

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET/RJ

DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COORDENADORIA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

DISSERTAÇÃO

PROPOSTA DE UM MODELO CONTRATUAL PARA AS
EMPRESAS VIRTUAIS NO ÂMBITO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Beatriz Martins Teixeira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM TECNOLOGIA.

Marina Rodrigues Brochado, D.Sc.
(orientadora)
Antônio José Caulliraux Pithon, Ph.D.
(co-orientador)

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
MARÇO / 2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SUMÁRIO

	Pág
INTRODUÇÃO	1
I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	1
I.1 - Evolução das organizações	7
I.1.1 – As estruturas organizacionais	8
I.1.2 – A organização de Redes de Empresas	11
I.1.3 – Trabalho Colaborativo	16
I.1.4 – Empresas Virtuais	22
I.1.4.1 – Terminologia aplicada	22
I.1.4.2 – Broker	28
I.1.4.3 – Ciclo de Vida	28
I.2 - Institutos jurídicos	30
I.2.1 - O sistema jurídico brasileiro	30
I.2.1.1 - Ramos do direito	34
I.2.2 - Direito Contratual	38
I.2.2.1 - Teoria Contratual	39
I.2.2.2 - Princípios contratuais	41
I.2.2.3 - Formação dos contratos	46
I.2.2.4 - Redes contratuais	50
I.2.3 - Direito empresarial	51
I.2.3.1 - Evolução do direito empresarial	51
I.2.3.2 - Conceito jurídico de empresa	53
I.2.3.3 - Tipos de Sociedades	56
II - ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS EM REDE	62
II.1 - Organizações em rede	62
II.2 - <i>Joint Ventures</i>	64
II.3 - Grupos de Empresas e Consórcios.	68

	Pág
II.4 - Empresas Virtuais	70
II.5 - Análise comparativa entre a Empresa Virtual, as <i>Joint Ventures</i> , os Grupos de Empresas e o Consórcio.	72
III - PROPOSTA DE UM MODELO CONTRATUAL PARA AS EMPRESAS VIRTUAIS NO ÂMBITO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA	77
III.1 - Metodologia do processo de modelagem	77
III.2 - O problema da confiança na Empresa Virtual	78
III.3 - Modelagem para promoção da segurança na rede pelo método dedutivo	82
III.4 - O modelo contratual para as Empresas Virtuais no âmbito da Legislação Brasileira	84
III.4.1 - Cláusulas contratuais	87
III.4.1.1 - Cláusulas básicas	87
III.4.1.2 - Cláusulas específicas do contrato de Empresas Virtuais	90
III.5 - Análise e restrições do modelo	97
CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

T266 Teixeira, Beatriz Martins

Proposta de um modelo contratual para as empresas virtuais no âmbito da legislação brasileira / Beatriz Martins Teixeira. – 2007. xi, 119 f.: il. , tabs. ; enc.

Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2007.

Bibliografia: f.102 - 119

1. Empresas virtuais – Contratos 2. Direito empresarial 3. Redes de negócios 4. Empresas – Redes de computação I. Título

CDD 658.05

A Deus, nosso Pai maior.

À minha mãe, pai, irmã e vó, família tão querida e amada, que tanto nos momentos difíceis quanto nos felizes nos abraçamos e partimos para a luta juntos.
Um beijo especial para a minha mãe que me ensinou que a única coisa que não se pode tirar de ninguém é o conhecimento que se adquire.
Amo todos vocês para toda a eternidade.

A Marcelo de Jesus, companheiro de caminhada, homem tão importante na minha vida, com quem eu aprendo todos os dias e me impulsiona sempre mais para frente, sendo meu filho, meu pai, meu amor, meu amante, meu cúmplice.
"Como é grande o meu amor por você..."

Agradecimentos

- À professora Marina Rodrigues Brochado, D.Sc, pela orientação e apoio concedido nesse curso, nesta dissertação e pela oportunidade de ter me recebido num curso de Tecnologia
- Ao professor Antônio José Caulliraux Pithon, PhD, pela co-orientação neste trabalho e pela apresentação do universo das Empresas Virtuais.
- À professora Ilda Spritzer, D.Sc., pelo apoio recebido durante o curso e nas jornadas de estudo.
- Ao professor Marcelo de Jesus Rodrigues da Nóbrega, M.T., pela constante revisão e sugestões adequadas ao texto.
- Ao professor Wilson Dias da Silva, M.D., por ter aceitado fazer parte da banca de defesa e por ter me encaminhado nos primeiros passos do Direito desde os primeiros períodos da graduação, cultivando em mim um grande amor por esta ciência.
- Ao professor Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc., por ter participado da banca de defesa, contribuindo com críticas construtivas.
- Aos meus amigos de Mestrado, em especial aos do meu grupo de pesquisa, Fernando Pessoa Pires, Claudio Marques Barbosa e Franco Sandonato, pela ajuda mútua, pelas conversas enobrecedoras e por toda força que recebi durante o curso.
- Ao CNPq, pelo suporte financeiro prestado a esta pesquisa.

"O Senhor é meu Pastor e nada me faltará"
Salmos, 22:1

Resumo da dissertação submetida ao PPTEC/CEFET-RJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de mestre em tecnologia (M.T.).

PROPOSTA DE UM MODELO CONTRATUAL PARA AS EMPRESAS VIRTUAIS NO ÂMBITO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Beatriz Martins Teixeira

Orientadora : Marina Rodrigues Brochado, D.Sc.
Co-orientador : Antônio José Caulliraux Pithon, Ph.D.

Programa: PPTEC

O avanço da tecnologia e o fenômeno da globalização vêm provocando novas demandas do mercado consumidor, tendo como cenário a transição de uma economia industrial para uma economia baseada na informação. Este ambiente de grande complexidade, instabilidade e incerteza tem sido encarado pelas empresas como um novo paradigma organizacional criado para estruturar e explorar o atual mundo dos negócios. Surge, assim, a Empresa Virtual (EV), uma nova disposição organizacional, que identifica uma oportunidade de mercado e tenta da forma mais ágil possível administrá-la, com baixos custos operacionais, uma vez que ela é essencialmente formada por uma rede de empresas e/ou pessoas. Sua duração é determinada pela atuação no mercado. Para tanto possui características singulares, pois, é viabilizada com o uso de tecnologias da informação e também é amparada fortemente pela colaboração, cooperação e confiança entre os membros. Todavia, o problema enfrentado por este tipo de organização tem sido trabalhar efetivamente no ambiente virtual com confiança para partilhar informações estratégicas, mantendo a rede estável. Assim, a hipótese levantada neste trabalho é de que um contrato com cláusulas específicas para a EV conferiria segurança à rede e os membros participantes, que sentiriam confiança na contratação, e conseqüentemente a facilidade no relacionamento interno contribuiria para o sucesso da EV. Este trabalho possui características interdisciplinares, pois o estudo envolve as áreas da engenharia de produção, da administração de empresas e do direito brasileiro. A metodologia utilizada é fundamentada no método dedutivo, sendo para a extração discursiva do conhecimento realizada uma revisão bibliográfica das organizações, das estruturas em rede, das empresas virtuais, do sistema jurídico brasileiro, do direito contratual e do direito empresarial. E a partir das premissas gerais da teoria da colaboração e da teoria contratual do direito brasileiro é proposto um modelo de contrato para a Empresa Virtual, onde são apresentadas as cláusulas mínimas de contratação, de forma a garantir a confiança na EV, no âmbito da legislação brasileira.

Palavras-chave: Redes de Empresas, Empresas Virtuais, Contratos

Abstract of dissertation submitted to PPTEC/CEFET-RJ as partial fulfillment of the requirement for the degree of Master in Technology (M.T.)

PROPOSAL OF A CONTRACTUAL MODEL FOR THE VIRTUAL ENTERPRISES REGARDING THE BRAZILIAN LEGISLATION

Beatriz Martins Teixeira

March / 2007

Supervisor : Marina Rodrigues Brochado D.Sc.

Co-supervisor : Antônio José Caulliraux Pithon Ph.D.

Program: PPTEC

The advance of technology and the globalization phenomenon have generated new demands from the consuming market, whose scenery is the transition of an industrial economy for an economy based on information. This environment of great complexity, instability and uncertainty has been faced by the companies as a new organizational paradigm created to structuralize and explore the current world of businesses. That is where the Virtual Enterprise (VE) appears, a new organizational structure, which identifies a market chance and tries to manage it as fast as possible, with low operational costs, since it is formed by a net of companies and/or people. Its duration is determined by the performance in the market. As a result, it possesses singular characteristics, because it is only possible with the use of technologies of the information and also it is strongly supported by the contribution, cooperation and confidence between the members. However, the problem faced by this type of organization has been to work effectively in the virtual environment with confidence to share strategic information, keeping the net steady. Thus, the hypothesis raised in this work is that a contract with specific clauses for the VE would provide security to the net and the participant members, who would feel confidence in the contractual agreement, and consequently, the easiness in the internal relationship would contribute for the success of the VE. This work presents interdisciplinary characteristics since its study involves the areas of the engineering of production, business administration and the Brazilian Law. The methodology used is based on the deductive method, in which a bibliographical revision of the organizations is made, as well as of the structures in net, the virtual enterprises, the Brazilian legal system, the contractual right and the enterprise right in order to achieve the discursive approach of knowledge. So, based on the general premises of the theory of Cooperation and the contractual theory of the Brazilian right, a contract model is considered for the Virtual Enterprise, where the minimum clauses for the contractual agreement are presented, so as to guarantee the confidence in the VE, regarding the Brazilian legislation.

Word-key: Net of Entreprises, Virtual Entreprises, Contracts

Lista de Figuras	Pág
Figura 1 - Fluxograma estrutural do trabalho	5
Figura I.1 – A evolução do conceito de redes numa perspectiva organizacional	12
Figura I.2 – Tipologia de Redes de Empresas	13
Figura I.3 – Tipos de redes	13
Figura I.4 – Desenvolvimento das estruturas organizacionais	14
Figura I.5 - Classificação do <i>groupware</i> quanto ao tempo e ao espaço	15
Figura I.6 – Modelo de trabalho colaborativo	17
Figura I.7 - Modelo de comunicação entre membros do grupo de trabalho	19
Figura I.8 - Formação de empresas virtuais a partir de uma organização virtual	24
Figura I.9 - Esquema representativo de um ciclo de vida de uma empresa virtual	29
Figura I.10 - Esquema das fontes de direito	32
Figura I.11 - Esquema do direito público interno	35
Figura I.12 - Esquema do direito privado interno	36
Figura II.1 - A evolução das redes numa perspectiva organizacional	62
Figura II.2 – Esquema representativo do sistema contratual de uma <i>joint venture corporate</i>	67
Figura III.1 - Desenvolvimento de estruturas organizacionais	80
Figura III.2 - Instabilidade da Rede	80
Figura III.3 - Contexto da Empresa Virtual	81
Figura III.4 – Análise da Confiança x Complexidade da EV	82
Figura III.5 – Proposta de modelo de promoção da estabilidade das Empresas Virtuais	83
Figura III.6 - Fases contratuais	85
Figura III.7 - Fases Contratuais e Ciclo de Vida	86
Figura III.8 - Representação das Cláusulas Básicas de um Contrato	88
Figura III.9 – Representação das Cláusulas específicas de um Contrato de EV	88
Figura III.10 – Proposta de um modelo contratual para as EVs	96
Figura III.11 - Posicionamento da EV, depois do Contrato	97

Lista de Tabelas	Pág
Tabela I.1 - Estudo comparativo entre o direito contratual tradicional e as tendências contratuais modernas	40
Tabela II.1 – Tabela comparativa entre <i>Joint Venture</i> e Empresa Virtual	71
Tabela II.2 – Tabela comparativa entre grupos de empresas; consórcios e Empresa Virtual	73
Tabela II.3 – Tabela comparativa entre <i>joint ventures</i> , grupos de empresas; consórcios e Empresa Virtual	76

INTRODUÇÃO

No último século o mundo ingressou na Era do Conhecimento, e o cenário atual mundial está sendo completamente transformado com a internacionalização da economia, com a criação dos blocos econômicos, com o alto nível de acesso às informações proporcionado pela Internet, dentre outros fatores que têm influenciado na adoção de novas formas de gestão nas organizações. Enfim, o mundo ingressou em um período de valorização do conhecimento e suas aplicações sempre buscando otimizar a qualidade e a produtividade.

Devido à intensificação da globalização pelas ferramentas da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) as empresas, para não perder mercado, necessitam ampliar os seus domínios. Nessa dinâmica surgem as redes de cooperação entre as organizações, que, numa análise preliminar, é a tentativa de aumentar a competitividade e reduzir custos a partir da coordenação e cooperação entre empresas.

Assim, hoje em dia, a cooperação entre as empresas tende a crescer, pois para que a organização se mantenha no mercado competitivo ela precisa fazer alianças estratégicas, de maneira que os seus produtos ou serviços alcancem cada vez mais um público maior, mas com baixos custos de produção. Para tanto são formadas redes de cooperação, que tem como um dos casos especiais as Empresas Virtuais, PIRES (2004).

As Empresas Virtuais (EVs) são a reunião de empresas, dispostas em rede, que a partir de suas principais competências e facilitadas pelas tecnologias de informação e comunicação nascem no intuito de responder a uma expectativa do mercado, sendo uma vez esta sanada, a empresa se desfaz ou se reconfigura, PITHON (2004). Considerada como um novo paradigma organizacional, pois, vem transformar totalmente as formas de produção e oferecimento de produtos ou serviços, bem como as formas de trabalho, de relacionamento intrapessoal, de produção e de gestão, PUTNIK *et al* (2005).

Na proposta de uma sociedade em rede, com inteligência coletiva ou distribuída, a rede e os ambientes virtuais devem promover mais do que a colaboração, pois a construção social do conhecimento envolve uma mudança nas relações sociais que ela promove, exigindo

modelos de interação com projeções renovadoras muito mais complexas e com um alcance cada vez maior.

As Empresas Virtuais possuem como características: a agilidade, a flexibilidade, a virtualidade, a temporariedade, a confiança entre os parceiros, dentre outras, logo, essa inovação no campo da gestão faz com que todas as fases de criação e execução de uma empresa sejam reestruturadas, necessitando de novos conceitos e instrumentos para viabilizá-la, PITHON (2004). Contudo, para tanto foi necessário desenvolver uma abordagem sistemática para o desenvolvimento integrado de produtos que enfatiza o atendimento das expectativas dos clientes e o trabalho em equipe, incluindo os valores de cooperação, confiança e compartilhamento no desenvolvimento do trabalho.

O inconveniente na formação de uma rede, segundo RIBAUT *apud* OLAVE e NETO (2001), é que a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, e portanto, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas. O risco da instabilidade da rede ocorre a partir do momento em que os parceiros deixam de poder respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo.

Entretanto, toda sociedade para sobreviver deve buscar um equilíbrio de interesses, construindo um bem estar social. E este somente é conseguido a partir do momento em que existem normas jurídicas capazes de administrar as relações entre as pessoas, abrangendo tanto as regras explícitas como as elaboradas para suprir as lacunas do sistema, bem como as que cobrem os claros deixados ao poder discricionário dos indivíduos.

GRUBER E NÖSTER (2006) realizaram um estudo de caso em 159 organizações virtuais no setor manufatureiro e identificaram que um dos principais entraves para o sucesso dessas organizações é a falta de confiança entre os membros da rede, provocando, assim, instabilidade da rede.

De fato, devido a forma de configuração da Empresa Virtual e suas características as empresas participantes da rede necessitam compartilhar informações estratégicas e vitais para sua manutenção. Nesse contexto, se não houver um instrumento que garanta o sigilo das informações e a não utilização de técnicas de produção os membros ficam muito vulneráveis e

no intuito de se protegerem acabam por não compartilhar com a clareza necessária as informações.

Uma vez que as relações se tornam cada vez mais dinâmicas nas estruturas organizacionais em rede, é necessário estudar novas formas de contratação possam atender aos anseios da nova realidade, pois, são os contratos que vão salvaguardar os acordos, obrigando os membros, atribuindo responsabilidades, descrevendo as formas e local de execução, dentre outros fatores não menos importantes.

Assim, o problema identificado por este trabalho é a falta de confiança entre os membros da rede formadora da Empresa Virtual, e a hipótese levantada para solucionar este problema é a criação de um mecanismo jurídico que conferisse à rede segurança jurídica na contratação.

Objetivo Geral

O objetivo principal desta dissertação é propor um modelo contratual para a formação de empresas virtuais dispostas em redes virtuais, nos moldes da legislação brasileira.

Objetivos específicos:

- Investigar a bibliografia sobre as organizações e empresas virtuais;
- Investigar os institutos jurídicos necessários à construção do modelo contratual;
- Analisar e comparar os modelos organizacionais que mais se aproximam à formação da organização virtual;
- Propor um modelo de contrato, nos moldes da legislação brasileira.

Metodologia

Esse modelo contratual foi baseado nas premissas da Teoria Contratual do Direito Brasileiro, pois, muito embora haja a possibilidade de plena aplicação em âmbito internacional, este trabalho optou pela contextualização na legislação brasileira.

A metodologia deste trabalho é realizada através do método dedutivo, BITTAR (2005). Para a extração discursiva do conhecimento é realizada uma revisão bibliográfica das organizações, das estruturas em rede e tipologia de redes; e a partir das premissas gerais da teoria da colaboração e da teoria contratual do direito brasileiro, aplica-se à hipótese concreta da manutenção da estabilidade / confiança no ambiente organizacional da EV, como demonstrado na Figura 1.

É realizada uma revisão bibliográfica descritiva sobre as Empresas Virtuais para o analisar o problema. Esta revisão contém um histórico sobre: redes de empresas, sobre as Evs, a discussão sobre o conceito de EV, suas características, modelos e ciclos de vida.

Num segundo momento, é realizada uma nova pesquisa bibliográfica acerca dos temas pertinentes à matéria jurídica, que descreve conceitos, analisa princípios e normas tanto do direito contratual quanto do direito empresarial, de forma a apresentar mecanismos fomentadores para a formulação do modelo contratual para as EVs.

Posteriormente, é realizada uma análise comparativa das características básicas dos modelos organizacionais em rede que mais se assemelham à Empresa Virtual.

Finalmente, utilizando-se a abordagem do método dedutivo e apoiando-se na teoria contratual e na teoria da colaboração é proposto um modelo que visa atender a forma das Empresas Virtuais, pois esse tipo de organização é extremamente flexível e dinâmico.

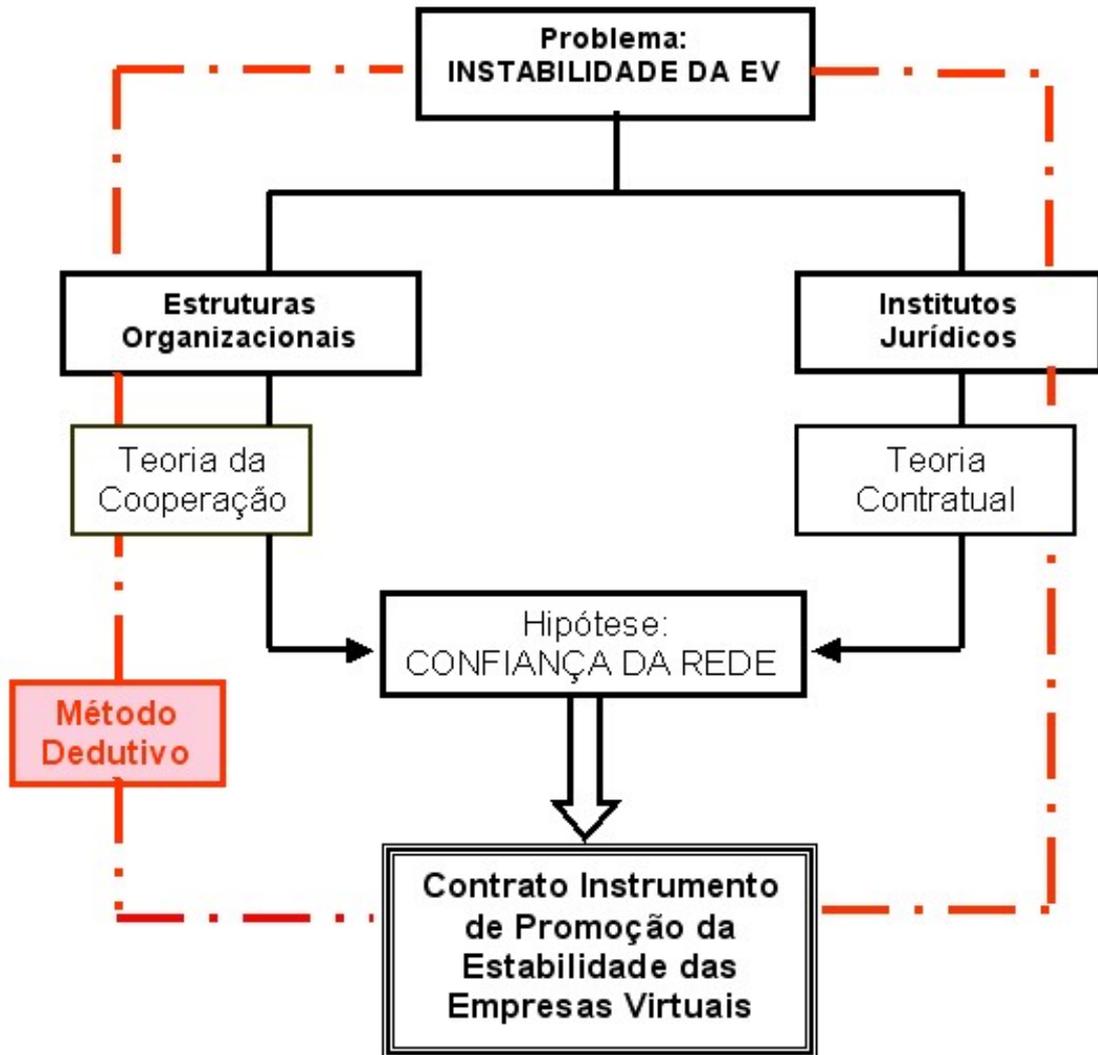


Figura 1 – Contextualização do trabalho

Estrutura do trabalho

O presente trabalho é apresentado de acordo com a seguinte estruturação:

Na introdução apresenta-se a justificativa, os objetivos gerais e específicos e a metodologia aplicada bem como a estrutura do trabalho.

No capítulo I é realizada uma revisão bibliográfica sobre as Empresas Virtuais, a evolução das organizações, a interferência da globalização nas empresas, as tecnologias de informação e comunicação, as redes de empresas, as empresas virtuais, sua terminologia aplicada e seu ciclo de vida.

Ainda neste capítulo a revisão de bibliografia tem seguimento, contudo agora, quanto aos institutos jurídicos pertinentes ao tema das empresas virtuais, é realizado uma breve evolução do direito empresarial, onde é discutido o conceito jurídico de empresa e os tipos de sociedades; o direito contratual e sua importância para a construção da proposta de modelo contratual.

No capítulo II é realizada a descrição dos modelos organizacionais que mais se aproximam das Empresas Virtuais, em especial as *Joint Ventures*, os Grupos de Empresas e os Consórcios.

Finalmente, no capítulo III é realizada a proposta de modelo contratual para as Empresas Virtuais, com a descrição das cláusulas contratuais pertinentes a esse tipo organizacional.

Ao final conclui-se que o instrumento contratual é uma das formas de garantir a estabilidade da rede, pois, é uma forma de materialização da confiança. E são apresentadas as recomendações para trabalhos futuros.

I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo se subdivide em duas partes. Primeiro, é realizada uma revisão bibliográfica que contempla um estudo sobre as organizações; a interferência da globalização nas empresas; as tecnologias de informação e comunicação; as redes de empresas, chegando finalmente às empresas virtuais, seu conceito e seus ciclos de vida.

Posteriormente é realizada uma nova revisão bibliográfica acerca dos institutos jurídicos, que compreende um estudo do sistema jurídico brasileiro; do direito contratual e do direito empresarial.

I.1 - Evolução das Organizações

As organizações, em especial as empresas, precisaram desenvolver mecanismos onde a sua competitividade só aumentasse, sem que fosse perdido mercado (que por sua vez está cada dia mais complexo) ou os seus produtos perdessem qualidade. Desta maneira há uma necessidade crescente de serem desenvolvidas formas inovadoras de produtos, de processos produtivos e de gestão.

Conseqüentemente a inovação tecnológica e a tecnologia da informação e comunicação (TIC) ganham extrema importância nesse cenário globalizado, pois com os avanços tecnológicos, com o advento da internet, a difusão da globalização sócio-econômica e com inúmeros outros fatores da vida moderna as organizações precisaram encontrar novas alternativas para conseguirem sobreviver em um mundo completamente interligado através das redes de interação.

Nesse contexto, o estudo das Empresas Virtuais (EVs) é importante, pois, elas são um novo tipo de organização em rede, que reúne empresas, pelas suas principais competências, através das tecnologias de informação e comunicação, visando atender uma demanda do mercado, com grande agilidade e eficiência.

I.1.1 – As Estruturas Organizacionais

A primeira fase das organizações foi a artesanal, com origem na antiguidade indo até 1780, nesse período o regime de produção era bastante rudimentar, a mão-de-obra era totalmente desqualificada e as ferramentas utilizadas eram improvisadas. O sistema comercial era a base de trocas, realizadas informalmente e no próprio local (OLIVEIRA, 2003).

A segunda fase foi iniciada com a 1ª revolução industrial, entre os anos de 1780 a 1860, e também foi conhecida como revolução do carvão e do ferro, pois a fonte básica de energia era o carvão e a matéria-prima o ferro. Nessa fase foi iniciado o processo de mecanização fabril, ou seja, as pequenas indústrias artesanais começaram a inserir no seu dia-a-dia as inovações tecnológicas, o que resultou num engrandecimento, isto é, as pequenas oficinas foram sendo transformadas em fábricas e usinas (BIAVASCHI, 2005). Os principais equipamentos desenvolvidos foram a máquina de tear, o descaroçador de algodão e a máquina a vapor etc. O sistema de transportes era realizado pela navegação a vapor de onde surgiram as primeiras estradas de ferro de grande porte com suas locomotivas a vapor. Quanto às comunicações era utilizado o telégrafo elétrico e começou-se a utilizar o selo postal.

A terceira fase foi a 2ª revolução industrial, ou revolução do aço e da eletricidade, que se deu entre 1860 a 1914. Nesse período a energia produzida para abastecer as empresas era a elétrica e de derivados a base de petróleo (OLIVEIRA, 2003). A matéria-prima básica era o aço, as máquinas eram movidas a motor de combustão e elétrico. Na área dos transportes foram inventados o automóvel e o avião. No campo das comunicações as interações eram realizadas pelo telégrafo sem fio, telefone e cinema. Segundo BIAVASCHI (2005), nessa fase as organizações tiveram um grande crescimento e começaram a se burocratizar, surgindo uma necessidade de possuir um domínio sobre esse fenômeno, ou seja, as organizações precisavam ser estudadas com olhares científicos. De acordo com DRUCKER (1999) a 1ª guerra apontou para a necessidade de ser adotada uma estrutura organizacional descentralizada, para atender aos objetivos de uma grande organização.

Essas duas primeiras *revoluções* foram importantes dentro do contexto histórico, pois, possuíam como objetivo a diminuição das dificuldades produtivas. Nesses períodos as barreiras tecnológicas estiveram intimamente relacionadas com os sistemas de transporte e de comunicação e conseqüentemente com velocidade na a troca destes *bens e serviços* (CARVALHO, *et al*, 2005).

A quarta fase foi intitulada como gigantismo industrial, que ocorre entre os anos de 1914 a 1945 DRUCKER (1999), ou seja, entre as duas grandes guerras. Nesse período as empresas estavam grandiosas e começaram a atuar tanto em mercados nacionais quanto nos mercados internacionais.

A quinta fase, intitulada como fase moderna, compreende o período de 1945 a 1980 DRUCKER (1999) demonstra que nessa fase, principalmente na indústria farmacêutica, se iniciou o trabalho em equipe. E ainda, que numa mesma organização é possível que uma parte trabalhe em equipe, enquanto outra parte da empresa mantenha uma estrutura hierárquica. Nesse período houve um grande avanço da tecnologia, o que permitiu que produtos e processos se tornassem cada vez mais sofisticados. Além disso, a automação e a computação já integravam o cotidiano das empresas. Entretanto, o cenário mundial tornou-se cada vez mais complexo, com crises de petróleo, altas taxas de inflação em várias economias, altas taxas de juros e custo de vida. E esses fatores, contribuíram para que no âmbito empresarial existisse muita incerteza e imprevisibilidade.

A partir da década de 1970 inicia-se um grande progresso na eletrônica e na informática que culmina na terceira revolução, também chamada de Era da Informação. Isso influencia diretamente as sociedades, que por sua vez também passam por transformações físicas e políticas. Com o aumento da população mundial, dentro dessa Era de Informação, houve uma necessidade de pensar novas formas de trabalho, tendo foco principalmente no desempenho das atividades, formalizado pela divisão do trabalho, elevando a informação ao patamar de bem imprescindível à sociedade. Surgiu então, como uma evolução do termo automação de escritório, o termo CSCW, do inglês *Computer Supported Cooperative Work* (Trabalho Cooperativo Suportado por Computador). Este termo CSCW passa a ser definido como “uma

disciplina de pesquisa para o estudo das técnicas e metodologias de trabalho em grupo e das formas como tecnologia pode auxiliar este trabalho” (MORAES e ZORZO, 2000). E a sua importância está na criação de valor para uma organização como resultado do trabalho em grupo utilizando as Tecnologias de Informação e Comunicação (em especial o computador como meio) para viabilizar, principalmente, o trabalho de seus membros em tempos e espaços não sincronizados.

Essa evolução ocorreu pela necessidade do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação para grupos de trabalho em organizações espacialmente distribuídas e que necessitam de resultados rápidos para manter sua competitividade (MOECKEL, 2003).

Acompanhando essas inovações, segundo CARVALHO *et al* (2005), percebe-se a atenção com que as empresas passaram a tratar a necessidade do aprimoramento das técnicas de comunicação, porém ainda distante de um modelo de trabalho envolvendo duas ou mais pessoas de forma colaborativa, compartilhando informações, sem barreiras e com sinergia.

A partir da década de 1990 as novas tecnologias modificam substancialmente a forma de estruturação das organizações, vez que com o controle de informações nas empresas foi possível eliminar desperdícios, reduzir custos e otimizar os sistemas de produção. Com isso, os índices de produtividade subiram e a lucratividade dos negócios aumentou. MASSUTI (2005).

Essa mudança organizacional acabou por refletir também numa mudança da sociedade, é claro que a isso também se deve considerar outros fatores externos, como a conscientização ambiental, a valorização dos direitos humanos, o fortalecimento dos setores sindicais, a abertura das economias internacionais etc. Assim, dentro da década de 90 do século XX, a sociedade, mais especificamente os consumidores, passou a ser extremamente exigente, resultando inclusive na promulgação de várias leis no mundo todo que visam à defesa do consumidor contra as práticas abusivas de mercado. (NICOLACI-DA-COSTA, 2002).

I.1.2 – A Organização de Redes de Empresas

A necessidade das empresas de se reestruturarem no formato de rede aconteceu porque o mundo atravessa um momento de transição, onde a velocidade de aprimoramento da tecnologia acarreta uma obsolescência rápida nos equipamentos, no mesmo passo que os mercados consumidores estão cada vez mais exigentes e fluidos, além disso houve uma redução drástica das fronteiras com a Internet, afetando o desempenho das empresas, de modo que estas devem se adequar rapidamente às várias questões políticas, legais, sociais e comportamentais.

As redes de empresas são formadas ou por um desejo de união de um número de empresas que enxergaram uma oportunidade, ou para fazerem negócios, ou para reduzir custos e incertezas do mercado, todavia, não possuem entre si um vínculo de subordinação, não há necessariamente uma fusão ou incorporação entre as empresas. As empresas envolvidas podem simplesmente trocar experiências de nível técnico, no campo da produção e gestão, ou no nível comercial, no momento de negociar os seus produtos ou serviços.

De acordo com RIBAULT *apud* OLAVE e NETO (2001) “uma sociedade de empresas, por vezes chamada de redes de empresas, é um modo de agrupamento de empresas destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que estas tenham forçosamente laços financeiros entre si.”

Conforme NOHRIA *apud* CÂNDIDO(2001) existem três motivos para se aplicar numa organização a teoria das redes: 1 – Há uma emergência num novo padrão de competitividade, estabelecendo uma troca de relações competitivas, por relações colaborativas, com intuito de unir as redes de interação laterais e horizontais, tanto dentro quanto fora da organização; 2 – O avanço da TIC proporcionou novos arranjos, operações e interligações das organizações; 3 – A comunidade acadêmica passou a estudar mais esse novo tipo de arquitetura organizacional.

Ainda para este autor, as organizações estão sempre inseridas dentro de redes sociais, que são formadas por conjuntos de pessoas e de organizações. E uma organização é estruturada por redes múltiplas com relações internas e externas. Este autor ainda aponta que

os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são: interação, relacionamento, ajuda mútua, compartilhamento, integração, complementaridade.

As redes sociais podem ser concebidas como um conjunto de elementos ligados através de relações específicas. A estrutura dessas redes é realizada através de definição de papéis, atribuições e relações entre os elementos, MASUTTI (2005).

A figura I.1, apresenta uma representação das divisões das redes sociais, que são compostas de conjuntos de pessoas e organizações. Na figura I.1 percebe-se que a rede social irá se subdividir em três redes: a intra-organizacional, isto é, aquela que atua dentro da organização; a inter-organizacional, sendo a rede que utiliza membros externos da organização; e a intrapessoal. As redes inter-organizacionais irão se subdividir em outras redes ou em alianças, mas que ao final da cadeia se reunirão novamente em certos tipos de organização.

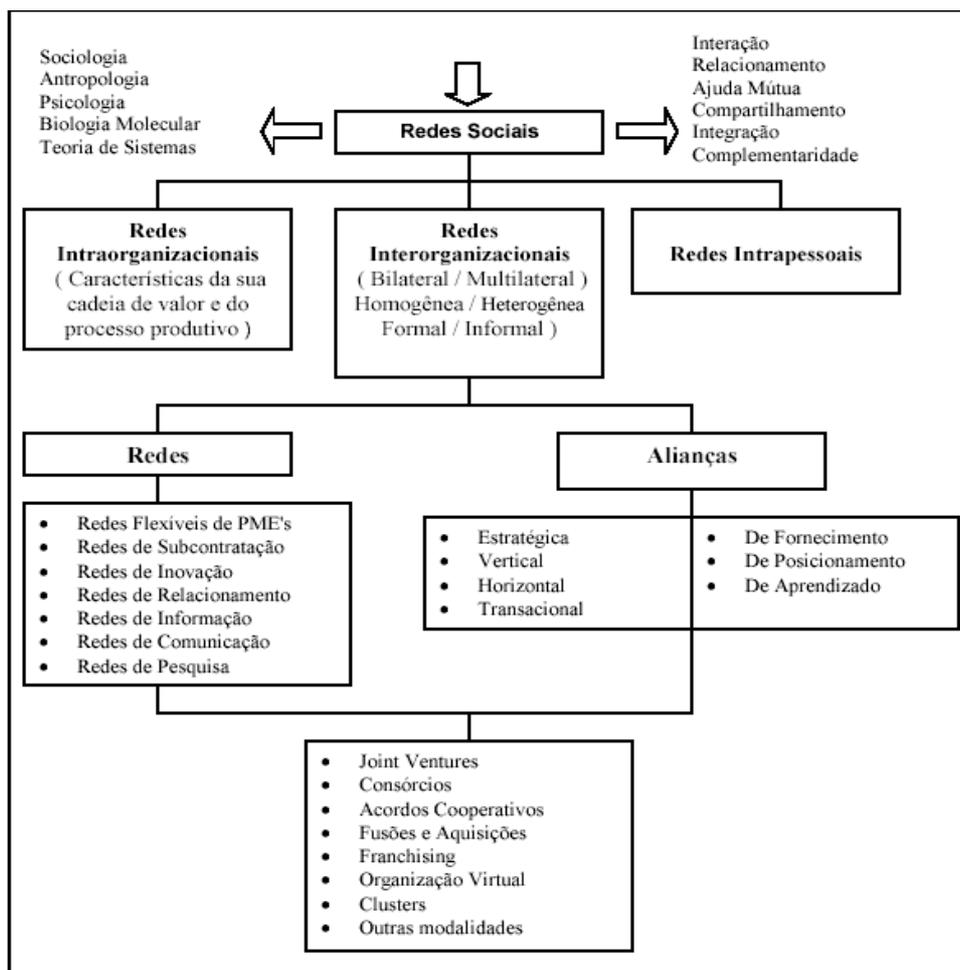


Figura I. 1 – A evolução do conceito de redes numa perspectiva organizacional, CÂNDIDO e ABREU *apud* MASUTTI (2005)

Entretanto, para outros autores, como OLAVE e AMATO NETO (2001), as redes de empresas podem se apresentar de maneira distinta, com outras subdivisões, conforme demonstrado na figura I.2.

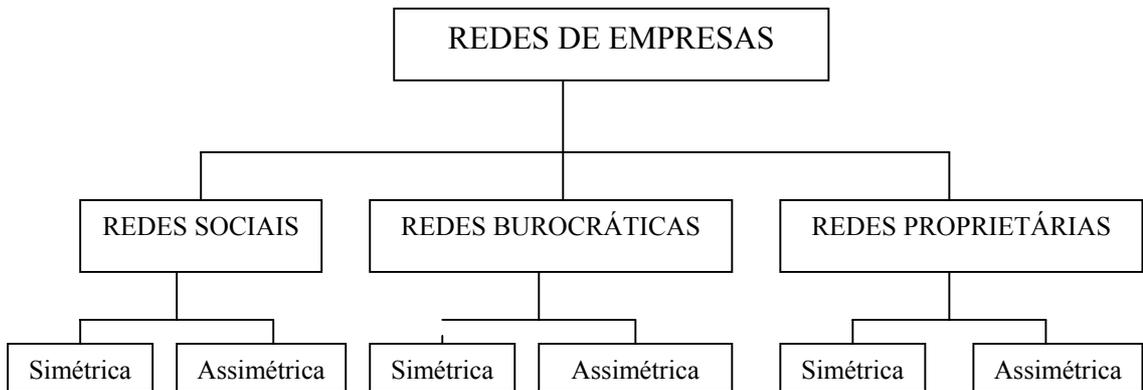


Figura I.2 – Tipologia de Redes de Empresas, GRANDORI e SODA (1995) *apud* OLAVE e AMATO NETO (2001)

GRANDORI e SODA *apud* OLAVE e AMATO NETO (2001) dividem as redes de empresas em: sociais, burocráticas e proprietárias. No primeiro tipo, o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum contrato formal, neste tipo há ainda uma subdivisão em: *simétrica*, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência, e *assimétrica*, que é caracterizada pela presença de um agente centralizador. No segundo tipo de rede, há um contrato formalizando as interações, quanto ao fornecimento e a organização da rede; também há a subdivisão em *simétrica* e *assimétrica*. No terceiro tipo há a formalização dos acordos quando dispõe como essas redes estão dispostas numa rede de empresas ao direito de propriedade, com igual subdivisão entre *simétrica* e *assimétrica*.

De acordo com CORRÊA (1999), ainda existem outros tipos de redes: estratégicas, lineares e dinâmicas, ilustradas na figura I.3.

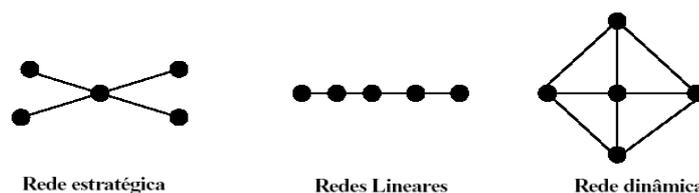


Figura I.3 – Tipos de redes, segundo CORRÊA (1999)

Nas redes estratégicas uma única empresa controla todas as atividades, além disso está orientada para o mercado objetivando o alcance de certas metas. Nas lineares as empresas que compõem a rede são orientadas pela cadeia de valor, visando o aumento de eficiência no processo de logística. Nas redes dinâmicas o relacionamento entre as empresas é intenso e variável.

CORRÊA (1999) apresenta a figura 1.4 que demonstra a dinâmica das estruturas organizacionais em função da insegurança do mercado com a complexidade do produto.

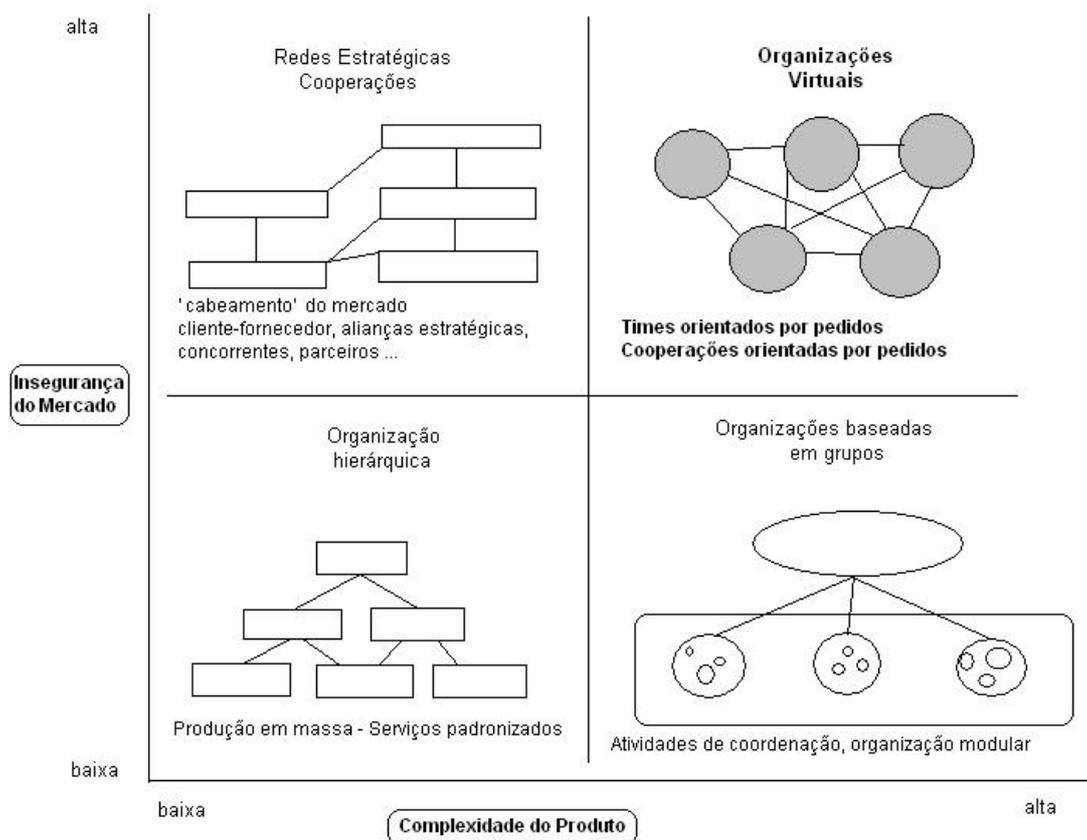


Figura 1.4 – Desenvolvimento das estruturas organizacionais, adaptado de CORRÊA (1999)

A figura 1.4 representa a evolução das organizações. Nela percebe-se que quanto mais baixa a incerteza do mercado e a complexidade do produto a organização pode ter a forma hierárquica, com vários níveis, entretanto, quando a incerteza e a complexidade aumentam as organizações tendem a eliminar os vários níveis de tomada de decisão para que sejam dinâmicas e consigam atender as necessidades de uma fatia do mercado que se mostra altamente volátil.

O desenvolvimento tecnológico e a velocidade das comunicações geram uma maior interdependência entre os grupos sociais e as empresas, CARVALHO *et al.* (2005). A globalização dos mercados produz economias que não se limitam a fronteiras físicas. Os relacionamentos entre as organizações a cada dia contêm mais componentes virtuais, aumentando a dificuldade em identificar seus limites e influências.

Assim as Empresas Virtuais podem ser enquadradas na categoria de redes dinâmicas, pois é o modelo mais flexível e aberto de rede e com isso cada uma das empresas participantes irá contribuir com suas melhores competências. Estas organizações buscam alternativas para organizar e coordenar melhor as atividades de trabalho em grupo através do Trabalho Colaborativo Suportado por Computador (CSCW) como uma oportunidade para aprimorar a colaboração e coordenação via sistemas de informação flexíveis que estão dispostos em qualquer lugar e tempo. É o trabalho que envolve duas ou mais pessoas de forma colaborativa, compartilhando informações, sem barreiras e com sinergia.

Para entender o CSCW é necessário entender os conceitos de das tecnologias que o viabilizam. Ou seja, as tecnologias de trabalho em grupo, *groupware*. Quanto ao espaço as aplicações de *groupware* – tecnologias utilizadas em trabalhos em grupo – podem ser classificadas conforme a figura 1.5.

	no mesmo momento	em momentos diferentes
no mesmo lugar	Interação Face a Face	Interação Assíncrona
em diferentes lugares	Interação Síncrona e Distribuída	Interação Assíncrona e Distribuída

Figura 1.5. Classificação do *groupware* quanto ao tempo e ao espaço, BORGES, CAVALCANTI e CAMPOS, 1995

MOECKEL (2003) define *groupware* como um termo que designa a tecnologia – *hardware* e/ou *software* – que oferecem o suporte para o trabalho cooperativo. *Groupware* pode ser definido como sendo qualquer sistema computadorizado que permita que grupos de pessoas trabalhem de forma cooperativa a fim de atingir um objetivo comum.

As principais utilizações de tecnologias de *groupware* em ambientes de trabalho para BORGES (1995), são: sistemas de apoio à tomada de decisão; sistemas de apoio às reuniões; editores cooperativos; sistemas de comunicação síncrona - sistemas de *instant message*, sistemas *chat* e sistemas de videoconferência; sistemas de comunicação assíncrona – correio eletrônico, fóruns, e *blogs*; sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos (GED); gerenciadores de fluxo de trabalho (*workflow*); e área de trabalho compartilhada (*Shared Workspace*).

A colaboração, intrinsecamente complexa, é analisada para nortear o desenvolvimento das organizações virtuais, sendo no subcapítulo seguinte, contextualizada respectivamente a abordagens de comunicação, a coordenação e a cooperação em ambiente de organização em rede.

I.1.3 – Trabalho Colaborativo

Para haver a realização do trabalho colaborativo é necessário, que os indivíduos possuam habilidades para o trabalho em grupo, e uma base de dados organizada e padronizada, a qual todos tenham acesso, eficiência de comunicação, espírito de coletividade e bom relacionamento e acima de tudo espírito de colaboração. Em geral, a comunicação das pessoas no grupo traz mais benefícios do que o incentivo à produtividade individual.

Então, foram promovidos estudos sobre o comportamento dos indivíduos em seus grupos de trabalho no intuito de desenvolver ferramentas e tecnologias que suportassem a realização de suas tarefas. Os estudos envolveram além de profissionais da área de computação, equipes multidisciplinares foram compostas reunindo profissionais da área de ciências humanas como sociólogos, psicólogos e educadores.

Para se ter uma noção adequada do trabalho colaborativo é preciso compreender, sobretudo, as atividades colaborativas de grupo realizadas pelos atores envolvidos no contexto do trabalho.

A palavra *grupo* é um termo de longa história nas Ciências Sociais, especialmente quando se analisa a ciência da sociologia do trabalho. Segundo MITCHEL (1996), para se ter um grupo tem-se que satisfazer as seguintes necessidades:

- um grupo capacita as pessoas a sobreviverem;
- um grupo satisfaz necessidades psicológicas dos indivíduos;
- um grupo pode preencher as necessidades das pessoas para informação; e um grupo satisfaz necessidades interpessoais dos indivíduos.

Aplicações em grupo contrapõem o ambiente de grupo, dando apoio à troca de informações entre os membros do grupo e à sua colaboração durante a execução de uma tarefa. A execução desta tarefa pode envolver tanto objetivos comuns e esforços unificados, quanto objetivos distintos e ações conflitantes, conforme PRATES (1998). Assim como em sistemas mono-usuário, os usuários de um sistema de grupo interagem com o sistema. Desse modo, eles passam a interagir também entre si. Conseqüentemente, de acordo com ELLIS et al. (1991), os sistemas multi-usuário passaram a ter como noções centrais à comunicação, coordenação e cooperação. Na figura 2 é apresentado modelo 3C que analisa essas inter-relações (FUKS e ASSIS, 2001).

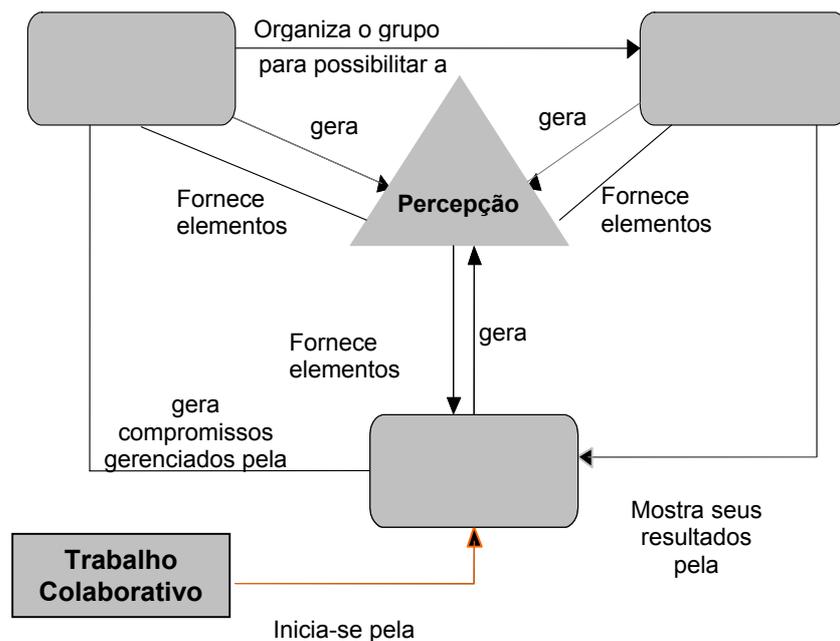


Figura I.6 – Modelo de Trabalho Colaborativo, FUKS e ASSIS (2001)

Quando se comunicam, as pessoas geralmente não estão cientes das expressões, da conversação em sua totalidade ou dos elementos de percepção e de expressão utilizados, porque sua atenção está voltada para o propósito e para os efeitos das mensagens. Entretanto, quando há algum tipo de confusão ou problema, as estruturas de linguagem e os elementos de percepção utilizados são trazidos para o foco central, em uma tentativa de reparar o desentendimento.

A comunicação diz respeito a troca de informações entre os membros. Para transmitir o conteúdo, o emissor dá forma a sua intenção, formulando signos em uma linguagem apropriada para a conversação, que deve ser entendida por todos os envolvidos, conforme demonstrado no modelo de comunicação entre dois membros do grupo na Figura 1.7. A coordenação lida com a integração e controle destas tarefas e trocas de informação. Para garantir a realização do trabalho colaborativo através da soma dos trabalhos individuais, é necessária a coordenação das atividades.

Segundo RAPOSO et al. (2001) a coordenação organiza o grupo para evitar esforços de comunicação e de cooperação sejam perdidos e para que as tarefas sejam realizadas na ordem correta, no tempo correto e cumprindo as restrições e objetivos. Sem coordenação há o risco dos participantes se envolverem em tarefas conflitantes ou repetitivas. Comunicação e coordenação, apesar de importantes, não são suficientes. A cooperação é a operação conjunta dos membros do grupo no espaço compartilhado visando a realização das tarefas gerenciadas pela coordenação. Indivíduos cooperam produzindo, manipulando e organizando informações, construindo e refinando objetos de cooperação, como documentos, planilhas, gráficos, etc.

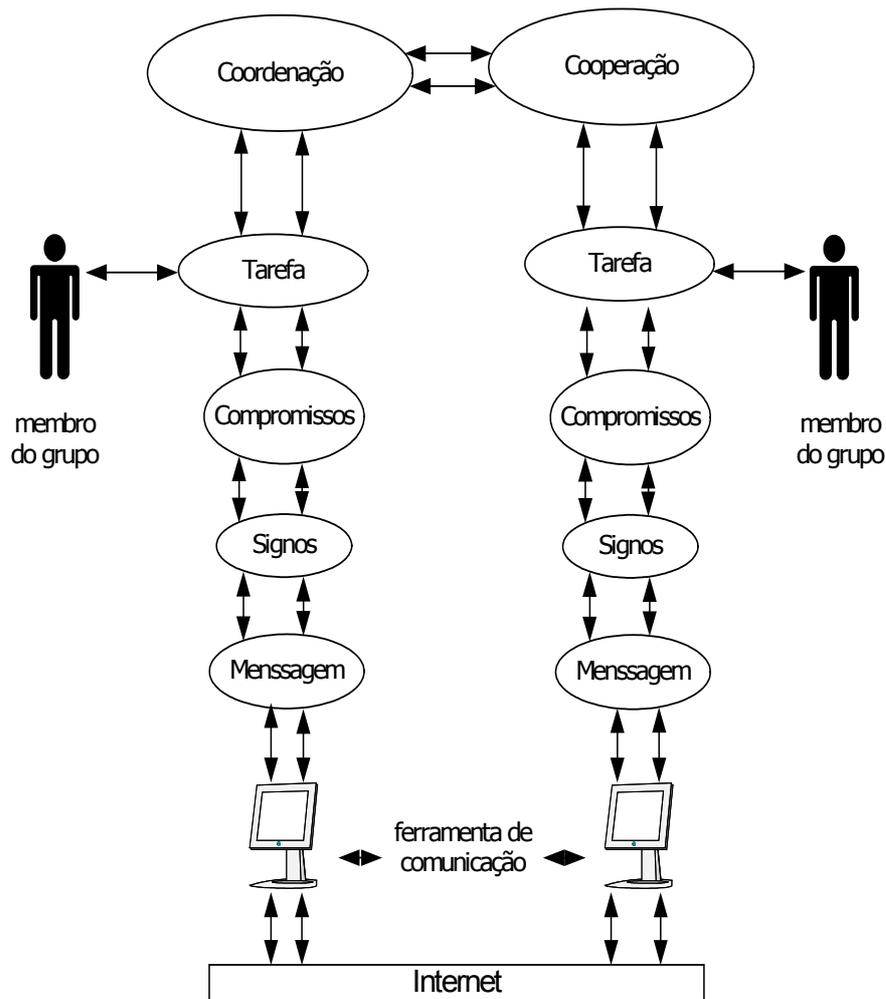


Figura 1.7 – Modelo de Comunicação entre Membros do Grupo de Trabalho, CARVALHO et al (2005)

De acordo com os autores ELLIS et al. (1991), GRUNDIN (1994) e PITHON (2004) a forma como os usuários de uma aplicação multi-usuário podem colaborar pode variar no tempo e no espaço. A colaboração entre os membros pode ocorrer de modo síncrono, ou seja, em tempo real (ex.: sistemas de videoconferência), ou de modo assíncrono, onde as tarefas de cada usuário não dependem da “presença” simultânea dos demais (ex.: e-mail). A colaboração pode ser classificada como local, quando os usuários se encontram no mesmo local físico, ou distribuída, quando eles estão em lugares diferentes.

Em ambientes compartilhados, quando uma pessoa interage com a outra, ela pode observar as ações da outra pessoa, o que lhe fornece uma série de indicações sobre o que a outra pessoa está fazendo, qual o seu nível de interesse pelo que está se passando, qual o foco de sua atenção, qual o seu próximo passo, entre outras coisas. Estas indicações lhe permitem

coordenar suas ações com as outras pessoas. Entretanto, como aponta PRATES (1998) quando este ambiente é transferido para o computador, as pessoas não têm mais acesso a tais indicações.

A coordenação envolve tanto a pré-articulação das atividades, que corresponde às ações necessárias para preparar a colaboração, normalmente concluídas antes do trabalho colaborativo se iniciar, quanto o gerenciamento do aspecto dinâmico da colaboração renegociada de maneira quase contínua ao longo de todo o tempo. De acordo com MALONE e CROWSTON (1990) olhando apenas para esse aspecto dinâmico e contínuo da coordenação, ela pode ser definida como “o ato de gerenciar interdependências entre as atividades realizadas para se atingir um objetivo”.

Cooperação é a operação conjunta dos membros do grupo no espaço compartilhado. Em um espaço virtual de informação, os indivíduos cooperam produzindo, manipulando e organizando informações, bem como construindo e refinando artefatos digitais, como documentos, planilhas, gráficos, etc. O ambiente pode fornecer ferramentas de gerenciamento destes artefatos, como por exemplo, registro e recuperação de versões, controle e permissões de acesso, etc.

DAFT e LENGEL (1986) ensinam que o registro da informação visa aumentar o entendimento entre as pessoas, reduzindo a incerteza (relacionada com a ausência de informação) e os equívocos (relacionados com a ambigüidade e com a existência de informações conflitantes). Os indivíduos trabalham as informações e se comunicam na tentativa de solucionar os desentendimentos.

A forma de garantir a “memória” do grupo nos projetos colaborativos é preservando, catalogando, categorizando e estruturando a documentação produzida pelos participantes. Este tipo de conhecimento pode ser encarado como conhecimento formal. Entretanto, o conhecimento dito informal, isto é, idéias, fatos, questões, pontos de vista, conversas, discussões, decisões, etc. que ocorrem durante o processo e acabam por defini-lo, é difícil de ser capturado, porém permite recuperar o histórico da discussão e o contexto em que as decisões foram tomadas.

PFHOL *apud* OLIVEIRA (2000) considera que a cooperação “é formada para alcançar uma meta comum, onde uma característica marcante é a independência legal das empresas envolvidas.”

"A colaboração é assumida como um termo mais amplo que a cooperação por exigir ambientes mais interativos. Ou seja, a cooperação está embutida na colaboração e o trabalho em grupo apoiado por computador não pode prescindir nem da cooperação, nem tão pouco, de forma mais ampla, da colaboração."

A Teoria da Cooperação suporta o trabalho colaborativo realizado pelos membros da Empresa Virtual. Segundo PITHON (2006)

"O Trabalho Colaborativo é o trabalho que envolve duas ou mais pessoas de forma colaborativa, compartilhando informações, sem barreiras e com sinergia. Para haver a realização do trabalho colaborativo é necessário, que os indivíduos possuam habilidades para o trabalho em grupo, e uma base de dados organizada e padronizada, a qual todos tenham acesso, eficiência de comunicação, espírito de coletividade e bom relacionamento e acima de tudo espírito de colaboração. Em geral, a comunicação das pessoas no grupo traz mais benefícios do que o incentivo à produtividade individual."

De acordo com os autores ELLIS et al. (1991), GRUNDIN (1994) e PITHON (2004) a forma como os usuários de uma aplicação multi-usuário podem colaborar pode variar no tempo e no espaço. A colaboração entre os membros pode ocorrer de modo síncrono, ou seja, em tempo real (ex.: sistemas de videoconferência), ou de modo assíncrono, onde as tarefas de cada usuário não dependem da “presença” simultânea dos demais (ex.: e-mail). A colaboração pode ser classificada como local, quando os usuários se encontram no mesmo local físico, ou distribuída, quando eles estão em lugares diferentes.

Em ambientes compartilhados, quando uma pessoa interage com a outra, ela pode observar as ações da outra pessoa, o que lhe fornece uma série de indicações sobre o que a outra pessoa está fazendo, qual o seu nível de interesse pelo está se passando, qual o foco de sua atenção, qual o seu próximo passo, entre outras coisas. Estas indicações lhe permitem coordenar suas ações com as outras pessoas. Entretanto, como aponta PRATES (1998) quando este ambiente é transferido para o computador, as pessoas não têm mais acesso a tais indicações.

Para tentar minimizar essa situação surgiu a Teoria da Cooperação, que segundo OLAVE & AMATO NETO (2001) “oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade.” E alianças estratégicas começaram a ser realizadas entre as empresas, dando origem a estrutura de rede entre as empresas.

I.1.6 – Empresas Virtuais

As Empresas Virtuais (EVs) são uma nova forma de gestão no atual ambiente das organizações em rede. Elas surgiram como uma alternativa de estrutura organizacional necessária para negociar no ambiente globalizado, complexo e dinâmico, onde o consumidor influencia diretamente na contratação e nas formas de fabricação de produtos e oferecimento de serviços.

I.1.6.1 – Terminologia Aplicada

Historicamente, o conceito de Empresa Virtual começou a surgir entre o final da década de 1980 e início da década de 1990, a partir do desenvolvimento da teoria de redes. Entretanto, até hoje a literatura especializada não chegou a um consenso sobre o conceito de EV. Em razão disso, quando se estuda as EVs pode-se encontrar vários termos distintos, mas que ontologicamente são a mesma coisa.

Para designar a EV há autores que a chamam de organização virtual, empresa estendida, companhia virtual, fábrica virtual. PIRES (2004); PITHON (2004). Embora alguns autores utilizem os termos como sinônimos, existem outros que fazem essa distinção.

PIRES (2004) ensina que o único consenso entre os pesquisadores quanto à conceituação, é que em toda empresa virtual há o suporte de Tecnologia de Informação e Comunicação.

Todavia, de todas as nomenclaturas, considera-se importante fazer a distinção entre a Organização Virtual (OV) e a Empresa Virtual (EV)

CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH (2005) fazem a distinção da seguinte forma, além de apresentarem outros conceitos igualmente importantes:

- *Empresa Virtual (EV)* – é uma aliança temporária de empresas que estão juntas para partilhar habilidades ou competências principais e recursos para melhor responder às oportunidades de negócios, e toda cooperação é suportada por uma rede de computadores.
- *Organização virtual (OV)* – um conceito similar ao da EV, abrange um jogo de organizações independentes que reparte recursos e habilidades para realizar suas missões/metastas, mas isso não é limitado a uma aliança de empresas com esses perfis. A EV é um caso particular de OV.
- *Organização Dinâmica Virtual* – refere-se tipicamente a OV que está estabelecida num pequeno time para responder uma oportunidade de negócio, e possui um pequeno ciclo de vida dissolvido quando o pequeno propósito da OV é completado.
- *OV 'breeding environment'* – representa uma associação (também conhecido como cluster) que conjuga os interesses das organizações, suportando suas instituições conexas, ambas tem um potencial e irão cooperar um com o outro através do estabelecimento de uma base de acordo cooperativo de “longo termo” e interoperar na infraestrutura. Quando uma oportunidade de negócio é identificada por um membro (atuando como broker), um subconjunto dessas organizações pode ser selecionada e assim formar uma OV/VE.
- *Comunidade Virtual Profissional (PVC)* – representa a combinação dos conceitos de comunidade virtual e comunidade profissional. Comunidade virtual foi definida como um sistema social de redes de trabalho de indivíduos que usam a tecnologia do computador para mediar seus relacionamentos. Comunidades profissionais abastecem o ambiente para profissionais que compartilham conhecimento de suas profissões bem como métodos de trabalho similares, percepção de problemas, técnicas de resolução de problemas, valores profissionais e comportamentos.

Para OLIVEIRA (2000) uma Organização Virtual (OV) “pode ser vista como uma plataforma estável, onde empresas trocam informações a respeito de oportunidades do mercado. Conseqüentemente, utilizam-se dessa cooperação para a formação rápida de uma Empresa Virtual, uma vez que uma estrutura organizacional já está presente.” Entretanto, este autor ainda acrescenta que a OV pode surgir “através da exploração de oportunidades em mercado eletrônico ou bolsas de cooperação na Internet”, mas ele deixa claro que a demonstração das competências dos parceiros não é tão clara quanto na plataforma estável.

Para PIRES (2004) a “organização virtual é um tipo específico de rede organizacional possibilitada pelos últimos desenvolvimentos nas tecnologias de informação e comunicação [...] facilita-se a colaboração entre indivíduos e organizações através do espaço, tempo e fronteiras organizacionais. As empresas participantes são entidades independentes.”

Assim, para vários autores a EV é um caso especial da OV. [OLIVEIRA (2000); CORRÊA (1999); PIRES (2004); PITHON (2004); PUTNIK et al (2005); CAMARINHA-MATOS & AFSARMANESH (2005), etc.]

CORRÊA (1999) apresenta a figura 1.5 que ilustra bem essa diferença entre a EV e a OV, onde uma está contida na outra. Conforme se pode perceber na Figura 1.5, há uma organização virtual como uma base, onde existem várias empresas, e estas podem se reagrupar formando empresas virtuais.

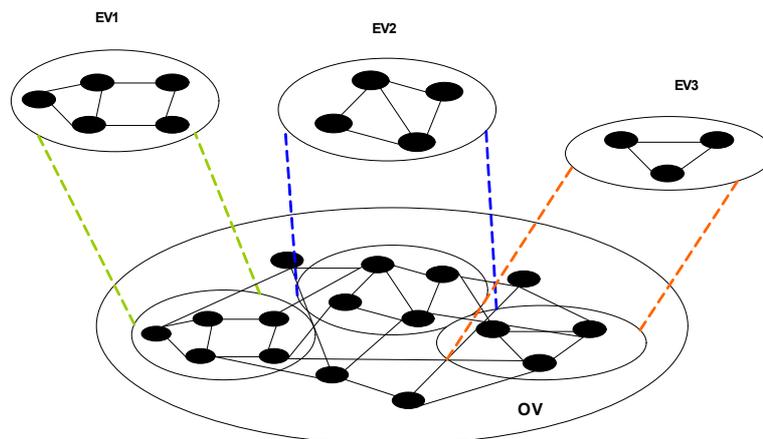


Figura 1.8 - Formação de Empresas Virtuais, a partir de uma Organização Virtual, segundo CORRÊA (1999)

BYRNE (1993), apresenta um conceito de Empresa Virtual, que é apontado por muitos estudos como o que consegue reunir a grande maioria de suas características:

“Empresa Virtual é uma rede temporária de empresas independentes – fornecedores, clientes, mesmo sendo rivais – ligados pela tecnologia da informação para compartilhar habilidades, custos e permitir o acesso comum aos mercados dos mesmos. Não possuirá escritório central e nem organograma. Não terá hierarquia e nem integração vertical. Na mais pura forma do conceito, cada empresa que se liga com outras para criar uma empresa virtual será requisitada por sua essência. Contribuirá apenas aquelas que se ocuparem com suas competências essenciais”.

Existem outros conceitos de Empresa Virtual apresentados por outros autores:

“Uma empresa virtual é uma rede temporária de instituições independentes, negócios ou indivíduos especializados, que trabalham juntos de uma forma espontânea através do uso da tecnologia de informação e comunicação, a fim de obter um ganho no exigente mercado competitivo. FUEHRER (1997) apud PITHON (2004)”

“Um grupo reconhecido de pessoas ou empresas, que faz uso intensivo das tecnologias de informação, com o objetivo de reduzir a necessidade de sua presença física para a realização de um negócio ou de um trabalho colaborativo a fim de conseguir os objetivos comuns. HILL (1997) apud PITHON (2004)”

“Empresa virtual é uma nova forma organizacional caracterizada pelo agrupamento temporário ou permanente de indivíduos dispersos geograficamente, grupos ou departamentos organizacionais não pertencentes a mesma organização, que são dependentes em comunicação eletrônica para continuar seus processos produtivos. TRAVICA (1997) apud PITHON (2004)”

“[...] cooperação entre empresas para a realização de missões, nas quais desiste-se da formação de novas instalações ou da formalização contratual através de Joint Ventures ou Consórcios, ou mesmo da compra de novas filiais. MERTENS (1994) apud OLIVEIRA (2000)”

[...]” EV é uma combinação das melhores competências essenciais por classe de empresas, sendo tais empresas cooperativas e legalmente independentes. A junção se dá pelo uso de Tecnologia da Informação por um período de tempo, até que se atinja uma certa meta numa oportunidade de negócio, sem se considerar empresa ou fronteiras geográficas. Isto é atingido sem quaisquer planejamento rígido ou mecanismos de controle. ZIMMERMANN (1997) apud OLIVEIRA (2000)”

“Uma empresa virtual é uma associação temporária de companhias independentes e/ou indivíduos – fornecedores de bons serviços específicos, clientes – que estão ligados através das modernas telecomunicações para explorar e lucrar com as rápidas mudanças das

oportunidades de negócios. Na EV, empresas podem compartilhar custos, habilidades, conhecimento, ter acesso a técnicas especializadas, acesso a mercados regionais e globais, com cada parceiro contribuindo com o que pode fazer de melhor – produto ou serviço. ... Essa empresa é chamada de "virtual" porque ela é composta por sócios que só contribuem com competências essenciais, não há sede, nem hierarquia ou integração vertical. Essa maneira de fazer negócio em parceria é possível pela arquitetura de rede virtual (VNA). A VNA permitirá que grupos dispostos em diferentes países do mundo operem juntos, usando recursos de multimídia (voz, dados e imagem) para interagir como se compartilhassem um escritório. As equipes trabalham junto e em tempo real, apesar da distância geográfica. As parcerias serão menos permanentes, menos formais e se basearão em oportunidades especiais. As empresas se reunirão em parcerias estratégicas para atuar em mercados emergentes. Estarão livres para terminar a sua parceria depois de completar a empreitada. VEA, URL (2002) apud PUTNIK (2005)"

Para TOLLE et al (2002) a EV é formada com base nas competências avaliadas dentro da rede de trabalho a fim de saciar as demandas dos clientes, quando esta é satisfeita, o ganho da experiência retorna a rede, a EV é desfeita, e a rede aguarda outras oportunidades do mercado.

De acordo com PIRES (2004), a grande diferença entre a integração de parceiros na rede da EV e a simples relação com fornecedores é o partilhamento de custos, pois na relação simples de fornecedores não haverá a divisão de custos, mas sim uma simples contratação de compra e venda de produtos ou serviços, ao contrário da EV, onde necessariamente existirá a divisão de custos entre as empresas membro.

Além das definições de OV e EV, nesse campo de estudo há autores que citam outras terminologias como empresa estendida, empresa ágil, fábrica virtual, companhia virtual etc.

Para PIRES (2004) o termo empresa estendida é o que mais se aproxima do conceito de EV, embora esta última, em sua visão, possua uma abrangência maior que a primeira. O autor mostra que a empresa estendida incorpora todos ou quase todos da cadeia de fornecimento, ela estende suas fronteiras sobre os fornecedores.

De acordo com PITHON (2004) a empresa estendida atinge a cadeia de fornecedores internos e a logística externa, ficando responsável pelo cumprimento de todo o ciclo de vida do produto. Dessa maneira estende seus domínios desde o fornecedor de matéria-prima até o cliente final.

CAMARINHA-MATOS e AFSARMANESH (2005) entendem que a empresa estendida é um tipo especial de EV. Para os autores nesse modelo de empresa estendida a empresa dominante estende suas fronteiras por todas ou alguns de seus fornecedores.

Segundo SCHEKKERMAN (2001) a empresa estendida visualiza as oportunidades de negócio futuras tentando a partir daí reunir e planejar um ambiente de colaboração com parceiros e clientes utilizando as possibilidades da tecnologia.

SCHOLZ (2000) aponta que são necessários três fatores para formar uma companhia virtual - diferenciação de competências principais, integração facilitada entre os membros e realização virtual.

Independentemente da terminologia, sabe-se que a empresa virtual é aquela que reúne as principais competências de outras empresas, trabalha através da Tecnologia da Informação e Comunicação e é criada para satisfazer uma necessidade do mercado.

Através das definições apresentas é possível destacar algumas características das EV:

- *Temporiedade* – Ela é criada por certo período de tempo, para atender uma determinada demanda.
- *Reunião de competências* – Várias organizações reúnem as suas melhores competências para colaborarem com a EV.
- *Uso da Tecnologia de Informação (TI)* – A TI é ferramenta *imprescindível* nas EVs, pois sem ela seria quase impossível a troca de informações entre os times de trabalho (empresas participantes).
- *Colaboração* - Os membros devem trabalhar colaborativamente, ou seja, o trabalho deve ser realizado para atingir um objetivo comum.
- *Cooperação* – Os membros se articulam, de maneira síncrona ou assíncrona, para a realização de uma tarefa em comum.
- *Confiança* – Aqui a ética é resgatada, devendo haver entre os membros um senso uma mútua confiança para que o trabalho seja realizado.

- *Grande agilidade* - A EV é criada para responder a uma certa oportunidade de negócio, que geralmente precisa de resultados rápidos, logo a sua agilidade deve ser altíssima.

I.1.6.2 – Broker

No estudo das Empresas Virtuais se deve deixar de abordar a figura do *broker*. Este é uma pessoa, física ou jurídica, que tem como missão a escolha dos parceiros na rede e o gerenciamento da EV.

FAISST apud PITHON (2004) define as atividades desenvolvidas pelo *broker* durante um ciclo de vida de uma EV:

- na fase de identificação, o *broker* atua como um empresário/organizador. É ele quem identifica as oportunidades do mercado/negócio, estimando os custos e os lucros;
- na sua formação, ele está encarregado de encontrar e selecionar as empresas/indivíduos que irão compor a empresa utilizando, para isso, bases de dados *on line*, seus próprios banco de dados ou através de pesquisa na *Internet*;
- durante o projeto, é ele quem coordena o fluxo de informação, de materiais, a base de dados da empresa e a estrutura legal que une os parceiros;
- na operação da empresa, ele serve como um moderador, i.e., está sempre pronto para prestar algum tipo de ajuda ou para resolver as possíveis diferenças que podem aparecer entre os membros da aliança;
- na dissolução das empresas, o *broker* arquiva e distribui todas as informações relativas à união aos parceiros e age, também, como um agente de vendas de qualquer resíduo da empresa a terceiros e representa a empresa, quando os serviços de pós-venda são requeridos pelo consumidor."

Assim, percebe-se que o *broker* é extremamente importante para a Empresa Virtual, pois ele atua em todas as fases da empresa, inclusive depois que ela é dissolvida.

I.1.6.3 - Ciclo de Vida

Não há um consenso por parte dos autores quanto ao ciclo de vida de uma empresa virtual. Há uma grande variação de fases.

CARVALHO *et al.* (2005a) descreve o ciclo mais básico, que consiste em três etapas, conforme figura I.9 abaixo:

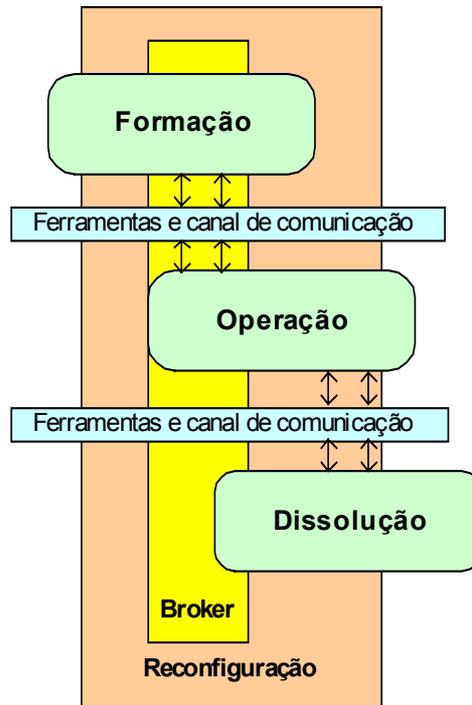


Figura I.9 – Esquema Representativo de um Ciclo de Vida de uma Empresa Virtual, adaptado de Carvalho *et al.* (2005)

Onde cada fase significa:

1 – *Formação* - Nesta fase são definidas, principalmente, as oportunidades de negócios, a estratégia da empresa, o plano de negócios e a empresa que será tida como a responsável pelas operações. É estabelecida a figura do *broker* (que será o responsável pelas operações) e os contratos que fixarão responsabilidades e obrigações entre os componentes das empresas coligadas.

2 – *Operação* - Este é o momento onde as atividades da empresa virtual são realizadas. Não há um tempo definido para essa fase, vez que uma das características das EVs é a temporariedade. Terá a duração que a demanda necessitar.

3 – *Dissolução* - É a última fase da EV, aqui são distribuídos os ônus e os bônus entre as empresas acertados no contrato e a EV é extinta.

I.2 – INSTITUTOS JURÍDICOS

Este item faz uma revisão bibliográfica da ciência jurídica brasileira, e tem como objetivo identificar os institutos jurídicos que servem de suporte a gestão da Empresa Virtual. Para tanto, primeiramente, há uma descrição do sistema jurídico brasileiro. Seguido de um estudo do direito contratual e do direito empresarial.

I.2.1 - O sistema jurídico brasileiro

Toda sociedade para sobreviver deve buscar um equilíbrio de interesses, construindo um bem estar social. E este somente é conseguido a partir do momento em que existem normas jurídicas capazes de administrar as relações entre as pessoas. Daí, então, foi necessário que fossem criados mecanismos para margear e definir direitos e deveres. Assim, com intuito de garantir a plena eficácia e efetividade das relações é necessário que as regras impostas estejam inseridas num ordenamento jurídico. Este compreende as fontes do direito e todos os seus conteúdos e projeções.

Nas palavras de REALE (2005) ordenamento jurídico "é, pois, o sistema das normas em sua concreta realização, abrangendo tanto as regras explícitas como as elaboradas para suprir as lacunas do sistema, bem como as que cobrem os claros deixados ao poder discricionário dos indivíduos (normas negociais)"

Assim, pode-se verificar que o ordenamento jurídico, no mundo ocidental, se dividiu em dois grandes tipos: o de tradição romanística (*civil law* - nações latinas e germânicas) e o de tradição anglo-americana (*common law*).

A tradição anglo-americana, mais conhecida como *common law*, REALE (2005), baseia-se nos usos e costumes do povo e na jurisprudência, ou seja, é um direito misto, costumeiro e jurisprudencial. As questões são resolvidas com base em precedentes jurisprudenciais, isto é, decide-se a questão conflituosa de acordo com uma série de decisões anteriores sobre o determinado fato. A Inglaterra é um dos países que se utiliza desse sistema.

Nos países onde a tradição romanística foi obedecida há uma hegemonia do processo legislativo em detrimento das outras fontes do direito, assim, em primeiro lugar vem a lei e em havendo lacunas, outras fontes do direito vão suprindo a falta de legislação até que o conflito seja saneado. O Brasil adota essa tradição, REALE (2005)

Para organizar o ordenamento jurídico foram estabelecidas as chamadas *fontes do direito*. De acordo com REALE (2005) as fontes do direito indicam os processos de produção de normas jurídicas, que pressupõem uma estrutura de poder. O autor conceitua

“Por "fonte do direito" designamos os processos ou meios em virtude dos quais as regras jurídicas se positivam com legítima força obrigatória, isto é, com vigência e eficácia no contexto de uma estrutura normativa. O direito resulta de um complexo de fatores que a Filosofia e a Sociologia estudam, mas se manifesta, como ordenação vigente e eficaz, através de certas formas, diríamos mesmo de certas *fôrmas*, ou *estruturas normativas*, que são o *processo legislativo*, os *usos e costumes jurídicos*, a *atividade jurisdicional* e o *ato negocial*.”

REALE (2005), divide as fontes de direito em quatro formas de poder: o processo legislativo (rito de procedimentos necessários à criação de uma lei); a jurisdição (área de atuação do Poder Judiciário); os usos e costumes jurídicos (definem o poder de decisão do povo) e a fonte negocial (onde há o exercício da autonomia da vontade). A prevalência dessas fontes do direito em uma sociedade dependerá de razões sociais e históricas.

Sendo assim, conforme representado na figura I.10, as normas estarão distribuídas dentro dessas fontes de direito, ou seja, a lei se enquadrará no processo legislativo; quanto esta for omissa, aplicar-se-á a jurisprudência, que é o entendimento dos Tribunais acerca de um tema, quanto esta for lacunosa serão utilizados os usos e costumes da sociedade onde se estabeleceu o conflito, e finalmente poderá ser utilizada a fonte negocial, que são materializadas nas cláusulas contratuais ligando pessoas específicas numa relação jurídica.

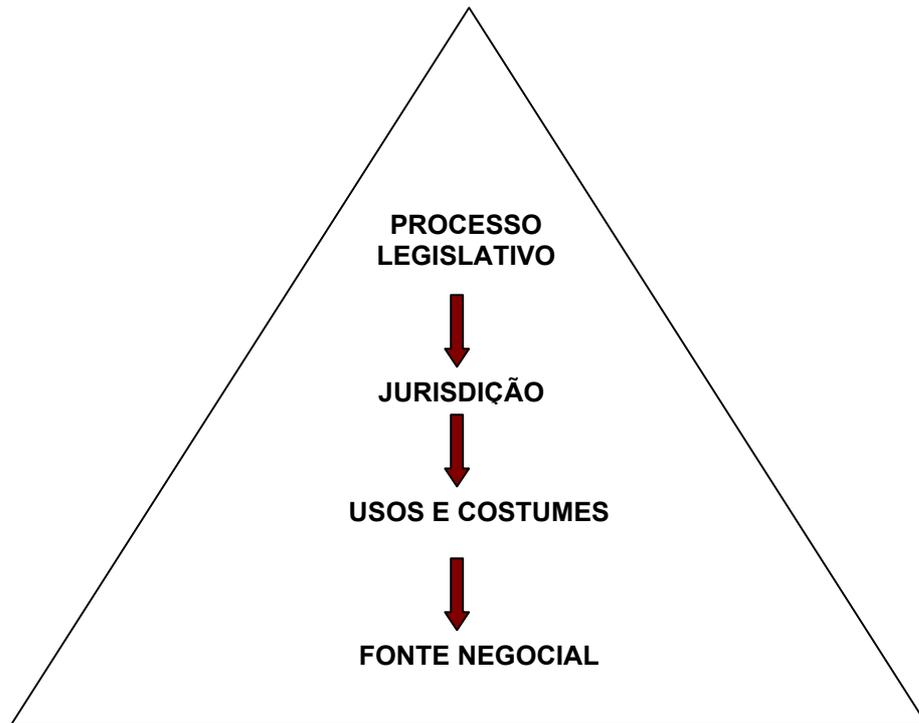


Figura I.10 - esquema das fontes de direito, a autora

Os contratos estão inseridos dentro da fonte negocial, com isso é relevante para este trabalho que se detalhe mais essa fonte. REALE (2005) ensina que a fonte negocial reúne os seguintes elementos:

- a) As pessoas constantes da relação jurídica devem manifestar sua vontade em participar do negócio, que é consagração do Princípio da Autonomia da Vontade;
- b) A forma do negócio não deve contrariar a lei, pois se contrariar o negócio será ilegal;
- c) O objeto deve ser lícito; e
- d) Se não houver uma equivalência, pelo menos deve haver uma proporção na relação.

GOMES (1999) destaca que, dentro da Teoria Pura do Direito de Kelsen, no contrato "as partes não se limitariam a aplicar o direito abstrato que o rege, mas estariam criando normas individuais que geram obrigações e direitos concretos não existentes antes de sua celebração."

Importante observar que no sistema jurídico brasileiro não há dúvidas de que a Constituição Federal é a norma mais importante do país, passando todas as outras pelo seu

crivo, sob pena de serem consideradas inconstitucionais e não produzirem efeitos no mundo jurídico.

Há uma corrente doutrinária chamada de "direito civil-constitucional", que vem se firmando no Brasil, possuindo como premissa a interpretação dos institutos de direito civil, entre eles o contrato, à luz da Constituição Federal. E com o advento do novo código civil a lei só reforçou essa tendência da constitucionalização do direito civil. Pois, segundo TEPEDINO (2003), quando da adoção do novo código civil, houve uma necessidade de serem criados "novos modelos interpretativos [...]. Afinal, o momento é de construção interpretativa e é preciso retirar do elemento normativo todas as suas potencialidades, compatibilizando-o, a todo custo, à Constituição da República"

A Constituição de 1988 é também conhecida como a constituição cidadã, pois há uma preocupação muito forte em criar mecanismos benéficos para a sociedade garantindo um bem-estar social.

Segundo KONDER (2006) como resultado da constitucionalização do direito há uma tendência a superação da divisão entre o direito público e o direito privado, que seria em suas palavras,

“Esta *summa divisio* se justificava em um momento histórico em que o direito privado possuía um aspecto constitucional como estatuto total e exclusivo do indivíduo, tutelando a autonomia de vontade e a liberdade de cunho econômico por meio de institutos clássicos como a propriedade e o contrato. O direito público interferia apenas excepcionalmente, impondo limites externos que tinham a finalidade exclusiva de garantir o livre jogo econômico e a circulação de riquezas. Com o posicionamento da Constituição no ápice do ordenamento e o reconhecimento de que tanto o chamado direito público como o dito privado devem servir à realização dos preceitos constitucionais, a distinção passa a atender a uma finalidade mais didática do que ontológica, uma vez que ambos compartilham o mesmo fundamento e apontam para uma mesma finalidade”.

KONDER (2006) deixa claro que existem adversários dessa corrente em favor da constitucionalização do direito civil. Todavia, não é intento desta dissertação detalhar esse tipo de discussão.

Levando em consideração toda essa divergência, mas se limitando apenas em apontá-la, este trabalho, por questões de cunho didático, optou por apresentar as abordagens do

direito, realizando a divisão do direito público e do direito privado, para facilitar a visualização da localização do direito contratual no sistema jurídico atual. Fazendo sempre a ressalva de que os institutos devem ser interpretados de acordo com a Constituição.

I.2.1.1 - Ramos do direito

A fim de facilitar o estudo da ciência jurídica, desde os tempos dos romanos, dividiu-se, doutrinariamente, o direito em dois grandes ramos: o direito público e o direito privado. Nesta divisão são observados dois aspectos: um quanto ao conteúdo e outro quanto à forma. No direito público o conteúdo que prevalece é o interesse geral e na forma há uma relação de subordinação. No direito privado o interesse maior é particular e há uma relação de coordenação.

De acordo com COELHO (2006) "a definição da natureza publicista ou privatista dos ramos do direito corresponde à necessidade de certeza e segurança dos critérios de decidibilidade." Ou seja, para cada ramo do direito vigoram determinados princípios, que confirmam segurança jurídica nas relações.

Há outra divisão importante a ser feita: a de direito interno e externo. Nas normas de direito interno a vigência se dá apenas num determinado território. No direito externo há normas que regem relações entre indivíduos, entre particulares e Estado ou Estados entre si, possuindo uma abrangência internacional. Observe-se que a divisão de direito público e privado aplica-se tanto no âmbito do direito nacional quanto no internacional.

A divisão do direito brasileiro pode ser realizada de diferentes maneiras, pois, divergem os juristas quanto aos ramos, todavia, nesse trabalho, optou-se por uma divisão mais simplificada nas condições descritas a seguir.

No direito público interno encontram-se os seguintes ramos do direito:

Direito Constitucional - Considerado um direito basilar, pois seu objetivo é a propositura de regras atinentes à organização do Estado, distribuindo competências do Poder Político e garantindo direitos fundamentais, individuais e coletivos.

Direito Administrativo - Organiza as regras para um bom funcionamento da Administração Pública, está intimamente ligado ao direito constitucional.

Direito Processual - Organiza os princípios e regras para que seja feita uma efetiva prestação jurisdicional do Estado.

Direito Penal - Através de princípios e regras tipifica condutas consideradas criminosas pela sociedade.

Direito Financeiro - Possui como objetivo estudar a atividade do Estado quanto à forma de apurar receitas e despesas, de acordo com as suas necessidades.

Direito Tributário - Estuda as relações entre o fisco e os contribuintes.

A figura I.11 sintetiza um esquema do direito público interno, definida por REALE (2005).

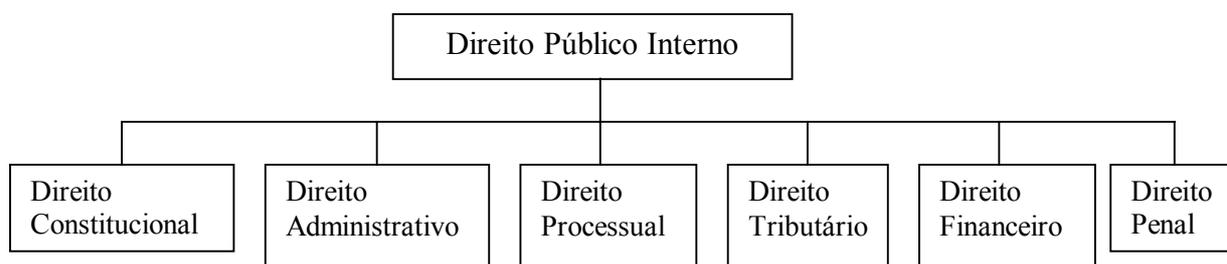


Figura I.11 - Esquema do Direito Público Interno, adaptado de REALE(2005)

No ramo do direito privado interno, há uma discussão quanto à sua unificação, pois para alguns autores, a evolução deste faz com que somente exista dentro desta ramificação o direito civil, desaparecendo o direito comercial, como ramo específico do direito. REALE (2005) Todavia, para outros autores (COELHO (2006), SILVA (1996)) o direito privado se divide em direito civil e comercial. Outros doutrinadores ainda inserem outros ramos nessa classificação. REALE (2005).

Cabe ressaltar, conforme dito anteriormente, que uma tendência atual é interpretar o direito civil através de uma perspectiva constitucional, conforme TEPEDINO (2003), ou seja,

cada vez mais os ramos do direito se entrelaçam e necessitam de novas interpretações para atender novos fatos, principalmente os de cunho econômico.

A figura I.12 apresenta as divisões do ramo do direito privado adaptado de REALE (2005).

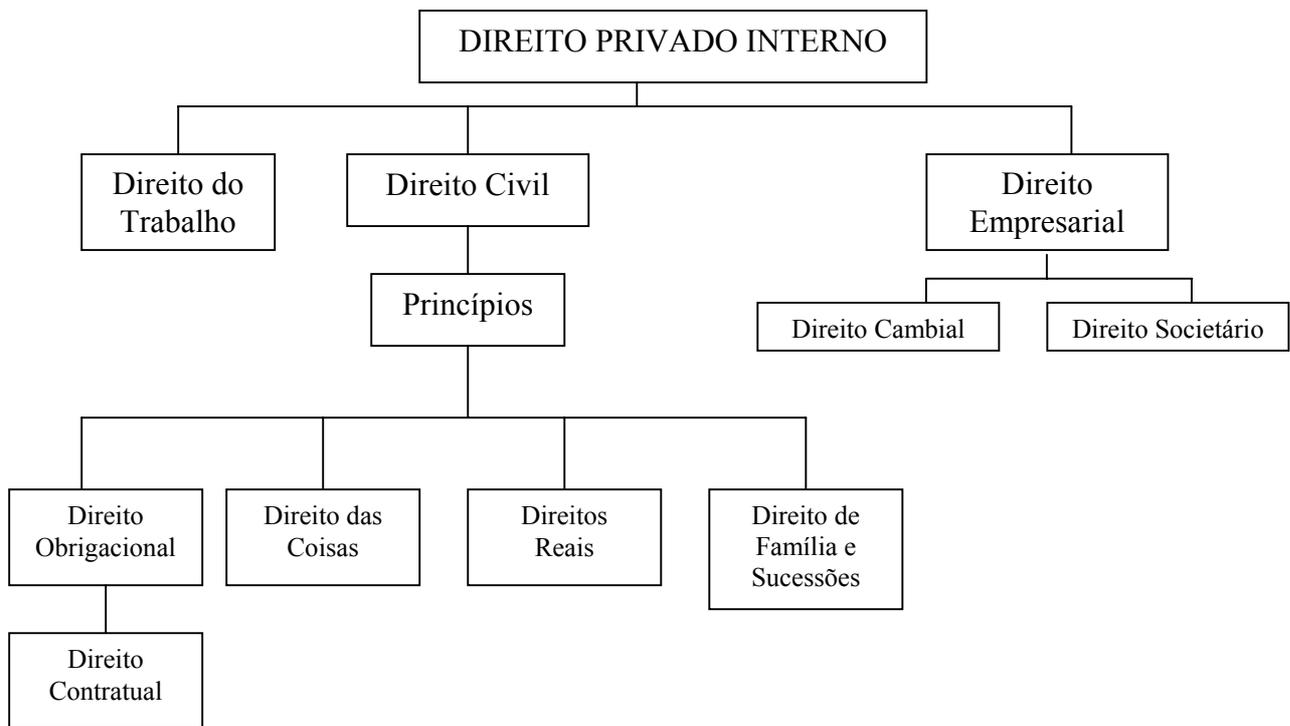


Figura I.12 - Esquema do Direito Privado Interno, adaptado de REALE(2005)

Nesta divisão o Direito do Trabalho é caracterizado como um caso especial do direito privado interno, pois há uma divergência da doutrina em que ramo do direito ele estaria inserido, se no direito público, privado ou até mesmo num novo ramo. Para alguns autores pelo fato do Estado prescrever através do direito do trabalho normas quanto à prestação do trabalho, da Previdência Social, dos acordos e convenções coletivas, ele está nitidamente subordinando os sujeitos e não coordenando interesses, (REALE 2005). Além disso, essa corrente doutrinária utiliza os seguintes argumentos: 1º - as normas trabalhistas possuem natureza administrativa; 2º - as normas são imperativas, ou seja, se houver alguma contrariedade o ato é nulo; 3º - as normas possuem caráter estatutário, à semelhança da

relação mantida entre o Estado e o servidor público. Com essa tese deve-se enquadrar no ramo do direito público (NASCIMENTO 2003).

Contudo para outra corrente doutrinária, o direito do trabalho é visto como ramo do direito privado, pois, trata exclusivamente da relação entre empregador e empregado, que em verdade, seria uma locação de serviços do direito civil, logo, a relação entre eles possuiria um cunho particular. Além do direito do trabalho regulamentar relações individuais e coletivas do trabalho no setor privado (NASCIMENTO 2003).

Há ainda uma terceira corrente doutrinária dizendo que o direito do trabalho pertenceria a um ramo de direito misto, por ter normas tanto de interesse público e privado (NASCIMENTO 2003, SILVA 1996).

Neste trabalho optou-se por enquadrar o direito do trabalho no ramo do direito privado.

O Direito Empresarial, também conhecido como direito comercial, trata da empresa, do empresário, dos tipos societários etc. Foi inserido no novo código civil revolucionando as relações comerciais, agora, empresariais.

Ele pode ser subdividido em direito societário, cambial e da propriedade industrial. Sendo o primeiro responsável pela organização dos tipos societários, o segundo tratando sobre títulos de crédito e afins e o terceiro trata das marcas, patentes e outros mecanismos inseridos pela lei 9279/96, que versa sobre o tema.

Direito Civil, no Brasil, a lei possui primazia perante as outras fontes do direito. E o direito civil, tem como seu principal diploma legal o Código Civil - Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que está em vigor desde 11 de janeiro de 2003. Lembrando que o Código Civil (CC) não exclui a aplicação de outras leis de caráter civil que não estejam no seu bojo.

O direito civil trata das relações entre particulares, ou seja, não há interesses do Estado diretamente envolvidos. Assim, este ramo do direito pode ser dividido nas seguintes sub-áreas: direito das obrigações, das coisas, de família, das sucessões, reais, dentre outras. Ressalta-se, neste trabalho, que dentro do direito obrigacional encontra-se inserido o direito contratual.

I.2.2 - Direito Contratual

O direito civil rege os interesses entre particulares em geral, sendo o direito contratual um ramo do direito civil responsável por cuidar das relações contratuais entre particulares. Para tanto o Código Civil Brasileiro possui dentro do Livro I (Do direito das obrigações) dois títulos só sobre contratos: Título V - Dos contratos em geral; e Título VI - Das várias espécies de contrato.

No título V são encontrados artigos (arts.421 a 480) relacionados aos contratos em geral, ou seja, versam sobre temas que são cabíveis a todo tipo de contrato, como por exemplo o contrato preliminar, a formação dos contratos etc.

Já no título VI (arts.481 a 853) encontram-se os principais tipos contratuais e como estes devem ser celebrados, são os chamados contratos nominais ou formais, como exemplo tem-se o contrato de compra e venda, de doação, de mútuo, de transporte etc.

Para BULGARELLI (1997) os contratos constituem uma das fontes das obrigações e por eles as riquezas são circuladas. No mesmo sentido, VENOSA (2007) ensina que "o contrato, e não mais a propriedade, passa a ser o instrumento fundamental do mundo negocial, da geração de recursos e da propulsão da economia. [...] O contrato torna-se hoje, portanto, um mecanismo funcional e instrumental da empresa."

De acordo, com MELO (2004) pode-se conceituar contrato da seguinte forma:

“contrato é o negócio jurídico bilateral pelo qual as pessoas, naturais ou jurídicas, se obrigam com o objetivo de obterem do direito algum bem da vida ou a defenderem determinado interesse, devendo observar a função social e econômica do mesmo, preservando, em todas as fases do pacto, a probidade e a boa-fé”.

GOMES (1999) ensina que "os contratos são instrumentos jurídicos para a constituição, transmissão e extinção de direitos na área econômica".

Em termos históricos, o código civil napoleônico, da França, instituiu um modelo de contratação de índole liberal. Este diploma, altamente inspirado nos princípios da revolução francesa, valoriza a autonomia da vontade, consagrando o princípio da *pacta sunt servanda*,

onde o contrato faz lei entre as partes, e com isso os indivíduos, que possuem liberdade de contratar, devem ser obedientes ao que o contrato dispor.

I.2.2.1 - Teoria Contratual

Para GOMES (1999) o conceito de contrato decorre de duas correntes de pensamento, uma dos canonistas outra da escola de direito natural. Os canonistas valorizavam o consentimento, sendo a *vontade* a fonte da obrigação. A mera declaração da vontade era suficiente para formalizar o contrato. A partir dessa idéia surgem os princípios da autonomia vontade e do consensualismo.

O fundamento da escola de direito natural é a vontade livre dos contratantes, para esta corrente o consentimento é o bastante para obrigar as partes (*solus consensus obligat*). Segundo VENOSA (2007) o contrato era "mero instrumento para se chegar à propriedade, sendo meio válido e obrigatório".

Entretanto, percebeu-se que a liberdade contratual não estava sendo devidamente respeitada, pois as partes detentoras de maior poderio econômico e/ou jurídico e/ou técnico não possibilitavam a discussão de cláusulas justas. Com isso, a força obrigatória dos contratos acabava dando azo a contratações extremamente desiguais, pois para haver igualdade é preciso equilíbrio entre as partes, o que não ocorria, uma vez que, a parte detentora de maior poderio econômico acabava por impor normas de contratação que lhe traziam benefícios bem maiores em relação à outra parte.

Assim, aproximadamente um século depois do código napoleônico ter entrado em vigor, o código civil alemão nasce com outra concepção, alcançando uma abrangência maior, pois, neste código o contrato já não é mais um meio de se chegar à propriedade, mas, sim, uma sub-espécie da espécie maior que é o negócio jurídico (VENOSA 2007).

O código civil brasileiro, publicado em 2002, traz uma forte influência do código alemão, pois, aquele foi estruturado de forma bem similar a este MELO (2004).

De acordo com TEPEDINO, BARBOZA E MORAES (2006) no mundo inteiro houve uma necessidade de analisar o direito contratual à luz das constituições. Isso, foi um marco na Teoria Contratual, pois há um modelo clássico, onde se encontram os princípios da Autonomia da Vontade, da Intangibilidade do Conteúdo do Contrato e da Relatividade dos seus efeitos. E há um modelo contemporâneo onde incidem os princípios da Boa-fé, do Equilíbrio Econômico e da Função Social (NEGREIROS 2006).

Apesar da evolução, o modelo clássico não foi superado pelo contemporâneo, mas, sim, acrescido, na tentativa de salvaguardar os interesses da sociedade.

NEGREIROS (2006) demonstra com bastante precisão, como apresentado na Tabela I.1, o estudo comparativo entre o direito contratual tradicional e as tendências modernas.

Tabela I.1 - Estudo comparativo entre o direito contratual tradicional e as tendências contratuais modernas, NEGREIROS (2006)

DIREITO CONTRATUAL TRADICIONAL	TENDÊNCIAS MODERNAS
Neutralidade de conteúdo	Enfoque conteudístico
Abordagem estática	Abordagem dinâmica
Antagonismo	Cooperação
Atomismo	Coletivismo
Abordagem abstrata	Abordagem voltada para a pessoa

O modelo contratual clássico liga-se mais à formação e a manifestação da vontade individual, enquanto que as novas tendências buscam funcionalizar a liberdade contratual tentando efetivar o equilíbrio das relações contratuais. Segundo NEGREIROS (2006)

“as inovações no direito contratual contemporâneo [...], transformaram o juízo acerca da validade do contrato num juízo voltado não apenas para o processo de formação e de manifestação da vontade geradora do vínculo contratual, mas igualmente voltado para o efetivo resultado produzido pelo acordo entre as partes”.

Portanto, no sistema de contratação do direito brasileiro, além das normas positivadas na Constituição Federal, no Código Civil e nas demais normas esparsas, incidem os princípios da Autonomia da Vontade, da Obrigatoriedade, da Relatividade, do Consensualismo, da Boa-fé, da Função Social e do Equilíbrio Contratual.

I.2.2.2 - Princípios Contratuais

Os princípios contratuais são importantes porque irão pautar a interpretação dos contratos. Segundo AQUAVIVA (1995) os princípios "decorrem do próprio fundamento da legislação positiva, que, embora não se mostrando expressos, constituem os pressupostos lógicos necessários das normas legislativas", assim, se houver uma lacuna na lei ou até mesmo no contrato os princípios estarão presentes para equilibrar a relação jurídica. A seguir são descritos os princípios do sistema de contratação do direito brasileiro da: Autonomia da Vontade, da Obrigatoriedade, da Relatividade, do Consensualismo, da Boa-fé, da Função Social e do Equilíbrio Contratual.

a) *Princípio da autonomia da vontade ou da liberdade de contratar*

Este princípio tem origem nos ideais da Revolução Francesa, pois uma vez possuindo o homem liberdade e sendo igual aos outros teria ele liberdade de contratar com quem ele quisesse, gerando, assim, a liberdade de contratar, que se resume em primeiro exercer a vontade de querer contratar e posteriormente escolher com quem contratar. Em decorrência disso os contratos possuem obrigatoriedade (*pacta sunt servanda*).

O princípio da autonomia da vontade é em realidade contratar do jeito que se quiser . Tendo unicamente como limite as normas de ordem pública

SERPA LOPES *apud* NEGREIROS (2006) demonstra que da autonomia da vontade decorrem os seguintes postulados:

- 1º) os indivíduos são livres de contratar ou de não contratar;
- 2º) nulo é o contrato em não havendo um consentimento livre;
- 3º) o conteúdo do contrato pertence livremente à determinação das partes contratantes;
- 4º) no caso de conflito interespacial de leis, os contratantes são livres de eleger a lei aplicável às suas relações contratuais;
- 5º) concluído o contrato é ele inatingível, a menos que as próprias partes o rescindam voluntariamente;
- 6º) o contrato concluído livremente incorpora-se ao ordenamento jurídico, tendo o contratante o direito de pedir a intervenção do Estado para a execução da obrigação não cumprida;
- 7º) o juiz , ao *aplicar o contrato*, é obrigado a se ater à intenção comum das partes contratantes."

A liberdade contratual é uma autonomia negocial e dentro dela está contida a liberdade de contratar, que consiste em querer contratar e escolher o contratante, fixando autonomamente o contrato, TEPEDINO, BARBOZA e MORAES (2006).

Todavia, com o decorrer do tempo, essa obrigatoriedade irrestrita passou a criar situações absurdas, conforme MELO (2004) ensina "a fórmula, *pacta sunt servanda* adotada abusivamente serviu para que os homens cometessem contra os seus semelhantes as mais hediondas barbaridades, o que não justifica, entretanto, abolir do contrato o princípio da obrigatoriedade". Conseqüentemente, o Estado passou a intervir nas contratações para tentar equilibrar as relações, que segundo o autor citado, essa iniciativa ficou conhecida como a publicização do contrato.

Em virtude disso, o princípio da autonomia da vontade, embora ainda plenamente aplicado, sofreu uma mitigação para que se mantenha a justiça contratual.

b) *Princípio da obrigatoriedade*

Este princípio também conhecido como da intangibilidade do conteúdo dos contratos, é decorrente da liberdade contratual entre as partes, possuindo força de lei o instrumento que estas assinam, impedindo que por meros caprichos alguma delas deixem de cumprir com as obrigações assumidas. Segundo MELO (2004) "os contratos obrigam as partes que dele participaram (*pacta sunt servanda*), tornando a legítima manifestação de vontade intangível para as próprias partes, assim como para o juiz."

É claro que em função de um equilíbrio contratual as partes não podem, por exemplo, convencionar obrigações que firam a dignidade da pessoa humana - contribuição do direito civil-constitucional. No mesmo sentido o Código Civil Brasileiro (CC) criou mecanismos para que interesses metaindividuais não fossem feridos, assim, na parte geral, prescreveu os institutos do *estado de perigo* (art.156; quando a pessoa premida da necessidade de salvar-se ou a pessoa de sua família, de grave dano conhecido pela outra parte, assume obrigação excessivamente onerosa) e da *lesão* (art. 157; quando a pessoa, sob premente necessidade se obriga a prestação manifestamente desproporcional) como defeitos do negócio jurídico. Bem

como a teoria da imprevisão (protegendo o contratante que não consegue mais manter o status que possuía a época da contratação). Estes institutos desobrigam os contratantes quando presentes essas desproporções.

Os contratos possuem coercitividade, ou seja, fazem lei entre as partes, todavia devem respeitar os limites da sociedade e da pessoa humana.

c) *Princípio da relatividade*

Este princípio existe para que o contrato só vincule as partes contratantes e ninguém mais. Nenhum terceiro pode ser atingido pelo que foi contratado.

Ele advém do brocardo latino *res inter alios acta tertio neque nocet neque prodest* que significa que o contrato não prejudica nem favorece terceiros, TEPEDINO, BARBOZA e MORAES (2006).

Todavia com a evolução dos comportamentos sociais e, conseqüentemente, da Teoria Contratual, assim como ocorreu no princípio da autonomia da vontade, houve uma necessidade de serem revistos os postulados do princípio da relatividade contratual, uma vez que o contrato possui uma função econômico-social e sua influência vai muito além da relação entre as partes contratantes, produzindo efeitos indiretos entre terceiros. Assim, na busca da justiça contratual criou-se o princípio da função social do contrato.

d) *Princípio do consensualismo*

Segundo MELO (2004) "este princípio estabelece que, em regra, os contratos se aperfeiçoam com o simples consenso (*solo consenso*), não se exigindo solenidades ou formas." Importante deixar claro que há alguns contratos que possuem a forma exigida por lei não bastando o simples consenso, são os ditos contratos formais, como por exemplo, a compra e venda.

e) *Princípio da Boa-fé*

Este princípio é uma das inovações da teoria contratual contemporânea. Pode-se dizer que ele nasceu com o intuito de equilibrar as relações contratuais.

Segundo NEGREIROS (2006) o princípio da boa-fé impõe lealdade, correção de conduta e veracidade de informações na contratação, ainda atuando sobre a autonomia privada.

A boa-fé pode ter dois sentidos: subjetivo e objetivo. No primeiro, ela se configura como "um estado de consciência do agente" (TEPEDINO, BARBOZA e MORAES 2006). Já sob o aspecto objetivo impõe um dever de conduta que:

“obriga as partes a terem um comportamento compatível com os fins econômicos e sociais pretendidos objetivamente pela operação negocial. Impõe um padrão de conduta aos contratantes no sentido de recíproca cooperação, com consideração aos interesses comuns em vista de se alcançar o efeito prático que justifica a própria existência do contrato (TEPEDINO, BARBOZA e MORAES 2006).

O princípio da boa-fé é resultante dos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana (art. 1º, I CF); do valor social do trabalho (art. 1º, IV, CF); da livre iniciativa (art.1º, IV) e da igualdade social (art. 3º, III, CF). Além do art. 170, CF, que enumera os princípios gerais da atividade econômica.

TEPEDINO, BARBOZA e MORAES (2006) demonstram que a boa-fé possui a função de cânon interpretativo normativo, de norma de criação de deveres jurídicos e como limitadora do exercício de direitos subjetivos.

Os mesmos autores ainda ensinam que da boa-fé decorrem os seguintes deveres laterais:

- cuidado, previdência, segurança;
- aviso, esclarecimento;
- informação;
- prestação de contas;
- colaboração e cooperação;
- proteção e cuidado com a pessoa e o patrimônio da outra parte;
- omissão e segredo.

Este princípio acabou sendo positivado pelo CC no art. 422 e acabou se tornando uma cláusula geral de contratação. Ele se resume em as partes manterem a lealdade umas com as outras, ou seja, é a manutenção do comportamento leal entre os contratantes.

A boa-fé deve atuar em todas as fases contratuais, inclusive, quando o contrato já estiver sido desfeito, MELO (2004).

f) *Princípio da Função Social do Contrato*

Nas palavras de NEGREIROS (2006)

“O princípio da função social encontra fundamento constitucional no princípio da solidariedade, a exigir que os contratantes e os terceiros colaborem entre si, respeitando as situações jurídicas anteriormente constituídas, ainda que as mesmas não sejam providas de eficácia real, mas desde que a sua prévia existência seja conhecida pelas pessoas implicadas”.

O contrato não deve ser visto como uma relação isolada, pois, uma vez que está inserido dentro de um contexto social possui uma relação dinâmica com a sociedade, influenciando e se deixando influenciar pelos comportamentos sociais e pelas relações jurídicas estabelecidas anteriormente. Daí, então, atenuado o individualismo contratual - consagrado pelo princípio da relatividade - hoje o contrato produz efeitos que incidem em toda sociedade. Sendo assim, ele deve estar de acordo com o que ela coaduna, não se pode conceber, por exemplo, uma contratação que prejudique o meio ambiente ou a coletividade.

De acordo com MELO (2004) o enunciado 23 da Jornada de Direito Civil, que estudou os institutos do CC/02, traz o seguinte entendimento acerca desse tema:

“a função social do contrato prevista no art. 421 do novo Código Civil não elimina o princípio da autonomia contratual, mas atenua ou reduz o alcance desse princípio, quando presentes interesses metaindividuais ou interesse individual relativo à dignidade da pessoa humana”.

Com essas evoluções, a função social do contrato acabou por se tornar uma cláusula geral de contratação e deve estar inserida em todos os contratos.

g) *Princípio do Equilíbrio Contratual*

Este princípio nasceu para tentar efetivar uma justiça contratual. Segundo NEGREIROS (2006) nele estão inseridas as idéias de equilíbrio, eqüidade e proporcionalidade. Possui inspiração no princípio constitucional da igualdade substancial (art. 3, III, CF).

O princípio do equilíbrio contratual possui o objetivo de avaliar o conteúdo e o resultado do contrato, comparando as "vantagens e encargos atribuídos a cada um dos contratantes" (NEGREIROS 2006).

I.2.2.3 - Formação dos Contratos

O contrato é uma espécie de negócio jurídico. Desta forma o elemento da vontade humana se torna imprescindível para que ele seja realizado.

O artigo 104 do Código Civil dispõe que para o negócio jurídico ser considerado válido os agentes devem ser capazes, o objeto deve ser lícito, possível, determinado ou determinável e deve possuir uma forma prescrita ou não defesa em lei.

Para WALD (2004) a incapacidade relativa dos agentes resulta na anulabilidade do negócio, enquanto que a incapacidade absoluta implica na nulidade do contrato. Portanto, um dos cuidados a serem tomados na contratação é a verificação da capacidade dos agentes. Ainda para esse mesmo autor, se o objeto for ilícito ou sua prestação for impossível o contrato será nulo, não surtindo efeitos. Quanto à forma, se a lei impuser um modelo específico de contratação, as partes devem segui-la; entretanto, quando a lei não exigir uma forma específica, ela pode ser livre, desde que não contenha elementos que contrarie a norma.

As partes contratantes devem manifestar a vontade em realizar o contrato para que ele se torne efetivo. Cabe lembrar que essa manifestação pode ser expressa ou tácita, deixando claro que consentimento tácito não significa silêncio, vez que ninguém se obriga a um contrato se recebe apenas uma proposta e não emite nenhuma resposta, nem negativa nem positiva. Existem casos especiais onde quando há uma contratação contínua e habitual pode o silêncio ser interpretado como aceitação, mas isso é uma exceção especial (RODRIGUES 2006).

Outra questão bastante importante na formação dos contratos é a proposta contratual ou o contrato preliminar. Para WALD (2004) são dois os elementos imprescindíveis para a formação dos contratos: a proposta (ou policitização) e a aceitação.

Segundo o art. 427 do CC "a proposta de contrato obriga o proponente, se o contrário não resultar dos termos dela, da natureza do negócio, ou das circunstâncias do caso". Essa proposta é ofertada na fase pré-contratual e tem força obrigatória, ou seja, dentro dos limites do razoável ela pode ser alterada por se tratar de uma fase anterior a da contratação. O artigo 427 do Código Civil elenca as situações em que a proposta deixa de ser obrigatória:

Art. 428. Deixa de ser obrigatória a proposta:

I - se, feita sem prazo a pessoa presente, não foi imediatamente aceita. Considera-se também presente a pessoa que contrata por telefone ou por meio de comunicação semelhante;

II - se, feita sem prazo a pessoa ausente, tiver decorrido tempo suficiente para chegar a resposta ao conhecimento do proponente;

III - se, feita a pessoa ausente, não tiver sido expedida a resposta dentro do prazo dado;

IV - se, antes dela, ou simultaneamente, chegar ao conhecimento da outra parte a retratação do proponente.

WALD (2004) ensina que para uma contratação entre pessoas ausentes existem quatro teorias:

- Teoria da Informação - Sendo a contratação válida a partir do conhecimento da aceitação;
- Teoria da Declaração - A contratação é válida a partir da declaração da aceitação da proposta;
- Teoria da Expedição - A contratação se valida a partir da expedição da declaração. Essa teoria é a regra no direito brasileiro, conforme demonstra o artigo 434 do Código Civil:

Art. 434 - Os contratos entre ausentes tornam-se perfeitos desde que a aceitação é expedida, exceto:

I - no caso do artigo antecedente;

II - se o proponente se houver comprometido a esperar a resposta;

III - se ela não chegar no prazo convencionado.

- Teoria da Recepção - É a exceção da teoria da expedição. Nesta o recebimento pelo proponente é que valida a contratação.

Segundo RODRIGUES (2006) o contrato só se aperfeiçoa com o cruzamento das declarações de vontade de ambas as partes. Cabe lembrar que simples informações não vinculam ninguém. Só há vinculação quando as partes deixam bem claro umas para as outras que o negócio vai ser realizado e nesse momento são discutidos preços, prazos, condições etc.

A partir do momento que as partes aceitam são necessários dois requisitos: 1º - que a aceitação seja feita dentro do prazo concedido na proposta e 2º - corresponda uma adesão integral à proposta, sob pena de ser formulada outra proposta se adesão for parcial (RODRIGUES 2006).

Outro tópico interessante é o do lugar onde se celebra o contrato, de acordo com o CC será celebrado o contrato no lugar que foi proposto.

Ainda cabe referência, dentro dessa revisão sobre o direito contratual, a classificação dos contratos. Estes podem ter várias classificações, WALD (2004):

- Quanto ao número de partes:
 - Unilaterais – impõe deveres a uma parte somente;
 - Bilaterais – impõe deveres para ambos os contratantes;
 - Plurilaterais (ou contratos unilaterais imperfeitos) – Há uma multiplicidade de partes, com identidade das obrigações e as finalidades são almeçadas por todos os contratantes. Ex: contrato de sociedade.
- Quanto às prestações:
 - Gratuitos – Há uma redução do patrimônio de um dos contratantes em benefício do outro;
 - Onerosos – Há uma prestação e uma contraprestação entre as partes sobre o que foi acordado na contratação. Podem ser subdivididos em:
 - Comutativos – As prestações de todas as partes devem ser equivalentes e proporcionais.
 - Aleatórios – Pode possuir uma ou ambas prestações incertas.

- Quanto à estrutura:
 - Típicos ou nominados – Possuem uma estrutura legal definida. Ex: contrato de compra e venda, de doação, de locação etc.;
 - Atípicos ou inominados – Sua estrutura legal não é definida pela lei, as partes que a convencionam;
 - Mistos - Se utilizam de elementos de diversos contratos típicos.
- Quanto às pessoas:
 - Individuais – Há uma relação entre pessoas;
 - Coletivos – É um acordo de sindicatos ou de grupos econômicos.
- Quanto à execução:
 - Instantâneos – No mesmo momento em que se contrata se executa;
 - Continuados – A execução do contrato é realizada com o decorrer do tempo, não instantaneamente.
- Quanto à formação:
 - Reais – Dependem da entrega de certo objeto;
 - Formais ou Solenes – A lei impõe uma forma de celebração.
 - Consensuais – Para se efetivar basta um mero consenso;
 - De Adesão - É um tipo de contrato onde a parte aderente não tem o poder de discutir as cláusulas contratuais e ainda assim não pode deixar de contratar, pois, é a única forma de ter acesso ao bem oferecido.

Existem outras peculiaridades sobre a formação dos contratos, todavia não é intuito desse trabalho esmiuçar esses detalhes, cabendo essa tarefa a um manual específico.

I.2.2.4 - Redes contratuais

Em razão da multiplicidade de negociações e da complexidade do mundo dos negócios o direito precisou criar mecanismos que acompanhassem essa modernidade. Assim, dentro desse contexto, vários doutrinadores de vários países criaram teorias que acompanhassem esse movimento.

KONDER (2006) realizou um trabalho sobre a rede de contratos, conceituando estas redes como "uma complexificação e o problema deixa de ser a circulação do produto ou o serviço em seqüência e passa a ser a coordenação de atividades simultâneas". Ou seja, nas redes contratuais não há uma hierarquia ou linearidade de contratos mas há uma complexidade de contratos todos de igual importância.

LORENZETTI apud KONDER (2006) diz que "existem vínculos entre todos os membros da rede, porque sabem que obtêm dela um benefício adicional, que é o incremento da distribuição de vendas." Assim, o problema da rede de contratos é a coordenação das partes simultaneamente. E o autor continua dizendo que há uma

"causa sistemática", que não seria um objetivo concreto buscado por meio da celebração de mais de um negócio, mas a geração e o compartilhamento equânime de benefícios, custos e riscos que só é viável mediante a permanência de um certo equilíbrio econômico na rede. A causa sistemática permitiria exigir dos integrantes da rede que atuem de maneira a manter esse equilíbrio.

Assim, os membros participantes da rede devem ter consciência que "o adimplemento de cada um beneficia não apenas o contratante singular mas indiretamente todos os integrantes do sistema" (KONDER 2006).

Este mesmo autor aponta que nesse contexto de redes contratuais além das obrigações contratuais de praxe, existem outros deveres para a manutenção da rede, como o dever de colaborar, de contribuir com o sustento do grupo e de assegurar o êxito da empresa comum, de proteção do sistema.

I.2.3 - Direito Empresarial

Este item realiza uma revisão da bibliografia acerca do direito empresarial, abordando uma breve evolução, o conceito jurídico de empresa e os tipos societários.

I.2.3.1 - Evolução do direito empresarial

Desde a Antigüidade o comércio é realizado por vários povos, destacando-se os fenícios. Embora neste período histórico não houvesse uma noção clara de direito comercial, apesar de já existir alguma regulamentação. TOMAZETTE (2002) concede o seguinte relato histórico:

“Na Antigüidade surgiram as primeiras normas regulamentando a atividade comercial (2.083 a. C), as quais remontam ao Código de Manu na Índia e ao Código de Hammurabi da Babilônia, mas sem configurar um sistema de normas que se pudesse chamar de direito comercial. Os gregos também possuíam algumas normas, sem, contudo corporificar um sistema orgânico. No direito romano também havia várias normas disciplinando o comércio (que se encontravam dentro do chamado *ius civile*, sem autonomia) que, todavia, em virtude da base rural da economia romana, também não corporificaram algo que pudesse ser chamado de direito comercial”.

Não obstante essas informações grande parte da doutrina considera a evolução histórica do direito empresarial sendo iniciada no século XII e se estendendo aos dias atuais, compreendendo quatro etapas.

De acordo com essa doutrina majoritária, o primeiro período se inicia na segunda metade do século XII e as suas atividades se concentram na Itália. Nessa etapa os comerciantes e artesãos se reuniam em corporações de artes e ofícios. Essas corporações possuíam jurisdições próprias, com decisões baseadas nos usos e costumes, que só se aplicavam aos comerciantes associados à corporação. A centralização do comércio se encontrava na região da Itália - Gênova, Florença e Veneza, COELHO (2006).

O segundo período compreende os séculos XVI a XVIII e tem como característica a intensificação do mercantilismo, havendo, assim, uma mudança na centralização do domínio

do comércio, que se transpõe para a Inglaterra. Esta por sua vez absorve toda a jurisdição das corporações mercantis, pois seu sistema jurídico é o da *common law*. Entretanto, no restante da Europa a tradição é romanística, onde os usos e costumes não são a principal referência nos ordenamentos jurídicos, sendo o sistema de jurisdição de corporações parcialmente aceito. Na França, em especial, a autonomia das corporações foram se transferindo para os tribunais do estado nacional, que estavam começando a surgir. Uma grande contribuição dessa etapa foi o surgimento do instituto das Sociedades Anônimas (S/A), COELHO (2006).

A terceira etapa, entre os séculos XIX e a primeira metade do séc XX, fica bem caracterizada com a substituição do critério subjetivo, onde os comerciantes e artesãos eram julgados conforme sua pessoa, pela adoção de um direito comercial baseado nos atos de comércio. Esse período é iniciado com a codificação napoleônica – *Code de Commerce* – em 1808, COELHO (2006).

Segundo SOARES (2006) o lema da Revolução Francesa, “liberdade, igualdade e fraternidade”, não permitiu que se tivesse quaisquer privilégios em qualquer classe, assim, todos os cidadãos foram equiparados perante a lei. Por isso, o Código Comercial francês, elencou vários atos que poderiam ser considerados comerciais e atos comuns ao comércio e as pessoas que os praticavam não necessariamente eram comerciantes, declarando em seu artigo 1º: “*são comerciantes os que exercem atos de comércio e deles fazem profissão habitual*”. A autora acrescenta:

[o código comercial francês] “arrolou nos arts. 632 e 633, uma série de atos comuns ao exercício do comércio e outros que seriam considerados comerciais porque a lei assim os reputava, não sendo necessário, portanto, para estes, que a pessoa que o praticasse fosse comerciante. Eram atos de comércio *objetivos*, tendo essa qualidade por determinação da lei e não em decorrência da profissão da pessoa que os praticava”.

A última etapa desse histórico do direito comercial se iniciou na Itália, com a edição, em 1942, do *Codice Civile*, que reuniu numa única lei os direitos civil, comercial e trabalhista, adotando a Teoria da Empresa, que segundo COELHO (2006) “é, sem dúvida, um novo modelo de disciplina privada da economia, mais adequado à realidade do capitalismo superior”.

É claro que toda essa teoria também era um reflexo de todas as modificações históricas ocorridas na Europa no início do século XX, assim esse grande doutrinador ensina:

“para o local e ano em que a teoria da empresa se expressou pela primeira vez no ordenamento positivo. O mundo estava em guerra e, na Itália, governava o ditador fascista Mussolini. A ideologia fascista não é tão sofisticada como a comunista, mas um pequeno paralelo entre ela e o marxismo ajuda a entender a ambientação política do surgimento da teoria da empresa. Para essas duas concepções ideológicas, burguesia e proletariado estão em luta; elas divergem sobre como a luta terminará. Para o marxismo, o proletariado tomará o poder do estado, expropriará das mãos da burguesia os bens de produção e porá fim às classes sociais (e, em seguida, ao próprio estado), reorganizando-se as relações de produção. Já para o fascismo, a luta de classes termina em harmonização patrocinada pelo estado nacional. Burguesia e proletariado superam seus antagonismos na medida em que se unem em torno dos superiores objetivos da nação, seguindo o líder (duce), que é intérprete e guardião destes objetivos. A empresa, no ideário fascista, representa justamente a organização em que se harmonizam as classes em conflito”.

O Brasil se utilizou da legislação portuguesa até 1850, quando, então, começou a vigorar o atual Código Comercial (Lei 556, de 20 de junho de 1850), que adotou o sistema francês, ou seja, a teoria dos atos de comércio, para caracterizar comércio e comerciante. No entanto, nos últimos anos a maciça jurisprudência e doutrina brasileira já faziam bastante menção a moderna Teoria da Empresa, até que em 10 de janeiro de 2002 foi promulgada a lei 10.406 (novo Código Civil - CC - brasileiro). Este diploma legal fez uma revolução no Direito Comercial, inclusive nomeando-o Direito Empresarial, sendo disciplinado no Livro II, que compreende os artigos 966 a 1.195, e oficializou a Teoria da Empresa no sistema legal do Brasil. É importante lembrar que o NCC só revogou a primeira parte do Código Comercial, este ainda tem em vigor os artigos 457 a 796, que trata do comércio marítimo.

I.2.3.2 – Conceito Jurídico de Empresa

O conceito jurídico de empresa surgiu de uma necessidade da ciência econômica. O doutrinador italiano ASQUINI apud KOURY (2002) ensina que o conceito de empresa corresponde a um fenômeno poliédrico, com vários perfis, que foram divididos em quatro

grupos, sendo cada um deles correlato a um perfil jurídico do conceito econômico: o funcional, o patrimonial, o corporativo e o subjetivo, que serão detalhados em seguida:

1. *Perfil funcional ou dinâmico:*

A empresa é considerada como atividade empresária, dirigida a um determinado fim produtivo. Destacando-se como fatores de produção: a força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia. ASCARELLI apud KOURY (2002) diz que “a atividade não corresponde a um ato, e sim a uma série de atos coordenados entre si em relação à sua finalidade comum que, no caso da empresa, refere-se ao objetivo econômico de produção ou distribuição de bens ou de serviços para o mercado.” Para REQUIÃO (1984) apud KOURY (2002) a empresa “traduz, antes, a atividade profissional do empresário, considerada no seu aspecto funcional mais do que no instrumental.”

2. *Perfil Patrimonial e Objetivo:*

Aqui há uma confusão entre empresa, patrimônio e estabelecimento. Segundo KOURY (2002) “a empresa constituiria, em seu aspecto patrimonial, ao mesmo tempo um conjunto de objetos de direito (*universitas facti*) e um conjunto de direitos, ou seja, relações jurídicas ativas e passivas (*universitas juris*).” Contudo esse entendimento de confusão já foi superado e hoje o estabelecimento pode ser conceituado como “o conjunto de bens corpóreos ou incorpóreos utilizados pelo empresário no exercício de sua atividade profissional visando a torná-la mais eficiente para a obtenção de lucros” GUSMÃO (2005)

3. *Perfil Subjetivo*

Nesse perfil se confundem a palavra empresário com empresa. Esse perfil sofreu muitas críticas, justamente por essa confusão. No atual ordenamento brasileiro esses dois tipos não se confundem.

4. *Perfil corporativo*

Nesse perfil a empresa é considerada como um núcleo social organizado, formado pelo empresário e por seus colaboradores. KOURY (2002) ensina que “admitindo-se a empresa como instituição, torna-se mais fácil compreender o que se vem denominando de função social

da empresa moderna, bem com os chamados interesses da empresa em si, distintos daqueles dos acionistas”.

Para COELHO (2006) dessa visão de Asquini com muitos perfis sobre a empresa apenas o perfil funcional tem alcance real na sociedade. Os perfis subjetivo e objetivo, são os conhecidos institutos sujeito de direito e estabelecimento e o perfil corporativo é uma utopia que vai de encontro aos ideais capitalistas.

O novo código civil não trouxe um artigo conceituando a empresa, o Livro II, do Direito de Empresa, é iniciado com o artigo 966 onde se conceitua o empresário: “Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção de bens e serviços.” Assim, chega-se ao conceito de empresa através do conceito de empresário.

Conceitua-se empresa como sendo *atividade*, cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerados estes mediante a organização dos fatores de produção (força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia)
COELHO (2006)

Assim, para que se possa conceituar empresa, deve-se ter em mente que o objetivo final de uma empresa é fazer circular bens e serviços, e essa circulação deve conferir lucro. Além disso para que uma empresa exista é preciso estar presentes os fatores de produção: *força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia*, e estes devem ser organizados.

É importante lembrar que a pessoa jurídica não é a empresa, esta é a atividade. E empresário não é necessariamente o sócio COELHO (2006) ensina:

“A empresa pode ser explorada por uma pessoa física ou jurídica. No primeiro caso, o exercente da atividade econômica se chama empresário individual; no segundo, sociedade empresária. Como é a pessoa jurídica que explora a atividade empresarial, não é correto chamar de “empresário” o sócio da sociedade empresária”.

O novo Código Civil no artigo 44 elencou as pessoas jurídicas de direito privado:

Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado:
I – as associações;
II – as sociedades;
III – as fundações;

As associações e fundações não objetivam lucro, nem exercem atividade econômica. Já as sociedades têm como finalidade gerar lucro.

E este diploma legal acrescenta no art. 45:

Art. 45. Começa a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, precedida, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se no registro todas as alterações por que passar o ato constitutivo.

Para OLIVEIRA (2000) “pessoas jurídicas são entidades a que a lei empresta personalidade, isto é, são seres que atuam na vida jurídica, com personalidade diversa da dos indivíduos que a compõem, capazes de serem sujeitos de direitos e obrigações na ordem civil.” Dessa forma é possível observar dois elementos que formam a idéia de pessoa jurídica: o material, representado pela união de pessoas (preexistente); e o jurídico, que decorre da lei.

Conferir personalidade jurídica a uma sociedade é importante para trazer segurança jurídica às contratações que esta irá realizar. Segundo o art. 985 do CC “A sociedade adquire personalidade jurídica com a inscrição, no registro próprio e na forma da lei, dos seus atos constitutivos (arts. 45 e 1.150)”.

Quanto à natureza jurídica do registro de sociedade GUSMÃO (2005) ensina que o

“registro da sociedade empresária no órgão registrante próprio é de natureza híbrida: tem natureza constitutiva quando é promovido no órgão competente para a aquisição da personalidade jurídica (art.985) e meramente declaratória quando é promovido para a caracterização da condição de empresário, salvo o registro do rural.”

É importante lembrar que se uma sociedade não promove a sua regular inscrição, ou deixa de averbar alguma modificação no seu contrato de sociedade, ela será considerada irregular.

I.2.3.3 - Tipos de Sociedades

De acordo com GUSMÃO (2005) as sociedades podem se dividir em contratuais, quando a sua constituição depender da manifestação de vontade de seus sócios; ou

institucionais, quando a sociedade não depender de um contrato, mas, sim de um ato institucional.

O novo Código Civil trouxe inúmeras inovações em matéria empresarial. Ele dividiu as sociedades em duas espécies: simples e empresárias. Nas sociedades simples não há atividade econômica organizada, ela é exercida pelos próprios sócios, ou por profissionais ligados a estes. Já nas sociedades empresárias há organização de atividade econômica para a produção ou circulação de bens ou de serviços. Segundo GUSMÃO (2005) as sociedades empresárias equivalem a pessoas jurídicas, sendo sujeitos de direitos. Sua regularidade depende do arquivamentos dos atos constitutivos no órgão competente (art. 967, CC).

Quanto à responsabilidade da sociedade, independentemente do regime jurídico que ela adote a sua responsabilidade sempre será ilimitada e todo o seu patrimônio responderá pelas obrigações contraídas com os credores.

As sociedades empresárias podem ser divididas em cinco tipos:

- Sociedade em nome coletivo
- Sociedade em comandita simples
- Sociedade em comandita por ações
- Sociedade limitada (Ltda)
- Sociedade anônima (S/A)

Esses tipos societários serão descritos sucintamente a seguir, levando em consideração as suas principais características:

Sociedade em nome coletivo

Neste tipo societário os sócios, somente pessoas físicas, respondem solidaria e ilimitadamente pelas obrigações sociais. E somente os sócios podem administrar a sociedade. Tem natureza jurídica de sociedade de pessoas. Está prevista nos artigos 1.39 a 1044 do CC.

Sociedade em comandita simples

Neste tipo existem sócios de duas categorias: os comanditados, com responsabilidade limitada, e os comanditários, com responsabilidade limitada. Sua natureza jurídica é de sociedade de pessoas. Tem previsão legal nos art. 1045 a 1051 do CC.

Sociedade em comandita por ações

Tem natureza de sociedade de capital. Nessa sociedade o capital é dividido em ações. Está prevista nos artigos 1090 a 1092 do código civil combinado com os artigos 280 a 284 da lei 6404/76.

Sociedade Limitada (Ltda)

Este tipo societário era regulado pelo Decreto 3.708/19. Contudo, passou a ser regulado pelos artigos 1052 a 1087 do CC. Segundo GUSMÃO (2005) mais de 95% das sociedades possuem esse tipo societário, pois os sócios tem responsabilidade pessoal restrita ao valor de suas cotas.

A Instrução normativa nº 98/2003 do DNRC (Departamento Nacional de Registro de Comércio) descreve quais são as pessoas que estão impedidas ou aquelas que podem ser sócias.

Hoje, a limitada tem natureza jurídica de sociedade de pessoas pela regra dos arts 1053 c/c 1057 e 1052, do CC. Contudo, segundo GUSMÃO(2005) há a possibilidade de convertê-la em sociedade de capital se o contrato social assim o dispuser. Discordando dessa conversão está Sérgio Campinho, segundo GUSMÃO (2005), que afirma ser da substância de uma limitada a natureza jurídica de sociedade de pessoas. Assim, conclui-se que a limitada tem uma natureza híbrida e para descobrir se é uma sociedade de pessoas ou de capital deve-se fazer uma análise do contrato social.

No momento da criação cada sócio deverá integralizar sua cota no capital social se isso não for feito a sociedade poderá cobrar dele a parte integralizada, entretanto, perante terceiros a sociedade responde ilimitadamente.

O nome empresarial de uma sociedade limitada deve vir sempre acompanhado da expressão "Ltda".

Ainda sobre as limitadas COELHO (2006) ensina:

“A sociedade limitada, normalmente relacionada à exploração de atividades econômicas de pequeno e médio porte, é constituída por um contrato celebrado entre os sócios. O seu ato constitutivo é, assim, o contrato social, instrumento que eles assinam para ajustarem os seus interesses recíprocos”.

O ato constitutivo de uma limitada tem natureza jurídica de contrato plurilateral e deve preencher os requisitos do artigo 104 do CC, isto é, os sócios devem possuir capacidade civil, o objeto social deve ser lícito, possível e determinado e deve ter forma prescrita ou não defesa em lei. Ainda de acordo com a instrução normativa nº 98/2003 do DNRC o contrato social deve possuir as seguintes cláusulas obrigatórias:

- 1.2.7. O corpo do contrato social deverá contemplar, obrigatoriamente, o seguinte:
- a) nome empresarial, que poderá ser firma social ou denominação social;
 - b) capital da sociedade, expresso em moeda corrente, a quota de cada sócio, a forma e o prazo de sua integralização;
 - c) endereço completo da sede (tipo e nome do logradouro, número, complemento, bairro/distrito, município, unidade federativa e CEP) bem como o endereço das filiais;
 - d) declaração precisa e detalhada do objeto social;
 - e) prazo de duração da sociedade;
 - f) data de encerramento do exercício social, quando não coincidente com o ano civil;
 - g) as pessoas naturais incumbidas da administração da sociedade, e seus poderes e atribuições;
 - h) qualificação do administrador não sócio, designado no contrato;
 - i) participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;
 - j) foro ou cláusula arbitral. GUSMÃO (2005).

Esse tipo societário, quando for sociedade de pessoas, pode ser dissolvido nos moldes do art. 1033 do CC:

Art. 1.033. Dissolve-se a sociedade quando ocorrer:

- I - o vencimento do prazo de duração, salvo se, vencido este e sem oposição de sócio, não entrar a sociedade em liquidação, caso em que se prorrogará por tempo indeterminado;
- II - o consenso unânime dos sócios;
- III - a deliberação dos sócios, por maioria absoluta, na sociedade de prazo indeterminado;
- IV - a falta de pluralidade de sócios, não reconstituída no prazo de cento e oitenta dias;
- V - a extinção, na forma da lei, de autorização para funcionar.

Se for uma sociedade empresária também se inclui, nessa etapa de dissolução, o instituto da falência.

Sociedade Anônima (S/A)

As sociedades anônimas estão tuteladas pela Lei 6.404/76. Este tipo societário é

chamado de sociedade por ações, porque o capital social é dividido em ações.

A natureza jurídica das S/A é sociedade de capital.

Quanto ao documento de formalização da S/A COELHO(2006) ensina:

“Já a sociedade anônima – também chamada “companhia” – se relaciona normalmente à exploração de grandes atividades econômicas, e o documento básico de disciplina das relações entre os sócios se denomina estatuto” (COELHO 2006).

GUSMÃO (2005) aponta as principais características da S/A:

- Divisão do capital em ações, com ou sem valor nominal;
- Sociedade de capital;
- responsabilidade dos acionistas limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas;
- constituição por subscrição pública ou particular;
- adoção de uma denominação como nome empresarial;
- formação por dois ou mais acionistas;
- caráter sempre empresarial por força de lei, independentemente de seu objeto;
- existência de três órgãos obrigatórios: assembleia geral, diretoria e conselho fiscal. Os dois primeiros funcionam de modo permanente; o último, conforme o dispuser o estatuto;
- admissibilidade da livre negociação e penhora de ações por dívidas particulares dos acionistas, em razão da natureza capitalista da sociedade.

As sociedades podem ser classificadas como abertas ou fechadas, e esta classificação irá depender se os valores mobiliários vão ou não circular no mercado financeiro. Será considerada aberta se houver registro na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e fizer circular seus valores mobiliários. Caso não haja circulação será considerada fechada. Como valores mobiliários pode-se compreender as ações, os debêntures, partes beneficiárias, bônus de subscrição etc. A CVM irá fiscalizar a Cia, pois o alcance social será muito grande.

Para se constituir uma S/A é necessário passar por três fases: providências preliminares (com a subscrição do capital social por pelo menos duas pessoas, a entrada de no mínimo 10% do preço de subscrição e o depósito bancário das entradas recebidas pela cia.); fase da constituição propriamente dita (fase da subscrição); e providências preliminares (arquivamento e publicação dos atos constitutivos)

Quanto à responsabilidade, conselheiros e diretores não respondem pessoalmente pelas obrigações contraídas pela cia. numa gestão regular. Mas podem responder civil e penalmente por prejuízos em casos de culpa ou dolo ou quando violarem o estatuto (arts. 177 CP; Lei 7492/86; Lei 8137/90; arts. 27-C a 27-E da Lei 6.385/76; e art. 158, I e II da Lei 6.404/76).

A S/A pode ser dissolvida de pleno direito (art. 206, I da LSA), por decisão judicial (arts. 206, I e 209 da LSA) ou por decisão de autoridade administrativa competente (art. 206, III, LSA)

Uma Cia. pode ser extinta por encerramento se sua liquidação, incorporação, fusão ou cisão no todo ou em parte com outras sociedades.

II - ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS EM REDE

Este capítulo busca fazer uma análise dos modelos organizacionais em rede, que mais se aproximam das empresas virtuais.

II.1 – Organizações em Rede

MASUTTI (2005) apresenta um modelo de evolução das redes numa perspectiva organizacional adaptado de um trabalho de CÂNDIDO e ABREU (2000), detalhado a seguir.

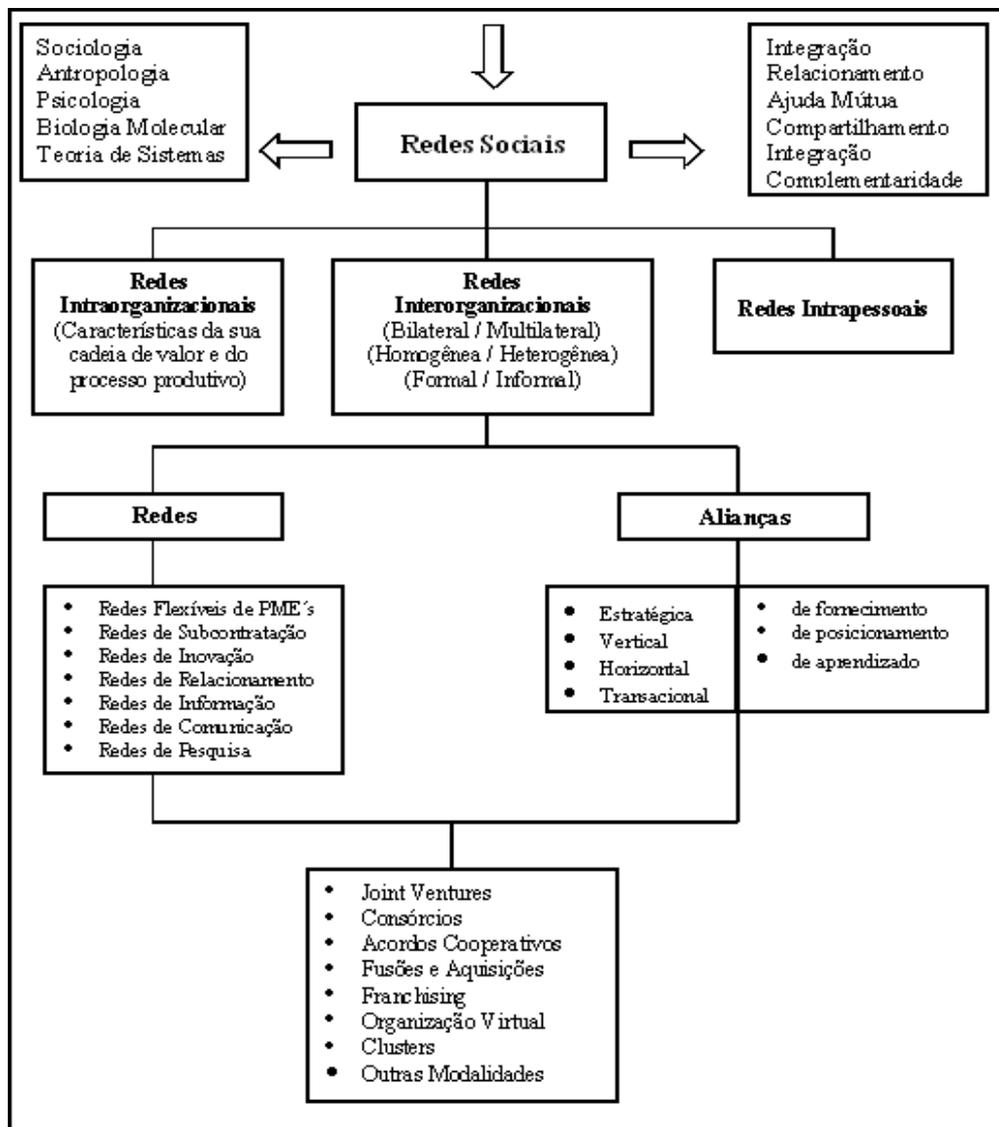


Figura II.1 - a evolução das redes numa perspectiva organizacional, CÂNDIDO e ABREU, adaptado por MASUTTI (2005)

Esse modelo tem como ponto de partida as Redes Sociais, que para o autor "seria um conjunto de elementos ligados através de um conjunto de relações específicas", isto é, são vários os elementos que influenciam e são influenciados pelas redes sociais tais como a sociologia, a antropologia, a psicologia, a biologia molecular, a teoria de sistemas, que ocasionam: interação, relacionamento, ajuda mútua, compartilhamento, integração e complementaridade.

A partir desse contexto, as redes sociais passam a se subdividir em três: redes intraorganizacionais, redes intrapessoais e redes interorganizacionais.

As redes intraorganizacionais são aquelas existentes dentro da própria organização, ou seja, são as relações entre as células de trabalho participantes da empresa, sem a influência de elementos externos, como exemplo pode-se colocar um projeto que reúne os departamentos de marketing e produção para ser executado.

As redes intrapessoais são aquelas feitas por pessoas, são pessoas que se unem com o objetivo de formar uma rede, podem ser participantes de uma mesma empresa ou não.

E as redes interorganizacionais são as interações entre organizações diferentes, que podem ser empresas, institutos, organizações não governamentais, governos, dentre outros. No modelo adaptado por MASUTTI (2005) essa modalidade de rede se subdividiu em dois: redes e alianças. Classificando as redes como tipos de interação e as alianças como modalidade e estruturação.

Assim, têm-se como tipos de redes as: flexíveis de PME's (pequenas e médias empresas); de subcontratação; de inovação; de relacionamento; de informação; de comunicação e de pesquisa.

Às alianças cabe o papel de classificar em modalidades: de fornecimento, de posicionamento e de aprendizado. E demonstrar qual o tipo de estrutura que será utilizado: estratégica; vertical; horizontal ou transacional.

Ao final do modelo o autor demonstra exemplos de redes interorganizacionais: *Joint ventures*; Consórcios; Acordos Cooperativos; Fusões e Aquisições; Franchising; Organização Virtual / Empresa Virtual, Clusters e outras modalidades.

A seguir será realizada uma análise comparativa das empresas virtuais com os modelos organizacionais: *joint venture*, grupos de empresas e os consórcios, por eles se assemelharem com a EV.

II.2 - *Joint Ventures*

Segundo BAPTISTA e DURAND-BARTHEZ, citado por FERRAZ (2001), “a *joint venture* teve sua origem no direito anglo-saxão, a partir de uma forma de associação empírica, aplicada em alguns campos do direito interno, atingindo, posteriormente, a universalidade de seu uso nos negócios internacionais”.

No direito inglês, “a *joint venture* tinha conotação de aventura conjunta, ligada a um contrato direto de navegação, visando auferir lucros com um negócio ultramarino, de exportação/importação”. (BAPTISTA e DURAND – BARTHEZ *apud* FERRAZ, 2001) BOUVIER, citado por FERRAZ (2001) a define como “o envio de mercadorias ao estrangeiro, sob a responsabilidade de um despachante ou agente, as quais devem ser vendidas nas melhores condições, em benefício dos proprietários”.

As *Joint Ventures* surgiram para atender uma necessidade do mercado norte americano, pois estavam sendo efetuadas rápidas mudanças tanto na tecnologia quanto na macroeconomia acrescido ao cenário complexo das leis e regulamentos a que as empresas tinham que se submeter. Ela se apresentou como uma alternativa contra a proibição de associação entre uma Sociedade Anônima e outra empresa de outro tipo societário, por exemplo uma Ltda, conforme ensina BASSO (2002). Sabe-se que elas vêm sendo realizadas desde aproximadamente 1920 (RABEN, 1993).

Tanto RABEN (1993), quanto BASSO (2002) e CARVALHO (2004) não apresentam um conceito de *Joint Venture*, inclusive esses autores dizem que não existe um consenso sobre o conceito, entretanto, apontam as seguintes características:

- 1)É uma aliança estratégica flexível entre empresas;
- 2)Formada por empresas que desejam aumentar sua competitividade;

- 3) As empresas podem entrar em mercados, que até a *Joint Venture*, não havia a possibilidade de ingresso;
- 4) Podem ser entre empresas nacionais ou internacionais;
- 5) Pode ser realizada entre empresas de pequeno, médio ou grande porte;
- 6) Pode ter personalidade jurídica própria ou não;
- 7) Pode ser temporária;
- 8) Deve haver confiança mútua, sob o risco do fracasso.

Segundo Carvalho (2004) a *joint venture* possui as seguintes vantagens:

- 1) ampliação dos lucros;
- 2) criação de empresas competitivas;
- 3) reforço da qualidade;
- 4) estabilidade dos lucros futuros;
- 5) a aliança estratégica faria com que as aliadas pudessem ter maior porte financeiro e uma estrutura logística competitiva.

RABEN (1993) acrescenta: introdução em novos mercados, alta probabilidade de mudanças e pode ser temporária atendendo a necessidades que surgem instantaneamente e depois desaparecem.

Com a evolução do instituto foram surgindo várias modalidades de *Joint Ventures*: nacionais e internacionais; *equity joint ventures* e *non equity joint ventures*; *corporate* e *non corporate joint ventures*; transitórias e permanentes; filial comum internacional. (BASSO, 2002) Que são descritas a seguir:

1) *Nacionais e Internacionais*: Com relação aos membros, se forem de um mesmo país serão nacionais. Se forem de países diferentes a aliança será internacional, este último tipo traz benefícios importantes para certos parceiros, por exemplo: se uma empresa quiser ingressar num território onde há uma cultura xenófoba não encontrará tantos entraves, pois para o mercado consumidor ela não precisa aparecer;

2) *Equity Joint Ventures* e *Non equity*: Nesse primeiro tipo há uma associação de capitais, ou seja, as empresas aliadas contribuem financeiramente. Já no segundo tipo não necessariamente haverá contribuição financeira;

3) *Joint Ventures* Transitórias e Permanentes: os membros aliados que definirão se ela se desfazerá quanto terminado o interesse de contratação ou não;

4) Filial Comum Internacional: Segundo PENNETTA apud BASSO (2002) esta “é uma sociedade cujo capital é detido por duas ou mais empresas independentes (chamadas empresas-mãe) e cuja direção econômica é exercida por elas conjuntamente, qualquer que seja o quantum de suas participações no capital social.” O autor acrescenta ainda que essas empresas podem ser concorrentes e a aliança ser temporária.

5) *Corporate* (societária) e *Non corporate* (contratual): Neste primeiro tipo a JV é formada com a criação de uma nova pessoa jurídica, com todas as implicações do direito empresarial.

LAMY FILHO & PEDREIRA apud BASSO (2002) definem a JV societária assim:

“é o contrato de sociedade entre dois ou mais empresários, que se obrigam a reunir esforços e recursos com o fim de exercer em conjunto a função empresarial em determinado empreendimento econômico ou empresa. Duas são, portanto, as diferenças que o caracterizam, como espécie de contrato de sociedade:

- (a) os contratantes são empresários – pessoas naturais ou sociedades empresariais;
- (b) o contrato é instrumento para que os contratantes exerçam a atividade empresarial.”

Com isso, percebe-se que essa estrutura é mais rígida e exige um maior comprometimento com os parceiros, além da atuação do Estado mais ostensiva, pois se trata de uma nova sociedade. Os mesmos autores ainda acrescentam que dentro do instrumento jurídico onde são celebradas as *joint ventures* deve conter estipulação sobre:

- “(a) o modelo legal de sociedade que será adotado, as contribuições a que se obrigam os sócios e os direitos de participação que caberão a cada um;
- (b) preferência para adquirir a participação do sócio que pretender transferi-la a terceiros;
- (c) direito de votos nas deliberações sociais – se o contrato não é entre dois empresários com igual participação – proteção dos sócios minoritários contra modificações na sociedade por deliberação da maioria;
- (d) composição e atribuições dos órgãos da administração e mecanismos que assegurem a cada sócio representação nesses órgãos e poder de escolher um ou alguns dos administradores; e
- (e) política de distribuição de lucros.”

LAMY FILHO e PEDREIRA apud BASSO (2002) acrescentam que a joint venture corporate deve ter como instrumentos jurídicos mínimos: *um contrato*, que pode ser nomeado de acordo básico, contrato-quadro, contrato de investimento etc, que deve conter as condições básicas do negócio e os outros instrumentos a serem realizados; o *estatuto social*, da companhia existente ou a ser constituída; um *acordo de acionistas*; *Contrato de venda de projeto*, *Contrato de licença de marcas*, *Contrato de fornecimento*, *Contrato de fornecimento de maquinário e know-how*, *Acordo de transferência de tecnologia e de assistência técnica*, conforme representação na figura II.2.

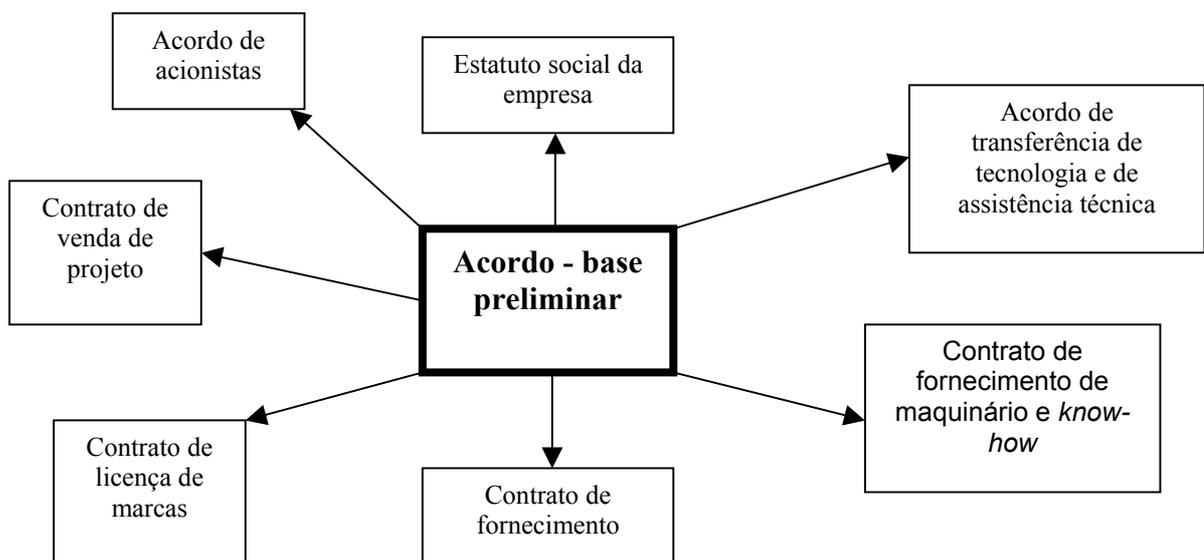


Figura II.2 – esquema representativo do sistema contratual de uma *joint venture corporate*. BASSO (2002)

Com a evolução da teoria contratual, hoje se pode afirmar, segundo NEGREIROS (2006) que cada um dos participantes possuirá o dever de agir com lealdade e boa-fé (que vem acompanhada dos deveres de cooperar, informar, proteger) em relação aos demais contratantes e em todas as fases da contratação.

Quanto à *Joint Venture non corporate*, esta é realizada através de um simples contrato entre as partes. E por isso BASSO (2002) afirma que esses dois tipos atualmente não estão tão afastados assim como outrora.

A *Joint Venture* é um tipo de formação de aliança entre empresas muito utilizado, principalmente com o avanço da globalização, pois houve uma necessidade real das empresas se unirem para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, complexo e volátil.

II.3 - Grupos de Empresas e Consórcios

No ambiente globalizado muitas vezes é necessário que empresas se unam para sobreviverem, uma vez que há uma competição muito forte e os encargos se tornam insuportáveis para pequenas e médias empresas. As empresas precisaram se concentrar no mercado e fazer alianças para crescer, surgindo nesse contexto os grupos de empresas, os consórcios e as fusões/aquisições.

Segundo COELHO (2006) o fenômeno de operações societárias ocorre quando se altera o tipo ou a estrutura da sociedade. Essas operações podem acontecer mediante transformação, incorporação, fusão e cisão. A transformação ocorre quando se deseja alterar o tipo societário. A incorporação acontece quando uma empresa adquire outra totalmente, agregando-a à sua personalidade jurídica. A fusão se dá quando duas ou mais pessoas jurídicas se unem formando uma terceira. A cisão ocorre quando a empresa se divide.

a) Grupos de empresas

Segundo OLIVEIRA (2000), sob a tutela do ordenamento jurídico brasileiro, a *joint venture corporate* (societária) são os conhecidos grupos de empresas.

Entretanto, GUSMÃO (2005) discorda dessa afirmação, para a autora "Os grupos de sociedades não se confundem com as *joint ventures*, que são sociedades constituídas por outras sociedades com a finalidade de desenvolver atividades em conjunto."

MARTINS (1998) apud OLIVEIRA (2000) conceitua grupo de empresas assim:

"Grupo de sociedades é o conjunto de sociedades, constantes de uma controladora e outra, ou outras, controladas que por uma convenção entre si se obrigam a combinar recursos ou esforços para a realização dos seus objetivos, ou a participação em empreendimentos ou

atividades comuns. A sociedade controladora comanda o grupo, exercendo, direta ou indiretamente, e de modo permanente, o controle das sociedades filiadas; cada sociedade, entretanto, conservará personalidade e patrimônios próprios.”

O autor ainda acrescenta que a sociedade controladora do grupo deve ser brasileira.

De acordo com KOURY (2002)

"o grupo de empresas visa à realização da concentração, assegurando uma unidade de direção entre pessoas jurídicas que chegam a ser dependentes umas das outras, sem que suas personalidades sejam verdadeiramente afetadas."

No estudo didático do tema, a autora divide os grupos em duas modalidades: de coordenação ou igualitários e os de subordinação; sendo o objetivo do primeiro a harmonização da política empresarial e das questões fundamentais da direção social de uma empresa com as outras. Já para os grupos de subordinação há uma unidade de controle para assegurar que as decisões serão tomadas partirão de um único ente e que não afetará os outros participantes. KOURY (2002) apresenta uma divisão em relação às formas que esses grupos podem se dividir em industriais, financeiros e pessoais.

GUSMÃO (2005) considera que nos grupos de sociedade há uma subordinação econômica da empresa controladora com as suas controladas, muito embora essas últimas ajam de forma autônoma, pois estão reunidas para consolidarem um objetivo comum. Cabe ressaltar que há responsabilidade subsidiária entre a controladora e controladas.

b) Consórcios

Segundo OLIVEIRA (2000), pode-se enquadrar a *joint venture non corporate* (contratual) como o Consórcio previsto na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades de ações, no artigo 278, que conceitua:

Art. 278. As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento, observado o disposto neste Capítulo.

§ 1º - O consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade.

GUSMÃO (2005) conceitua consórcio como sendo a associação entre duas ou mais sociedades que podem ser controladas por uma única pessoa, ou não, e que se reuniram para facilitar a obtenção de recursos, maquinário, tecnologia, pessoal, pois, se essas empresas estivessem sozinhas dificilmente conseguiriam reunir esses elementos. Diferente do grupo de sociedades no consórcio não há controle por algum participante. E o contrato elaborado deverá ficar arquivado na Junta Comercial.

Também é importante lembrar que como as empresas participantes são autônomas a falência de uma não importa a de outra, pois o consórcio não tem personalidade jurídica.

OLIVEIRA (2000) também leciona sobre os consórcios:

“Consórcio é por sua vez o contrato feito pela companhia e outras sociedades com a finalidade de executar determinado empreendimento. Deve esse contrato ser aprovado pelo órgão da sociedade que tiver competência para autorizar a alienação de bens do ativo permanente, e dele constarão a designação do consórcio, se houver, o empreendimento que constituir seu objeto, a duração, endereço e foro, as obrigações e responsabilidades e as prestações específicas de cada sociedade consorciada. Figurarão ainda das normas relativas à administração, contabilização, representação das sociedades consorciadas e taxas de administração, se houver. Deve, ainda, o contrato estipular a forma de deliberação sobre assuntos de interesse comum, com o número de votos que cabe a cada sociedade consorciada e a contribuição, se houver, de cada consorciada para as despesas comuns. Esse contrato, bem como as suas alterações, deve ser arquivado no Registro do comércio do lugar da sede de consórcio, sendo publicada a certidão do arquivamento.”

II.4 - Empresas Virtuais

Para PUTNIK et al. (2005) a empresa virtual é um novo paradigma organizacional, uma vez que o termo e o conceito de EV surgiram da necessidade de aperfeiçoar e otimizar idéias básicas sobre redes de trabalho dinâmicas. Para os autores a diferença fundamental entre as EV e as empresas tradicionais são:

- 1 – na reconfiguração dinâmica da rede de trabalho;
- 2 – na virtualidade;
- 3 – em Entidades Externas [meta – (virtual) estrutura empresarial] como ambientes para permitir, ou suportar a integração da EV bem como a dinâmica da reconfiguração.

Levando em conta essa diferenciação PUTNIK et al. (2005) apresenta a Tabela II.1, comparativa entre os potenciais das empresas tradicionais e as empresas virtuais.

Tabela II.1 - comparação entre modelos organizacionais da empresa tradicional e a empresa virtual, adaptado de PUTNIK et al (2005)

Número	Critério	Empresa Tradicional	Empresa Virtual
1	Números de produto por empresa	Múltiplos	Um
1.1	Fluxo de produtos através da empresa	Sim	Não
2	Reconfiguração dinâmica da organização	Nenhuma	múltiplas
2.1	Tempo de vida da empresa	Longo	Curto
2.2	Rede de trabalho entre empresas	Baixo	intenso
2.3	Reconfiguração organizacional - Custo de transação	Alto	Baixo
2.4	Confiança e negociação	Baixo	Alto
2.5	Tempo de reconfiguração da organização	Alto	Baixo
2.6	Possibilidade de múltiplas formações na estrutura organizacional	Um / baixo	Muito / alto
2.7	estrutura organizacional enxuta	Média	Máxima
2.8	Agilidade	Média	Máxima
2.9	Importância das operações gerenciais	Alta	Baixa
2.10	Desenho/integração organizacional – complexidade	Baixo	Alto
2.11	Virtualidade	Não há	Sim
2.12	Criatividade	Média	Média
3	Entidades externas facilitadoras da dinâmica organizacional	Não há	Há
3.1	“meta-enterprise” como ambiente empresarial	Não há	Sim

PIRES (2004) aponta que o grande receio das empresas em formar uma EV é a perda de sua autonomia ou influências negativas dentro de sua própria unidade.

Já existem trabalhos que discutem a efetividade da estrutura altamente flexível. GRUBER e NÖSTER (2005), investigando a estrutura das Evs, realizaram um estudo de caso de 159 redes de trabalho manufatureiras, e chegaram a conclusão que a conceituação de organização virtual funciona bem na teoria, entretanto, na prática apresenta certas restrições. Os autores apresentam como uma das principais desvantagens para os parceiros da EV o risco de compartilhar o *Know-how* (saber-fazer) com os seus potenciais concorrentes, para atender uma vantagem competitiva que pode ser baseada unicamente na produção realizada com base em conhecimentos tácitos.

Para OLIVEIRA (2000) é a cooperação, e suas formas, que acaba por diferenciar a EV de outros modelos organizacionais que se dispõem em redes colaborativas. O ciclo de vida da EV é mais curto e dinâmico se comparado com os outros.

Segundo PIRES (2004) a escolha da EV pode surgir em dois âmbitos: 1º - grandes empresas que necessitam se reorganizar internamente, vez que suas estruturas se encontram pesadas, pouco ágeis e pouco flexíveis, daí surge a opção de concentrar seus esforços na formação de redes estratégicas estruturadas de células de negócios, com base em unidades de competências técnicas principais; 2º - Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que se concentram nas suas competências principais e formam redes estratégicas.

II.5 - Análise Comparativa entre a Empresa Virtual, as *Joint Ventures*, os Grupos de Empresas e o Consórcio

O estudo das organizações em rede ainda causam algumas dissidências entre os autores que as estudam. Portanto, este trabalho optou por fazer uma análise comparativa entre os modelos organizacionais que se dispõem em rede para avaliar melhor as diferenças entre eles.

Nesse tópico buscou-se contrastar as principais características, a base metodológica, os tipos de estruturas organizacionais, as alianças estratégicas, a motivação que levou a criação dessas organizações, a aplicação sobre qual tipo de porte de empresa, como se realiza a formalização, o tempo de duração e a territorialidade. Tendo esses itens como parâmetros foi realizada a comparação da empresa virtual com as *joint ventures*, com os grupos de empresas e com os Consórcios.

Primeiramente, por questões didáticas, faz-se à análise entre as *joint ventures* com a EV, apresentada na Tabela II.1, para posteriormente passar a análise das demais organizações.

A partir do item II.2 verifica-se que os autores citados não exploram as diferenças entre as arquiteturas organizacionais das *joint ventures* e das empresas virtuais, abordando somente as formas de adoção desse tipo de arquitetura organizacional pelas diversas cooperações.

Tabela II.1 – Estudo Comparativo entre *Joint Venture* e Empresa Virtual, TEIXEIRA, BROCHADO, PITHON (2006)

Parâmetros	Joint Ventures	Empresas Virtuais
<i>Base metodológica</i>	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação
<i>Arquitetura organizacional</i>	Rede dinâmica de empresas	Rede dinâmica de empresas
<i>Tipo de alianças estratégicas</i>	Oportunística Flexível	Oportunística Flexível
<i>Motivo de criação</i>	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade
<i>Aplicável ao porte de empresa</i>	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande
<i>Formalização</i>	Pode ter personalidade jurídica ou ser meramente contratual	Pode ter personalidade jurídica ou ser meramente contratual
<i>Tempo de duração</i>	Temporária ou não	Temporária
<i>Territorialidade</i>	Nacionais ou internacionais	Nacionais ou internacionais

Após a comparação percebeu-se que não existem diferenças entre as duas formas de organização. A base metodológica das duas é a Teoria da Cooperação, as duas são redes dinâmicas de interação que precisam ter como um dos fundamentos a confiança, ambas são flexíveis e foram criadas com o intuito de aumentar a competitividade frente ao mercado, todas duas podem ser realizadas por empresas de qualquer porte, seja ela pequeno, médio ou grande. A formalização das duas pode se dar através de mero contrato ou pela formação de uma nova sociedade. Tanto a JV quanto a EV podem ser temporárias. A diferença nesse tópico é de que a JV pode ser permanente, enquanto que a EV será sempre temporária. E ambas podem atuar em âmbito nacional ou internacional.

Pode-se observar que não há nenhum fator relevante apresentado na Tabela II.1 que venha a demonstrar diferenças entre a *joint venture* e a empresa virtual, logo não há argumentação plausível para a divisão da nomenclatura. É necessário que os conceitos sejam unificados de modo a facilitar o estudo do tema.

Contudo, é óbvio que esse trabalho não esgota o tema, cada parte de cada organização deve ser estudada com mais profundidade em trabalhos futuros.

A exemplo da Tabela II.1, aqui também foi realizada uma análise comparativa entre os grupos de empresas, os consórcios e as empresas virtuais, utilizando os mesmos parâmetros da anterior, conforme apresentado na Tabela II.2.

Tabela II.2 – Comparativo entre Grupos de Empresas; Consórcios e Empresa Virtual

Parâmetros	Grupo de empresas	Consórcios	Empresas Virtuais
<i>Base metodológica</i>	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação
<i>Arquitetura organizacional</i>	Rede estratégica	Rede estratégica	Rede dinâmica de empresas
<i>Tipo de alianças estratégicas</i>	Vertical	Transacional	Oportunística Flexível
<i>Motivo de criação</i>	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade
<i>Aplicável ao porte de empresa</i>	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande
<i>Formalização</i>	Contratual sob autorização	Contratual sob autorização	Pode ter personalidade jurídica ou ser meramente contratual
<i>Tempo de duração</i>	Temporária ou não	Temporária ou não	Temporária
<i>Territorialidade</i>	Nacionais	Nacionais ou internacionais	Nacionais ou internacionais

A base metodológica dos três modelos organizacionais é a Teoria da Cooperação, pois, todos os membros que participam, em regra, têm o objetivo de cooperar, uma vez que estão unidos com o objetivo de realizar uma determinada atividade.

No tocante à arquitetura organizacional o grupo de empresas e o consórcio são redes estratégicas, mas não são redes dinâmicas como a EV, pois aquelas não podem ser alteradas com tanta facilidade como esta última.

Quanto ao tipo de aliança estratégica todas três divergem. O grupo de empresas é uma aliança vertical, pois há a necessidade de haver uma empresa controladora e, em geral, quem exerce esse controle é quem detém mais poder dentro do grupo. Os consórcios possuem um tipo de aliança transacional porque entre as empresas que o compõem não há hierarquia, nem controlador, mas há uma transação para se atingir o objetivo. A empresa virtual possui uma aliança estratégica oportunista flexível devido à possibilidade de troca rápida de parceiros no intuito de atender a demanda do mercado de consumo.

Em mais um parâmetro elas se igualam: no motivo de criação. Todos três modelos organizacionais foram criados para aumentar a competitividade e reduzir custo, pois, muitas vezes se torna inviável reunir máquinas, equipamentos, recursos e pessoal, todos altamente qualificados, para atingir um objetivo rápido, barato e com grande eficiência.

Quanto ao porte de empresa todas podem ser aplicadas em pequenas, médias ou grandes empresas. Somente cabe lembrar que muitas vezes o grau de importância dado por uma empresa ao negócio pode variar em função do seu tamanho, por exemplo, para uma empresa de pequeno porte o negócio pode significar sua sobrevivência, enquanto que o mesmo negócio para uma empresa de grande porte pode ser só mais um empreendimento. Portanto, na hora de escolher os parceiros quando da formação da rede esse fator deve ser bem avaliado.

Quanto à formalização, o grupo de empresas e o consórcio podem ser formalizados através de um contrato, todavia, esse contrato precisa ser avaliado e autorizado pelos acionistas das empresas participantes, o que não ocorre na EV, pois, isso retiraria dela a característica da agilidade, assim, na EV basta um mero contrato, sem personalização.

O tempo de duração das três pode ser determinado, isto é, com prazo para acabar, ou com prazo indeterminado. Somente ressaltando que a EV sempre vai fazendo uma análise da necessidade do mercado.

Finalmente, no quesito territorialidade, o grupo de empresas deve ser controlado necessariamente por uma controladora brasileira, daí seu âmbito ser nacional. O consórcio pode ser nacional ou internacional, igualmente como a EV. Cabendo lembrar que em casos internacionais deve-se respeitar as normas de direito internacional.

A Tabela II.3 a seguir faz uma comparação entre todos esses tipos de organizações em rede, que possuem como base metodológica a Teoria da Cooperação.

Tabela II.3 – comparativo entre *Joint Ventures*, Grupos de Empresas; Consórcios e Empresa Virtual

Parâmetros	Empresas Virtuais	Joint Ventures	Grupo de empresas	Consórcios
<i>Base metodológica</i>	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação	Teoria da Cooperação
<i>Arquitetura organizacional</i>	Rede dinâmica de empresas	Rede dinâmica de empresas	Rede estratégica	Rede estratégica
<i>Tipo de alianças estratégicas</i>	Oportunística Flexível	Oportunística Flexível	Vertical	Transacional
<i>Motivo de criação</i>	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade	Aumentar a competitividade
<i>Aplicável ao porte de empresa</i>	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande	Pequena, média ou grande
<i>Formalização</i>	Pode ter personalidade jurídica ou ser meramente contratual	Pode ter personalidade jurídica ou ser meramente contratual	Contratual sob autorização	Contratual sob autorização
<i>Tempo de duração</i>	Temporária	Temporária ou não	Temporária ou não	Temporária ou não
<i>Territorialidade</i>	Nacionais ou internacionais	Nacionais ou internacionais	Nacionais	Nacionais ou internacionais

III - PROPOSTA DE UM MODELO CONTRATUAL PARA AS EMPRESAS VIRTUAIS NO ÂMBITO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

Tendo em vista a complexidade das relações impostas pelas empresas virtuais, este capítulo busca propor um modelo contratual para esse tipo de organização, no âmbito da legislação brasileira, que possibilite a segurança jurídica dos membros da rede.

O estudo envolve as áreas da engenharia de produção, da administração e do direito e considera a hipótese de que o contrato de formação da empresa virtual pode ser um dos mecanismos de segurança para a rede.

III.1 - Metodologia do processo de modelagem

A metodologia científica consiste em se descrever o método utilizado na pesquisa, de modo que todas as etapas da pesquisa sejam descritas e que se o método for repetido, utilizando-se as mesmas variáveis, o mesmo resultado será alcançado.

Segundo BITTAR (2005) uma pesquisa científica busca: saber o caminho percorrido para poder ser refeito por outras pessoas; tornar público e comum o trabalho; definir a testabilidade dos meios e a eficácia do produto do saber; averiguar o rigor técnico e os critérios para o alcance dos fins. DEMO apud BITTAR (2005) conceitua

"Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica praticamente. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia."

A metodologia utilizada no presente trabalho foi fundamentada no método dedutivo, que consiste em partir de uma hipótese abstrata para construir uma proposta discursiva concreta. BITTAR (2005) aponta como a principal característica desse método a procedência do geral para o particular.

A partir da extração discursiva do conhecimento apresentada nos capítulos I e II, revisão bibliográfica das organizações, das estruturas em rede, tipologia de redes e empresas

virtuais, foi realizada uma análise comparativa das características básicas dos modelos organizacionais em rede que mais se assemelham à Empresa Virtual.

Então, considerando que esses modelos organizacionais em rede são extremamente flexíveis e dinâmicos, e a hipótese concreta de que a manutenção da estabilidade / confiança nesses ambientes organizacionais, pode ser obtida a partir da aplicação das premissas gerais da teoria contratual do direito brasileiro a luz da teoria da cooperação, neste trabalho é proposto um modelo de contrato às Empresas Virtuais.

III.2 - O Problema da Confiança na Empresa Virtual

A EV é criada para satisfazer uma necessidade do mercado, e possui como uma das suas principais características, a capacidade de reunir competências de outras empresas, através da Tecnologia da Informação e Comunicação. Além disso, é possível destacar algumas características: de *temporiedade* - devido ser criada por certo período de tempo, para atender uma determinada demanda; reúnem as suas melhores competências para colaborarem com a EV; *uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC)* - ferramenta imprescindível, pois sem ela seria quase impossível a troca de informações entre os times de trabalho (empresas participantes); *colaboração* - os membros devem trabalhar colaborativamente, ou seja, o trabalho deve ser realizado para atingir um objetivo comum *cooperação* – os membros se articulam, de maneira síncrona ou assíncrona, para a realização de uma tarefa em comum; *confiança* – onde a ética é resgatada, devendo haver entre os membros um senso de mútua confiança para que o trabalho seja realizado; *grande agilidade* - é criada para responder a uma certa oportunidade de negócio, que geralmente precisa de resultados rápidos, logo a sua agilidade deve ser altíssima.

Dentro do mercado de recursos há o *broker*, que pode ser uma pessoa física ou jurídica, que tem como função realizar os contatos na rede, isto é, esse indivíduo contacta as empresas dentro do mercado de recursos e analisa a possibilidade dos membros se reunirem numa empresa virtual, verificando as principais competências das empresas e como elas podem se

ajudar para o sucesso da EV. Além disso, ele gerencia a formação, a operação e a dissolução da EV. O *broker* também analisa as oportunidades de negócio, que segundo PIRES (2004) podem surgir de duas formas: uma pesquisa, onde se verificam as necessidades das empresas envolvidas e, assim, é formada a EV de forma a suprir essa necessidade; ou a própria organização que necessita de determinado produto ou serviço propõe a construção da EV para atender sua demanda.

A revisão bibliográfica descritiva sobre as Empresas Virtuais possibilitou identificar as características e a estrutura de organização em rede, considerando o ciclo de vida da EV e as vantagens e desvantagens desse tipo organização, no atual contexto de competição econômica mundial. Está revisão contém um histórico sobre as redes de empresas, e apresenta uma discussão sobre o conceito de EV, suas características, modelos e ciclos de vida.

Com isso, o problema na EV, apontado por este trabalho, foi a falta de confiança entre os membros da rede, pois, este se apresenta como um dos maiores entraves atualmente para o desenvolvimento da Empresa, uma vez que ela se encontra em um ambiente muito instável.

Esse ambiente instável, em geral, é originado pelas pressões do fenômeno da globalização, pois o mercado vem se tornando bastante exigente quanto à qualidade, preço e o tempo de prestação do serviço ou oferecimento do produto, uma vez sendo essa necessidade identificada pelo ambiente corporativo, busca-se mais agilidade e eficiência, com baixos custos de produção.

A figura III.1 apresenta a evolução das organizações representada por CORRÊA (1999) e nela percebe-se que quanto mais baixa a incerteza do mercado e a complexidade do produto a organização pode ter a forma hierárquica, e quando a incerteza e a complexidade aumentam as organizações tendem a eliminar os vários níveis de tomada de decisão para que sejam dinâmicas e atender as necessidades de mercados mais volátil.

Note-se que a Organização Virtual se encontra no nível de maior incerteza do mercado e maior complexidade dos produtos

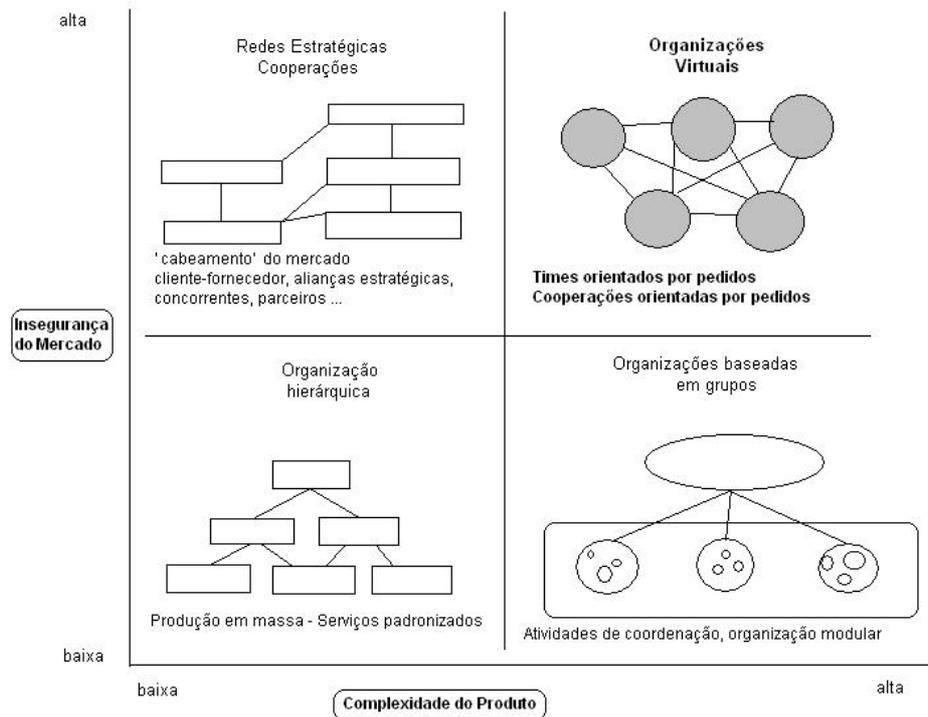


Figura III. 1 Desenvolvimento das estruturas organizacionais, segundo CORRÊA (1999)

O ambiente externo da empresa virtual pode ser caracterizado na pela Figura III.2, onde empresa sofre influências de fatores, como a adoção de inovações, a economia, a demanda do consumidor, a cultura, o ambiente globalizado, a forte concorrência, dentre outros. Todos esses fatores causam instabilidade da EV.

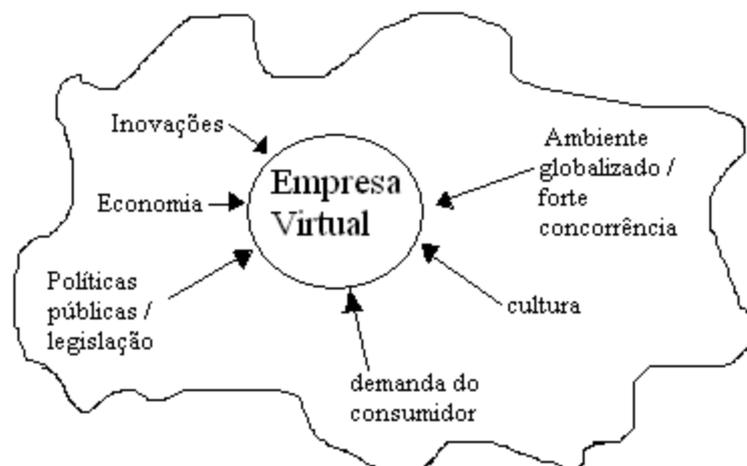


Figura III.2 - Instabilidade da Rede

Percebe-se que existem várias pressões atuando na rede: demanda do consumidor, políticas públicas/legislação, inovações tecnológicas, cultura, economia, ambiente globalizado

com forte concorrência. Todos esses fatores influenciam na formação da rede de empresas que está nomeada como mercado de recursos. Esta rede além de receber pressões externas, também realiza pressões com o ambiente externo, como demonstrado na Figura III.3

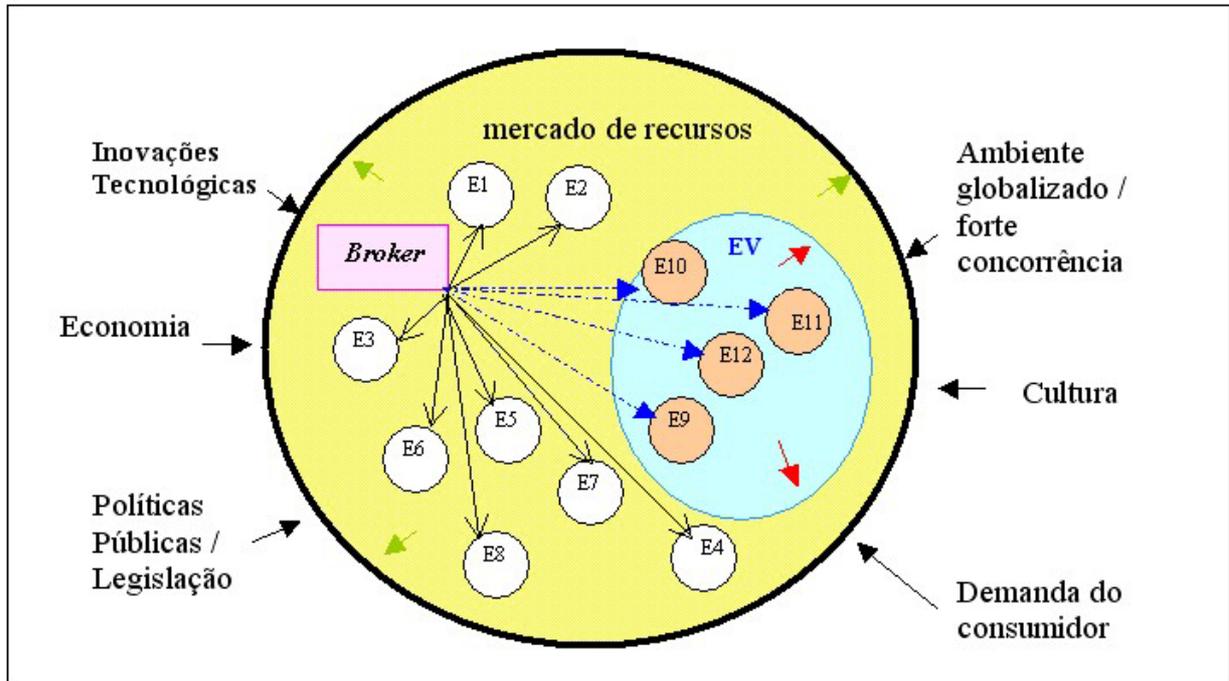


Figura III.3 - Contexto da empresa virtual

Para a Empresa Virtual conseguir atingir seus resultados ela precisa trabalhar com Colaboração e Confiança entre os membros, pois esses necessitam permitir que o fluxo de informações seja constante para resultar no produto final.

Todavia, isso se torna um problema quando não há um mecanismo que garanta a segurança das informações prestadas entre os membros da rede. Assim, pode-se dizer que a Empresa Virtual possui uma baixa confiança entre os membros, mas com alta complexidade na produção, conforme demonstrado na figura III.4.

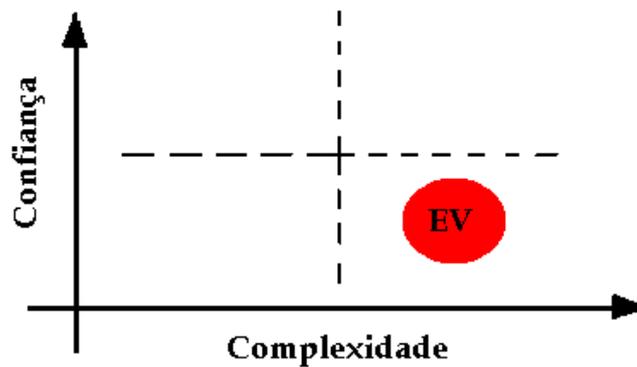


Figura III.4 – análise da confiança x complexidade da EV

III.3 - Modelagem para Promoção de Segurança na Rede pelo Método Dedutivo

Considerando a caracterização do problema apresentado item III.2 de confiança e instabilidade da EV e a hipótese da necessidade de se criar mecanismos para margear e definir direitos e deveres, utiliza-se o método dedutivo para a análise da extração discursiva do conhecimento das abordagens de redes organizacionais, suas estruturas e tipologia, apresentada no capítulo I, foi possível definir o embasamento teórico da cooperação nas redes de empresas. A hipótese levantada para a solução deste problema foi a criação de um mecanismo que confira segurança à rede, conduziu ao segundo momento da extração discursiva, analisado os princípios da teoria contratual e normas tanto do direito contratual quanto do direito empresarial brasileiro, de forma a apresentar mecanismos fomentadores para a formulação do modelo contratual para as EVs, com o objetivo de manutenção da estabilidade / confiança no ambiente organizacional da EV, conforme apresentado na figura III.5.

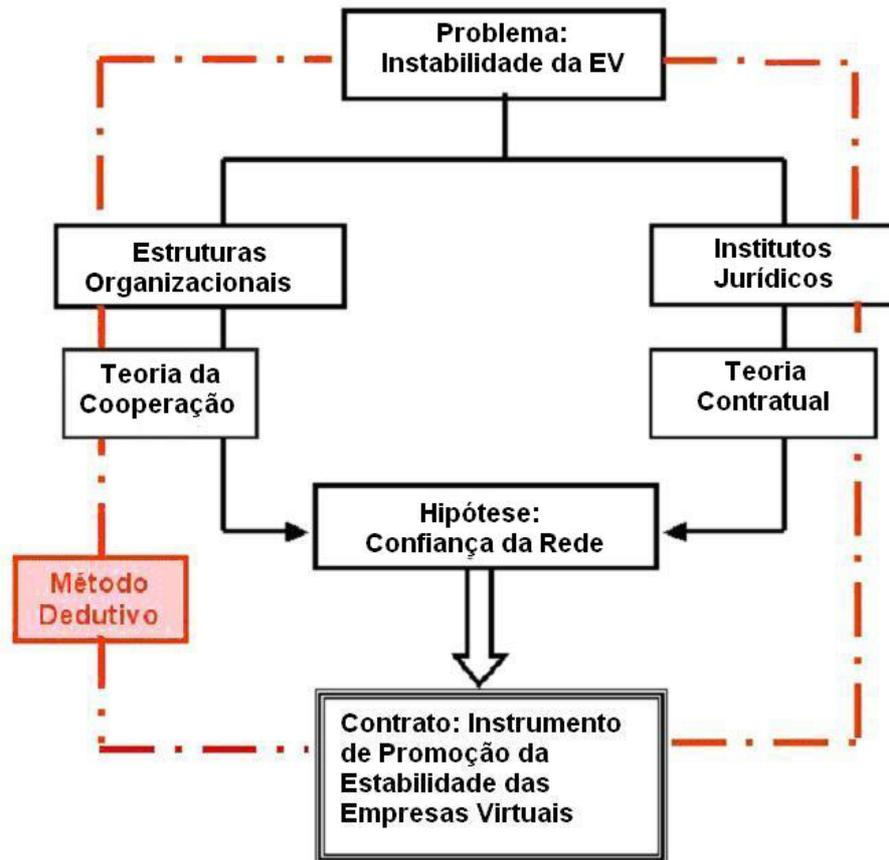


Figura III.5 – Proposta de Modelo de Promoção da Estabilidade das Empresas Virtuais

a) Teoria da Cooperação

As Empresas Virtuais buscam alternativas para organizar e coordenar melhor as atividades de trabalho em grupo através do Trabalho Colaborativo Suportado por Computador (CSCW) como uma oportunidade para aprimorar a colaboração e coordenação via sistemas de informação flexíveis dispostos em qualquer lugar e tempo.

Nesta construção desse modelo organizacional é necessária a realização do trabalho colaborativo, considerando que os indivíduos possuam habilidades para o trabalho em grupo, e que se tenha uma base de dados organizada e padronizada, a qual todos tenham acesso. A eficiência de comunicação, espírito de coletividade e bom relacionamento e acima de tudo espírito de colaboração é obtida através da utilização de aplicações de *groupware* – tecnologias utilizadas em trabalhos em grupo.

Neste trabalho considera-se que a Teoria da Cooperação pode ser definida simplesmente pelo fato das empresas, que fazem parte de uma rede de empresas, quererem

trabalhar conjuntamente no intuito de contribuírem para o mesmo objetivo. A ênfase está centrada na teoria da atividade e no modelo 3C que analisa as inter-relações comunicação, coordenação e cooperação em sistemas multi-usuário.

É preciso ser feita uma distinção sobre cooperação e colaboração, apesar comumente essas duas situações serem consideradas iguais, pode-se diferenciá-las em razão do tempo, sendo a primeira uma série de fatos que ocorrem no tempo como o trabalho dos membros dividido. E a colaboração pode ser considerada como resultado de uma maior frequência de trabalho em tempo real e espacialmente distribuído.

b) Teoria Contratual

A Teoria Contratual tem como premissas a utilização dos princípios contratuais nas relações jurídicas inerentes à contratação, ou seja, devem-se respeitar a autonomia da vontade, a liberdade de contratar, a relatividade, o consensualismo, a obrigatoriedade na contratação, a boa-fé, a função social dos contratos e o equilíbrio contratual.

Nesta construção do modelo contratual para as Empresas Virtuais, aplicam-se esses princípios, adequando-os às características das EVs. Consolidando, assim, as cláusulas contratuais contidas neste modelo.

III.4 - O Modelo Contratual para as Empresas Virtuais no Âmbito da Legislação Brasileira

A partir das premissas da Teoria Contratual relacionadas na revisão bibliográfica verificou-se que as fases contratuais são importantes para a Empresa Virtual.

Basicamente, um contrato precisa ter no seu conteúdo as partes celebrantes, o objeto contratual e a forma de execução e pagamento da prestação. Entretanto, em determinadas situações, há necessidade de estarem presentes outras cláusulas contratuais, estas que irão configurar o contrato celebrado.

Primeiramente, há de se observar que o contrato precisa respeitar as chamadas fases contratuais, isto é, os momentos que o contrato passa, conforme demonstrado na Figura.III.6.

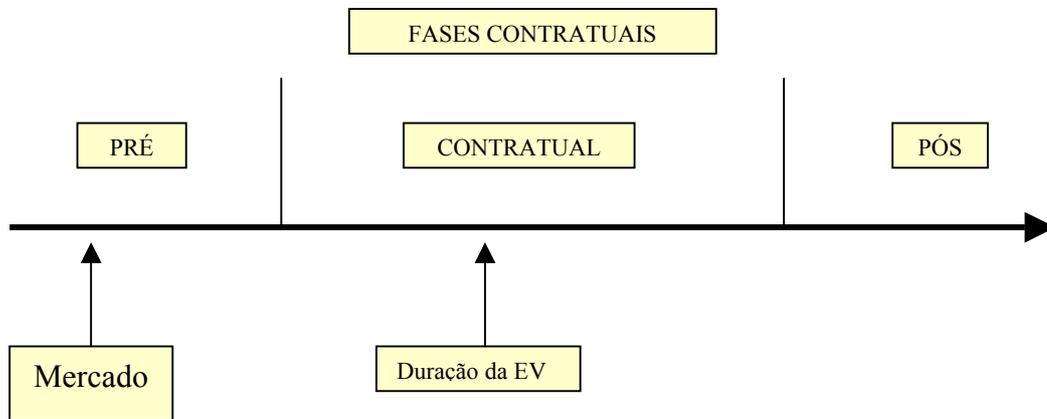


Figura III.6 – As fases contratuais

Inicia-se pela fase pré-contratual, neste momento os atores participantes do contrato estão se conhecendo e verificando a possibilidade de realizarem uma atividade juntos mediante o pagamento de uma prestação, ou seja, é uma fase de “namoro” entre as partes onde se analisam as possibilidades de realização do negócio. Assim, é na fase pré-contratual onde as empresas são escolhidas em número e pela suas competências, sendo contactadas e verificado se estariam ou não interessadas em participar da EV; onde são verificadas as condições mínimas de realização da rede etc.

Em se confirmando as possibilidades, é iniciada a segunda fase, que é a contratual, propriamente dita. Neste momento o objeto contratual é executado, ou seja, uma das partes se obrigou a dar, fazer ou não fazer alguma coisa em troca de uma prestação. E nesta fase essa obrigação é cumprida. Tendo as condições mínimas de criação da EV, passa-se a esta fase que acompanha o ciclo de vida da EV, isto é, a formação, a operação e a dissolução.

Uma vez sanada as obrigações acordadas no contrato e não havendo mais interesse das partes em continuar o contrato, este se encerra dando início a uma outra fase: a pós-contratual. É importante salientar que muito embora o contrato tenha sido encerrado isto não

quer dizer que as partes estão sem compromisso umas com as outras, pois, é possível que seja estabelecida uma cláusula contratual onde, por exemplo, as partes se comprometam a não divulgar um método de trabalho, ou não se utilizar dos frutos daquele contrato para outros fins. Na fase pós-contratual a EV já foi dissolvida, entretanto ainda há vínculo entre os membros.

Toda contratação passa pelas fases: pré-contratual, contratual e pós-contratual. Não é diferente no contrato de EV. No início do ciclo de vida dessa empresa, tem-se o ciclo contratual. Este é compreendido em três fases: pré-contratual, contratual e pós-contratual, demonstrado na Figura III.7

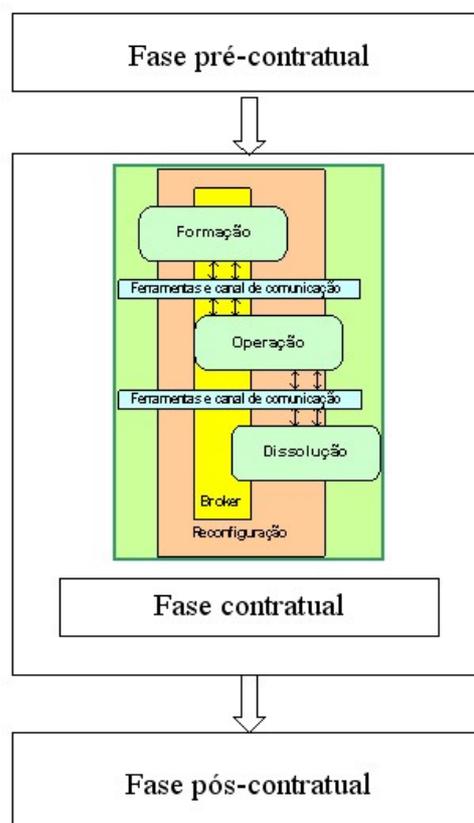


Figura III.7 – Fases Contratuais e Ciclo de Vida

De acordo com as premissas da Teoria Contratual pode-se classificar o contrato de formação da Empresa Virtual da seguinte forma:

- Plurilateral - porque são várias as partes concordantes com o mesmo objetivo;
- Consensual - Pois, para estabelecê-lo é necessário apenas o consentimento das partes;

- Oneroso - Porque todos os contratantes terão inicialmente uma perda de patrimônio para investir na EV;
- Atípico - Não há previsão legal do contrato de EV.
- Coletivo - Porque é uma reunião de empresas;
- Execução continuada - Porque o contrato de EV é executado no tempo..

Um contrato é efetivado através de um instrumento contratual, onde estão inseridas cláusulas, que são as normas nas quais as partes devem se submeter. O ordenamento jurídico brasileiro dispõe que em qualquer contrato devem ser inseridas algumas cláusulas básicas, que serão descritas no tópico III.5.1.

Dependendo da necessidade poderão ser inseridas cláusulas específicas de acordo com o negócio jurídico realizado. Este trabalho no item III.5.2 demonstra quais são as cláusulas específicas para a formalização da Empresa Virtual.

III.4.1 - Cláusulas contratuais

Um contrato para ser materializado precisa de um instrumento, que nada mais é do que um documento com regras descritas, isto é, as cláusulas. A seguir, serão descritas as cláusulas básicas de qualquer contratação e posteriormente serão descritas as cláusulas específicas do contrato de EV.

III.4.1.1 - Cláusulas Básicas

Todo contrato exige cláusulas mínimas, estas são normas que se não estiverem presentes no documento podem causar muitos problemas para os contratantes, pois, elas trazem segurança jurídica para as partes.

A figura III.8 é uma representação dessas cláusulas mínimas.

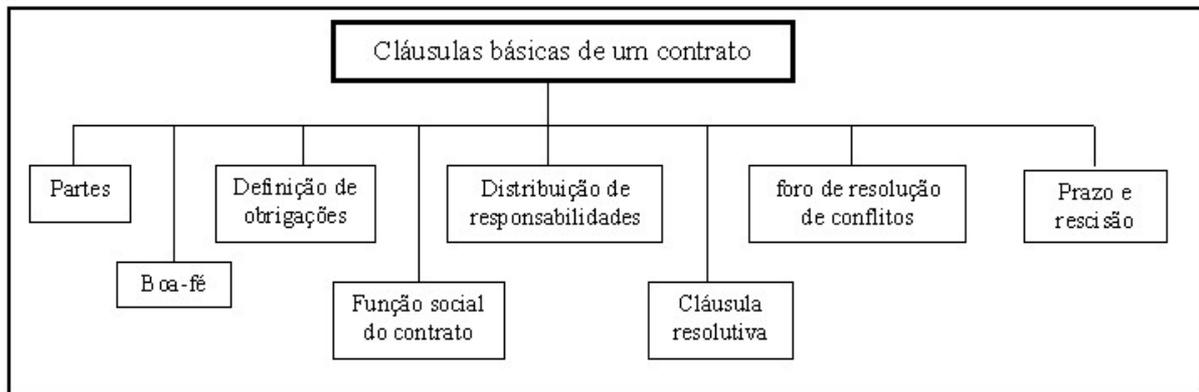


Figura III.8 - representação das cláusulas básicas de um contrato.

Passa-se a descrever cada uma das cláusulas:

Partes

Esta cláusula é necessária para identificar as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, que fazem parte da contratação. Aqui está descrita a qualificação das partes, seus endereços, identificações etc.

Boa-fé

É considerada uma cláusula geral, ou seja, mesmo que não esteja escrita no documento ela deve ser levada em consideração. Em 2002, foi realizada a Jornada de Direito Civil, quando da publicação do novo Código Civil Brasileiro, cujos enunciados aprovados serviram de fonte de interpretação. Foram aprovados os enunciados 26 e 27, que tratam da boa-fé :

"26 - a cláusula geral contida no art. 422 do novo Código Civil impõe ao juiz interpretar e, quando necessário, suprir e corrigir o contrato segundo a boa-fé objetiva, entendida como a exigência de comportamento leal dos contratantes.

27 - na interpretação da cláusula geral de boa-fé, deve-se levar em conta o sistema do Código Civil e as conexões sistemáticas com outros estatutos normativos e fatores metajurídicos."

Assim, com base nessa diretriz pode-se concluir que esta é uma cláusula bastante protetiva para os contratantes, pois, exige-lhes um comportamento leal na contratação.

Definição de obrigações

Nesta são descritas as obrigações a serem realizadas pelas partes. De acordo com o direito obrigacional essas obrigações podem ser de fazer, não-fazer ou dar. Neste momento ficam definidas as atividades prévias que devem ser realizadas pelos contratantes.

Função social do contrato

A função social do contrato também é considerada uma cláusula geral contratual e foi inserida no novo Código Civil. Também há enunciados da Jornada de direito civil que tratam dessa cláusula:

Enunciado 21. A função social do contrato prevista no art. 421 do Código Civil constitui cláusula geral, que impõe a revisão do princípio da relatividade dos efeitos do contrato em relação a terceiros, implicando a tutela externa do crédito.

Enunciado 22. A função social do contrato prevista no art.421 do novo código Civil constitui cláusula geral, que reforça o princípio de conservação do contrato, assegurando trocas úteis e justas.

Com isso, pode-se concluir que além do contrato impor obrigações às partes ele deve cumprir com sua função social, ou seja, deve-se ter cuidado se houver possibilidade de atingir terceiros.

Distribuição de responsabilidades

Em função das obrigações assumidas pelas partes há que se dosar a responsabilidade de cada ente. A responsabilização é um tema de grande relevância e extensão, entretanto não cabe a este trabalho esse detalhamento. É importante saber que as responsabilidades de cada parte devem ser na proporção de suas obrigações.

Cláusula resolutiva

A cláusula resolutiva diz respeito às condições de término do contrato. Isto é, diz como ficam as partes, o patrimônio adquirido no curso da EV dentre outras coisas.

Foro de resolução dos conflitos

Essa cláusula diz em que lugar os possíveis conflitos entre os membros e entre a EV e terceiros devem ser resolvidos.

Prazo e rescisão

É a cláusula onde é determinada o prazo da união da EV. Pode-se inserir um prazo determinado ou indeterminado.

III.4.1.2 - Cláusulas Específicas do Contrato de Empresas Virtuais

No instrumento contratual primeiro são estabelecidas regras básicas de contratação conforme o tópico antecedente, agora, são propostas regras específicas para a contratação entre os membros da EV.

Para tanto, foi necessário estudar a forma de gestão da EV e a partir de suas características formalizar um contrato que traga uma segurança jurídica para os membros da rede, como um meio de garantir a confiança, característica tão importante na EV.

A figura III.9 demonstra as cláusulas específicas que devem constar no contrato de EV.

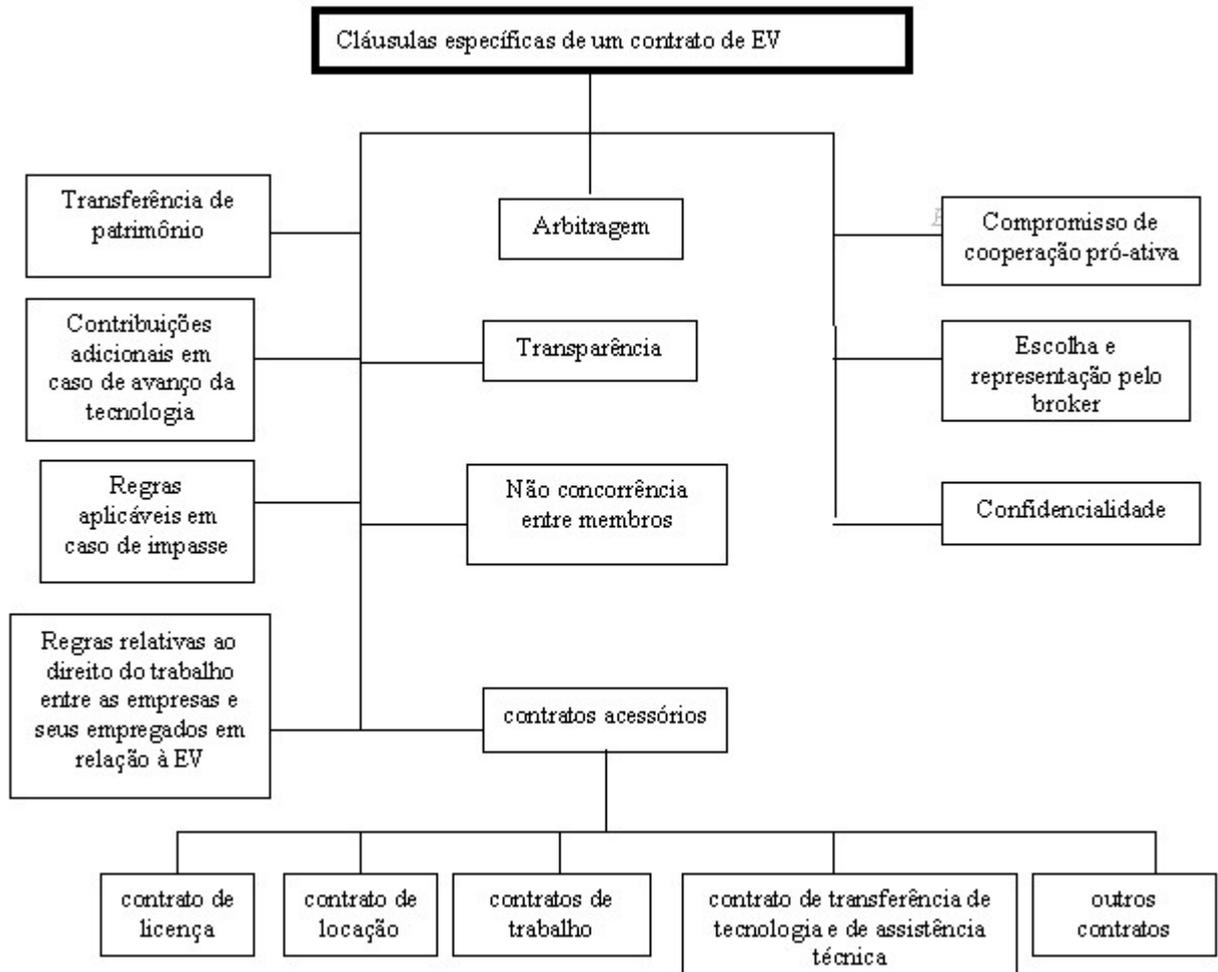


Figura III.9 - representação das cláusulas específicas de um contrato de EV.

A seguir são descritas de forma sucinta as cláusulas que devem acompanhar o contrato de formalização da EV.

Transferência de patrimônio

Essa é uma cláusula que dispõe sobre o patrimônio que, eventualmente, tenha sido adquirido pela EV durante o seu funcionamento. Deve dispor sobre os direitos cabíveis a cada membro da EV nesse patrimônio, isto é, máquinas, computadores, possíveis bens móveis ou imóveis.

Arbitragem

Essa cláusula facilitaria o funcionamento da EV, pois a arbitragem é um instituto de direito privado que garante aos contratantes uma solução de conflitos e a decisão do juízo arbitral tem coercibilidade, ou seja, é obrigatória, uma vez que a sentença do juízo arbitral tem valor de título executivo judicial.

Compromisso de cooperação pró-ativa

Essa cláusula é necessária pois é imprescindível que todos os membros estejam unidos para atingir o mesmo objetivo, isto é o desenvolvimento da atividade proposta pela empresa virtual. Se os membros não estiverem com o espírito de continuarem juntos e atingirem as metas da EV, provavelmente ela não terá sucesso. Essa é uma diretriz que deve ser seguida a risca pelos membros, inclusive nessa cláusula é possível se incluir uma multa caso um membro a descumpra.

Contribuições adicionais em caso de avanço da tecnologia

Outra cláusula bastante importante no contrato de EV, uma vez que a tecnologia da informação e comunicação é característica essencial para o funcionamento desse tipo de organização.

Nessa cláusula devem estar descritas o quantum de participação adicional, seja ela de forma pecuniária ou em serviços, de cada membro se houver um avanço de tecnologia que implique num melhor funcionamento, ou até mesmo na continuidade, da EV. Deve ficar bem explícito a possibilidade de mudanças e como esse fator interferirá na empresa e em relação aos participantes da rede.

Transparência

Essa cláusula é mais uma que garante a segurança jurídica aos membros da EV, pois ela exige deles que todos ajam de maneira transparente, ou seja, todas as informações que interferirem no funcionamento da EV devem ser divulgadas. Pois exigindo a transparência a EV se torna mais confiável e terá mais chances de sucesso.

Escolha e representação pelo broker

A importância dessa cláusula se dá pelo fato do *broker* ser uma das figuras mais essenciais dentro da EV, por ser ele o grande mediador, visionário de potenciais do mercado enfim o grande gestor da EV, pois é ele quem vai avaliar as oportunidades do mercado, escolher dentro da rede os melhores parceiros para formar a EV e gerenciar as atividades. Assim, nessa cláusula devem ser estabelecidos parâmetros para delinear bem as atividades e responsabilidades desse membro.

Regras aplicáveis em caso de impasse

Alguns autores apontam que um dos maiores entraves para o sucesso da EV é que em casos de discordância entre os membros não há nenhum instrumento capaz de solucionar o conflito, assim, faz-se necessário deixar estabelecido no contrato de formação regras que devem ser aplicáveis nesses casos. Cabe lembrar que estas devem estar relacionadas com a atividade desenvolvida pela EV. Logo, somente em caso concreto pode-se especificar mais esta cláusula, todavia, ela deve ser considerada imprescindível para a EV.

Não concorrência entre membros

Uma grande inovação trazida por esse modelo organizacional é a de que na EV podem ser parceiros pessoas que atuam num mesmo segmento de mercado. E quando elas se unem na rede vão compartilhar experiências, técnicas de trabalho e podem até compartilhar segredos industriais.

Portanto, é imprescindível que no contrato haja uma cláusula de não concorrência para que um membro não se utilize do *know-how* de outro membro sem pagar royalties ao detentor da tecnologia

Confidencialidade - sigilo entre os membros

Essa cláusula visa manter o sigilo das informações que transitam na EV. Pois, num ambiente onde a TIC é extremamente valorizada a informação é fator fundamental para a sobrevivência da empresa. Inclusive, é aconselhável que em caso de desrespeito a essa norma o membro que agiu assim deva ser penalizado com uma multa alta, podendo até ser expulso da EV, uma vez que o vazamento de informações é um risco muito grande a confiança, elemento essencial da EV.

Regras relativas ao direito do trabalho entre as empresas e seus empregados em relação à EV

A relação entre as empresas participantes da rede se fazem com os seus respectivos empregados, mas estes não estão trabalhando em prol de suas empresas diretamente, mas sim em favor de uma terceira empresa da qual seus empregadores fazem parte. Assim, é necessário que as regras trabalhistas sejam claramente estabelecidas, pois é interessante que os empregados mantenham o vínculo de trabalho com as suas empresas de origem e não formar um novo vínculo com a EV, porque isso a princípio se transformaria em mais um custo para a EV, o que poderia vir a afetar a agilidade e a flexibilidade da EV.

Portanto nessa cláusula deve ficar bem claro que os empregados são das empresas de origem e devem ser estas que ficam com o encargo de estabelecer os horários, funções e formas de pagamento, não permitindo que a EV se transforme na empregadora direta. O *broker* vai exercer um papel fundamental na efetivação dessa cláusula.

Contratos acessórios

Essa cláusula existe com a finalidade de proteger a EV e os seus membros em havendo necessidade de posteriores contratações.

São possíveis contratos que podem surgir durante o funcionamento da EV. Todavia mister se faz salientar que em função da necessidade da EV é que esses contratos sobrevirão, logo eles não são fundamentais. Assim, cabe, a princípio, ao *broker* avaliar essa necessidade.

Os acordos que parecem mais interessar uma EV são:

- a) Contrato de licença - este visa tutelar os possíveis usos de bens imateriais como por exemplo, as marcas, as patentes, a licença para uso de programa de computador;
- b) Contrato de locação - esse contrato pode ou não existir na EV, no entanto, ele sobrevirá se houver necessidade de locações de bens ou serviços no correr do funcionamento da EV;
- c) Contratos de Trabalho - esse contrato acessório tem como objetivo assegurar as relações de trabalho que terceiros venham a ter com a EV. Cabe ressaltar que são *terceiros* e não as pessoas que mantenham vínculo de trabalho com as empresas-membro;
- d) Contrato de transferência de tecnologia e de assistência técnica - este é mais um acordo que pode surgir ou não, vai depender da necessidade da EV. Mas ele tem como escopo assegurar os direitos dos contratantes em caso de transferência de tecnologia e de assistência técnica de máquinas e equipamentos;
- e) outros contratos - Dependendo da atividade exercida pela EV serão necessários outros contratos, contudo cabe ao *broker* avaliar essa necessidade.

Finalmente, a proposta de modelagem contratual para as empresas virtuais, com todas as cláusulas podem ser materializadas pela figura III.10.

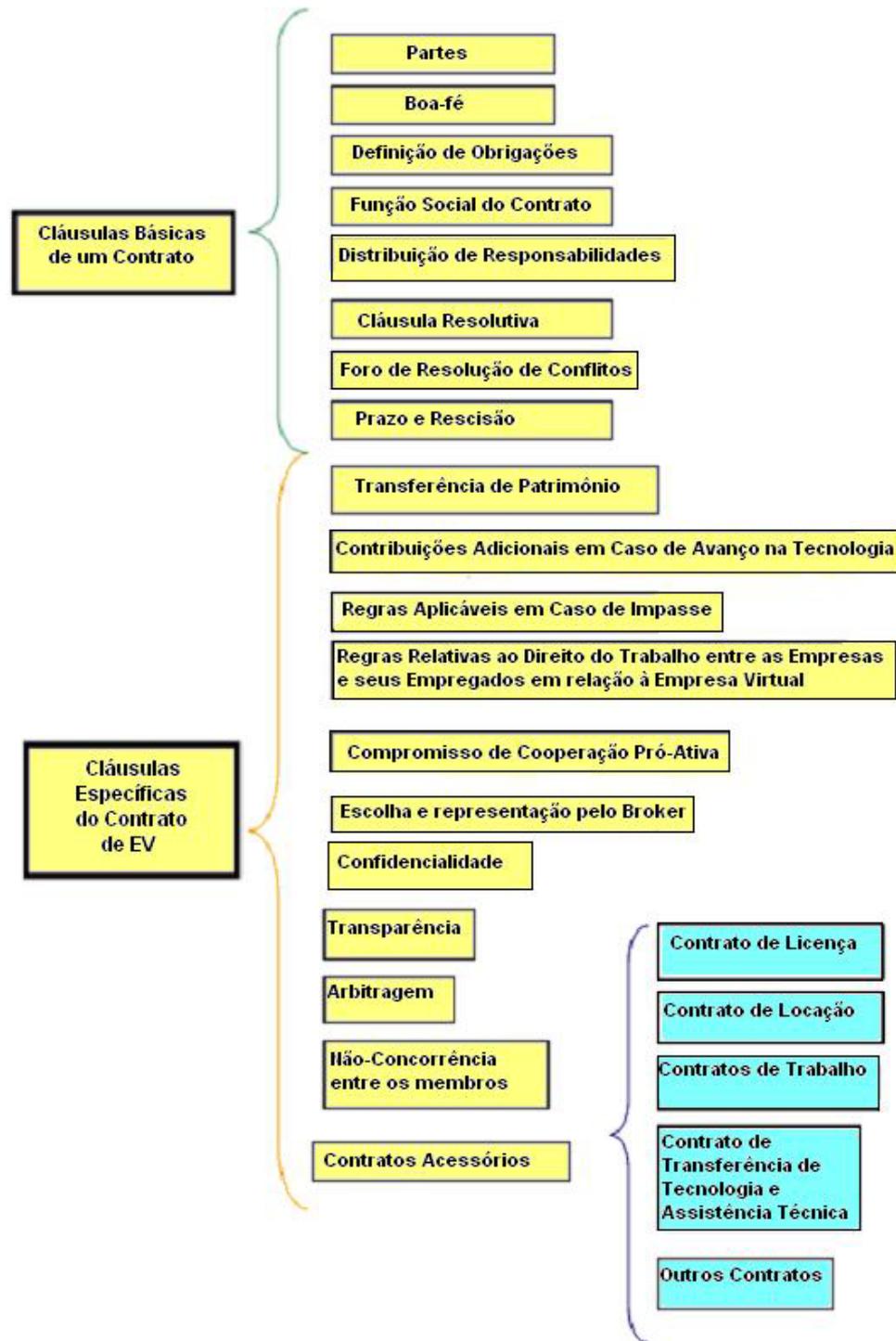


Figura III.10 - proposta de um modelo contratual para as EVs

Assim, se expôs as cláusulas contratuais formadoras da EV. A Empresa Virtual se formalizará somente após a assinatura do contrato que comprometerá todos os membros da rede de empresas. Cabe lembrar que essas cláusulas devem estar contidas nos contratos de EV, todavia, em casos concretos esse contrato pode ser modificado a partir das necessidades de cada empresa-membro e da própria Empresa Virtual.

III.5 - Análise e restrições do modelo

A Empresa Virtual para obter sucesso deverá respeitar suas características, principalmente duas delas: a confiança e a agilidade.

Se não houver confiança entre os membros da EV o trabalho não poderá ser realizado de maneira satisfatória, pois a essência deste tipo organizacional é o compartilhamento de competências, a fim de reduzir custos e produzir/oferecer um produto/serviço de forma customizada.

Logo, para que isso ocorra as empresas participantes da EV precisam compartilhar informações extremamente estratégicas. Todavia, algumas vezes, aquelas podem ser potencialmente concorrentes quando estão fora da rede, e, isso, pode se tornar um empecilho para que sejam compartilhadas informações fundamentais na realização da EV. Inclusive, GRUBER e NÖSTER (2005) apontam, dentro do trabalho de estudo de caso em 159 organizações virtuais, que muitas vezes o conceito de empresa virtual não se coaduna com o interesse das organizações quanto se trata da confiança. Os autores demonstram que não é tão simples de estabelecê-la no ambiente virtual.

As figuras III.2 e III.3 representam o problema da colocação da empresa virtual em relação a confiabilidade entre os membros a complexidade da rede, uma vez que as empresas não estão sequer reunidas num mesmo espaço físico.

A ferramenta que pode transformar e trazer uma confiança maior é o contrato, que será um instrumento capaz de ligar as empresas de forma a garantir a estabilidade da rede, conforme demonstrado na figura III.11

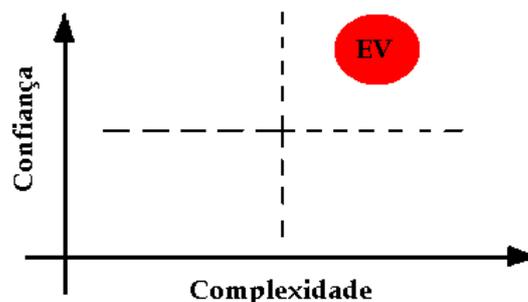


Figura III.11 – posicionamento da EV, depois do contrato

Após o contrato, a EV se torna mais confiável, embora esteja num ambiente bastante complexo.

Esse é um dos principais problemas que este trabalho tenta solucionar. Pois, uma das formas plausíveis de sanear a dificuldade da confiança entre os membros é formalizar a rede através de um contrato. Para tanto, este trabalho apresenta uma proposta de modelo contratual criado a partir das características da EV.

É claro que esse modelo possui suas restrições, pois como o contrato regula relações entre pessoas não é possível prever um comportamento social devido à sua característica dinâmica.

Assim, esse modelo deve ser aplicado para as empresas virtuais, entretanto, quando for utilizado em um caso concreto deverá ser revisto para atender aquela empresa virtual específica. Servindo o modelo proposto por este trabalho como guia de contratação.

CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho chega a conclusão de que as Empresas Virtuais são um novo paradigma desenvolvido pelas organizações, no intuito de reduzir custos operacionais, atendendo às demandas do mercado consumidor de maneira ágil e flexível, em exíguo espaço de tempo.

Com a mudança da estrutura organizacional proposta pela EV a forma de gestão é alterada, porque há a combinação das características de agilidade, flexibilidade, reunião das melhores competências dos membros da rede, uso intensivo da tecnologia da informação, temporariedade, colaboração, cooperação e confiança de forma a atender o objetivo para o qual a EV foi criada. Nesse contexto, o *broker* é o indivíduo que possui a atribuição de gerenciar essas características.

Todavia, por essa rede ser altamente flexível e trabalhar com muitas informações estratégicas, os membros devem confiar uns nos outros, o que não é muito fácil de se concretizar por ser um elemento bastante subjetivo. Assim, para efetivar essa confiança foi preciso criar um mecanismo para viabilizar o funcionamento pleno da rede com segurança. Entende-se que o contrato de constituição da EV é o instrumento que consegue atingir esse objetivo.

Assim, esse trabalho se propôs a investigar as empresas virtuais, suas origens, seu modo de constituição, de operação e dissolução, seus tipos de funcionamento etc. Ainda foi realizada uma investigação dos institutos jurídicos necessários à construção do modelo contratual.

Foi realizada uma análise comparativa entre os modelos organizacionais que mais se assemelhavam às EV. Concluindo que as, já conhecidas, *Joint Ventures* possuem as mesmas características das EVs, sendo suas diferenças meramente quanto à nomenclatura.

Foi proposto um modelo contratual para as empresas virtuais, através do método hipotético-dedutivo, que busca evidências empíricas para testar o modelo proposto surgido a partir das hipóteses levantadas, com origem no problema, que, no caso estudado, era conseguir garantir uma maior segurança para o funcionamento da EV. Sendo assim, foram

descritas as cláusulas contratuais, básicas e específicas, que devem necessariamente constar no contrato de EV.

É preciso deixar bem claro que esse modelo de contrato para as EVs é uma proposta teórica, que numa situação concreta precisará ser revisto para acompanhar as necessidades reais da empresa que está sendo criada. Portanto, essas cláusulas contidas no modelo são diretrizes de contratação.

A partir da pesquisa realizada na dissertação foi possível detectar assuntos que precisavam de estudos mais profundos, inclusive com análises de estudos de caso, para confirmar a constatação teórica levantada por este trabalho.

Assim, para trabalhos futuros, dentro da área da gestão, sugere-se que sejam realizados novos estudos para testar a viabilidade da Empresa Virtual, inclusive com aplicação em estudos de casos.

Também se sugere estudos mais profundos sobre o perfil profissional do *Broker*, quais as características que esse profissional deve possuir.

Na área da ciência jurídica sugere-se estudos nas áreas:

Trabalhista: para delinear mais profundamente quais os impactos nas relações de trabalho na tríade : Empresa Virtual - Empresa-membro - empregado.

Propriedade Intelectual: ainda no ramo da ciência jurídica também é preciso aprofundar o estudo na questão da Propriedade Intelectual dos bens produzidos pela EV, para determinar a titularidade dos autores das inovações/criações de produtos ou idéias de autores.

Tributária: devem ser aprofundados os estudos acerca dos tributos devidos pela EV.

Contratação Internacional: sugere-se aprofundar os estudos em sede de direito internacional para verificar as reais necessidades quando a EV tiver de se relacionar com algum parceiro ou cliente.

Finalmente, conclui-se que a Empresa Virtual é uma modalidade de negócio bastante viável nos dias atuais, mas que para ser perfeitamente executada e seus resultados serem positivos é urgente que se acerque de cuidados em todos as fases, isto é, desde a pré-

contratação até a pós-contratação. E o contrato de EV é o instrumento capaz de garantir o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. L.; *Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: Uma Experiência com o Modelo da Quinta Disciplina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, 1998.

AQUAVIVA, Marcus Cláudio. *Dicionário Jurídico Brasileiro Aquaviva*. 8. ed. São Paulo: Jurídica brasileira, 1995.

ARGYLE, M. *Cooperation. The basis of sociability*. Londres: Routhledge, 1991.

AZEVEDO, A. L.; “A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação”, *Gestão & Produção*, v.7, n.3, p. 208-225, dez. 2000.

BADEJO, Luiz Fernando ; CARVALHO, Jose Dinis ; BROCHADO, Marina Rodrigues ; PITHON, A.J.C. . *Confiança nos Times Virtuais de Trabalho: A experiência*. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 2005, Campina Grande, Paraíba. Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia,. v. 1. p. 1-11, 2005.

BASSO, Maristela. “*Joint Ventures - Manual prático das associações empresariais*”. 3. ed. rev. atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BATEMAN, Thomas.; SNELL, Scott; “*Administração: construindo vantagem competitiva*”. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, D.; “*Competitividade: O (Des)Caminho da Globalização Econômica*”. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 9-28, Maio 1997.

BIAVASCHI, Magda Barros. *O direito do trabalho do Brasil - 1930 / 1942: a construção do sujeito de direitos trabalhistas*. Tese de Doutorado. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. São Paulo: 2005.

BITTAR, Eduardo. “*Metodologia da pesquisa jurídica: teoria e prática da monografia para os cursos de direito*”. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL; Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, institui o Código Civil. Disponível em: www.residencia.gov.br/legislacao. Acesso em: 2007.

BRASIL; Lei 556, de 25 de junho de 1850, Código Comercial Brasileiro. Disponível em: www.residencia.gov.br/legislacao. Acesso em: 2007.

BRASIL; Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades de ações. Disponível em: www.residencia.gov.br/legislacao. Acesso em: 2007.

BULGARELLI, Waldirio. "Contratos Mercantis". 9. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BYRNE, J. A.; "The Virtual Corporation: The Company of the Future will be the Ultimate in Adaptability." *Business Week*, pp. 98-103. 1993.

CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H.; GARITA, C.; LIMA, C.; *Towards na architecture for virtual enterprises*. *Journal of intelligent manufacturing*, n.9, pp 189-199. 1998.

CAMPOS,F.C.A., SANTORO, F.M., BORGES, M.R.S., SANTOS,N. *Cooperação e Aprendizagem on-line*. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; *Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2001.

CARVALHO, J. D.A.; MOREIRA, N. A.; PIRES, L.C.M.; "Consortium Agreement Template for Virtual Enterprises", *Virtual Enterprise Integration: Technological and Organizational Perspectives*, edited by Putnik G. and Cunha M., Idea Group Inc, 2005a.

CARVALHO, L.F.B., CARVALHO, J,D,A, BROCHADO, M.R., PITHON, A .J.C., *Confiança nos Times de Trabalho: A Experiência*, In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, Campina Grande, Pb, 2005.

CARVALHO, Patrícia. *Joint Venture uma visão econômico-jurídica para o desenvolvimento empresarial*. 1ª ed, 2ª tir. Curitiba: Juruá, 2004.

COELHO, Fabio Ulhoa. Curso de direito comercial, v.1, 10 ed. rev e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORRÊA, G.N.; *Proposta de Integração de parceiros na formação e gerência de Empresas Virtuais*. Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, Brasil, 1999.

DAFT, R.L., LENGEL, R.H., “Organizational information requirements, media richness and structural design”, *Organizational Science*, pp. 554-571, 1986.

DOURISH, P., BELLOTI, V., “Awareness and coordination in shared workspaces”, *Proceedings of Computer Supported Cooperative Work*, Toronto, Ontario, ACM Press, USA, pp. 107-114, 1992.

DRUCKER, Peter. *Os novos paradigmas da administração*. 1999. Disponível em: <http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/ARTIGO_280999.PDF>. Acesso em: 29 jul. 2006.

ELLIS, C.A.; GIBBS, S.J.; REIN, G.L.; “Groupware: Some Issues and Experiences”. *Communications of the ACM*, 34(1), p. 38-58, 1991.

FERRAZ, Daniel Amin. *Joint Venture e Contratos Internacionais*. Belo Horizonte:Mandamentos, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda; *Novo dicionário da língua portuguesa*, 1 ed. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.

FUKS, H.; ASSIS, R.L. “Facilitation Perception on Virtual Learningware-based Environments”, *The journal of Systems and Information technology*, Vol.5., No.1, Edith Cowan University, Australia, pp. 93-113, 2001.

FUSSEL, S.R., KRAUT, R.E., LEARCH, F.J., SCHERLIS, W.L., MAcNALLY, M.M., CADIZ, J.J. “Coordination, overload and team performance: effects of team communication strategies”, *Proceedings of CSCW’98*, Seattle, USA, pp. 275-284, 1998.

GRAFEN, Paul; ABERER, Karl; HOFFNER, Yigal; LUDWIG, Heiko; *CrossFlow: Cross-Organizational WorkFlow Management in Dynamic Virtual Enterprises*. CrossFlow Project - ESPRIT project - European Commission.

GRUBER, Marita; NÖSTER, Matthias; *Investigating structural settings of virtual organizations*. Retirado de <http://www.veritas-eu.com/>. Acesso em 2006.

GRUNDIN, J. Computer Supported Cooperative Work: History and Focus. IEEE Computer, 1994.

GUSMÃO, Mônica. Direito Empresarial. 4ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

GUTWIN, C., GREENBERG, S. A framework of awareness for small groups in share-workspace groupware. Department of Computer Science, University of Saskatchewan, 1999.

HAMEL G.; PRAHALAD, C. K.; *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KONDER, Carlos Nelson; *Contratos conexos: grupos de contratos, redes contratuais e contratos coligados*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

KOURY, Suzy Elizabeth Cavalcante; *A desconsideração da personalidade jurídica (disregard doctrine) e os grupos de empresas*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M.M. "Fundamentos de Metodologia Científica". 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEMOS, C. . Inovação na Era do Conhecimento. In: Helena Maria Martins Lastres; Sarita Albagli. (Org.). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, v. , p. 122-144.

MALONE, T.W., CROWSTON, K., "What Is Coordination Theory and How Can It Help Design Cooperative Work Systems?", *Proceedings of Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, Los Angeles, USA, pp. 357-370, 1990.

MASUTTI, Sérgio Luiz; *Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2005.

MELO, Marco Aurélio Bezerra de; *Novo código civil anotado: contratos*. v.3. tomo I (arts. 421 a 652). 2.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

MOECKEL, A. *CSCW: conceitos e aplicações para cooperação*. In: Ferramentas de Trabalho Cooperativo (I Curso de Especialização em Gestão do Desenvolvimento de Produtos). Curitiba: CEFET-PR, 2003. 35p

MORAES, I., ZORZO, A., “Uma Arquitetura Genérica para Aplicações Colaborativas”, Relatório Técnico n° 6, 2000.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Iniciação ao direito do trabalho*. 29.ed. São Paulo: Ltr, 2003.

NEGREIROS, Teresa. *Teoria do contrato: novos paradigmas*. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria. *Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas*. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 18, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722002000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 24 Abr 2006.

OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A.; “Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas”, *Gestão & Produção*, v.8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.

OLIVARES, J.L.; *Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 09, n° 3, julho/setembro, 2002.

OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. *Processo de Industrialização do capitalismo originário ao atrasado*. São Paulo: Editora UNESP, Campinas, SP; UNICAMP, 2003.

OLIVEIRA, T. A. M.; *Proposta de uma infra-estrutura jurídica para as organizações e empresas virtuais*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, Brasil, 2000.

PINHEIRO, M.K. *Mecanismos de Suporte à Percepção em Ambientes Cooperativos*. 2001. Tese Mestrado em Ciência da Computação – Programa de Pós-Graduação em Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

PIRES, L. C. M. *Desenvolvimento de um sistema de planeamento e controlo da produção para empresas distribuídas virtuais*. Tese de doutoramento. Escola de Engenharia da Universidade do Minho, Portugal, 2004.

PITHON, A. J. C.; *Projeto organizacional para a Engenharia Concorrente no âmbito da Empresas Virtuais*. Tese de doutoramento, Escola de Engenharia - Departamento de Produção de Sistemas, Universidade do Minho, Guimarães, Portugal, 2004.

PITHON, A.J.C. ; BROCHADO, Marina Rodrigues ; TEIXEIRA, Beatriz Martins . *Análise da Percepção no Trabalho Colaborativo*. In: XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE, 2006, Passo Fundo - RS. Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Passo Fundo : Editora da Universidade de Passo Fundo. v. 1. p. 1-15, 2006.

PRATES, R.O., *A Engenharia Semiótica de Linguagens de Interfaces Multi-Usuário*, Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica – PUC-RJ, Departamento de Informática, 1998.

PUTNIK, G. D.; CUNHA, M.M.; SOUSA, R.; ÁVILA, P.; “Virtual enterprise integration: Challenges of a new paradigm”. In: *Virtual Enterprise Integration: Technological and organizational Perspectives*. Putnik, G. & Cunha, M.. (Eds.), IDEA Group Inc, USA, 2005.

RABEN, Charles. *Construção de Associações Estratégicas: Criação e Administração de Joint Ventures Eficientes*. In: Nadler, David A., Gerstein, Marc S., Shaw, Robert B. (eds), *Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial*, capítulo 4, pp 69-94, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RAPOSO, A.B., MAGALHÃES, L.P., RICARTE, I.L.M., FUKS, H., “Coordination of collaborative activities: A framework for the definition of tasks interdependencies”, Proceedings of the 7th International Workshop on Groupware – CRIWG, Darmstadt, Germany, IEEE Computer society, USA, pp. 170-179, 2001.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de direito*. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2005

REID, Leigh; ROGERS, K.J. JOHNSON, Mary; LILES, Donald. *Engineering the virtual enterprise*. Texas Advanced Technology Science Foundation - Agile Aerospace manufacturing Research Center.

REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial, v.1, 14ª ed., São Paulo, Saraiva, 1984.

RODRIGUES, Sílvio. *Direito Civil: dos contratos e das declarações unilaterais da vontade*. v.3. 30.ed.rev.atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHEKKERMAN, Jaap; *Extended enterprise architecture framework*. Institute for enterprise architecture developments. 2001.

SCHOLZ, Christian; *The virtual corporation: empirical evidences to a three dimensional model*. Academy of management. Canadá, 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat; Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, José Afonso; Curso de Direito Constitucional Positivo. 11.ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

SOARES, Vivian Bacaro Nunes Soares. *Breves comentários à função social da empresa face ao instituto da recuperação (judicial e extrajudicial) previsto na lei 11.101/2005 – IRE*. Revista Hecho de la justicia. N.8. ano 4, Lima, Peru, 2006. Disponível em: <http://www.hechosdelajusticia.org/N008/empresa%20funcion%20social.htm>

TEIXEIRA, Beatriz Martins; BROCHADO, Marina Rodrigues; PITHON, Antônio José Caulliraux; *Joint Ventures x Empresas virtuais?*. In: anais XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

TEPEDINO, Gustavo; A parte geral do novo código civil: estudos na perspectiva civil-constitucional. 2.ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

TEPEDINO, Gustavo; BARBOZA, Heloisa Helena; MORAES, Maria Celina Bodin de; Código Civil Interpretado conforme a constituição da República. vol. III. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

TOLLE, M.; BERNUS, P.; VESTERAGER, J; "Reference models for virtual enterprises". In: Collaborative business ecosystems and virtual enterprises. Luis Camarinha-Matos (Ed.). Kluwer Academic Publishers. USA, 2002.

TOMAZETTI, Marlon. *A teoria da empresa: o novo Direito "Comercial"*. Disponível em: http://www.suigeneris.pro.br/direito_dcom_07.htm. Acesso em: 22/06/2006, às 13:46.

TRÖGER, Ane; *Um estudo sobre organizações virtuais*. UFRGS. Instituto de informática - curso de pós-graduação em ciência da computação. Porto Alegre, 1997.

VENOSA, Silvio de Salvo; *Direito Civil: Teoria Geral das Obrigações e Teoria Geral dos Contratos* - v. II, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERRI, F.T.H.; "Competitividade em redes de empresas que operam por projeto." *Anais do III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais*. São Paulo, FGV, vol.2, setembro, 2000.

WALD, Arnoldo. *Obrigações e Contratos*. 16.ed.rev. ampl. atual. São Paulo: Saraiva, 2004.

WINOGRAD, T., FLORES, F., *Understanding Computers and Cognition*. Addison-Wesley, USA, 1997.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET/RJ

DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COORDENADORIA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

DISSERTAÇÃO

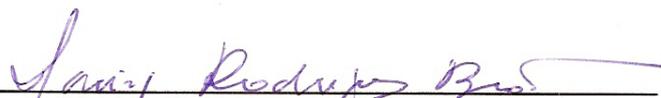
PROPOSTA DE UM MODELO CONTRATUAL PARA AS
EMPRESAS VIRTUAIS NO ÂMBITO DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

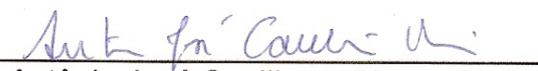
Beatriz Martins Teixeira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM TECNOLOGIA.

Data da defesa: 24/03/2007

Aprovação:


Marina Rodrigues Brochado, D.Sc.


Antônio José Caulliraux Pithon, Ph.D.


Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.


Wilson Dias da Silva, M.D.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CELSO SUCKOW DA FONSECA - CEFET/RJ

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata da Defesa de Dissertação de Mestrado para concessão do grau de MESTRE
EM TECNOLOGIA, na ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM Gestão em
Engenharia ao candidato

Beatriz Martins Teixeira

realizada em 24 de março de 2007 no local Auditório II
às 8:00 horas, intitulada "Proposta de um Modelo
Contratual para as Empresas Virtuais
no Âmbito da Legislação Brasileira"

e tendo como Professor-Orientador Marina Rodrigues Brochado
e Antonio José Caulliraux Pithon
A BANCA EXAMINADORA composta por:

Marina Rodrigues Brochado (Presidente)

Antonio José Caulliraux Pithon

Oswaldo Luiz Gonçalves Queilhas

Wilson Dias da Silva

após a exposição pública de aproximadamente 40 minutos pelo candidato e
de sua arguição oral decidiu pela:

aprovação do candidato. O candidato deverá entregar a dissertação em até 30 (trinta
dias) à PPTEC, segundo normatização estabelecida;

aprovação do candidato condicionada à satisfação das exigências constantes da
FOLHA DE MODIFICAÇÕES, no prazo fixado pela BANCA não superior a 60
(sessenta dias);

reprovação do candidato;

Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que vai assinada pelos
membros da BANCA EXAMINADORA na ordem acima determinada e pelo candidato.

Rio de Janeiro, 24 de março de 2007.

Presidente:

Marina Rodrigues Brochado

Antonio José Caulliraux Pithon

Oswaldo Luiz Gonçalves Queilhas

Wilson Dias da Silva

Candidato:

Beatriz Martins Teixeira



Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)