pelo Poder Público, na medida em que permite que empresas, previamente credenciadas, ofereçam permanentemente seus produtos na plataforma criada para atender às necessidades da Administração, cabendo ao gestor escolher aquele que mais se adéqua às finalidades desejadas.

O *e-marketplace* é, portanto, uma espécie de mercado virtual que congrega vendedores ou prestadores de serviços em um único local, de modo que servidores e gestores públicos – no caso, os compradores – terão acesso a uma plataforma que reunirá produtos e serviços de várias empresas credenciadas. Tal como nos demais shopping virtuais (Amazon, Mercado Livre, Magazine Luiza, Wish, e-Bay, Dafiti etc.), utilizados pelos particulares em suas relações consumeristas, a compra dá-se de forma célere e com poucos cliques (Zockun, C e Zockun, M, 2020, p.82).

Para ser adotada uma plataforma *marketplace* pelo governo, este pode optar por duas soluções: uma plataforma própria, ou plataforma de terceiros contratada.

Uma plataforma própria, pode trazer como explicado por Zockun e Zockun dois resultados antagônicos. Se por um lado, na plataforma governamental o governo pode gerenciar quem se credencia a plataforma e impor condições para a participação na plataforma, isso se torna uma desvantagem por justamente reduzir a participação de potenciais vendedores, além da manutenção da burocracia para a aquisição de qualquer bem.

Zockun e Zockun ainda complementam:

[...] ao se requerer todas essas exigências para que os fornecedores possam apresentar seus produtos na plataforma virtual, perde-se o próprio sentido de criação da plataforma, que era, justamente, a redução da burocracia e a ampliação da concorrência. Ademais, há a questão do gerenciamento tecnológico dessa plataforma, que também pode ser um obstáculo ao Poder Público, não habituado à gestão desse específico tipo de serviço. (ZOCKUN, C e ZOCKUN, M, 2020, p.85)

Trazendo um pouco sobre a experiência internacional dos Estados Unidos sobre o uso de plataformas próprias ou terceirizadas de *marketplace*, Lima (2020, p.2) esclarece que, “apesar de possuir o seu próprio ‘*marketplace*’ há 24 anos, o governo federal norte-americano anunciou, em 26 de junho de 2020, a contratação da Amazon.com Inc., da Overstock.com Inc. e da Fischer Scientific Inc. para implementarem o ‘*e-marketplace*’.”

Para efeito deste estudo, foi abordada a perspectiva da adoção de uma plataforma *marketplace* terceirizada.

Desta forma, descrevemos o funcionamento do sistema de registro de preço, através de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se da Lei nº 14.133/2021 e de Torres(2021),

delimitando o escopo a compra de bens comuns. Descrevemos também o funcionamento da utilização do *marketplace* pela administração pública, observando principalmente as abordagens de Curvelo (2004) e Zockun e Zockun (2020) e delimitamos o modelo de *marketplace* terceirizado como sendo o abordado nesse trabalho, concluindo dessa forma o OE2.

Para alcançar o OE3, a luz da TGS, foi investigado os fatores positivos e negativos (feedbacks da TGS) de cada sistema de aquisições e do ambiente externo que os sistemas interagem. Cada ponto negativo e positivo levantados dos sistemas de aquisição integraram os aspectos internos da matriz SWOT, forças e fraquezas de cada sistema, enquanto os pontos negativos e positivos do ambiente externo, integraram a matriz SWOT como ameaças e oportunidades.

O levantamento dos fatores positivos e negativos dos sistemas de aquisição foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica envolvendo artigos e publicações de temas que abordam esses aspectos. Para tanto foram utilizados para o SRP obras de autores como Fiúza (2013), Camarotto (2013) e Torres e Nóbrega (2020), e para o sistema de marketplace, dos autores Silva e Cruz (2023), Ndou (2004), Zockun e Zockun (2020), dentre outros.

No OE4 deste trabalho, com os levantamentos das duas matrizes SWOT levantadas, foram primeiramente comparados os fatores positivos internos, observando as forças dos dois sistemas. Na sequência foram comparadas as fraquezas do SRP com as forças e oportunidades do sistema de marketplace, de forma a analisar o impacto do sistema de marketplace em suprimir ou mitigar os aspectos negativos internos do SRP. E para examinar o impacto do marketplace no ambiente externo das aquisições, ou seja, as ameaças e oportunidades, foram comparadas as oportunidades do SRP com as forças e oportunidades do marketplace e, em seguida, as ameaças do SRP com as forças e oportunidades do sistema de marketplace, concluindo a etapa do trabalho envolvendo o OE4.

Após o atingimento dos quatro objetivos específicos propostos, conseguiu-se então atender o objetivo geral do trabalho, sendo possível responder o problema de pesquisa: Como a adoção de plataformas de *e-commerce* no formato marketplace impacta as práticas de aquisição de materiais comuns na Força Aérea Brasileira?

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para realizar a análise de dados, à luz da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), foram investigados e apresentados abaixo os fatores positivos e negativos (*feedbacks* da TGS) de cada

sistema de aquisições e do ambiente externo com o qual esses sistemas interagem. Os pontos positivos e negativos internos identificados nos sistemas de aquisições foram incorporados na matriz SWOT como forças e fraquezas de cada sistema, enquanto os pontos positivos e negativos do ambiente externo foram categorizados como oportunidades e ameaças na mesma matriz.

A identificação desses fatores foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica abrangente, envolvendo a análise de artigos e publicações que abordam os aspectos relacionados aos sistemas de aquisição. Esta abordagem permitiu uma compreensão dos elementos que influenciam o desempenho dos sistemas de aquisição, tanto interna quanto externamente.

A partir das análises das duas matrizes SWOT elaboradas, os fatores positivos internos foram inicialmente comparados para identificar as forças de ambos os sistemas. Em seguida, as fraquezas do Sistema de Registro de Preços (SRP) foram comparadas com as forças e oportunidades do sistema de *marketplace*, a fim de avaliar o impacto deste último na mitigação ou supressão dos aspectos negativos internos do SRP.

Para examinar o impacto do marketplace no ambiente externo das aquisições, ou seja, nas ameaças e oportunidades, foram comparadas as oportunidades do SRP com as forças e oportunidades do marketplace. Posteriormente, as ameaças do ambiente externo foram confrontadas com as forças e oportunidades do sistema de marketplace. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente de como o sistema de marketplace pode influenciar e potencialmente melhorar a eficácia do SRP, tanto em termos de suas fraquezas internas quanto em relação às ameaças do ambiente externo.

4.1 ASPECTOS DO SRP

Quanto aos aspectos relacionados ao SRP, podemos observar que o sistema já é amplamente utilizado pela FAB, sendo o “carro chefe” nas contratações relacionadas à vida vegetativa de suas organizações. Isso traz uma maior aceitabilidade do sistema pois os gestores já estão familiarizados com a utilização do modelo.

Outro aspecto relevante é o fato de o SRP já ter respaldo legal e atender aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além dos demais princípios legais regulamentados no Art. 5 da Lei 14.133/2021.

Importante fato a salientar no sistema de registro de preço, é que este não obriga a Administração a contratar os itens registrados e a ata terá vigência de 1 ano, conforme Art. 83 e 84:

Art. 83. A existência de preços registrados implicará compromisso de fornecimento nas condições estabelecidas, mas não obrigará a Administração a contratar, facultada a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, desde que devidamente motivada.

Art. 84. O prazo de vigência da ata de registro de preços será de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado, por igual período, desde que comprovado o preço vantajoso. (BRASIL, 2021, p. 42)

Por outro lado, a empresa ganhadora da licitação para fornecer um determinado item é obrigada a fornecê-lo e a manter o preço estabelecido por um período geralmente fixado em um ano, ou conforme determina o edital correspondente à licitação.

Uma novidade na nova lei de licitações é trazida no seu Art. 82, item VII, é a criação de um cadastro reserva de fornecedores, desde que aceitem cotar os bens ou serviços nos mesmos preços do licitante vencedor, assegurada a preferência de contratação de acordo com a ordem de classificação. Uma oportunidade para a administração de obter o item desejado caso cancelado o registro do primeiro colocado.

Fiúza (2013) aponta uma série de custos de transação associados ao tradicional processo licitatório, abrangendo tanto custos econômicos diretos e indiretos (incluindo custos de oportunidade) quanto custos relacionados a recursos materiais e humanos. Entre os custos materiais, incluem-se aqueles relacionados a papel, computadores, meios de comunicação e serviços gráficos. Já os custos de recursos humanos referem-se ao tempo e esforço despendidos pelo pessoal envolvido nos trâmites burocráticos. Este "custo transacional burocrático" frequentemente resulta em um consumo de recursos que supera os benefícios econômicos da contratação futura.

Camarotto (2013) traz que estudo realizado pela Controladoria-Geral da União (CGU) corroborou essa observação, revelando que 85% dos pregões eletrônicos realizados em órgãos federais apresentavam um déficit. Esse déficit ocorre porque os gastos administrativos necessários para a execução dos pregões superam a economia obtida pela concorrência, comparando-se ao preço de referência estabelecido no edital.

De acordo com Torres e Nóbrega (2020), é fundamental entender que um modelo burocrático não aumenta os custos transacionais apenas do ponto de vista do órgão licitante, mas também dos fornecedores interessados. A análise técnica e detalhada de editais extensos e complexos, a emissão das certidões necessárias, as prerrogativas contratuais extraordinárias exigidas pela Administração, entre outras particularidades, elevam significativamente tanto o

custo quanto o risco envolvido na disputa para fornecer bens e serviços ao setor público. Desta forma, os custos para a aquisição de um produto comum não estão restritos somente à Administração Pública, mas também aos próprios fornecedores, ante a burocracia exigida para participação nos certames.

Meira (2022), mostra a importância que a nova lei trouxe na fase de planejamento das compras do SRP. Ele detalha que no seu artigo 40, prevê que deverá ser considerada a expectativa de consumo anual, o que já era exigido pelo Tribunal de contas da União nos estudos preliminares, a exemplo do Acórdão nº 1.333/2020 Plenário.

Embora o Sistema de Registro de Preços possibilite um aprimoramento significativo no planejamento das contratações públicas, incrementando a eficiência e agilidade durante o momento de solicitação de compras, de acordo com Silva e Cruz, 2023, mesmo sendo utilizado o pregão, perfil mais célere em relação as demais modalidades, a aquisição de produtos e serviços por esse sistema ocorre por um processo lento e com relevante tempo de trabalho dos agentes administrativos.

Outro aspecto relacionado apresentado por Maia (2023) é que nem sempre todos os itens que a instituição pretende adquirir na licitação irão compor a ata de registro de preços. Itens podem ficar sem receber lances ou terem suas propostas não validadas. Além disso, variações de mercado podem fazer com que as empresas ganhadoras dos itens não tenham mais interesse em fornecê-los pelo valor acertado no momento do registro do preço, fazendo com que a administração não consiga obter o bem desejado no seu tempo ótimo, tendo que realizar um novo processo para a aquisição desses itens.

4.2 ASPECTOS DO *MARKETPLACE*

O primeiro aspecto ao se imaginar a adoção do *marketplace* pelo governo é quanto à preocupação com seu embasamento legal. Silva e Cruz (2023) trazem em seu artigo a seguinte conclusão:

A adoção do *marketplace* possui fundamento normativo, cabendo destacar a inovação representada pela Lei nº 14.133/2021 ao admitir o credenciamento de fornecedores, bem como a utilização de portais eletrônicos. Além de não existir incompatibilidade de tal formato de compras com o regime próprio do setor público, a eficiência, celeridade e transparência nele encontrados permite, de fato, a realização de vários objetivos constitucionais e legais. (SILVA, CRUZ, 2023, p.40)

Ndou (2004) aborda que a utilização da internet contribui para a redução dos custos transacionais e pode ampliar a competitividade no mercado. Entretanto, em regiões onde a inserção digital ainda está em desenvolvimento, especialmente entre as empresas, pode haver

impactos negativos na competitividade. Em suma, a desigualdade no acesso público à internet, a falta de credibilidade na segurança do ambiente virtual, a cibercriminalidade, o falso senso de transparência e a infraestrutura dispendiosa são frequentemente apontados pelos críticos como desvantagens significativas na implementação de sistemas de *e-government*.

Mesmo com a implementação de um *e-marketplace* específico para órgãos públicos, é relevante considerar o impacto das compras eletrônicas nas relações entre compradores e vendedores. Pragmaticamente, Croom (2007) traz que o uso da tecnologia da informação, por si só, não eleva os níveis de credibilidade entre as partes envolvidas, nem elimina os riscos associados à assimetria informacional ou aos comportamentos oportunistas. Tais riscos podem resultar em inexecuções contratuais, um problema exacerbado pela limitada eficácia do filtro habilitatório, previsto no regime de licitações.

Croom (2007) ainda traz que no setor privado, os compradores podem subjetivamente escolher fornecedores com comprovada credibilidade ao realizar compras eletrônicas. Em contraste, o atual regime legal das licitações públicas tradicionais impõe restrições à participação (habilitação) de maneira formalista privilegiando a ampla participação nas licitações.

Outro desafio relevante trazido por Torres e Nóbrega (2020) é o fomento desejado para as microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPPs), que pode ser comprometido ou até desvirtuado nas compras eletrônicas em larga escala. Uma parcela significativa dessas empresas ainda não está integrada ao comércio eletrônico, o que limita sua participação nesses mercados. Na União Europeia, colocado por Fernandes e Vieira (2015), embora por razões não totalmente idênticas às observadas no Brasil, também se identificam dificuldades em envolver fornecedores de pequeno porte nos processos de compras eletrônicas. Esse obstáculo é particularmente preocupante, pois a exclusão dessas empresas pode reduzir a diversidade e a competitividade do mercado, além de contrariar políticas de apoio e desenvolvimento para pequenos negócios. Portanto, é crucial desenvolver estratégias que facilitem a inclusão das ME/EPPs no comércio eletrônico, garantindo que possam competir em igualdade de condições e contribuir para um ambiente de compras mais dinâmico e inclusivo.

Simon Croom e Alistair Brandon-Jones (2007), ao analisar a implementação do *e-procurement* no setor público do Reino Unido, identificam duas principais áreas de benefícios: melhorias nos custos de processo e redução dos preços de compra. Destaca que a adoção de sistemas de compras eletrônicas resulta em uma diminuição significativa dos custos associados ao processo de compras, atribuída tanto à especificação do sistema (como a redução de erros de

transmissão e o redesenho de processos) quanto ao aumento da conformidade com os procedimentos e contratos estabelecidos.

Além disso, Croom e Brandon-Jones (2007) observam que as informações aprimoradas de gerenciamento, fornecidas pelas diversas formas de sistemas de compras eletrônicas, têm sido eficazes na consolidação dos requisitos e na melhoria das negociações de preços com fornecedores. Esses avanços permitem uma gestão mais eficiente e transparente, promovendo uma maior economia e eficácia nas aquisições públicas.

4.2.1 Das experiências internacionais

Para melhor compreender os aspectos que envolvem o uso de *marketplace* por órgão públicos, vamos abordar alguns modelos já adotados pela Rússia, Estados Unidos e Índia, de forma a observar a experiência desses países no uso dessas plataformas.

4.2.1.1 Rússia

Na experiência russa, Zockun e Zockun (2020) cita o Prof. Kuzma Kichik, da Universidade de Moscou sobre a implementação da plataforma privada para a gestão de compras públicas na Rússia, que oferece uma abordagem inovadora que visa proporcionar segurança ao administrador público ao mesmo tempo em que aproveita o *know-how* e a amplitude da iniciativa privada. No sistema russo, uma plataforma privada, vinculada a uma instituição financeira foi contratada para gerenciar as compras públicas online. Essa plataforma não só fiscaliza os fornecedores, mas também assume a responsabilidade por danos decorrentes da não entrega de produtos ou da entrega de produtos com qualidade inferior ao padrão do mercado. Esse mecanismo garante uma camada adicional de proteção para o Poder Público, oferecendo cobertura contra compras malsucedidas.

No entanto, Zockun e Zockun (2020) ainda aborda que é crucial reconhecer que essa solução, apesar de eficaz, acarreta custos adicionais para a Administração Pública. A presença de uma seguradora e a utilização de uma plataforma privada inevitavelmente resultam em custos embutidos nos preços dos produtos adquiridos, uma vez que ambos os serviços buscam obter lucro.

4.2.1.2 Estados Unidos

Lima (2020) aborda que nos Estados Unidos, a introdução da plataforma digital para compras públicas pela Administração de Serviços Gerais (General Services Administration – GSA) representa um modelo paradigmático. Funcionando como um "shopping online" administrado pelo governo, essa plataforma já conta com milhões de itens cadastrados e múltiplos fornecedores inscritos. Embora esse modelo seja criticado por requerer um longo processo de inscrição para os fornecedores, na prática, isso não tem causado implicações negativas significativas. Uma vez concluída essa etapa, os vendedores obtêm a garantia de permanecer registrados por vários anos, podendo disponibilizar uma ampla gama de itens para venda. Essa estabilidade proporciona confiança no mecanismo digital, inclusive entre as pequenas empresas.

Esse modelo demonstra como a centralização e a padronização das compras públicas podem ser eficazes na criação de um mercado digital robusto e confiável. A estrutura da GSA permite uma gestão mais eficiente e transparente das aquisições governamentais, oferecendo benefícios tanto para o setor público quanto para os fornecedores. A permanência prolongada dos fornecedores no sistema incentiva a participação de pequenas empresas, que podem planejar a longo prazo e investir em conformidade com os requisitos da plataforma.

Lima (2020) traz ainda que apesar do governo federal dos Estados Unidos possuir seu próprio "*marketplace*" há 24 anos, ele anunciou em 26 de junho de 2020 a contratação das empresas Amazon.com Inc., Overstock.com Inc. e Fisher Scientific Inc. para a implementação de um novo "*e-marketplace*". A proposta de utilizar "plataformas comerciais" privadas para compras públicas visa proporcionar acesso a milhares de fornecedores de todo o país, oferecendo uma variedade de produtos a diferentes preços, que variam conforme o volume de compras, o tempo de entrega, a logística e outros fatores comerciais. A principal vantagem desse modelo é a ampliação das opções de fornecedores disponíveis.

4.2.1.3 Índia

Schnatz (2018) apresenta que a Índia tem avançado significativamente na utilização de *e-marketplaces* públicos, adaptando-se às mudanças tecnológicas e à conveniência que o ambiente virtual oferece, principalmente através da redução de custos transacionais. Com o objetivo de aprimorar a transparência na tomada de decisões durante o processo de compras públicas e mitigar práticas inadequadas, o Governo da Índia, por meio do seu Ministério do

Comércio e Indústrias, estabeleceu seu próprio *e-marketplace* para aquisições governamentais. Esta plataforma visa criar uma estrutura de preços competitiva, resultando em contratações mais econômicas.

Conforme o "Manual de Compras do *E-marketplace* Governamental", publicado em fevereiro de 2019, a plataforma foi projetada para aumentar a transparência, eficiência e rapidez nas compras públicas. O manual destaca que a plataforma oferece ferramentas de licitação eletrônica e leilão eletrônico reverso, além de permitir a adoção de preços dinâmicos. A implementação dessa plataforma eletrônica eliminou a necessidade de múltiplos níveis de verificação manual, reduzindo drasticamente o tempo necessário para concluir as compras governamentais.

De acordo com Lal (2018), a experiência indiana mostrou que o tempo de entrega das compras foi reduzido de 30-60 dias para 10-15 dias, principalmente devido à diminuição dos níveis de verificação e decisão. Este modelo não apenas aumentou a eficiência, mas também abriu novas oportunidades para pequenas empresas, permitindo-lhes competir de maneira justa e criar empregos. Lal (2018) destaca que essa abordagem específica e regional promoveu a inclusão de pequenas comunidades locais, adaptando-se às suas realidades e promovendo o desenvolvimento em regiões mais vulneráveis.

4.3 MATRIZ SWOT SRP

Quanto os aspectos positivos internos (Forças) relacionados ao SRP, podemos observar que o sistema já é amplamente utilizado pela FAB, sendo o “carro chefe” nas contratações relacionadas à vida vegetativa de suas organizações. Isso traz uma maior aceitabilidade do sistema pois os gestores já estão familiarizados com a utilização do modelo.

Como trazido por Silva e Cruz (2023), a utilização do SRP possibilita um amplo aprimoramento do planejamento das contratações da instituição e promove agilidade no momento da solicitação de compras.

Outro aspecto relevante é o fato de o SRP já ter respaldo legal e atender aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além dos demais princípios legais regulamentados no Art. 5 da Lei 14.133/2021.

Segundo nos aspectos advindos da Lei 14.133/2021, no seu Art. 83 traz que a administração não é obrigada a contratar os itens registrados, o que proporciona flexibilidade para realizar as compras conforme a necessidade.

Dessa forma podemos traduzir esses aspectos para as seguintes forças: aceitabilidade e

familiaridade do processo, Eficiência no momento da compra e maior planejamento, flexibilidade na contratação e legalidade e respaldo principiológico.

Analisando quanto aos fatores negativos internos (Fraquezas) que são intrínsecos ao SRP, vimos que a elevada burocracia, traz também como fraqueza do sistema não somente os custos operacionais, como apresentado por Silva e Cruz (2023), a aquisição de produtos pelo SRP ocorre por um processo lento e com relevante tempo de trabalho dos agentes administrativos.

Croom (2007) aborda outro aspecto negativo importante sobre o tradicional sistema de licitações, que são as restrições à ampla participação dos fornecedores, no momento que traz imposições restritivas no momento da habilitação destes.

Observamos a partir dessas referências as seguintes fraquezas: burocracia e custos elevados, lentidão nos processos administrativos e restrição na habilitação de fornecedores.

A importância dada pela nova lei trouxe na fase de planejamento das compras do SRP, conforme mencionado por Meira (2022), reduz a incerteza de contratação dos bens ou serviços por parte da administração, que se bem observado pelo fornecedor, pode reduzir o preço ofertado no momento do certame.

Outro fator externo que pode contribuir para a eficiência do registro de preços foi a possibilidade de se fazer um cadastro reserva de fornecedores, desde que estes aceitem cotar os bens ou serviços nos mesmos preços do licitante vencedor. Gerando oportunidade para a administração de obter o item desejado caso cancelado o registro do primeiro colocado.

Dessa forma, conseguimos extrair as seguintes oportunidades: planejamento mais preciso nas compras do SRP.

Diferentemente da faculdade da administração pública em contratar o item registrado em ata trazido pelo Art. 83 da Lei 14.133/2021, este mesmo Art. implicará no compromisso de fornecimento nas condições estabelecidas pelo certame à empresa ganhadora. Esse desbalanço na contratação traz custos que serão repassados nos preços ofertados pelas empresas que participam do processo.

Outrossim, como apresentado por Torres e Nóbrega (2020), o modelo burocrático não aumenta os custos transacionais somente para o órgão licitante. análise técnica e detalhada de editais extensos e complexos, a emissão das certidões necessárias, elevam significativamente tanto o custo quanto o risco envolvido na disputa para fornecer bens e serviços ao setor público, que influenciam diretamente os preços a serem ofertados pelas empresas participantes.

Como foi observado por Maia (2023), itens podem ficar sem receber lances ou terem suas propostas não validadas durante o pregão do SRP. E mesmo com a possibilidade de itens

contemplados poderem ter cadastro reserva de fornecedores pela nova lei de licitações, o item desejado pela administração ainda pode não ser entregue pelos fornecedores. Ficando a administração sem a possibilidade de adquirir o bem necessário em seu momento ótimo.

Podemos considerar então a partir desses dados as seguintes ameaças: desbalanço entre deveres da administração pública e fornecedores, custos dos fornecedores com a burocracia e não contemplamento integral da ata de SRP.

Quadro 1 – Matriz SWOT SRP

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<p>Aceitabilidade e familiaridade do processo.</p> <p>Eficiência no momento da compra e maior planejamento.</p> <p>Flexibilidade na contratação.</p> <p>Legalidade e respaldo principiológico.</p>	<p>Burocracia e custos elevados</p> <p>Lentidão nos processos administrativos</p> <p>Restrição na habilitação de fornecedores.</p>
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<p>Planejamento mais preciso nas compras do SRP.</p> <p>Possibilidade de cadastro reserva de fornecedores.</p>	<p>Desbalanço entre deveres da administração pública e fornecedores.</p> <p>Custos dos fornecedores com a burocracia.</p> <p>Não contemplamento integral da ata de SRP.</p>

Fonte: o autor.

4.4 MATRIZ SWOT MARKETPLACE

Analisando as compras públicas pelo sistema de *Marketplace*, trataremos dos aspectos positivos internos (Forças) relacionados ao sistema. Como explicado por Zockun e Zockun (2020), o *marketplace* traz a inversão do sistema de compras pelo Poder Público. Em vez do setor público lançar ao mercado suas intenções de compra, os fornecedores ofertam seus produtos permanentemente na plataforma, reduzindo o trabalho dos agentes da administração na elaboração de licitações, reduzindo assim os custos transacionais associados.

Silva e Cruz (2023) traz que a adoção do marketplace encontra respaldo normativo, destacando-se a inovação introduzida pela Lei nº 14.133/2021, que admite tanto o credenciamento de fornecedores quanto a utilização de portais eletrônicos. Destacou ainda que

este formato de compras, além de ser compatível com o regime próprio do setor público, promove eficiência, celeridade e transparência, permitindo a concretização de diversos objetivos constitucionais e legais.

Ndou (2004) corrobora com os aspectos abordados por Zockun e Zockun (2020) quando trouxe que a utilização da internet contribui para a redução dos custos transacionais e trazendo ainda o poder de ampliar a competitividade no mercado.

Destarte podemos extrair as seguintes forças: respaldo normativo e principiológico, eficiência e agilidade nas compras, redução de custos transacionais, transparência e maior competitividade.

Ao analisar os aspectos negativos internos do *Marketplace* podemos observar como demonstrado por Zockun e Zockun (2020) no caso Russo, a presença de uma de uma plataforma privada inevitavelmente resultam em custos embutidos nos preços dos produtos adquiridos, uma vez que o fornecimento de seus serviços busca obter lucro.

Outra fraqueza, como abordado por Croom (2007), é que ainda haverá uma diferenciação das compras públicas no *marketplace* com o como ocorre no setor privado, o atual regime legal impõe restrições privilegiando a ampla participação nas compras, enquanto no setor privado os compradores podem subjetivamente escolher fornecedores com comprovada credibilidade ao realizar compras eletrônicas.

Isto posto, inferimos as seguintes fraquezas: custos embutidos nos preços da plataforma privada e a limitação em não poder escolher fornecedores por reputação.

Além da ampliação da competitividade apresentada por Ndou (2004), outra oportunidade pode ser aproveitada das experiências russas e americanas abordada por Zockun e Zockun (2020). Observa-se a oportunidade de aproveitar o conhecimento e a amplitude da iniciativa privada.

Trazemos diante disso, as seguintes oportunidades: ampliação da competitividade do mercado e aproveitamento do *know how* e amplitude de fornecedores advindos da contratada.

Nóbrega e Torres (2020) aborda o problema da inclusão das microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPPs), que pode ser comprometido por parcela significativa dessas empresas que ainda não está integrada ao comércio eletrônico, o que limitaria sua participação nesse mercado.

Ndou (2004) abordou que em regiões onde a inserção digital ainda está em desenvolvimento, especialmente entre as empresas, pode haver impactos negativos na competitividade.

Dessa maneira, obtivemos as seguintes ameaças: limitação de participação de ME/EPPs

e impacto na competitividade em regiões não desenvolvidas digitalmente.

Quadro 2 - Matriz *Marketplace*

Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
<p>Respaldo normativo e principiológico.</p> <p>Eficiência e celeridade nas compras.</p> <p>Redução de custos transacionais.</p> <p>Transparência e maior competitividade.</p>	<p>Custos embutidos nos preços da plataforma privada.</p> <p>Limitação em não poder escolher fornecedores por reputação.</p>
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<p>Ampliação da competitividade do mercado.</p> <p><i>Know how</i> e amplitude advindos da contratada.</p>	<p>Limitação de participação de ME/EPPs.</p> <p>Impacto na competitividade em regiões não desenvolvidas digitalmente.</p>

Fonte: o autor.

4.5 DA COMPARAÇÃO DAS MATRIZES

4.5.1 Das Forças (*Strengths*) – SRP x *Marketplace*:

Quadro 3 – Força SRP x Força *Marketplace*

SRP	<i>Marketplace</i>
<p>Aceitabilidade e familiaridade do processo.</p> <p>Eficiência no momento da compra e maior planejamento.</p> <p>Flexibilidade na Contratação.</p> <p>Legalidade e respaldo principiológico</p>	<p>Respaldo normativo e principiológico.</p> <p>Eficiência e celeridade nas compras.</p> <p>Redução de custos transacionais.</p> <p>Transparência e maior competitividade.</p>

Fonte: o autor.

Embora eficiência no momento da compra esteja adequada como força no sistema de registro de preços, ela se mostra pujante quando comparada a um processo licitatório como um todo, pois no momento da compra, o produto já está contido a Ata de Registro de Preço. Dessa

forma, ao ser contrastada com a eficiência e agilidade nas compras pelo *Marketplace*, este último encontra-se em vantagem, pois como já disponível para a compra na plataforma, e sem os embaraços administrativos para a efetuação da compra (rito processual do empenho).

Já o fato de promover um melhor planejamento de compras no sistema do SRP, essa força tem fim na própria necessidade que o SRP impõe, enquanto no *marketplace* a necessidade desse planejamento é suprimida, trazendo a redução dos custos transacionais.

As principais forças ainda não contrapostas pelo sistema de *marketplace* constituem na aceitabilidade do processo, pois não foi possível medir como ela se comportaria no *marketplace*, e quanto a legalidade e respaldo principiológico, embora como trazido por Silva e Cruz (2023) já possui fundamento normativo, necessita-se de maior aprofundamento jurídico antes de contratar uma plataforma.

4.5.2 Fraquezas (*Weaknesses*) SRP x Forças (*Strengths*)/ Oportunidades (*Opportunities*) *Marketplace*

Quadro 4 – Fraqueza SRP x Força/Oportunidade *Marketplace*

SRP	<i>Marketplace</i>
Burocracia e custos elevados Lentidão nos processos administrativos Restrição na habilitação de fornecedores.	Respaldo normativo e principiológico. Eficiência e celeridade nas compras. Redução de custos transacionais. Transparência e maior competitividade. Ampliação da competitividade do mercado. <i>Know how</i> e amplitude advindos da contratada.

Fonte: o autor.

Para se contrapor a burocracia e custos elevados do SRP, a eficiência e celeridade nas compras e a redução dos custos transacionais são contrapontos do *marketplace* que suprimem essas fraquezas do SRP.

Quanto a lentidão nos processos do SRP a própria estrutura do *marketplace* vem para suprimir essa fraqueza, uma vez que após sua implementação, existirá a inversão nos papéis no processo de compras. Na medida que os fornecedores já estarão com suas propostas e ofertas cadastradas nas plataformas, não existirá a demanda de se criar processos por parte da

administração pública para a aquisição desses itens.

Já se tratando da restrição na habilitação de fornecedores, ao contratar uma plataforma de *marketplace*, podemos aproveitar a amplitude de fornecedores advindos desta parceria.

4.5.3 Oportunidades (*Opportunities*) SRP x Forças (*Strengths*)/ Oportunidades (*Opportunities*) *Marketplace*

Quadro 5 – Oportunidade SRP x Força/Oportunidade *Marketplace*

SRP	<i>Marketplace</i>
Planejamento mais preciso nas compras do SRP. Possibilidade de cadastro reserva de fornecedores.	Respaldo normativo e principiológico. Eficiência e celeridade nas compras. Redução de custos transacionais. Transparência e maior competitividade. Ampliação da competitividade do mercado. <i>Know how</i> e amplitude advindos da contratada.

Fonte: o autor.

O planejamento mais preciso nas compras do SRP surgir como uma oportunidade se fundamenta na diminuição dos riscos para as empresas no planejamento de suas ofertas, o que pode ocasionar preços mais baixos nas propostas ainda não eliminam os custos transacionais da participação do certame, trazendo a vantagem para o sistema de *marketplace* onde esses custos e riscos não irão impactar os fornecedores.

A possibilidade de cadastro reserva advinda da nova lei de licitações, Lei Nº 14.133 de 2021, também é contemplado pelo sistema de *marketplace*, visto que múltiplos fornecedores estarão cadastrados na plataforma oferecendo o mesmo produto.

4.5.4 Ameaças (*Threats*) SRP x Forças (*Strengths*)/ Oportunidades (*Opportunities*) *Marketplace*

Quadro 6 – Ameaças SRP x Força/Oportunidades *Marketplace*

SRP	<i>Marketplace</i>
<p>Desbalanço entre deveres da administração pública e fornecedores.</p> <p>Custos dos fornecedores com a burocracia.</p> <p>Não contemplamento integral da ata de SRP.</p>	<p>Respaldo normativo e principiológico.</p> <p>Eficiência e celeridade nas compras.</p> <p>Redução de custos transacionais.</p> <p>Transparência e maior competitividade.</p> <p>Ampliação da competitividade do mercado.</p> <p><i>Know how</i> e amplitude advindos da contratada.</p>

Fonte: o autor.

Tanto o desbalanço entre deveres da administração pública e fornecedores, quanto os custos dos fornecedores com a burocracia do SRP são fatores que os fornecedores levam em conta ao precificar seus produtos, o que elevam seu preço. Estes custos não estarão presentes no modelo *marketplace*, bem como outros fatores que tendem a aumentar o risco dos fornecedores, como por exemplo a flutuação do mercado, além do que a ampliação da competitividade do mercado no *marketplace* tendem a reduzir os preços das ofertas dos fornecedores.

Já a ameaça de itens almejados pela administração não contemplados na ata de registro de preço, ou por ficarem desertos ou habilitados no momento da licitação, ou porque tiveram suas propostas canceladas não ocorrerá no *marketplace*, já que os produtos oferecidos pelos fornecedores estarão ofertados na plataforma, excluindo-se os riscos descritos acima.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada analisou o impacto da adoção de plataformas de e-commerce no formato *marketplace* nas práticas de aquisição de materiais comuns pela Força Aérea Brasileira (FAB), comparando esse modelo ao tradicional Sistema de Registro de Preços. O estudo iniciou

abordando a importância da modernização dos processos no setor público brasileiro, destacando o e-Governo como uma importante ferramenta para a eficiência administrativa.

O Objetivo Geral deste trabalho foi avaliar o impacto da adoção de plataformas de *e-commerce* no formato *marketplace* nas práticas de aquisição de materiais comuns da Força Aérea Brasileira. A revisão de literatura forneceu uma base teórica sobre o SRP, *e-commerce*, e experiências internacionais de *e-marketplaces* governamentais, com referências à legislação brasileira, especialmente a Lei nº 14.133/2021. Escolheu-se para fundamentar esse trabalho a Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (2008) e como ferramenta de análise, a matriz SWOT, investigando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de ambos os sistemas.

A análise dos dados revelou que o SRP possui forças como a aceitabilidade e familiaridade do processo, eficiência no momento da compra e maior planejamento, flexibilidade na contratação e respaldo legal e principiológico. No entanto, suas fraquezas incluem burocracia e custos elevados, lentidão nos processos administrativos e restrição na habilitação de fornecedores. As oportunidades destacam-se no planejamento mais preciso e nas compras do SRP e a possibilidade de cadastro reserva de fornecedores, enquanto as ameaças envolvem desbalanço entre deveres da administração pública e fornecedores, os custos dos fornecedores com a burocracia e não contemplamento integral dos itens na ata de SRP.

O modelo de *marketplace*, por outro lado, possui forças em respaldo normativo e principiológico, eficiência e celeridade nas compras, redução de custos transacionais, transparência e competitividade ampliada. Fraquezas incluem os custos embutidos nos preços de plataforma privada e limitação do poder público em não poder escolher fornecedores por reputação. As oportunidades incluem maior competitividade do mercado e aproveitamento do *know how* e amplitude de fornecedores advindos da empresa contratada, enquanto as ameaças são limitadas à inclusão de microempresas e pequenas empresas e impactos na competitividade em regiões com baixa inserção digital.

O objetivo geral de avaliar o impacto da adoção de plataformas de *e-commerce* no formato *marketplace* nas práticas de aquisição da FAB foi alcançado. Concluiu-se que a implementação de um *marketplace* para compras públicas impacta em benefícios em termos de eficiência, aumento no atendimento das organizações na aquisição de materiais comuns, redução tanto da burocracia quanto da carga de trabalhos administrativos e redução dos custos, mantendo a transparência e demais respaldos principiológicos encontrados no SRP, superando as fraquezas e ameaças associadas ao SRP. Contudo, desafios relacionados à inclusão de pequenas e microempresas precisam ser superados e a necessidade de um estudo mais aprofundado quanto à adequação legal.

As principais contribuições deste estudo para a FAB incluem evidenciar que a adoção de plataformas de e-commerce pode otimizar processos de aquisição, proporcionando maior agilidade e eficiência, garantindo a competitividade e diversidade de fornecedores e redução de custos nos processos de aquisição.

As limitações deste estudo incluem a dependência de dados secundários pelo fato de ainda não haver modelos brasileiros implementados.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar em profundidade os aspectos legais para a implementação do *marketplace*, analisar a implementação de plataformas próprias de marketplaces em instituições governamentais brasileiras e estudar mais profundamente o impacto da implementação do *marketplace* em pequenas e microempresas no caso brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AVIGO, Ricardo Oliveira; JOÃO-ROLAND, Iraci de Souza. Inovação organizacional em compras públicas pelo SRP: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 12, n. 3, p. 173-195, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p173/>. Acesso em: 20 maio 2024.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento, Aplicações**. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BRAGA, Lamartine Vieira; GOMES, Ricardo Corrêa. Governo Eletrônico e seu relacionamento com o desenvolvimento econômico e humano: um estudo comparativo internacional. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 4, p. 523-556, 24 dez. 2015.
- BRASIL. Lei No 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 01 abr. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 20 abr. 2024.
- CAMAROTTO, M. Decreto vai atualizar valores de licitação, congelados há 20 anos. 09 abr. 2018. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5438381/decreto-vai-atualizar-valores-de-licitacao-congelados-ha-20-anos>. Acesso em: 22 maio 2024.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Nota técnica nº 1.081/2017 – CGPLAG/DG/SFC. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2017/07/cgu-divulga-estudo-sobre-eficiencia-dos-pregoes-realizados-pelo-governo-federal/nota-tecnica-no-1-081-2017-cgplag-dg-sfc.pdf/view>. Acesso em: 25 maio 2024.
- CROOM, S.; BRANDON-JONES, A. Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 13, n. 4, p. 294-303, 1 dez. 2007.
- CURVELO, Rakky. Entenda o que é Marketplace, como funciona e suas vantagens. Disponível em: <https://br.hubspot.com/blog/marketing/o-que-e-marketplace>. Acesso em: 01 maio 2024.
- FERNANDES, Teresa; VIEIRA, Vítor. Public e-procurement impacts in small and medium enterprises. *International Journal of Procurement Management*, v. 8, n. 5, p. 587-607, 2015.
- FINE, L. G. **The SWOT Analysis: A Key Tool for Developing Your Business Strategy**. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2009.
- FIÚZA, Eduardo P. S. Licitações e governança de contratos: a visão dos economistas. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/q12_capt08_Fiuza.pdf. Acesso em: 22 maio 2024.
- Government e-Marketplace (GeM) – Procurement Manual. 2019. Disponível em: https://www.balmerlawrie.com/img/uploads/1552538028gem_procurement_manual_19_02_19.pdf. Acesso em: 25 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101963_informativo.pdf. Acesso em: 20 maio 2024.

ITO, Christian; SANTOS, Fábio de Sousa. E-Procurement e Contratos inteligentes: desafios da modernização tecnológica da contratação pública no Brasil. *International Journal of Digital Law*, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 55-69, maio/ago. 2020.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**. Prentice Hall, 2002.

LAL, Shanker. How government e-marketplace is revolutionizing procurement in India. *World Bank Blogs*, abr. 2018. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org/en/governance/how-government-e-marketplace-revolutionizing-procurement-india>. Acesso em: 25 maio 2024.

LIMA, Jonas. **Marketplace das pequenas compras públicas: Estados Unidos. Mudanças inspiradoras para as compras públicas no Brasil**. Sollicita, jul. 2020. Disponível em: <https://www.inclublicita.com.br/marketplace-das-pequenas-compras-publicas-estados-unidos/>. Acesso em: 22 maio 2024.

MAIA, Leonardo Ribeiro Fernandes. Influência do ambiente VUCA no sistema de registros de preços na contratação dos materiais de infraestrutura na Base Aérea de Campo Grande. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA Executivo: Planejamento e Gestão Estratégicos) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2023.

MEIRA, Leonardo Mota. O Sistema de Registro de Preços na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021). *Jus Navigandi*, 07 jul. 2022. Disponível em: <https://jus.com.br/imprimir/99231/o-sistema-de-registro-de-precos-na-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos-lei-n-14-133-2021>. Acesso em: 02 maio 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Governo debate com sociedade implantação de marketplace para compras públicas. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-debate-com-sociedade-implantacao-de-marketplace-para-compras-publicas>. Acesso em: 6 maio 2024.

MOON, Joe. The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, v. 62, n. 4, p. 424-433, 2002. Disponível em: <https://www.thefreelibrary.com/The+evolution+of+e-government+among+municipalities%3a+rhetoric+or...-a090119616>. Acesso em: 05 maio 2024.

NDOU, Valentina Dardha. E-Government for Developing Countries: Opportunities and Challenges. *Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, v. 18, n. 1, p. 1-24, 2004.

SCHNATZ, Julia. The Indian Government's E-Marketplace (GEM). 2018. Disponível em: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/indian-governments-e-marketplace-gem/>. Acesso em: 25 maio 2024.

SILVA, Clarissa Sampaio; CRUZ, Daniel Macedo Tavares. Marketplace nas compras pelo poder público no Brasil. Revista da AGU, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 21-46, abr./jun. 2023.

TORRES, Ronny Charles Lopes de; NÓBREGA, Marcos. Licitações públicas e e-marketplace: um sonho não tão distante. 2020. Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/licitacoes-publicas-e-e-marketplace-um-sonho-nao-tao-distante/>. Acesso em: 10 maio 2024.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Leis de licitações públicas comentadas**. 12^a ed. ver., ampl. e atual. São Paulo: Ed. JusPodivm, 2021.

ZOCKUN, Carolina Zancaner; ZOCKUN, Maurício. Marketplace digital para compras públicas. International Journal of Digital Law, Belo Horizonte, ano 1, n. 3, p. 77-94, set./dez. 2020.