

Cleiciele Albuquerque Augusto

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR AUTOMOTIVO  
NO ESTADO DO PARANÁ: IMPLICAÇÕES SOB A  
CONSIDERAÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE  
MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario.

Coorientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

A ficha de identificação é elaborada pelo próprio autor  
Maiores informações em:  
<http://portalbu.ufsc.br/ficha>

Cleiciele Albuquerque Augusto

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR AUTOMOTIVO  
NO ESTADO DO PARANÁ: IMPLICAÇÕES SOB A  
CONSIDERAÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE  
MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de Fevereiro de 2015.

---

Prof. Marcus Vinicius, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca examinadora:**

---

Prof. Silvio Antonio Ferraz Cario, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. José Paulo de Souza, Dr.  
Coorientador  
Universidade Estadual de Maringá

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Sylvia Macchione Saes, Dr<sup>a</sup>  
Universidade de São Paulo

---

Prof. André Leite, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Graziela Dias Alperstedt, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Ronivaldo Steingraber, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

O objetivo na presente investigação foi compreender como as estruturas de governança são formadas sob a consideração dos custos de transação, dos custos de mensuração e dos recursos estratégicos, nas relações envolvendo montadoras e seus fornecedores diretos de autopeças no Estado do Paraná. Enquanto categoria central na presente investigação, as estruturas de governança foram tratadas a partir da complementaridade de abordagens da Nova Economia Institucional (NEI), principalmente a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), com a Visão Baseada em Recursos (VBR). Para fazer a análise-teórico-empírica, algumas proposições e sub proposições foram elaboradas visando tratar da complementaridade da TCT, TCM e VBR na configuração das estruturas de governança. Nessa perspectiva, considerou-se que a formação dessas estruturas envolve a condição de especificidade (TCT), de mensuração (TCM) e estratégica (VBR) dos ativos transacionados. Para atingir o objetivo proposto, uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva foi traçada. A partir de um recorte transversal, com base no ano de 2013 e 2014, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes de logística, de compras e de qualidade das montadoras, bem como com os gerentes de logísticas de empresas fornecedoras diretas. Os dados secundários foram coletados em instituições responsáveis pelo tratamento de dados envolvendo o setor, tais como a ANFAVEA, e de estudos que discutiram a sua dinâmica. O método de análise de conteúdo foi utilizado para o tratamento e análise dos dados, considerando-se suas etapas, notadamente, a identificação de categorias de análise e a interação entre elas. Em termos de resultados, identificou-se que as estruturas de governança encontradas nas montadoras investigadas tenderam à integração vertical, envolvendo o processo de *design*, a fabricação do motor e de partes da estamparia e, em algumas delas, a pintura e a produção do câmbio, sendo a contratação utilizada para a aquisição de todas as demais autopeças. Quanto à integração vertical, a proposição de complementaridade considerou que essa é decorrente da presença de ativos específicos, influenciada pela sua dificuldade de mensuração e condição de recurso estratégico. Essa proposição foi

ratificada na medida em que se constatou, no setor, que a integração vertical se dá pela presença de ativos específicos, tais como o *design*, a estamparia, o motor e o câmbio, que apresentam elevada dificuldade de mensuração (partes internas do motor, do câmbio, e aspectos de *design*, por exemplo) e que se constituem na identidade das montadoras, confirmando a condição estratégica desses itens. Quanto à contratação, a proposição de complementaridade indicou que ativos específicos e recursos estratégicos podem ser governados pela contratação, desde que não apresentem dificuldades de mensuração. Essa afirmação foi ratificada a partir da constatação de que a contratação ocorre, mesmo em se tratando de autopeças com elevado nível de especificidade, pois os entrevistados afirmam que a sua mensuração é viável. Ademais, devido as possibilidade de mensuração e controle, a contratação foi utilizada na aquisição de diversas inovações competitivas (*bluetooth*, o GPS integrado, com cartão SD, o sensor de ré, *air bags*), confirmando, também, a utilização dessa forma de governança para recursos estratégicos geradores de vantagens competitivas não sustentáveis. Com a presente investigação, busca-se abrir caminhos para explorar a complementaridade entre as concepções teórico-analíticas da TCT, TCM e VBR no propósito de construir um referencial com maior poder de compreensão das condições competitivas das firmas.

**Palavras-chave:** Estruturas de governança. Custos de transação. Custos de mensuração. Recursos estratégicos. Setor automotivo.

## ABSTRACT

The aim in this research was to understand how governance structures are formed under consideration of transaction costs, measurement costs and strategic resources in transactions involving automakers and their auto parts direct suppliers in the state of Paraná. The governance structures were treated from the complementary approaches of the New Institutional Economics (NIE), notably Transaction Costs Theory (TCT) and Measurement Costs Theory (TCM), with Resource-Based View (RBV). In this sense, some propositions and sub propositions were prepared in order to deal with the complementarity of TCT, TCM and VBR in setting up governance structures. From this perspective, it was considered that the formation of these structures involves the specific condition (TCT), measurement (TCM) and strategic (VBR) of the transacted assets. To achieve this objective, a qualitative and descriptive research was drawn. From a cross-cut, based on 2013 and 2014, were collected primary and secondary data. The primary data were collected through semi-structured interviews with logistics, purchasing and quality automakers managers, as well as logistics managers of their direct suppliers. Secondary data were collected through research in institutions responsible for data processing involving the sector, such as Anfavea, and studies that discussed its dynamics. Content analysis method was used to interpret the data, considering its stages, namely, the identification of categories of analysis and the interaction between them. In terms of results, the governance structures found in the manufacturers tended to vertical integration, involving the *design* process, the engine and stamping manufacture, the painting and the production of exchange, and hiring used for the acquisition of all other auto parts. In the case of vertical integration, complementarity proposition considered that the effect of specific assets on the integrate vertically decision is influenced by measurement difficulty and strategic resource condition. This proposal was ratified in the investigated automakers, since the vertical integration occurs by the presence of specific assets, such as *design*, printing, the engine and the exchange rate, which have high measurement difficulty (internal engine parts, exchange and *design* aspects, for example) and that constitute the identity of the automakers, confirming the strategic condition of these items. Regarding the hiring, the complementarity proposition indicated

that specific assets and strategic resources may be governed by the contract, since they do not present measurement difficulties. This statement was ratified, since hiring occurs in automakers, even in the case of auto parts with high level of specificity, because the respondents argue that the measure is feasible. Moreover, due to measurement and control possibility, hiring was used in the acquisition of several competitive innovations (bluetooth, integrated GPS, SD card, the reverse sensor, air bags), confirming also the use of this form of governance for generating strategic resource not sustainable competitive advantages. With this research we seek to open new paths to explore the complementarity among TCT, TCM and RBV in order to build an framework with greater power of understanding of the firms competitive conditions.

**Keywords:** Governance structures. Transaction costs. Measurement costs. Strategic resources. Automotive sector.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	27
1.3 JUSTIFICATIVA .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI).....	37
<b>2.1.1 Teoria dos Custos de Transação .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2 Teoria dos Custos de Mensuração (TCM).....</b>	<b>73</b>
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR).....	87
<b>2.2.1 Surgimento e consolidação.....</b>	<b>90</b>
<b>2.2.2 Princípios básicos: heterogeneidade, path dependence, rendas ricardianas.....</b>	<b>97</b>
2.3 LIMITAÇÕES E NECESSIDADES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS TEORIAS TCT, TCM E VBR .....	111
<b>2.3.1 TCT e TCM.....</b>	<b>118</b>
<b>2.3.2 TCT e VBR.....</b>	<b>121</b>
<b>2.3.3 TCT, TCM e VBR.....</b>	<b>127</b>
<b>3 O SETOR AUTOMOTIVO .....</b>	<b>147</b>
3.1 ORIGENS E ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.....	147
<b>3.1.2 Relações envolvendo as montadoras e o segmento fornecedor pós 1990..</b>	<b>151</b>
3.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS .....	156
3.3 ASPECTOS ECONÔMICOS DO MERCADO AUTOMOTIVO INTERNACIONAL.....	163
3.4 CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL .....	170
<b>3.4.1 Algumas considerações.....</b>	<b>174</b>
<b>3.4.2 Relações de fornecimento na indústria automobilística nacional .....</b>	<b>177</b>
<b>3.4.3 Estrutura e aspectos econômicos da indústria automotiva no Brasil .....</b>	<b>181</b>
<b>3.4.4 Indústria automotiva paranaense.....</b>	<b>193</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>197</b>
4.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA .....	200
4.2 RECORTE, MÉTODOS DE COLETA E TIPOS DE DADOS.....	203
4.3 POPULAÇÃO, SELEÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E LÓCUS DA PESQUISA .....	205
<b>4.3.1 Empresas e perfil dos entrevistados .....</b>	<b>207</b>
4.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....	212
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA .....	218
4.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	223
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>227</b>
5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	227

<b>5.1.1 Integração vertical.....</b>	<b>235</b>
<b>5.1.2 Contratos.....</b>	<b>237</b>
<b>5.1.3 Mercado livre.....</b>	<b>248</b>
<b>5.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....</b>	<b>249</b>
<b>5.2.1 Atributos de transação.....</b>	<b>249</b>
<b>5.2.2 Pressupostos comportamentais.....</b>	<b>265</b>
<b>5.2.3 Análise geral das estruturas de governança e custos de transação.....</b>	<b>281</b>
<b>5.3 CUSTOS DE MENSURAÇÃO.....</b>	<b>288</b>
<b>5.3.1 Mensuração.....</b>	<b>288</b>
<b>5.3.2 Direitos de propriedade.....</b>	<b>298</b>
<b>5.3.3 Informação.....</b>	<b>302</b>
<b>5.3.4 Padronização.....</b>	<b>306</b>
<b>5.3.4 Análise geral sobre estruturas de governança e custos de mensuração ...</b>	<b>311</b>
<b>5.4 RECURSOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>316</b>
<b>5.4.1 Path dependence.....</b>	<b>317</b>
<b>5.4.2 Heterogeneidade.....</b>	<b>323</b>
<b>5.4.3 Caracterização dos Recursos Estratégicos.....</b>	<b>339</b>
<b>5.4.4 Rendas ricardianas.....</b>	<b>347</b>
<b>5.4.5 Análise geral sobre estruturas de governança e recursos estratégicos.....</b>	<b>353</b>
<b>5.5 COMPLEMENTARIDADE ENTRE CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>362</b>
<b>5.5.1 Proposição de Complementaridade 1 - Sobre a Integração Vertical.....</b>	<b>362</b>
<b>5.5.2 Proposição de Complementaridade 2 - Sobre a Desintegração Vertical..</b>	<b>375</b>
<b>5.5.3 Proposição de Complementaridade 3 - Sobre os contratos.....</b>	<b>385</b>
<b>5.5.4 Proposição de Complementaridade 4 - Sobre o Mercado.....</b>	<b>393</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>395</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>409</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>427</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A ideia essencial que percorre a elaboração deste trabalho diz respeito às características transacionais e estratégicas que influenciam as decisões de *make or buy* nas organizações. Em outras palavras, o que se busca é compreender as orientações e perspectivas presentes nas decisões quanto a internalizar a produção ou externalizá-la, estabelecendo relações com outras empresas. Entender os aspectos motivadores responsáveis por essas decisões indicam caminhos para a compreensão das organizações, em suas formas, limites e dinâmica produtiva e relacional.

No cerne dessas decisões figuram-se a escolha de estruturas de governança, entendidas, nesse trabalho, como as diversas formas que os agentes se utilizam para organizar suas transações nas organizações, sob o foco teórico da Nova Economia Institucional (NEI). Nesse sentido, essas estruturas se definem na escolha dos agentes por arranjos que priorizam a produção interna das atividades ou produtos, o que se dá por meio da integração vertical, ou a sua aquisição externa, o que pode ocorrer por meio de contratos com terceiros (formas híbridas) ou do mercado livre, conforme especificado por Williamson (1975, 1985, 1996)<sup>1</sup>.

Sobre a escolha das estruturas de governança, algumas teorias foram desenvolvidas na tentativa de explicar ou apresentar algumas orientações para a tomada de decisões e para uma maior eficiência organizacional. Tradicionalmente, algumas abordagens do nível micro da Nova Economia Institucional (NEI) têm sido utilizadas com tal objetivo, notadamente a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Mais recentemente, alguns estudos têm abordado a Visão Baseada em Recursos, ou VBR (do inglês, *Resource Based View – RBV*)<sup>2</sup>, como orientação, no esforço de

---

<sup>1</sup> A formatação do presente trabalho se deu em acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): 1) ABNT NBR 6028 (2003); 2) ABNT NBR 14724 (2011); 3) ABNT NBR 6024 (2012).

<sup>2</sup> Vale destacar que o foco principal deste trabalho é sobre o que pode ser chamado de VBR "pura", exemplificada por escritores como Barney (1991) e Peteraf (1993), e não sobre as várias abordagens relacionadas, tais como capacidades dinâmicas ou abordagens de competência.

evidenciar a importância da condição do recurso estratégico<sup>3</sup> na definição da estrutura de governança mais adequada, reforçando o enfoque estratégico inerente às teorias.

Nesse trabalho, pressupõe-se que o tratamento isolado das premissas básicas dessas abordagens, apesar de ser possível, não é capaz de possibilitar a compreensão adequada dos aspectos envolvidos na escolha de estruturas de governança. Para tanto, propõe-se uma perspectiva de complementaridade das três abordagens na tentativa de melhor explicar as especificidades presentes nas transações intra e inter organizacionais. Para tanto, os custos de transação (TCT), os custos de mensuração (TCM) e os recursos estratégicos (VBR) serão considerados em conjunto para explicação da formação de estruturas de governança no contexto estratégico das organizações. A indústria automobilística<sup>4</sup> se constitui no objeto de estudo, uma vez que suas características transacionais indicam possibilidades de explorar os aspectos teóricos das abordagens em sua integração.

A cadeia de valor da indústria automotiva brasileira pode ser contextualizada, em linhas gerais, pelo avanço da globalização, pelo acirramento da concorrência e pela intensificação da introdução de novas tecnologias, trazendo, com isso, modificações nas estruturas de governança utilizadas. Como afirma Carvalho (2005), com a abertura de mercado, e a conseqüente intensificação da competição no âmbito da indústria automobilística, ocorreu uma pressão por um maior grau de coordenação das atividades produtivas intra e inter organizações. Sendo assim, sua dinâmica se insere em um ambiente de intensa competição em que relações de interdependência, enquanto regra, contribuem para escolha dos rumos estratégicos.

Ao considerar a evolução do setor automotivo, Melo (2006, p. 14) afirma que a indústria automotiva oferece um exemplo atípico do setor que nasceu desverticalizado, passou por intenso processo de integração vertical e, mais recentemente, tem retornado à

---

<sup>3</sup> Nesse trabalho, utiliza-se a denominação "recursos estratégicos" como sinônimo de recursos e capacidades distintas, geradoras de vantagens competitivas, conforme referenciado em Wernefelt (1984) e Peteraf (1993).

<sup>4</sup> Indústria automotiva ou automobilística, nesse trabalho, indica o conjunto de empresas montadoras e suas fornecedoras que compõem a cadeia ou setor automotivo.

desverticalização: "A desverticalização atual ocorre no bojo de um processo cuja base é a externalização de atividades produtivas ou consideradas não estratégicas para as montadoras, ou que passaram a demandar conhecimento diverso daquele que forma a base de suas competências nucleares". Como aponta Cerra, Maia e Alves Filho (2007) as montadoras passaram a se concentrar em questões mais especializadas em nível de produto, priorizando atividades e competências relativas à criação de características que identificarão o produto junto ao mercado consumidor.

Os fornecedores, nesse contexto, aumentaram o grau de complexidade de suas responsabilidades, ocupando papel decisivo na estratégia de expansão das montadoras automobilísticas. Modificações estruturais repercutiram diretamente nessas relações, exigindo uma coordenação específica das atividades envolvidas. Nesse âmbito, conforme Cerra e Maia (2008), as montadoras estabeleceram novas formas de relacionamento com os seus fornecedores, buscando adotar estratégias de desenvolvimento de produtos e práticas administrativas de gestão da cadeia de suprimentos mais competitivas.

Dessa forma, apesar de se utilizar de estruturas de governança integradas verticalmente, o arranjo predominante na indústria automotiva são os contratos, notadamente os que se dão com fornecedores diretos das montadoras. Esses contratos caracterizam relações mais distantes, mas também relações mais estreitas, como, por exemplo, aquelas em que os fornecedores se instalam na planta industrial da montadora (consórcio modular). Para efeitos deste estudo, a cadeia automobilística será tratada considerando-se, de um lado, um grupo de montadoras e, de outro, um grupo de fornecedores diretos, levando-se em conta o fluxo de transações comerciais formais que se estabelecem entre essas partes.

Nas relações entre montadoras e seus fornecedores, segundo Ferrato *et al.* (2006), três níveis se arquitetam: o nível 1 ou *Tier one*, caracterizado pelo fornecimento direto de sistemas completos, módulos ou subsistemas às montadoras; o nível 2 ou *Tier two*, que fornecem componentes e, alguns, sistemas, módulos ou subconjuntos para empresas do primeiro nível; o nível 3 ou *Tier three*, responsáveis pelo fornecimento de *commodities* simples para as empresas do primeiro e do segundo nível. Este trabalho se restringe às transações de nível um, pois se referem a fornecedores que estão em contato direto com a montadora.

Nesse aspecto, compreender as condições e as características que circundam o processo de coordenação nas montadoras automotivas com seus fornecedores diretos, diante do novo contexto competitivo delineado, indica oportunidades valiosas de estudo. Isso porque apresenta possíveis contribuições ao funcionamento da cadeia automotiva e ao entendimento das decisões estratégicas envolvidas. Pode também identificar a complexidade que se estabelece na consideração do desempenho individual e relações de interdependência, potenciais geradoras de valor e competitividade, ao justificar os comportamentos adotados.

Ao se considerar esse processo de coordenação, alguns questionamentos se apresentam: como se dão os custos de transação entre montadoras e seus fornecedores diretos e como esses custos justificam as estruturas de governança adotadas (TCT)? Como as dimensões dos produtos transacionados são mensuradas nessas relações e como influenciam a estrutura de governança utilizada (TCM)? Qual o papel dos recursos estratégicos na configuração das estruturas de governança (VBR)? E principalmente, como as estruturas de governança na indústria automobilística são configuradas ao se considerar, conjuntamente, os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos envolvidos (TCT, TCM e VBR)?

Para responder a esses questionamentos, o estudo apresenta na primeira seção, além desta introdução, a contextualização e a problematização do tema tratado, o objetivo geral e os objetivos específicos elencados para a sua orientação, bem como a sua justificativa teórica e prática. A segunda seção abrange o referencial teórico utilizado, apresentando o escopo teórico básico da TCT, da TCM e da VBR, em termos de origens, consolidação e princípios básicos. Na mesma seção ainda são apresentadas algumas limitações e necessidades de complementaridade entre essas abordagens teóricas. Uma terceira seção apresenta dados sobre a indústria automobilística, indicando suas origens e organização produtiva, seu padrão de concorrência e estratégias adotadas, bem como alguns aspectos econômicos do mercado automotivo internacional, brasileiro e paranaense.

A quarta seção é destinada aos procedimentos metodológicos adotados, em que se descreve a natureza, o tipo e abordagem de pesquisa, o recorte, os métodos de coleta e os tipos de dados utilizados, bem como os representantes do setor automotivo, considerados na fase

empírica do estudo. Ainda se identifica o método de análise dos dados, bem como as questões de pesquisa, os aspectos de validade e confiabilidade utilizados e as definições constitutivas e operacionais empregadas na condução dessa investigação. Na quinta seção encontram-se os resultados alcançados, em que se busca apresentar as estruturas de governança presentes no setor, sua análise a partir dos custos de transação, de mensuração e recursos estratégicos, de forma isolada e, ainda, a discussão teórico-empírica das proposições de complementaridade. A sexta seção refere-se às conclusões extraídas da análise obtida a partir das entrevistas realizadas. Por fim, as referências bibliográficas e os anexos e apêndices utilizados são disponibilizados.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

A globalização e a abertura de mercados, características da década de 1990, provocaram mudanças estruturais e institucionais na indústria brasileira, decorrentes de um processo de concentração e desnacionalização que afetou a estrutura de diversas cadeias nacionais. Várias alterações puderam ser observadas no ambiente institucional brasileiro<sup>5</sup>, entre elas: a abertura das importações, o ingresso de novos *players* no mercado doméstico, a promoção do desenvolvimento tecnológico, a instituição do Plano Real e o fomento às exportações (FERRATO *et al.*, 2006; CERRA; MAIA, 2008). Dentre os setores que mais foram afetados pelas mudanças institucionais decorrentes da abertura econômica, destaca-se o setor automobilístico brasileiro, presente no Brasil desde a década de cinquenta. Sua estrutura foi fortemente modificada devido à entrada de novas montadoras no mercado nacional.

Quadros *et al* (2000) abordam três mudanças relacionadas ao processo de abertura brasileira que transformaram a organização da cadeia automobilística, cujos reflexos ainda perduram: 1) um forte processo de concentração e desnacionalização, notadamente, entre as

---

<sup>5</sup> Ferrato, Spers e Giuliani (2004), destacam como mudanças no ambiente institucional internacional da referida década a queda do muro de Berlim, a abertura do mercado chinês ao mundo, a arrancada tecnológica da Coreia do Sul, o resfriamento da economia japonesa, o fim da guerra fria encabeçada pelos Estados Unidos, a consolidação do Mercosul, dentre outras.

empresas produtoras de autopeças para suprimento no Brasil, marcado por um crescimento do movimento de aquisições e fusões<sup>6</sup>; 2) relevantes modificações na divisão do trabalho, sobretudo entre as montadoras e os fornecedores de autopeças de suprimento de maior porte. Alguns dos principais fornecedores do primeiro nível<sup>7</sup> passaram a fornecer módulos funcionais montados, no lugar de componentes individuais (montagem modular) (QUADROS et al, 2000; COSTA; HENKIN, 2012). Em consequência disso, a importação de componentes veiculares aumentou consideravelmente<sup>8</sup> (QUADROS et al, 2000; AGUIAR, 2001); 3) maior internacionalização das transações de produtos e peças e a consequente redução da defasagem tecnológica dos produtos e processos.

Nos anos seguintes, esse processo de internalização aumentou o nível de exigências de qualidade e produtividade que as montadoras requeriam dos seus fornecedores. Em linha com a estratégia global das montadoras, a política definida pelo governo federal no regime automotivo possibilitou uma modernização significativa das plantas produtivas e a vinda de novas montadoras entrantes ao país, representando um aumento significativo de produtividade (COSTA; HENKIN, 2012).

Diante desse quadro, caracterizado pelo forte processo de desnacionalização, por modificações na divisão do trabalho, bem como pela internacionalização das transações e redução da defasagem tecnológica, as montadoras brasileiras passaram por um processo de reestruturação produtiva e competitiva. Considerando que a produção automobilística não envolve apenas um segmento, existindo uma relação de interdependência entre montadoras e seus fornecedores, surgem preocupações relacionadas à coordenação e governança. Isso porque, as transações realizadas entre essas partes demandam capacidade de coordenar ações conjuntas. Essa coordenação é adquirida por meio de estruturas de governança que sejam capazes de minimizar os riscos

---

<sup>6</sup> A maioria dos grandes produtores de autopeças nacionais como Cofap, Metal Leve, Maxion, Varga e Nakata, entre outros, teve o controle de capital transferido para grupos de origem estrangeira.

<sup>7</sup> Como Delphi, Visteon, Magneti Marelli, Valeo, Siemens, entre outros.

<sup>8</sup> Conforme Quadros (2000), ao final da década de 1990, o valor das importações de autopeças no Brasil havia se estabilizado em torno de 25% a 30% do valor do consumo aparente (contra menos de 10% no início da década).



presentes nas transações realizadas e de atender aos interesses e direitos de propriedade dos envolvidos.

A mudança de responsabilidades e a busca de maior capacidade competitiva, conforme já observado por Sacomano Neto e Iemma (2004), geraram estruturas de coordenação distintas nas montadoras automotivas. Essas se caracterizam por arranjos mais verticais, com maior controle e internalização das atividades por parte das montadoras, até arranjos mais desverticalizados, com forte participação de fornecedores contratados ou presentes no mercado livre.

Nessa linha, ao analisar as motivações, estruturação e desenvolvimento das relações da indústria automotiva brasileira, Melo (2006) indica que, quando a integração vertical ocorre, as montadoras reduzem a sua dependência em relação às firmas fornecedoras. Por outro lado, quando a integração de atividades produtivas não se apresenta como uma alternativa adequada, observa-se que esse cenário, também, conta com relações de fornecimento, que podem ser dar via contrato ou mercado livre.

Nota-se que essas indicações podem revelar diferentes problemas e encaminhamentos para as estruturas de governança envolvidas. Na decisão pela integração vertical, embora o controle possa ser efetivo, os investimentos elevados, além de custos gerenciais, de coordenação interna e de aprendizado podem tornar essa configuração inadequada, dada às exigências de velocidade que o nível de competição estabelecido demanda. A escolha pelas relações contratuais, por sua vez, possibilita velocidade de resposta e obtenção de capacidade operacional. Entretanto, as possibilidades de conflitos, de falta de equilíbrio e de alinhamento estratégico entre os agentes podem estabelecer desgastes nas relações e inibir iniciativas positivas, reduzindo os benefícios esperados da coordenação. Na relação via mercado, se, por um lado, a montadora se beneficia dos incentivos tanto de preço, quanto de oferta, por outro, os limites relacionadas ao controle de qualidade e rastreabilidade, associados a ausência de diferenciação, podem assinalar perdas estratégicas significativas.

Na consideração da escolha por estruturas de governança, deve-se notar, ainda, como destaca Carvalheiro *et al.* (2004, p. 5), que "as diversas formas de organizar-se dependerão das diferentes regras do jogo competitivo e das instituições que regulam o setor. Ambas serão influenciadas pela presença de regulamentação governamental e pelas

políticas referentes ao setor". Para os autores, é interessante notar que, mesmo adotando padrões tecnológicos semelhantes, a regulamentação afetará os mecanismos de coordenação por meio da disposição de diferentes regras. Nesse contexto, conforme destacam Sologuren e De Paula (2004, p. 3), "as firmas respondem às mudanças no ambiente institucional, buscando a melhor organização da produção". Nesse estudo, que envolve o tratamento das estruturas de governança, o ambiente institucional é tido como dado, sendo que a sua função se coaduna à busca de competitividade e à aquisição de capacidade de coordenação dos sistemas produtivos.

Nas montadoras automotivas, conforme Ferrato *et al* (2006), a estrutura de governança dominante na coordenação e consecução das atividades são os arranjos contratuais com fornecedores diretos. Considerando o exposto por Sacamano Neto e Iemma (2004), os arranjos contratuais, que guiam as relações e estabelecem as trocas entre montadoras e fornecedores, envolvem uma série de fatores como interdependência de recursos, a exemplo do aprendizado, tecnologias e inovações, e linhas recíprocas de comunicação. Ademais, conforme os autores, essas transações são caracterizadas pela divisão dos riscos, dos investimentos, pela cooperação e pelas parcerias com os fornecedores nos espaços produtivos.

Simultaneamente, novas adequações dos fornecedores são demandadas pelas montadoras. Melo (2006) e Dias, Galina e Silva (2008) chamam atenção que essas adequações estão relacionadas, notadamente, a critérios de eficiência, como qualidade, preço, confiabilidade de entrega, redução de custos e flexibilidade, bem como a aspectos como capacidade de inovação e de sugerir melhorias. Esses requisitos permeiam as relações entre montadoras e seus fornecedores, visando garantir, por parte das primeiras, um controle mais sistêmico do processo produtivo. Devido às diversas exigências realizadas, Dias, Galina e Silva (2008) afirmam que os relacionamentos entre montadoras e seus fornecedores podem ser caracterizados como extremamente tensos, repousando basicamente num jogo de forças contínuo.

Vale notar que essas exigências se dão, principalmente, sobre os fornecedores de primeira linha, que estão em contato direto com as montadoras. Os fornecedores de segunda e terceira linha apresentam apenas relações indiretas. Essa noção é corroborada por Sacomano Neto e Iemma (2004), Toledo *et al.* (2008) e Torres (2011). Os autores

afirmam que o papel ou posicionamento dos fornecedores de autopeças insere um novo ator na rede automobilística: os “sistemistas” ou “modulistas”, ou fornecedores diretos das montadoras, ou ainda chamados de fornecedores de primeiro nível. Dias, Galina e Silva (2008) afirmam que os modulistas surgem porque muitos dos fornecedores diretos das montadoras passam a entregar subconjuntos completos e não mais componentes isolados. Em consequência, percebe-se, no setor automotivo, uma tendência em direção ao fornecimento em “pirâmide”, que diminui o número de fornecedores diretos das montadoras.

Destaca-se que o fornecimento em subconjuntos significa repassar aos fornecedores diretos os custos associados à montagem<sup>9</sup>, os custos diretos<sup>10</sup> e os custos indiretos da produção<sup>11</sup> (DIAS; GALINA; SILVA, 2008)<sup>12</sup>. Por outro lado, vale notar que o fornecedor direto não pode atender essas exigências sem repassá-las aos seus fornecedores. Nesse sentido, como destacam Toledo *et al.* (2008) e Torres (2011), sobre os fornecedores diretos recaem a responsabilidade de coordenação de fornecedores de segundo nível (*tier two*) e uma cobrança maior quanto à qualidade do produto (sistema). Também são exigidos, cada vez mais, investimentos diretos desses fornecedores para implantar a produção de componentes em coordenação com a logística e com demandas de qualidade das montadoras.

Dessa forma, percebe-se que, por um lado, a interdependência de recursos, a otimização da comunicação, a divisão de riscos e investimentos, o desenvolvimento de cooperação, o fornecimento em

---

<sup>9</sup> Os custos fixos de montagem são repassados ao fornecedor, o que é altamente desejável em períodos de incerteza.

<sup>10</sup> Tendem a ser menores dados os salários mais baixos, em geral, pagos pelas autopeças em comparação às montadoras

<sup>11</sup> Envolve toda a estrutura de gestão relativa à montagem e compra dos componentes, já que a responsabilidade pela aquisição dos subcomponentes fica inteiramente com o fornecedor

<sup>12</sup> Uma outra vantagem da divisão de veículos em subconjuntos é a possibilidade de reduzir os tempos de fabricação do produto final. Enquanto no sistema tradicional uma série de peças são montadas seqüencialmente, quando existem subconjuntos a montagem de cada um deles pode ser realizada em paralelo, sendo seqüencial somente a montagem final, cujo tempo é reduzido por envolver menos partes, no caso, os próprios subconjuntos.

subsistemas e a conseqüente diminuição do número de fornecedores diretos significa a possibilidade de um relacionamento mais estreito entre montadoras e fornecedores. Por outro, as novas exigências por adequação e qualidade, por redução de preços e o aumento da complexidade das responsabilidades do fornecedor direto traz uma nova reconfiguração para essas relações.

Tanto no exterior como no Brasil o setor automobilístico se configura a partir da interação envolvendo montadoras e fornecedores, em diferentes formas de relação e seu crescimento se sustenta na capacidade de coordenação dos diferentes agentes envolvidos. De forma pontual, o foco na coordenação se estende ao estado do Paraná. Notadamente no que diz respeito à cadeia de fornecedores, a FIEP - Federação das Indústrias do Paraná (2012) tem mostrado preocupação com o setor automotivo paranaense. A Federação alega que é de comum acordo entre as empresas desse setor que, entre as prioridades para o seu desenvolvimento, está o fortalecimento da cadeia de fornecedores, para que sua indústria automotiva se consolide como um dos principais polos no país.

Apontado como o terceiro polo automobilístico do Brasil, com oito unidades industriais de auto veículos, máquinas agrícolas automotrizes, motores e componentes, o Paraná fica atrás apenas de São Paulo e do Rio Grande do Sul (ANFAVEA, 2012). Existem três montadoras de automóveis e comerciais leves instaladas no Estado, todas localizadas em São José dos Pinhais, quinta maior área da Região Metropolitana de Curitiba.

Nota-se que a inserção do segmento fornecedor de autopeças, nessa discussão, se apresenta relevante. De acordo com a Fiep (2012), um dos fatores de preocupação é a falta de fornecedores instalados no Estado do Paraná, o que pode indicar possibilidades de perda de participação na produção nacional. Na visão do diretor de relações institucionais e governamentais da Renault do Brasil, Antonio Calcagnotto: “Hoje, 70% dos fornecedores da indústria automotiva brasileira estão instalados em São Paulo, principalmente por questões logísticas que reduzem seus custos” (FIEP, 2012). Com isso, segundo ele, o custo para se produzir um veículo no Paraná fica, em média, cerca de U\$ 300 mais caro do que um fabricado em São Paulo. Uma das soluções apontada pelos participantes do Fórum Setorial para aumentar a competitividade do segmento no Estado seria investir na atração e

desenvolvimento de fornecedores. Para tanto, faz-se necessários estudar, buscar e implementar soluções para as lacunas existentes nessas relações.

Diante desse quadro, focar o estudo das estruturas de governança no setor automotivo paranaense torna-se válido na tentativa de explorar as suas lacunas transacionais e relacionais. A compreensão dessas lacunas pode indicar contribuições indutivas e analíticas para a concepção dos motivos que levam a sua formação. Sua relevância se dá, ainda, no direcionamento à geração de capacidade de atração, manutenção e estabelecimento de condições de crescimento para os fornecedores e, conseqüentemente, desempenho da cadeia automotiva.

Em se tratando de estruturas de governança e coordenação, a ciclicidade observada ou a alternância entre formas de governar a transação recebe influência de diferentes atributos ou estímulos no sistema produtivo automobilístico, em diferentes momentos. A identificação de uma abordagem teórica para entender esses movimentos, se considerada de forma isolada, parece ser ofuscada pela complexidade das influências presentes. Essa complexidade demanda sistemas analíticos também complexos, orientados pelo tratamento dos limites da firma que, nesse estudo, será direcionado a partir de duas correntes teóricas: a Nova Economia Institucional (NEI), como foco para a TCT e TCM, e a Visão Baseada em Recursos.

A NEI compõe o conjunto de conceitos mais utilizados nos estudos e pesquisas desenvolvidos nos mais diversos setores da economia. Nesse âmbito, a NEI tem apresentado construções teóricas e explicativas de grande valor para o entendimento dos limites da firma. Conforme Pereira, Souza e Cário (2009) e Breitenbach e Silva (2010), a NEI alerta para a importância do ambiente institucional como fator de contingência das organizações. Esse, juntamente com o ambiente organizacional, tecnológico e competitivo, condiciona, no curto prazo, as estruturas de governança e as estratégias individuais das organizações.

Ao se tratar o ambiente institucional considera-se que as instituições são concebidas para estabelecer regras por meio das quais as pessoas irão se relacionar. Isso se dá tanto em nível de mercado, como na sociedade, abarcando condições a serem cumpridas em âmbito geral e, também, na esfera particular. Na vertente da NEI, pode-se utilizar da definição de North (1991) sobre instituições. Segundo esse autor, as

instituições são arquitetadas por seres humanos para criar a ordem e reduzir a incerteza e podem ser formais, como no caso de constituições, leis e direitos de propriedade; ou informais, como, por exemplo, costumes, tradições, códigos de conduta, sanções e tabus.

Entre as construções da NEI tomam corpo a abordagem da Economia dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985, 1996; KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; ZYLBERSZTAJN, 1995, 2009) e da Economia dos Custos de Mensuração (COASE, 1937; BARZEL, 2002, 2003, 2006; ZYLBERSZTAJN, 2009). Apresentando o objetivo de reduzir custos de transação, com desdobramentos em aspectos de governança e mensuração, essas abordagens buscam o alcance de vantagens competitivas a partir de uma gestão focada na eficiência. Nesse âmbito, a minimização dos custos de transação e mensuração na coordenação dos agentes se revela como aspectos principais na determinação da estrutura de governança apropriada.

Mais recentemente, alguns estudiosos têm buscado na Visão Baseada em Recursos, fundamentos teóricos sobre a configuração das estruturas de governança (LANGLOIS, 1992; LANGLOIS; FOSS, 1997; POPPO; ZENGER, 1997; COMBS; KETCHEN, 1999; SILVERMAN, 1999; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES, ZENGER, 2008, 2012; SAES, 2009, ARGYRES et al., 2012; CROOK et al, 2013). A VBR indica que são os recursos e capacidades diferenciadas que uma firma possui que lhe garante a sustentação de vantagens competitivas (PENROSE, 1959, WERNEFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; CORNER, 1991; PETERAF, 1993). Conforme salientam Argyres e Zenger (2008, 2012), embora a literatura sobre os limites da firma tenha sido grandemente influenciada pela TCT, acadêmicos da estratégia tem frequentemente enfatizado a importância da considerações das capacidades nestas decisões.

De forma geral, esses autores defendem que a lógica baseada em recursos tem sido estendida para além de uma referência nos estudos de estratégia, indicando méritos na explicação sobre a configuração da firma e os seus limites. Na visão de Argyres e Zenger (2008, p. 6, tradução nossa), o argumento proposto para explicar estes limites é bastante simples: “[...] as empresas governam internamente algumas capacidades e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente incompetente”. A partir desta lógica, percebe-se que

as capacidades que a empresa possui também determinam os seus limites, uma vez que as decisões de fazer ou comprar são tomadas levando-se em conta a sua existência.

Ademais, segundo Langlois (1992), Argyres e Zenger (2008) e Saes (2009), ao passo em que a VBR suporta a escolha de estruturas de governança, por meio do processo de aprendizado sobre os custos de transação envolvidos, a consideração da teoria da firma pode indicar quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da organização. Na mesma linha, Leiblein (2003) destaca que, para maximizar seus lucros, possivelmente as empresas vão escolher os mecanismos de governança que permitem a elas montar o conjunto de recursos necessário para capturar alguns dos benefícios se acumulam a partir desses recursos. Diante das evidências de complementaridade, Jacobides e Winter (2005) indicam que economistas da teoria da firma agora aceitam que não é possível compreender inteiramente as escolhas de fronteiras e limites da firma sem avaliar as bases de recursos das empresas.

Ao se considerar as abordagens propostas, salienta-se que, pela TCT, os custos de transação são reduzidos na medida em que ocorre um alinhamento entre as estruturas de governança, os atributos de transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza) e os pressupostos comportamentais presentes (racionalidade limitada e oportunismo) (WILLIAMSON, 1985). A especificidade de ativos é um fator decisivo na escolha da estrutura de governança, segundo Williamson (1991), definindo-se tanto em termos locacionais, físicos e humanos, como em termos de ativos dedicados, temporais e de marca. Na presença de ativos específicos, a integração vertical pode se mostrar como o arranjo organizacional mais eficiente, pois protege os agentes contra a possibilidade de comportamento oportunista e apropriação de quase renda *ex post* (POPPO: ZENGER, 1998).

Já a TCM, proposta por Barzel (2005), implica na aceitação de que não só os atributos das transações poderiam explicar a escolha da estrutura de governança, mas, ainda, outras dimensões, envolvendo a garantia de direito de propriedade e a condição de mensuração dos ativos transacionados, precisam ser consideradas. Nessas condições, a empresa buscaria a integração vertical quando a dificuldade de se mensurar as mercadorias envolvidas na troca ou de se definir os direitos de propriedade transacionados inviabilizasse a transação ou gerasse

custos de mensuração elevados. Por outro lado, a possibilidade de mensuração permite a garantia de direitos de propriedade sobre um ativo pelo lado do direito legal, por meio da relação contratual.

Por sua vez, a VBR, conforme Argyres e Zenger (2008), parte do princípio de que a escolha da estrutura de governança ocorre a partir da posse ou não, por parte da empresa, de recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva. Sendo assim, a empresa integraria verticalmente visando proteger e controlar recursos estratégicos sobre o qual possui capacidade ou visando a geração de renda em função da sustentação de uma capacidade superior ao dos concorrentes.

Seguindo essa linha de raciocínio, podem ser identificados três construtos centrais que determinam a escolha pelas estruturas de governança a partir das abordagens teóricas apresentadas: custos de transação, custos de mensuração e posse de recursos estratégicos. Dentro de cada construto sobressai-se um fator determinante para a escolha da estrutura de governança: a presença de ativos específicos, de ativos em suas dimensões mensuráveis e de recursos estratégicos, respectivamente. O objetivo é, simultaneamente, a proteção contra a possibilidade de comportamento oportunista, a garantia de direito de propriedade e a obtenção de controle.

O objetivo de trabalhar os aspectos complementares dessas abordagens se traduz na tentativa de realizar uma análise mais completa dos determinantes dos limites da firma. Tentativas como essa já foram observadas na literatura da Teoria da Firma. Uma delas se refere a integração da VBR com a Economia dos Custos de Transação (TCT) (LANGLOIS, 1992; WILLIAMSON, 1999; COMBS; KETCHEN, 1999; MAHONEY, 2001; LEIBLEIN, 2003; FOSS, 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008, 2012; SAES, 2009, AUGUSTO; 2011). Além disso, a VBR também tem sido associada com a Análise de Posicionamento Estratégico – APE (MONTGOMERY; PORTER, 1998; NICKERSON, 2003; SAES, 2009) e com a Teoria dos Lucros de Night – TLK (NICKERSON; ZENGER, 2004; SAES, 2009). A TCT, por sua vez, também tem sido discutida a partir de ligações com a TCM (ZYLBERZSTAJN, 2005, 2009). No entanto, ainda não se observam estudos teórico-empíricos que buscam discutir uma perspectiva complementar da TCT com a TCM e VBR.

Esse contexto e as evidências apresentadas justificam a necessidade de explorar a presença de ativos específicos, mensuráveis e



estratégicos existentes nas estruturas de governança adotadas pela indústria automotiva paranaense. A sua capacidade de resposta ao novo ambiente competitivo, delineado pela globalização, requer a consideração do papel desses ativos na escolha das formas de coordenação mais eficientes. Mais detalhadamente, aspectos como incertezas, frequência, especificidades de ativos, racionalidade limitada e oportunismo (TCT) e, ainda, os direitos de propriedade e as condições mensuráveis dos ativos transacionados (TCM), bem como os recursos estratégicos (VBR) envolvidos podem indicar aspectos a serem explorados na escolha das montadoras por mecanismos de coordenação e, também, no relacionamento com seus fornecedores.

Dado as características inicialmente discutidas algumas questões se apresentam como motivo para essa investigação: O que motiva a indústria automotiva na escolha de suas estruturas de governança e como isso influencia as suas relações intra e inter organizacionais? Como os atributos de transação e pressupostos comportamentais (TCT), as condições de mensuração (TCM) e dos recursos estratégicos (VBR), influenciam, em conjunto, as escolhas por determinados arranjos? E ainda, quais características das estruturas de governança empregadas facilitam ou dificultam o rápido atendimento às demandas institucionais? Cabe observar que a busca de respostas a essas questões se torna relevante dado que as estruturas de governança utilizadas influenciam a competitividade organizacional, definindo a capacidade de resposta das organizações ao ambiente e o aproveitamento das oportunidades de lucro.

Estudos sobre a cadeia automobilística têm sido realizados com os mais diversos enfoques. Como exemplo, destacam-se os trabalhos de Cerra e Maia (2007, 2008) que pesquisaram o grau de autonomia tecnológica e as atividades de desenvolvimento de produtos em subsidiárias automotivas brasileiras. A gestão de desenvolvimento de produtos na indústria brasileira de autopeças também foi abordada por Toledo et al (2008). Com foco na capacitação tecnológica da indústria automotiva nacional, ainda, encontram-se os trabalhos de Dias, Galina e Silva (1999) e Carvalho (2003, 2005)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Carvalho (2004) tratou do processo de globalização da indústria automobilística internacional, bem como o papel desempenhado pela introdução de novas

Sacomano Neto e Iemma (2004) estudaram as estratégias e os arranjos produtivos da indústria automotiva nos mercados emergentes, com foco para o Brasil. Na mesma linha, Costa e Henkin (2011) investigaram as estratégias competitivas e o desempenho da indústria automotiva brasileira e Almeida et. al (2006) trataram de sua conjuntura econômica e estratégias de desenvolvimento. Melo (2006), numa maior tentativa de integração teórica, buscou analisar e reunir aspectos envolvendo as relações clientes fornecedor na indústria automotiva do Rio Grande do Sul, suas motivações, estruturação e desenvolvimento de processos de aprendizagem.

Carvalho e Pinho (2009) apresentaram a dinâmica competitiva global, a estrutura de mercado e concorrência no Brasil, bem como políticas setoriais e investimentos realizados na indústria automotiva nacional. Torres (2011), por sua vez, realizou um estudo da evolução da cadeia de valor da indústria automotiva brasileira no período de 1996 a 2008, com foco em três aspectos centrais: a modernização da indústria, a distribuição de renda entre os elos da cadeia e a governança exercida pelas montadoras. Sesso Filho et al (2004) realizaram uma análise sobre o efeito multiplicador da produção e o transbordamento para os setores da economia do Paraná e do restante do Brasil, com especial atenção para a Indústria automobilística.

Aguiar (2001), em uma abordagem teórico-empírica mais próxima do presente trabalho, buscou investigar as relações de fornecimento e os custos de transação inerentes à indústria automobilística paranaense<sup>14</sup>. Da mesma forma, Ferrato, Spers e Giuliani (2004), abordaram o papel da confiabilidade na redução dos custos de transação de uma montadora estrangeira instalada no Brasil e alguns de seus fornecedores de autopeças. Ferrato *et al* (2006) também fizeram uma análise sobre o relacionamento inter organizacional e *hold up* no setor automotivo do estado de São Paulo, a partir do enfoque da TCT.

Com focos variados que vão desde descrição do setor automobilístico mundial e brasileiro até sua formação e caracterização, esses trabalhos apresentam objetivos diferentes ao pretendido no

---

tecnologias, as principais tendências das estratégias competitivas e os planos internacionais para o mercado interno brasileiro.

<sup>14</sup> O autor realiza um estudo de caso na Chrysler e na Dana.

presente estudo. Nesse âmbito, embora em alguns trabalhos sejam descritas as condições das relações entre montadoras e seus fornecedores, novas reflexões são válidas à luz da complementaridade envolvendo os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos inerentes a essas relações.

A ideia é abrir caminhos para explorar as relações entre essas abordagens teóricas, uma vez que os progressos obtidos nessa área deixam, ainda, grandes lacunas na compreensão de como os custos de transação, de mensuração e os recursos estratégicos se combinam para determinar os limites da firma. No setor automobilístico, o estudo se mostra válido não só para uma melhor compreensão dos fatores que orientaram a sua configuração, como para direcionar orientações futuras com potencial para gerar o estímulo necessário ao desempenho sustentável dos agentes envolvidos.

## 1.2 OBJETIVOS

### **Objetivo geral:**

Compreender como as estruturas de governança são formadas pela complementaridade dos custos de transação, dos custos de mensuração e dos recursos estratégicos, nas relações envolvendo montadoras e seus fornecedores diretos no Estado do Paraná.

### **Objetivos específicos:**

- a) Identificar os tipos de estruturas de governança adotadas pelas montadoras investigadas.
- b) Descrever a configuração das estruturas de governança identificadas, ao se considerar, isoladamente, os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos presentes no setor automobilístico paranaense.
- c) Apresentar como uma abordagem guiada por proposições de complementaridade dos custos de transação, dos custos de mensuração e dos recursos estratégicos orienta a escolha de estruturas de governança no setor automotivo no Estado do Paraná.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A indústria automobilística tem enorme relevância na economia mundial, sendo responsável por parcela considerável do PIB em diversos países. Ao destacar a importância do setor automotivo, Damasceno e Valente Júnior (2011) salientam que esse segmento se evidencia como um dos símbolos da indústria, tendo em vista o seu potencial para a geração de empregos, renda, exportações e inovação tecnológica.

Casotti e Goldenstein (2008) apontam que o setor automobilístico movimenta cerca de US\$ 2,5 trilhões por ano. Por causa desses valores e de seu forte efeito multiplicativo, atribui-se a ele 10% do PIB dos países desenvolvidos. Os números de consumo de matéria-prima também são vultosos. Conforme os autores, estima-se que 50% do total de borracha, 25% do total de vidro e 15% do total de aço produzidos no mundo se destinem a essa indústria. Para movimentar sua estrutura, mais de 8 milhões de funcionários estão empregados diretamente e, para cada emprego direto, mais de cinco indiretos são gerados.

Além da importância na economia, o setor automotivo tem sido precursor no desenvolvimento de novas tecnologias e, também, em novos modelos de gestão fabril. Ainda no século passado, ela foi o berço das principais mudanças ocorridas no processo produtivo das organizações. Vale notar que foi Henry Ford, fundador e empresário da Ford Motor Company, em 1903, quem organizou os princípios da produção em massa: "A grande divisão e especialização de tarefas associadas à padronização dos procedimentos e dos produtos foram entendidas como estratégias fundamentais para permitir o sucesso desse novo modelo, que inovava ao conseguir uma produção em larga escala a menores custos e prazos" (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008, p. 149). Estava instalado, então, o sistema fordista de produção que revolucionou o setor automotivo e lançou uma referência de gestão para a indústria de modo geral.

Após algumas décadas, na segunda metade do século XX, as dificuldades econômicas apresentadas no período pós-guerra tornavam inviável a reprodução de um modelo que exigisse enormes fábricas, grandes quantidades de estoque e alto número de funcionários – princípios básicas do fordismo. A solução veio em forma de inovação

no encaço de um novo modelo de produção: o sistema Toyota de produção, lançado pela Toyota, fabricante japonesa de veículos, que apostou num modelo de produção mais enxuto. Optou-se pela flexibilização da produção, na qual pequenas quantidades de uma grande variedade de bens eram fabricadas. O foco se dava na redução dos desperdícios e dos estoques gerados ao longo da cadeia (*just in time*), sendo que o sistema intensivo em mão-de-obra deu lugar a um sistema intensivo em capital e tecnologia, com mão de obra polivalente. A partir dos anos 1960 o Sistema Toyota de Produção começou a ser adotado por outras empresas, além da Toyota. Pela segunda vez, a indústria automotiva lançava um modelo que, por muitos anos, serviria como referência de gestão para empresas no mundo todo (AGUIAR, 2001; DIAS, GALINA, SILVA, 2008).

Mais recentemente, segundo Casotti e Goldenstein (2008), o setor automotivo introduziu em suas unidades industriais um novo modelo de organização que tem se mostrado exitoso: o consórcio modular. Em síntese, o consórcio modular consiste em trazer para dentro da fábrica os fornecedores e delegar a eles a montagem dos veículos, permitindo que as montadoras concentrem seus esforços nas estratégias de *marketing* e vendas e, principalmente, na pesquisa, desenvolvimento e inovação, que são os aspectos mais decisivos para o sucesso da indústria moderna. Conforme os autores, algumas empresas de outros setores, como por exemplo a Embraer, já adotaram essa configuração produtiva. Sendo assim, aos poucos, o consórcio modular vem se revelando, também, uma referência para os demais complexos industriais estruturados em cadeias de fornecimento, reafirmando a contribuição do setor automotivo como berço de inovações produtivas e gerenciais para a indústria.

No Brasil, é fato que a indústria automotiva também exerce uma função econômica e social relevante. Em termos econômicos, conforme o Anuário Anfavea (2014), a sua participação no PIB industrial brasileiro em 2012 foi de 18,7%. Entre 2002 e 2012 o mercado automotivo cresceu 145%, com média anual superior a 10%, enquanto a produção, embora em ritmo menor que o das vendas internas, expandiu-se 109% no período, média de 8,6% ao ano. No que se refere ao comportamento do mercado, as perspectivas são positivas e revelam potencial de crescimento também nos próximos anos. Isso porque, pressupõe-se que o Brasil possa vir a consumir 6 milhões de

veículos/ano em futuro de médio e longo prazos, desde que mantidas as perspectivas de estabilidade e de expansão da economia brasileira, além de adequadas condições de crédito e de acesso do consumidor ao mercado

Em termos sociais, evidencia-se uma cadeia de valor que responde por 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos. Com essa representatividade e diante da concorrência internacional com o processo de globalização, um dos fatores críticos de sucesso consiste nas relações entre montadoras e seus fornecedores diretos. Essas devem ser harmoniosas, no sentido de obtenção de vantagens competitivas frente a outras cadeias da indústria nacional.

Na visão de Melo (2006), do conjunto de setores industriais, a indústria automotiva tem se apresentado como um importante referencial para análise e compreensão das relações de fornecimento. Isso porque, se no passado as montadoras tinham domínio técnico sobre a produção de todos os produtos que compunham um automóvel, o avanço da tecnologia e a incorporação desses avanços pelos veículos vêm exigindo um nível de conhecimento cada vez mais especializado em setores diversificados, caracterizando um processo de desverticalização na indústria automotiva. Para a autora, o estabelecimento de relações de fornecimento nessas condições ganha novos contornos, pois advém da impossibilidade da firma crescer indefinidamente, devido ao aumento considerável de custos ou por falta de competência técnica para internalizar uma atividade produtiva.

Além dos custos e das características técnicas, vale notar que as relações entre as montadoras e seus fornecedores dependem do prazo e da qualidade do atendimento às demandas do mercado. Elas também são influenciadas pelo desenvolvimento das capacitações tecnológicas e organizacionais da empresa cliente e da empresa fornecedora. Essas relações, portanto, influenciam a competitividade e o alcance de vantagens competitivas, indicando benefícios na realização de estudos sobre seus determinantes.

Desta forma, a análise do modo como se configuram as estruturas de governança, notadamente no que tange às relações de fornecimento, pode fornecer contribuições para orientar a gestão dessas relações, indicando pontos de desenvolvimento para o monitoramento da relação indústria-fornecedor. Essa análise pode contribuir, ainda, para orientar processos de mudança e capacitação que permitam o

desenvolvimento de vantagens competitivas. Possibilidades de desenvolvimento de processos de aprendizagem que ocorrem no encaço dessas relações também podem ser evidenciadas.

O engajamento entre fornecedores e empresas se mostra de tal importância que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por meio do Plano Brasil Maior - PBM (2012), trouxe um novo foco de ação. O objetivo do plano é enfrentar o desafio de desenhar e implementar novos modelos de ações e instrumentos voltados ao adensamento do espaço produtivo, bem como ao enraizamento das atividades produtivas no local. Nessa linha, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2012) propôs uma mobilização nacional para o aumento do investimento em inovação e a promoção de novas competências. Essa mobilização envolve ações que estimulem arranjos empresariais e estratégias de integração de fornecedores locais a empresas âncoras e suas respectivas cadeias produtivas.

Para o setor automobilístico se propôs o desenvolvimento do Programa de Incremento Competitivo da Indústria de Autopeças, baseado na realização de projetos de desenvolvimento de fornecedores. O tema se mostrou tão relevante, na percepção do governo federal, que foi lançado um edital de chamamento público (N 02/2012, p. 2). O objetivo do edital se constituiu na seleção de projetos de fortalecimento e desenvolvimento de fornecedores no setor de autopeças para a indústria automotiva, articulando as diferentes dimensões (territorial, econômica, social, cultural, ambiental e político-institucional) em um enfoque sistêmico. A essência do projeto está em integrar prioridades com vistas ao desenvolvimento de relacionamentos cooperativos, mutuamente atrativos, entre grandes empresas e os fornecedores de sua cadeia de valor. A finalidade é adequar os últimos aos requisitos das primeiras e facilitar a realização de negócios entre elas, melhorando a competitividade das empresas envolvidas e da cadeia de valor como um todo. Percebe-se, portanto, que a relação entre fornecedores e montadoras é de tal relevância para a economia nacional que o governo está despendendo recursos para que elas sejam estudadas e melhor direcionadas.

Sendo assim, o complexo industrial automobilístico tem função estratégica na promoção do desenvolvimento econômico brasileiro, se configurando em política industrial. Nesse âmbito, o Estado do Paraná

pode ser usado como uma referência para estudos que busquem entender a configuração da indústria automobilística, pois, além da existência de lacunas transacionais e relacionais, o estado tem representatividade na produção nacional desses produtos. Considerado o terceiro maior polo automobilístico do país, em 2011 o referido estado produziu 1.081.709 unidades, considerando a classe de automóveis e comerciais leves<sup>15</sup>.

Em termos teóricos, vale notar a importância de se trabalhar a complementaridade das teorias envolvidas, TCT, TCM e VBR, na tentativa de buscar uma maior compreensão para a determinação dos limites da firma. A intenção é superar as limitações de cada teoria isolada que enquadram a realidade dentro de construtos teóricos específicos e restringem a observação de outros aspectos, também presentes.

Na visão de Breitenbach e Silva (2010), observa-se na literatura uma crítica mais geral acerca da NEI, particularmente da TCT, quando aplicada à análise organizacional. Conforme os autores, a TCT não considera, ou até mesmo exclui, outros fatores também determinantes para os limites da firma. Ferreira *et. al.* (2005, p. 2), ao analisar as principais críticas a TCT, destacam que:

[...] uma crítica já recorrente a TCT, a superficialidade das análises, também tem sido um entrave no desenvolvimento deste corpo teórico. Chama-se a atenção ainda para o fato de se terem poucos trabalhos de caráter crítico e a necessidade de ampliar as diversas iniciativas já existentes, **no sentido de estudar a possibilidade de integração da TCT com diversas teorias de diferentes campos do conhecimento.**

---

<sup>15</sup> Essa estimativa foi calculada considerando-se os dados da Anfavea (2013) sobre a produção de automóveis e comerciais leves das três montadoras paranaenses em 2011: 1) Nissan - 32.640 unidades, sendo 17.797 unidades de automóveis e 14.843 unidades de comerciais leves. 2) Renault - 220.625 unidades, sendo 208.812 unidades de automóveis e 11.813 unidades de comerciais leves. 3) Volkswagen - 828.444 unidades, sendo 718.591 unidades de automóveis e 109.853 unidades de comerciais leves.



Por fim, ressalta-se a importância de se utilizar a TCT com parcimônia (grifo nosso).

Garcia e Bronzo (2008) também destacam algumas limitações da TCT quando utilizada isoladamente para análise de organizações. Para esses autores, a decisão da firma em produzir ou mandar fazer - o dilema mercado/hierarquia - depende não só da preocupação com os custos de transação. A escolha por internalizar a produção, por exemplo, pode ser devida a estratégias que buscam o aproveitamento de competências distintivas. Nesse sentido, pode-se perceber que a consideração da VBR nos estudos envolvendo a TCT seria proveitosa no sentido de lançar um olhar sobre a condição dos recursos estratégicos da empresa e sua influência na configuração das estruturas de governança. Ademais, os autores complementam:

[...] investigar o problema de coordenação das atividades econômicas tomando como unidade básica de análise os custos de transação significa limitar a compreensão das firmas à análise de suas transações, em uma perspectiva fundamentalmente de eficiência estática (GARCIA; BRONZO, 2008, p. 13).

Diante dessas limitações, claramente apontadas na literatura sobre TCT, Breitenbach e Silva (2010) apontam a necessidade de “conversações” teóricas entre a TCT e outras teorias econômicas e/ou sociais na busca de maior eficiência e eficácia nas análises organizacionais. Nessa linha, Silva (2009) também busca demonstrar a importância do diálogo de diferentes áreas do conhecimento para o crescimento de teorias que envolvem as organizações.

Por outro lado, ao se estudar a literatura sobre a VBR, percebe-se que grande parte dos estudos envolve a discussão dos benefícios de se obter recursos e capacidades que promovam vantagens competitivas, porém não são discutidos os mecanismos de coordenação envolvidos para sustentar essas vantagens competitivas. Ora, se a organização possui recursos que lhe garantem vantagem competitiva, a sustentação depende da criação de uma estrutura de governança que lhe permita

controlar esses recursos. Essa consideração da coordenação de recursos, bem como dos custos advindos de sua proteção ou sustentação, ainda tem sido pouco explorada pela abordagem, o que tornam adequados estudos com esse enfoque. Nesse sentido, torna-se válido considerar os princípios de coordenação presentes na Economia dos Custos de Transação e de Mensuração.

No entanto, é válido destacar algumas questões que indicam limitações para a presente investigação. Uma delas refere-se à carência de estudos que discutam aspectos complementares das abordagens aqui discutidas e sua convergência. Apesar de algumas pesquisas evidenciarem aspectos complementares entre a TCT e VBR e, em menor instância, entre a TCT e a TCM, não são observados estudos que discutam essas três abordagens conjuntamente, considerando sua influência na determinação dos limites e crescimento da firma. Em um segundo momento, nota-se a carência de estudos empíricos para corroborar os aspectos teóricos aqui discutidos. Tanto a carência teórica quanto empírica de estudos relacionados ao objetivo proposto na presente investigação indica a necessidade de cautela para as proposições específicas aqui sugeridas.

Em complemento, a presente investigação ficará restrita em apenas uma região do país, dotada de características econômicas, políticas e sociais particulares. Nada impede, contudo, a sua replicação em outras regiões. Justifica-se, nesse caso, a importância de um primeiro passo para efetivar as possibilidades de conexão entre essas abordagens, bem como possibilitar o avanço na discussão teórica.

Por fim, vale salientar que as críticas aqui elencadas a esses construtos teóricos em sua individualidade não são apresentadas como um fim em si mesma, sem propostas de alternativas. A busca de alternativas é justamente o que motiva a realização da presente investigação. A complementaridade entre as abordagens indica que a sua análise conjunta pode cobrir algumas de suas limitações particulares. O que se pretende é aproveitar as orientações de cada teoria para construir condições de predição e delimitação de unidade de análise, visando uma abordagem mais abrangente na escolha dos determinantes da firma. Reconhece-se, porém, que, por mais que novas abordagens teóricas sejam acrescentadas na observação da determinação dos limites da firma, ainda assim a compreensão estará limitada ao olhar direcionado pelas teorias utilizadas. Dito de outra forma, o foco é expandir o olhar

para outros fatores que expliquem as escolhas das estruturas de governança das empresas, reconhecendo-se, todavia, a limitação trazida pela natureza das próprias teorias utilizadas para esse objetivo.

No presente trabalho, objetiva-se compreender como a complementaridade dos custos de transação, dos custos de mensuração e dos recursos estratégicos configura a formação de estruturas de governança no setor automotivo do Estado do Paraná. Para tanto, o tópico a seguir se destina ao referencial teórico diante do qual o objetivo é configurado e as estruturas de governança são analisadas.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na discussão teórica realizada neste trabalho é apresentada, inicialmente, uma breve revisão sobre a Nova Economia Institucional (NEI), que abarca em seu escopo duas das três correntes teóricas focadas nesse estudo: a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Dessa forma, além da NEI, busca-se explorar essas abordagens em termos de surgimento, consolidação e princípios teóricos básicos. Paralelamente, as origens e os aspectos básicos da Visão Baseada em Recursos (VBR) são discutidos. Em um segundo momento, busca-se analisar as limitações e a necessidade de complementaridade das teorias estudadas.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A discussão sobre instituições, no campo econômico, tem suas origens no velho institucionalismo, sobretudo com Veblen (1974)<sup>16</sup>, Commons (1959)<sup>17</sup> e Mitchel (1967)<sup>18</sup>, cujos trabalhos indicavam a

---

<sup>16</sup> O Livro de Thorstein Veblen (1857–1929), de 1974, "A Teoria da Classe Ociosa: um estudo econômico das instituições", é considerado o primeiro clássico do institucionalismo. Nele, o autor critica a motivação do capitalismo para o consumo conspícuo, indicando uma contradição direta com a visão neoclássica de que o capitalismo era eficiente. Nesse âmbito, defendia a necessidade de criação de instituições financeiras sólidas, até mesmo para dar conta da especulação característica do sistema capitalista. Em outro trabalho, seu clássico artigo *Why is Economics Not an Evolutionary Science?*, escrito em 1898, já mostrava indícios do caráter revolucionário de seu pensamento. O autor rejeita a hipótese do pensamento neoclássico de que o indivíduo é um ente socialmente passivo, inerte e imutável, defendendo a influência que instintos, hábitos e instituições exercem na evolução econômica.

<sup>17</sup> Ao lado de Veblen, John R. Commons (1862–1945) é um dos principais pilares da Economia Institucional. Impulsionou uma profunda reforma da legislação trabalhista antes da Primeira Guerra Mundial, principalmente no que tange às condições de segurança e higiene nos postos de trabalho, seguros desemprego e programas de seguridade social para a aposentadoria. Commons pesquisou o papel do Estado e propôs o desenvolvimento de uma "Economia Institucional" como síntese da Economia Política, do Direito e da Ética. Seu trabalho sobre ação coletiva e sobre a interação entre direito e economia também contribuiu

importância das instituições na regulação do mercado e no desenvolvimento econômico de uma nação. Esses autores consideravam que a escola neoclássica não deu relativa importância ao papel das instituições e, com isso, propõem incluí-las no centro de seu modelo analítico<sup>19</sup>. No entanto, eles desenvolveram uma linha analítica mais descritiva, deixando para um segundo plano questões teóricas não resolvidas. Na visão de Silva Filho (2006, p. 261):

o institucionalismo surgiu fundamentalmente da crítica ao tratamento inadequado destinado aos fenômenos econômicos pela teoria ortodoxa. Para os institucionalistas, essa deficiência resulta, sobretudo da incompreensão e subestimação da importância do papel das instituições que regulam o ambiente econômico. Embora tenha raízes mais antigas, que remetem ao historicismo econômico alemão, a Escola Institucionalista adquiriu seu marco enquanto escola de pensamento econômico independente a partir do trabalho pioneiro dos autores norte-americanos VEBLEN, COMMONS e MITCHELL.

Nessa linha, Conceição (2002, p. 81) indica que "[...] a tradição institucionalista herdeira de Veblen e Commons<sup>20</sup> trouxe novos

---

para o escopo da Economia Institucional. Entre suas obras destacam-se "History of Labor in the United States" (1918, 1935), "Legal Foundations of Capitalism" (1924, 1959) e "Institutional Economics" (1934, 1959).

<sup>18</sup> Aluno de Thorstein Veblen, Wesley C. Mitchel (1874-1948) foi um membro destacado da Escola Institucionalista. Questionou constantemente a economia ortodoxa e se interessou por psicologia do comportamento humano. Suas principais contribuições estão no campo da teoria dos ciclos onde concentrou-se num ponto de vista empiricista, tendo dado grande importância à compilação de dados estatísticos.

<sup>19</sup> John Kenneth Galbraith (1908–2006) é outro importante ator da Escola Institucionalista. Conhecido por sua obra "A Era da Incerteza", Galbraith publicou uma série de livros de cunho institucional.

<sup>20</sup> Na visão de Conceição (2002, p. 87), o antigo institucionalista norte-americano John R. Commons é, para os teóricos da "economia dos custos de transação", um de seus fundadores. Ao fundar a tradição institucionalista, tratou de explorar

conceitos, sem, entretanto, deixar de preservar os traços que lhe são distintivos do pensamento neoclássico". Por outro lado, o autor destaca que a compatibilidade com o pensamento de Marx, Keynes e Schumpeter permanece, em muitos aspectos, sustentável. Vale notar ainda, conforme o autor, que o complexo conceitual e metodológico do pensamento institucionalista está mais próximo do campo analítico heterodoxo do que do *mainstream* neoclássico, visto que os princípios institucionalistas se originaram a partir da oposição aos fundamentos de equilíbrio, otimalidade e racionalidade substantiva.

Invariavelmente, institucionalismo é tido como uma linha de pensamento oposta ao neoclassicismo (Hodgson, 1998b), semelhante ao marxismo em alguns aspectos (Dugger, 1988) e vinculada ao evolucionismo (Hodgson, 1993). Independentemente do enfoque adotado, atribui-se ao "velho" institucionalismo norte-americano, a partir dos escritos de Veblen — e em menor grau nos de Commons (1934) e Mitchel (1984) —, a matriz da Escola Institucionalista. Seu núcleo de pensamento relaciona-se aos conceitos de instituições, hábitos, regras e sua evolução, tornando explícito um forte vínculo com as especificidades históricas e com a abordagem evolucionária (CONCEIÇÃO, 2002, p. 81).

Com o artigo de Ronald Coase *The Nature of the Firm*, em 1937 e, a partir da década de 1970, com os trabalhos de Oliver Williamson (1975, 1985, 1996) e Douglass North (1991), criou-se um conjunto de ideias alternativo ao velho institucionalismo: a chamada Nova Economia Institucional<sup>21</sup>, centrada na noção de custos de

---

aspectos novos e inventou uma linguagem "quase judicial", cuja unidade última de investigação econômica era a transação. Além disso, via o conflito como algo "natural", face à existência permanente de escassez na vida econômica. Por essa razão, as instituições, ao se constituírem em mecanismos de ação coletiva, teriam o fim de dar "ordem" ao conflito e aumentar a eficiência.

<sup>21</sup> A NEI preocupa-se, maiormente, com aspectos microeconômicos, com ênfase na teoria da firma em uma abordagem não convencional, mesclada com história econômica, economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos,

transação. Também diferente da abordagem neoclássica, cuja unidade de análise foca a produção e os custos de produção, a NEI, além de trazer para o centro de análise as instituições, apresenta como unidade de análise as transações e os custos delas originados<sup>22</sup>. Em linhas gerais, os estudos que envolvem essa abordagem buscam superar a microteoria convencional, centrando sua análise nas transações.

Sendo assim, após décadas de verdadeira hibernação intelectual do institucionalismo econômico, a NEI ganha força nos EUA, a partir da década de 1960, com objetivo de suprir as deficiências da corrente neoclássica, em particular no tratamento dispensado à compreensão do funcionamento das firmas e mercados (SILVA FILHO, 2006). Três pressuposições de trabalho aglutinam o pensamento da NEI: 1) as transações e os custos a ela associados definem diferentes modos institucionais de organização; 2) a tecnologia, embora se constitua em aspecto fundamental da organização da firma, não é um fator determinante da mesma; 3) as "falhas de mercado" são centrais à análise (Williamson, 1991, p. 18), o que confere importância às "hierarquias" no referido marco conceitual (CONCEIÇÃO, 2002).

Na perspectiva de North (2006), a NEI possibilitou uma visão mais ampliada do desempenho econômico ao trazer novos elementos de estudos como custos de transação, incertezas, coordenação das ações dos agentes econômicos, assimetria informacional, racionalidade limitada, comportamento oportunista dos agentes, direitos de propriedade, especificidade dos ativos, entre outros enfoques válidos. Como esclarece Williamson (2008) e Zylbersztajn (2009), a NEI propõe duas vertentes analíticas complementares, aplicáveis ao estudo das organizações: uma macroanalítica e uma microanalítica, discutidas adiante.

A **vertente macroanalítica da NEI** é de natureza macro-desenvolvimentista, focalizando a origem, estruturação e mudanças das

---

economia do trabalho e organização industrial. Todos os autores reunidos enfatizam um ou outro desses aspectos (CONCEIÇÃO, 2002).

<sup>22</sup> Como salienta Conceição (2002), a complexidade e a multiplicidade de elementos que se abrigam sob o termo instituições exigem certa precisão teórica sobre o que se quer referir, sob pena de comprometer sua compreensão. Assim, é necessário inserir o conceito de instituição em seu respectivo contexto teórico. Na presente investigação esse conceito é delimitado a partir dos pressupostos da NEI.



instituições ao longo do tempo. Aborda questões como leis, normas, costumes e convenções, presentes no denominado ambiente institucional. Neste nível, “a questão central é explicar a origem e mudanças das instituições, vistas como as regras que pautam o comportamento da sociedade” (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 50). Em tal grupo encontram-se os trabalhos de Douglas North, Steven Cheung e Barry Eichengreen, tendo como principal tema a relação entre instituições e desenvolvimento econômico.

Nesse primeiro nível de análise da NEI, centrado nas instituições econômicas, tem especial destaque o trabalho de Douglas North (1990,1991, 2006). O autor está preocupado com as forças que dão forma às instituições e explica o aparecimento de normas e regras sociais fundamentais para o estudo das organizações. Segundo North (1991), as instituições são, em sua essência, concepções humanas que estruturam as relações políticas, econômicas e sociais, sendo que sua interação com as organizações modela a evolução institucional de uma economia.

North (2006) caracteriza as instituições como sistemas de normas formais (constituição, leis, regulamentações), restrições informais (normas de conduta, costumes, convenções, tradições, tabus) e sistemas de controle, ou mecanismos de *enforcement*, que regulam a interação humana na sociedade. Para o autor, o ambiente institucional é definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição, também designadas como as regras do jogo social.

Sendo assim, as instituições se constituem nas regras do jogo e as organizações nos seus jogadores. Nessa perspectiva, as instituições, juntamente com as regras da economia, definem o conjunto de escolhas, determinam os custos de transação e de produção e, conseqüentemente, a rentabilidade e viabilidade de participação na atividade econômica. As organizações são arquitetadas de modo a buscar eficiência e sua arquitetura é pautada pelo ambiente institucional (NORTH, 1991). Nesse sentido, esta corrente acredita que estão nas forças das instituições as condições primárias do desenvolvimento econômico, bastando que existam regras bem estabelecidas para promover o seu funcionamento.

De acordo com North (1991), as instituições evoluem incrementalmente, conectando o passado com o presente e o futuro,

sendo que a história, nesse sentido, constitui-se em uma história da evolução institucional em que o desempenho histórico da economia pode ser entendido como parte de uma história sequencial. Com isso, as instituições fornecem a estrutura de incentivo de uma economia, no sentido de evidenciar como a estrutura evolui, moldando o rumo da mudança econômica para o crescimento, a estagnação ou o declínio.

**A vertente microanalítica da NEI**, de natureza micro-institucional, é representada pela economia das organizações, que estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais adotados pelas organizações. Essa segunda vertente está preocupada com a análise de estruturas de governança, contemplando as micro instituições, ou seja, aquelas que regulam transações específicas. Nesse grupo, estão as contribuições de Harold Demsetz (UCLA), Oliver Williamson (TCT, *University of California-Berkeley*), Claude Ménard (Paris I-Sorbonne), e Yoram Barzel (TCM, *Washington University*), cujo enfoque é microanalítico (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Em seu nível micro, Farina *et al.* (1997) esclarece que a NEI contempla a firma e o mercado com o propósito de identificar mecanismos alternativos de coordenação das atividades econômicas, suplantando a visão neoclássica onde a firma constituía unicamente uma função de produção. Com essa nova visão, Sologuren e De Paula (2004, p. 2) destacam que a integração vertical deixa de ser entendida apenas como uma forma de aumentar o poder de monopólio de mercado, como no chamado paradigma Estrutura-Condução-Desempenho. Passa a ser uma alternativa com vistas à minimização de custos de transação, capaz de se tornar um mecanismo de coordenação mais eficiente, ou não, do que o mercado.

Dessa forma, a NEI tem um nível de análise macro e um micro que, juntos, formam os condicionantes e determinantes das tomadas de decisão quanto ao tipo de organização e governança a ser adotada em uma firma. Dito de outra forma, o instrumental analítico da NEI permitiu a compreensão do ambiente institucional em que as transações são realizadas e de sua influência sobre as formas de organização ou arranjos institucionais das firmas. Sobre esses dois níveis de análise, North (1971, p. 5-6) salienta:

**O ambiente institucional** é o conjunto de políticas fundamentais, sociais e regras legais que

estabelecem a base para a produção, troca e distribuição. Normas que governam eleições, direitos de propriedade, e o direito de contrato são exemplos [...]. Um **arranjo institucional** é um arranjo entre unidades econômicas que governa as formas nas quais essas unidades podem cooperar e/ou competir. Ele [...] fornece uma estrutura dentro da qual os seus membros podem cooperar [...] ou fornece um mecanismo que pode efetuar uma mudança nas leis ou direitos de propriedade<sup>23</sup>.

Ambos os níveis analíticos da NEI, o macro e o micro<sup>24</sup>, se desenvolveram paralelamente, apresentando trajetórias distintas. No entanto, partiram de uma referência comum: o trabalho seminal de Coase (1937). A partir de Williamson (1991), a ligação entre ambiente institucional e arranjos institucionais (estruturas de governança) permitiu a composição de uma agenda de pesquisa comum, materializando-se na formalização da *International Society of New Institutional Economics*, em 1997. Como indica Zylbersztajn (2009, p. 50), “[...] a operação das firmas vistas como arranjos institucionais é pautada pelas regras do jogo (instituições), o que confere a ligação entre as duas vertentes”. Segundo o autor, ambas vertentes consideram as instituições relevantes, passíveis de análise e a vertente micro-institucional parte da visão da firma como um nexo de contratos.

---

<sup>23</sup> “The institutional environment is the set of fundamental political, social and legal ground rules that establishes the basis for production, exchange and distribution. Rules governing elections, property rights, and the right of contract are examples [...]. An institutional arrangement is an arrangement between economic units that governs the ways in which these units can cooperate and/or compete. It [...] provide a structure within which its members can cooperate [...], or provide a mechanism that can effect a change in laws or property rights” (NORTH, 1971, p. 5-6).

<sup>24</sup> Williamson (1985, p. 79) destaca que, “curiosamente, esses dois níveis correspondem muito intimamente com a divisão anterior de esforços entre “sociologia econômica” e “teoria econômica”, descrito por Joseph Schumpeter - onde sociologia econômica era direcionada para estudar o ambiente institucional e teoria econômica era preocupada, principalmente, com os mecanismos de governança (Schumpeter [1951] 1989, p. 293)”.

A vertente microanalítica da NEI é composta de algumas teorias que analisam a formação de estruturas de governança nas organizações, foco do presente trabalho. Entre as teorias consideradas, destacam-se a TCT e a TCM, cujos aspectos principais serão alvo de análise nessa investigação. Dessa forma, os dois tópicos a seguir são destinados a apresentar as origens e princípios básicos da TCT e da TCM, visando construir o pano de fundo diante do qual a pesquisa será realizada e os pontos de complementaridade serão buscados.

### **2.1.1 Teoria dos Custos de Transação**

A TCT é uma das abordagens que compõem o nível micro-analítico da NEI, apresentando como foco de análise o estudo sobre a formação de estruturas de governança organizacionais. Dessa forma, esse tópico é direcionado a sua apresentação, com destaque para aspectos como suas origens e consolidação. Seus princípios teóricos básicos também são abordados, notadamente no que se refere aos atributos de transação - especificidade de ativos, frequência e incertezas -, e aos pressupostos comportamentais relacionados - comportamento oportunista e racionalidade limitada. Discutem-se, ainda, os tipos de estruturas de governança que podem ser utilizadas no processo de coordenação - integração vertical, contratos e mercado livre - e, também, como se dá o alinhamento dessas estruturas frente aos atributos de transação e pressupostos comportamentais presentes.

#### 2.1.1.1 Surgimento e consolidação

##### *2.1.1.1.1 Ronald Coase*

A teoria econômica que remonta a Adam Smith (1776) proclamou que as transações de mercado são a forma mais eficiente de organizar a vida econômica. No entanto, como afirma Crook et al (2013, p. 63 tradução nossa), ainda cedo essa teoria deixou duas importantes questões sem resposta: "Se os mercados são a maneira mais eficiente para organizar, por que as empresas ainda existem? E dado que as firmas existem, como os gerentes decidem que atividades organizar

dentro das firmas, enquanto usam mercado para outras"<sup>25</sup>.

Coase (1937) começou a responder a estas perguntas em 1937, num trabalho intitulado "*The nature of the firm*"<sup>26</sup>, apontado como o principal precursor da TCT. Ao analisar as atividades de coordenação, Coase (1937) trouxe a noção um novo tipo de custo, relacionado às atividades de governança da firma, não considerado pela teoria econômica até então: os custos de transação. Esse autor esclareceu que existem custos internos ou quando um produtor se utiliza do mercado, relacionados às negociações, obtenção de informações, alterações nos preços dos produtos transacionados, dentre outros. Com isso, o autor empreendeu uma nova visão para o entendimento das estratégias empresariais ao mostrar que existem custos, além dos custos de produção, associados ao funcionamento dos mercados<sup>27</sup>.

Na perspectiva de Coase (1937), as firmas se originam a partir da internalização das transações realizadas no mercado, por intermédio de contratos entre os agentes e pelo controle do processo produtivo. Dito de outra forma, a razão das organizações existirem é que podem ocorrer determinadas transações em que o custo de gerenciar transações econômicas através do mercado é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização. Sendo assim, **as firmas nascem como alternativa para minimizar os custos de transações que existiriam nas negociações via mercado** (COASE, 1937, grifo nosso). Por esse motivo, a firma passa a ter natureza contratual, surgindo como uma solução às dificuldades dos agentes econômicos para coordenar e organizar a produção.

Por outro lado, vale notar que, apesar de Coase ter apontado a existência de custos para realizar as transações, isto "[...] não elimina a possibilidade da sua condução via mercado, portanto, o sistema de

---

<sup>25</sup> If markets are the most efficient way to organize, why do firms even exist? And given that firms do exist, how do managers decide which activities to organize within firms while using markets for others?

<sup>26</sup> Conforme Zylbersztajn (2009), o artigo de Coase, publicado em 1937, só teve o impacto pleno a partir da década de 1970.

<sup>27</sup> Em seu artigo, o autor discute dois pontos essenciais: primeiro, não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise; segundo, a incerteza e, de maneira implícita, a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação.

preços continua sendo relevante, podendo funcionar como mecanismo alocador eficiente de recursos em casos particulares” (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 42). Coase (1937) revela, entretanto, que basta um olhar ao redor para perceber que o mecanismo de mercado é exceção e o mecanismo contratual a regra.

Coase (1937) questionou em seu trabalho quais razões poderiam explicar tanta variabilidade nas formas de organizações. Segundo Zylbersztajn (2009), essa indagação, e a teoria que dela evoluiu, abriu caminho para a análise da organização interna das firmas e das relações entre elas. Na visão de Coase (1992, p. 714, grifo nosso):

[...] a maioria dos recursos em um sistema econômico moderno são empregados dentro das firmas, sendo que a forma como esses recursos são utilizados é **dependente de decisões administrativas e não diretamente do funcionamento de um mercado**. Consequentemente, a eficiência do sistema econômico depende em grande medida de como estas organizações conduzem seus negócios, especialmente, é claro, a corporação moderna<sup>28</sup>.

Os custos de transação, na visão de Coase (1937), podem ocorrer tanto internamente, estando ligados à coordenação interna e a gestão da força de trabalho, quanto externamente, estando relacionados à coordenação das relações de troca entre empresas e seus fornecedores. A comparação entre os custos de transação internos e externos indica a melhor escolha entre a estrutura de governança via hierarquia ou mercado.

Para Zylbersztajn (2009), Coase introduziu uma mudança de paradigma na teoria econômica implantando um novo marco teórico em seu artigo *The nature of the firm (1937)*, depois complementado pelo

---

<sup>28</sup> “[...] *that most resources in a modern economic system are employed within firms, with how these resources are used dependent on administrative decisions and not directly on the operation of a market. Consequently, the efficiency of the economic system depends to a very considerable extent on how these organizations conduct their affairs, particularly, of course, the modern corporation*” (COASE, 1992, p.714)

artigo *The problem of social cost* (1960). Segundo o autor:

Basicamente Coase estava preocupado com as organizações do mundo real, como deixou claro no seu discurso ao receber o prêmio Nobel de Economia em 1991. Ao fazê-lo discutiu as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da organização interna e de produção via mercado, e lançou as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais. Reconheceu que os mercados não funcionavam a custo zero, tampouco a organização interna da firma era desprovida de custos (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 42).

De acordo com Saes (2009), em seu artigo *The nature of the firm*, Coase “[...] critica a visão da firma como uma função de produção, argumentando que a firma é uma relação orgânica entre agentes, que se efetiva por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como parcerias formais” (SAES, 2009, p. 46). Nessa linha, Coase mostra que são os custos de transação um importante fator que molda as relações econômicas na sociedade contemporânea. Para North (1990, p. 93):

Os custos de transação surgem porque a informação é custosa e assimetricamente mantida pelas partes para troca e, também, porque qualquer maneira que os atores desenvolvem instituições para estruturar a interação humana resulta em algum grau de imperfeição dos mercados. Com efeito, o conseqüente incentivo de instituições fornece um conjunto de sinais para os participantes, de modo que, mesmo nos casos onde o quadro institucional conduz a capturar mais ganhos do comércio em relação ao quadro institucional anterior, ainda haverá incentivos para

enganar, deturpar, e assim por diante, que contribuirá para imperfeições do mercado<sup>29</sup>.

Quanto à definição de custos de transação, Coase (1937) estabelece que custos de transação podem ser divididos em duas espécies fundamentais: custos de coleta de informação e custos de negociação e estabelecimento de contratos. Demsetz (1968, p. 35) esclarece que “custos de transação podem ser definidos como os custos de trocar os direitos de propriedade”, e continua: “[...] É possível diminuir ou aumentar este custo, mais ou menos, incluindo uma definição de quais atividades devem ser contadas como atividades de transação”<sup>30</sup>. Segundo o autor, pode-se inferir que os custos de transação surgem na medida em que os agentes se relacionam e ocorrem problemas de coordenação de suas ações.

Os custos de transação podem ser *ex ante* ou *ex-post*. Segundo Williamson (1985), custos de transação *ex ante* se referem ao dispêndio empreendido pela empresa para a identificação dos fornecedores, obtenção de informações, redação dos contratos, negociações e salvaguardas de acordos. Já os custos de transação *ex-post* são aqueles envolvidos na manutenção e adequação das diretrizes contratuais. Se relacionam aos custos de oportunismo, de adaptação às mudanças, de estabelecimento e gerenciamento das estruturas de governança, de monitoramento e problemas de ajustes dos contratos.

Langlois (1992) e Jacobides e Winter (2005) destacam que, embora o contexto dos custos de governança (custos de transação dos

---

<sup>29</sup> “The costs of transacting arise because information is costly and asymmetrically held by the parties to exchange and also because any way that the actors develop institutions to structure human interaction results in some degree of imperfection of the markets. In effect, the incentive consequences of institutions provide mixed signals to the participants, so that even in those cases where the institutional framework is conducive to capturing more gains from the trade as compared to an earlier institutional framework, there will still be incentives to cheat, free ride, and so forth that will contribute to market imperfections” (NORTH, 1990, p. 93).

<sup>30</sup> “Transaction cost may be defined as the cost of exchanging ownership titles”. E: “It is possible to increase or decrease this cost by a more or less inclusive definition of which activities are to be counted as transaction activities” (DEMSETZ, 1968, p. 35).



mercados e custos burocráticos das organizações) seja fixo no curto prazo, eles estão sujeitos a alterações a médio prazo, em que as empresas fazem adaptações e buscam explorar novas direções na busca de lucro. Assim, “[...] em vez de considerar os custos de transação como um dado, as firmas ativamente tentam manipular e modelar o ambiente transacional para sua vantagem” (JACOBIDES; WINTER, 2005, p. 402, tradução nossa).

Percebe-se, portanto, que os seguidores de Coase vêem os custos de transação, que são menos perceptíveis que os custos de produção, como fator significativo para o processo decisório nas organizações. Os custos totais, então, seriam formados pelos custos de produção e pelos custos de transação. Porém, ainda é comum o fato de análises convencionais concentrarem-se somente nos custos de produção, mais fáceis de serem determinados.

#### *2.1.1.1.2 Oliver Williamson*

A partir da análise interna das organizações e de sua visão como um conjunto de contratos, surgiu uma família de teorias que permitiam aplicações aos problemas empíricos do mundo real. As teorias da firma de base contratual avançaram a partir de múltiplas raízes: a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975, 1985, 1996), Teoria dos Custos de Mensuração (Barzel, 2003), ambas ancoradas em Coase, Teoria dos Contratos Incompletos (Hart, 1995), Teoria com Base nos Recursos (Langlois, 1992), a Teoria das Redes (Thorelli, 1986), a Teoria da Agência (Pratt; Zeckhause, 1985), entre outras (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Nota-se que uma dessas primeiras raízes se firma com o trabalho de Oliver Williamson<sup>31</sup>. Esse autor, especialmente a partir dos trabalhos realizados por Coase, impulsiona a questão dos custos de transação dentro da literatura econômica nas décadas de 1980 e 1990, dando origem e formalizando a TCT. Em um de seus trabalhos, Williamson (1985) compara essa teoria com outros enfoques de estudo

---

<sup>31</sup>Segundo Foss e Klein (2010), Williamson (nomeadamente , 1975 , 1985 , 1996) construiu uma teoria que, embora construída sobre bases de Coase (1937, 1960) também incorpora ideias da psicologia e do contrato lei.

organizacional e realiza algumas considerações: a TCT é mais microanalítica, foca notadamente pressupostos de conduta, inicia e desenvolve a importância econômica dos ativos específicos, recorre mais a análises institucionais comparadas, considera a empresa como uma estrutura de governança antes que uma função de produção e atribui um peso maior para as instituições contratuais *ex post*, especialmente no ordenamento privado (em oposição ao ordenamento judicial). Segundo o autor:

[...] "esta estrutura" [a empresa] surge principalmente no serviço de economizar os custos de transação. Observa-se a este respeito que a firma como estrutura de governança é uma construção contratual comparativa. A firma não é concebida como uma entidade independente, mas é sempre comparada com outros modos de governança alternativos. (...) A abordagem da governança chama atenção para leis e organização em nomear a intensidade de incentivo, controle administrativo e regime de leis contratuais como três atributos críticos (WILLIAMSON, 2002, p. 12)<sup>32</sup>.

Williamson (1985) ofereceu várias previsões centrais envolvendo os relacionamentos entre os atributos de transações e decisões organizacionais. Mais tarde, Williamson (1991) previu que, quando as operações são organizadas de uma forma que combina a transação com a alternativa estrutural adequada, a empresa poderá desfrutar de maior desempenho.

Partindo da visão das organizações como pacotes de contratos de trabalho, Williamson busca focalizar o comportamento oportunista e

---

<sup>32</sup> “[...] *this structure [the firm] arises mainly in the service of economizing on transaction costs. Note in this connection that the firm as governance structure is a comparative contractual construction. The firm is conceived not as a stand-alone entity but is always to be compared with alternative modes of governance. [...] The governance approach appeals to law and organization in naming incentive intensity, administrative control, and contract law regime as three critical attributes*” (WILLIAMSON, 2002, p. 12).

salvaguardas para minimizar a exposição de uma parte ao oportunismo da outra e evitar os custos de transação. Na visão do autor, "[...] se as transações são realizadas dentro da firma (hierarquia) ou entre firmas autônomas (através do mercado) é uma variável de decisão. E o modo da adaptação depende dos custos de transação que envolve cada uma"<sup>33</sup> (WILLIAMSON, 1985, p. 4, tradução nossa).

Ao tratar sobre alguns antecedentes e a influência que eles tiveram sobre seu pensamento, Williamson (1975, p. 3) fala de "Coase sobre a Natureza das Firms", reconhecendo os méritos de sua abordagem na consideração dos custos de transação. No entanto, o autor aponta os limites da mesma, destacando que "[...] os fatores em que se baseia [...] não estão suficientemente trabalhados", e alegando que a análise da organização da firma e dos mercados encontra-se ainda incompleta: seria preciso "[...] uma teoria mais completa [...] do que aquela que Coase conseguiu fazer" (WILLIAMSON, 1975, p. 4). Desta forma, pode-se pensar em Coase como um antecessor que estava no caminho correto, e cuja limitação foi não ter desenvolvido o suficiente a teoria<sup>34</sup>.

Como apontam Fernández e Pessali (2003), ao longo dos últimos trinta anos, os trabalhos de Williamson apareceram em um grande número de periódicos e coletâneas. Mais importante, porém, foi a publicação de três livros principais: *Markets and Hierarchies* (Williamson 1975, doravante MH), *The Economic Institutions of Capitalism* (Williamson 1985, doravante EIC) e *The Mechanisms of Governance* (Williamson 1996, doravante MG). Williamson se refere a eles como sua trilogia.

Desde então, princípios do TCE têm sido rotineiramente ensinado nas escolas de negócios mundial (GOSHAL, 2005), e a enormidade da influência de TCE ajudou Williamson ganhar uma quota de o Prêmio Nobel de 2009 em Economia. Nesses termos, as

---

<sup>33</sup> Williamson (1985, p. 4): "*Whether transactions were organized within a firm (hierarchically) or between autonomous firms (across a market) was thus a decision variable. Which mode was adopted depended on the transaction costs that attended each*".

<sup>34</sup> Vale notar, conforme Conceição (2002), que, apesar de Coase não abordar com a devida profundidade os aspectos internos da organização, ele supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época.

contribuições de Williamson são apontadas como de grande valia para a consolidação da Teoria dos Custos de Transação no debate acadêmico formal e muitas de suas ideias ganharam contornos interdisciplinares, especialmente no que se refere à questão dos contratos. Esses eram compreendidos como mecanismos necessários à superação dos custos elevados impostos pelo sistema de preços para a efetivação de uma transação. Sendo o objetivo das instituições econômicas minimizar os custos de transação, os contratos seriam formas alternativas de alcançar esse objetivo.

A partir da visão da firma como um nexo de contratos, segundo Zylberztajn (2009, p. 43), abriu-se a possibilidade do “[...] estudo das organizações como ‘arranjos institucionais’ que regem as transações, seja por meio de contratos formais ou de acordos informais, os primeiros amparados pela lei, o segundo amparado por salva guardas reputacionais e outros mecanismos sociais”. Com isso, conforme o autor, as instituições foram re-introduzidas na teoria microeconômica e passou-se a considerar a firma como um nexo de contratos cuja estrutura – forma de governança – se ajusta de modo previsível de acordo com variáveis passíveis de análise, pautadas pelas regras institucionais.

Para a melhor contextualização da TCT, é necessário considerar que as transações ocorrem em um ambiente institucional estabelecido, caracterizado por leis, normas, direitos de propriedade, códigos de conduta, sistemas de controle e costumes. Deve-se considerar, ainda, que essas instituições não são neutras, isto é, interferem nos custos de transação. Como destaca Zylbersztajn (1995, p. 15), a TCT tem como objetivo “[...] estudar o custo das transações como indutor dos moldes alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional”. Dessa forma, a **unidade de análise fundamental da TCT passa a ser a transação**, onde são negociados direitos de propriedade, levando-se em conta o ambiente institucional em pauta (ZYLBERSZTAJN, 1995, grifo nosso).

Na tentativa de explicar mais precisamente a natureza dos custos de transações e como eles podem enviezar a tomada de decisões econômicas, Williamson (1985) introduz alguns conceitos, entre os quais se destacam o de quase renda (*quase-rents*) e o do problema da apropriação (*hold up problem*).

A **quase renda**, para o autor, surge da produção de ativos específicos e refere-se à diferença do lucro que se obtém se a negociação sair como o planejado, em comparação ao lucro que se obteria se tivesse que apelar para a próxima melhor opção. Como explicam Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 298, tradução nossa), "o valor de quase-renda do ativo é o excesso de seu valor ao longo do seu valor residual, ou seja, o seu valor em seu próximo melhor uso para outro locatário"<sup>35</sup>. Sendo assim, são o valor do uso de ativos da firma na troca atual, em comparação com o valor do uso deste mesmo ativo em uma troca alternativa. Ou seja, caso a negociação inicialmente combinada não seja cumprida, a quase renda será o lucro que deixa de ser ganho ao se partir para a segunda melhor alternativa.

Nesse sentido, Klein, Crawford e Alchian (1978) assinalam que a ideia fundamental é que quando ativos tornam-se mais específicos e apropriáveis, quase-rendas podem ser criadas e as possibilidades de comportamento oportunista aumentam. Nessa perspectiva, os custos de contratação podem aumentar mais do que os custos de internalização. Com isso, a quase-renda está relacionada ao potencial de **hold up**, isto é, à quebra de contrato, cuja ocorrência pode se dar quando há ativos específicos em relacionamento. A empresa contratante pode se aproveitar da perda que o contratado teria, caso tivesse que partir para a sua segunda melhor alternativa, e estipular um valor aquém do combinado, se apropriando da quase renda do contratado.

Em termos organizacionais, as firmas enfrentam o dilema de *fazer* ou *comprar*, que pode ser resumido em competir com ativos próprios ou compartilhar ativos de outras empresas. Pela TCT, a escolha entre *fazer* ou *comprar*, ou seja, a definição das estruturas de governança a serem utilizadas, se dá com base em determinados atributos de transação e pressupostos comportamentais relacionados. A análise adequada desses atributos e pressupostos possibilita a escolha de estruturas de governança apropriadas, que controlem os direitos de propriedade e reduzam os custos de transação. Um melhor delineamento sobre as definições e as características desses atributos transacionais e pressupostos comportamentais é realizado a seguir.

---

<sup>35</sup> "The quase-rent value of the asset is the excess of its value over its salvage value, that is, its value in its next best use to another renter" (Klein; Crawford; Alchian, 1978, p. 298)

### 2.1.1.2 Princípios básicos: atributos de transação e pressupostos comportamentais

As transações estão relacionadas aos arranjos institucionais, que diferem entre si principalmente em função da existência de determinados atributos, denominados atributos de transação. Analisando os atributos presentes nas transações, é possível escolher os arranjos institucionais mais apropriados. Como aponta Crook et al (2013), dezenas de estudos, além do deles, tem testado confirmado as previsões da TCT de que atributos de transação<sup>36</sup> afetam as decisões organizacionais e que, por sua vez, essas decisões afetam a performance da firma, tais como os de Rindfleisch e Heide (1997) e Gibbons (2010). Na visão de Williamson (1985), os atributos que caracterizam uma transação são três: a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza, sendo o primeiro o principal determinante da estrutura de governança a ser adotada.

#### 2.1.1.2.1 Especificidade de ativos

Williamson (1985) define ativos específicos como aqueles que perdem valor quando seu uso não é destinado a transação para o qual foram acordados, ou seja, são ativos que não podem ser reempregados sem que ocorra perda do seu valor produtivo. Sendo assim, quanto maior a especificidade de ativos, maiores os riscos envolvidos. Na visão do autor, a especificidade de ativos é considerada o "grande motor" da TCE, se constituindo no principal atributo que influencia na escolha pela estrutura de governança e no mais distinguível custo econômico das transações.

Quanto menos específico for um ativo, ou quanto mais padronizado ele se constituir, melhores possibilidades de transações via mercado podem ocorrer. Conforme o nível de especificidade aumenta, mais restrita se torna a utilização do ativo, além de acarretar exigências quanto a sua produção. Elimina-se, assim, as vantagens de sua transação

---

<sup>36</sup> Vale notar, no entanto, que Crook et al (2013, p. 64) verificaram que um tipo de incerteza (ou seja, o volume) conduz às firmas a forma híbrida de governança, e não hierárquica.

via mercado já que a especificidade dificulta a transferência de seu uso, dado a dificuldade de revenda. Ademais, na presença de ativos específicos problemas de coordenação podem ser gerados, uma vez que o contratante fica condicionado, normalmente, a um fornecedor. Nesse sentido, custos são adicionados ao processo de renegociação.

Além disso, conforme o nível de especificidade aumenta, passa a ser necessária a inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo, dependendo do nível de especificidade, pode implicar a remoção da transação pela via de mercado, passando para a via interna (integração vertical) (FARINA, 1999). Vale notar que esse fator é especialmente importante para a análise, visto que, dependendo de como se apresenta, pode condicionar as estruturas de governança a serem adotadas.

Como explica Foss e Klein (2010), ativos específicos abrem a porta ao oportunismo. Se contratos são incompletos devido à racionalidade limitada, eles devem ser renegociados considerando as incertezas presentes, e se uma parte do contrato (por exemplo, uma empresa fornecedora) tenha incorrido em custos irre recuperáveis no desenvolvimento de ativos específicos (incluindo capital humano), a outra parte pode oportunisticamente apropriar-se de uma parte indevida do *pay-off* do investimento ("quase -rendas"), ameaçando retirar-se do relacionamento. Esta situação conduz a um resultado ineficiente.

De acordo com Williamson (1996), a especificidade de ativos pode assumir seis ramificações organizacionais que variam entre elas, a saber: 1) especificidade locacional; 2) especificidade de ativos físicos; 3) especificidades de ativos humanos; 4) especificidade de ativos dedicados; 5) especificidade de marca; 6) especificidade temporal. O Quadro 1 evidencia e caracteriza a ocorrência desses tipos de especificidades de ativos.

**Quadro 1 – Aspectos relacionados aos diferentes tipos de especificidades de ativos**

<b>TIPOS DE ESPECIFICIDADES DE ATIVOS</b>	<b>DE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>
Especificidade Locacional		<p>-Ocorre quando estágios sucessivos estão localizados próximos uns aos outros e há necessidade de inter-relacionamento produtivo entre firmas.</p> <p>-Explicada por uma condição de imobilidade de ativos, ou seja, a instalação e/ou custos de deslocação são grandes.</p> <p>-Proximidade traz vantagens relacionadas a economias no inventário e nas despesas de transporte e estoques.</p>
Especificidade de Ativos Físicos	de	<p>-Associada às características físicas de um bem que contenha propriedades especialmente moldadas para uma destinação específica.</p> <p>-O bem apresenta um padrão específico de emprego.</p>
Especificidade de Ativos Humanos	de	<p>-Associada a toda forma de capital humano específico de uma determinada firma.</p> <p>-Quando habilidades, know-how e informações são mais valiosos dentro de um relacionamento em particular do que fora dele.</p>
Especificidade de Ativos Dedicados	de	<p>-Ocorre nos casos em que uma estrutura produtiva é exigida e dedicada para a produção de um produto específico.</p> <p>-Ocorre investimento para satisfazer um comprador em particular.</p>
Especificidade de Marca	de	<p>-Associada à marca ou reputação conquistada por determinado produto ou firma.</p> <p>-A marca apresenta uma importância específica para a atividade.</p>
Especificidade Temporal		<p>-Associada a produtos perecíveis ou que precisem de processamento rápido.</p> <p>-Existe limite de tempo para a realização da atividade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1996).



Além dos atributos das transações, Williamson (1985) afirma que a Economia dos Custos de Transação parte de dois pressupostos comportamentais que a distinguem da abordagem tradicional. Isso porque, o conceito de custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica e que pressupõem a existência de falhas de mercado. Sendo assim, assume-se que, respectivamente, os indivíduos têm limites em sua capacidade cognitiva para processar a informação disponível e são oportunistas, conforme é discutido a seguir.

#### *2.1.1.2.2 Frequência*

O atributo de transação frequência indica o grau de recorrência com que uma transação se efetiva. Conforme Williamson (1985), a frequência diz respeito ao número de vezes que os agentes econômicos se encontram para realizar uma determinada transação. Segundo o autor, quanto maior a frequência, menores são os custos relacionados à coleta de informações e à elaboração de contratos e maior a probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, limitando comportamentos oportunistas. Nesse âmbito, a reputação tem a função de criar um ambiente propenso para que os agentes assumam compromissos, situação esta que pode levar ao desenvolvimento da confiança.

Williamson (1985) destaca que a frequência pode desenvolver duas situações na realização de transações: a transação poderá ser ocasional, o que ocorre quando os agentes não desenvolvem qualquer tipo de relacionamento; a transação poderá ser recorrente, quando existem ganhos de aprendizado, criando dependência entre os agentes, que apresentam interesse em permanecer na transação. Nessa linha, Zylbersztajn (1995, p. 146) afirma:

A frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é

suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

Em complemento, Farina (1999) indica que, se a frequência for muito elevada, os agentes terão motivos para não impor perdas aos seus parceiros, na medida em que uma atitude oportunista poderia implicar a interrupção da transação e a conseqüente perda dos ganhos futuros derivados da troca. Em outras palavras, em transações recorrentes, as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo.

### *2.1.1.2.3 Incerteza*

A incerteza se constitui numa condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação. Na década de 1920, um estudo sobre o termo foi empreendido por Frank Knight (2002, p. 224), que a definiu como "um estado em que não existem bases válidas ou experiência passada para determinar a probabilidade de uma ocorrência específica". Em seu trabalho, o autor buscou distinguir o risco da incerteza e associou o lucro à existência de incerteza, na medida em que o primeiro é gerado de acordo com a forma em que o empreendedor percebe e lida com a última. Em 1937, ao tratar das falhas do mercado e custos de transação decorrentes, Coase (1937) usou o conceito de incerteza ao explicar surgimento da firma, como uma resposta eficiente para organizar a produção. Tanto Knight (2002) quanto Coase (1937) evidenciaram a existência e os efeitos de um ambiente incerto.

Em 1975, Williamson (1975) aborda o conceito de incerteza como um atributo transacional associado às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, impossibilitando a realização de avaliações totalmente precisas. Posteriormente, Williamson (1985) distinguiu três tipos de incerteza: 1) primária, decorrente das contingências ambientais que surgem aleatoriamente, bem como da imprevisibilidade das preferências dos consumidores e futuros níveis de demanda; 2) secundária, relacionada com a falta de informações que emerge na tomada de decisão no que tange às estratégias ou aos planos feitos pelos concorrentes; 3) estratégica ou comportamental, decorrente

do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização e associada ao oportunismo.

Na visão de Crook et al (2013), pesquisadores tem investigado três tipos de incerteza nos últimos anos: de volume (primária de Williamson (1985)), tecnológica e comportamental. Sendo assim, além da incerteza primária, ou de volume, e comportamental, a incerteza tecnológica, criada pela trajetória futura desconhecida em torno de tecnologias emergentes, também tem sido abordada, segundo esses autores.

De acordo com Coase (1937, 1960), Williamson (1985, 1996), Carvalheiro et al. (2004, p. 3), entre outros autores, as incertezas provenientes do mercado geram custos de transações pois não permitem que os agentes associem os resultados futuros de suas transações com a realidade futura do mercado. Assim, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação, devido a maior necessidade de salvaguardas nos contratos, e mais complexo torna-se o desenvolvimento de parcerias de longo prazo. De acordo com Bohrer, Padula e Gonçalves (2005, p. 4), quando o contrato é o instrumento que formaliza a relação entre dois atores, a incerteza pode ser classificada como:

*ex-ante*, se relaciona à falta de informações sobre os atores envolvidos na transação, que determinarão características não bem delineadas dessa relação e, conseqüentemente, podem ocasionar erros no processo decisório quanto às cláusulas contratuais; e *ex-post*, incluem-se incertezas quanto às condições de mercado, que irão determinar a qualidade e os resultados das escolhas prévias.

De acordo com Breitenbach e Silva (2010), a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis, que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação. Tal flexibilidade é fundamental num contexto de incerteza, na qual o surgimento de eventos não antecipados implica a necessidade de mecanismos que viabilizem a adaptação da relação entre os agentes econômicos.

#### 2.1.1.2.4 Racionalidade limitada

O termo *Racionalidade Limitada* foi seminalmente apresentado por Hebert Simon (1979) com a noção de que o comportamento humano enfrenta limitações, mesmo com a intenção racional para maximizar resultados. Implica a incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos. Para o autor, essas limitações possuem embasamentos, quais sejam: neurofisiológicos - os quais delimitam a capacidade humana de processar e acumular informações; de linguagem - que restringem a capacidade de transmitir informações.

Sendo assim, para Simon (1979), a limitação cognitiva dos indivíduos induz ao fato de que a racionalidade plena não existe no mundo real e o ser humano é incapaz de raciocinar e processar as informações com a exatidão e a destreza que a teoria econômica pressupõe. Os indivíduos, muitas vezes, não conseguem solucionar e finalizar os problemas devido às incertezas que ocorrem no mundo real. Dessa forma, na visão do autor, os agentes tomam decisões satisfatórias, mas não ótimas, dado a complexidade do ambiente econômico e a impossibilidade do agente conhecer todas as alternativas.

Considerando a percepção da racionalidade limitada, tal como tratada por Simon (1959, 1976, 1979), Williamson (1975) se apropriou do termo e introduziu o pressuposto de que os gestores são limitadamente racionais. Se a informação fosse completa e os atores organizacionais fossem perfeitamente racionais, competentes e confiáveis, custos de transação teoricamente não ocorreriam porque todas as contingências seriam conhecidas, e os atores econômicos se ajustariam a essas contingências quando necessário. No entanto, a racionalidade limitada, que decorre das limitações de processamento de informação dos seres humanos, restringe a capacidade dos atores para identificar qualificadamente parceiros de troca, estabelecer preços e escrever contratos que antecipam todas as contingências e fontes de potencial conflito futuro (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1985).

Sendo assim, Williamson (2002) postula que todos os contratos são inevitavelmente incompletos. Adaptações e ajustes são necessários frente aos distúrbios que podem ocorrer. Se os agentes possuíssem perfeita capacidade de antevisão dos eventos futuros, seria normalmente possível o desenvolvimento de contratos perfeitos. Em

síntese, como destacam Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150), este pressuposto implica a “[...] impossibilidade de desenhar contratos completos, ou seja, não é possível prever *ex ante* situações que demandam medidas de contingência”.

Vale notar que a consideração da *Racionalidade Limitada* como um pressuposto da TCT foi um dos seus pontos mais determinantes, pois contrasta a proposta da economia neoclássica de que as pessoas são racionais e podem prever e tomar sempre a melhor decisão. A TCT propõe, nessa linha, que os agentes não estão apenas sujeitos às necessidades de adaptações contratuais em virtude dos imprevistos, decorrentes da própria racionalidade limitada, mas também de comportamentos oportunistas que podem resultar na quebra contratual. Da mesma forma, a racionalidade limitada cria assimetria de informações que, por sua vez, pode induzir a comportamentos oportunistas por partes dos agentes, como destacado a seguir.

#### 2.1.1.2 .5 Oportunismo

Uma das consequências da racionalidade limitada pode ser a ocorrência de comportamento oportunista pela parte mais beneficiada com a informação. Para Williamson (1999), a limitação humana pode gerar dois perigos geradores de custos nas transações: oportunismo e má adaptação.

Em relação ao *oportunismo*, com base no conceito construído por Williamson (1985, p. 47, tradução nossa), esse se constitui no “[...] desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente associado a esforços calculados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma confundir”. Significa que os atores econômicos não somente agem em serviço próprio, mas também tiram vantagem dos outros quando as circunstâncias permitem (WILLIAMSON, 1975). A má adaptação surge porque, mesmo quando os atores econômicos são perfeitamente confiáveis, circunstâncias podem mudar. Conforme Klein et al (1978), em alguns casos, um ator pode não estar disposto a ajustar o contrato. Em outros, como destaca Williamson (1999), um ator pode faltar a habilidade para completar os requerimentos necessários, criando custos de transação, porque os gestores devem desembaraçar de acordos existentes, buscar novos parceiros e negociar novos acordos.

Vale notar que a possibilidade de comportamento oportunista pode aumentar na presença de ativos específicos. Klein et al (1978) afirmam que, como ativos específicos são caros para replantar, uma das partes do contrato pode oportunistamente renegar o acordo original e buscar melhores condições, sabendo que a outra parte tem de cumprir ou perder o valor do ativo específico. Williamson (1985) ainda afirma que essa "[...] busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, dá origem a problemas de risco moral e seleção adversa" (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

O *moral hazard* (**risco moral**) se dá na presença de assimetria de informações, ou seja, quando um agente detém um conhecimento a respeito de informações não disponíveis para os outros agentes participantes da transação. Surge, então, a possibilidade de que não existam incentivos suficientes para que a parte detentora da informação privilegiada se comporte de modo eficiente. Nesse caso, Zylbersztajn (1995, p. 17) aponta que se “[...] parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

Outro problema associado à presença de assimetria de informações é o de oportunismo pré-contratual ou **seleção adversa**, que se manifesta antes que a transação efetivamente ocorra. Tal problema surge do fato de alguns agentes econômicos deterem informação privada antes de se decidirem pela realização de um contrato com um outro agente. Nesse caso, o outro agente pode selecionar o produto de maneira incorreta em função da assimetria informacional presente (WILLIAMSON, 1985).

A emergência potencial de oportunismo *ex-ante* e *ex-post*, isto é, de ações que, através de uma manipulação ou ocultamento de intenções e/ou informações, buscam auferir lucros que alterem a configuração inicial do contrato, pode gerar a conflitos no âmbito das relações contratuais que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

Por outro lado, de acordo com Foss e Klein (2010), empiricamente, a relevância do oportunismo é destituída, apontando para a baixa frequência com que ações oportunistas podem ser observadas, por exemplo, em redes industriais ou em associações de longo prazo entre as empresas e seus fornecedores (ver, por exemplo,

Hakansson e Snehota, 1990). Ademais, para os autores, existe um problema de fundamentação na teoria da firma: "O comportamento oportunista raramente é observado porque as estruturas de governança são escolhidas para mitigar o oportunismo"<sup>37</sup> (FOSS; KLEIN, 2010, p. 3).

Como salienta Farina, Azevedo e Saes (1997), as transações sujeitam os agentes envolvidos ao risco de que aspectos estabelecidos e acordados não se cumpram. Nessa perspectiva, estruturas de governança são criadas na tentativa de reduzir os riscos inerentes às transações e suas possíveis consequências. A eficiência de uma estrutura de governança, portanto, é primordialmente definida pela sua capacidade de resposta às mudanças que correm no ambiente econômico e a minimização dos riscos envolvidos. Um melhor delineamento das estruturas de governança consideradas pela TCT é realizado no próximo tópico.

### 2.1.1.3 Estruturas de Governança

As transações se distinguem com base em seus atributos de transação e pressupostos comportamentais, gerando como resposta diferentes estruturas de governança. Segundo Williamson (1996), as estruturas de governança diferem em seus custos e competências, principalmente, ao economizar em custos de transação. A variedade de estruturas de governança, como aponta Williamson (1985, p. 68), "[...] é, sobretudo, explicada pelas diferenças subjacentes nos atributos das transações". O princípio geral está em alinhar as transações com diferentes dimensões de especificidade de ativos, incerteza e frequência com estruturas de governança, que diferem na capacidade de lidar com diferentes transações. A partir desse alinhamento, estruturas de governança específicas são formadas.

O conceito de estrutura de governança, segundo Williamson (1996, p. 58), está relacionado à forma de coordenação das atividades econômicas resultantes da relação inter organizacional. As estruturas de governança podem ser classificadas em: 1) a opção pela compra no

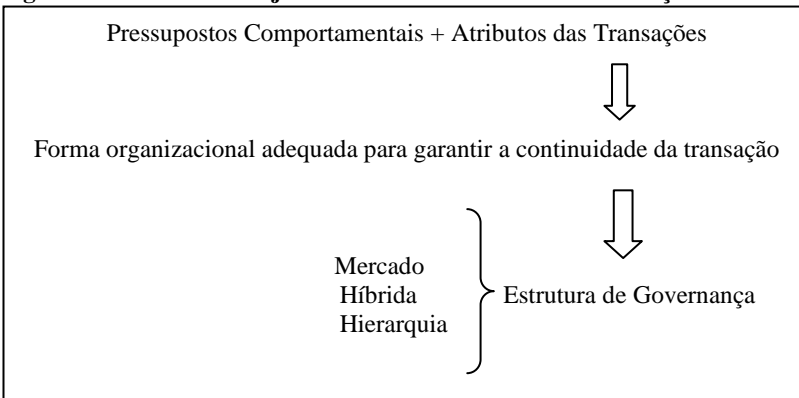
---

<sup>37</sup>"*Opportunistic behaviour is seldom observed because governance structures are chosen to mitigate opportunism*" (FOSS; KLEIN, 2010, p. 3).

mercado; 2) a produção própria, sob a forma hierárquica (integração vertical); 3) a forma híbrida (contratos).

De forma geral, as estruturas de governança são definidas a partir da decisão de uma empresa de ela própria executar uma atividade ou comprá-la de uma empresa independente. Na abordagem da TCT, produzir e comprar são dois extremos ao longo de um caminho de possibilidades, entendidas como formas híbridas. É válido destacar que não há, *a priori*, uma estrutura de governança superior às demais, sendo que o conceito de eficiência apóia-se na sua adequação aos atributos de transação e pressupostos comportamentais diante dos quais a transação se vincula. Considerando esse raciocínio, Pereira, Souza e Cário (2009, p. 24) propõem o esquema de análise, disposto na Figura 1.

**Figura 1 - Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transações.**



Fonte: Pereira, Souza e Cário (2009, p. 24).

Na consideração de estruturas de governança, o uso de instrumentos de incentivo e/ou controle para resoluções de conflitos são variáveis a serem consideradas. Conforme Williamson (1991), as três alternativas estruturais diferem principalmente no uso dos tipos de controles e na força dos incentivos disponíveis. Em síntese, à medida que se caminha do mercado para a estrutura hierárquica de coordenação, perde-se em incentivo e se ganha em controle. Sendo assim, hierarquias são definidas por firmas com amplo poder para monitorar e dirigir comportamento e podem ser necessárias caso a transação seja



caracterizada pela existência de ativos específicos. Isso porque, a parte contratante fica mais vulnerável às ações oportunistas, demandando maior controle. Por esse motivo, a firma opta por arranjos hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente com maior autoridade, ao preço de um incentivo menor se comparado ao arranjo via mercado.

Crook et al (2013, 65) também esclarecem: "[...] a medida que as empresas deslocam as transações dos mercados para as formas híbridas e das híbridas para as hierarquias, o aumento da autoridade permite um maior monitoramento e controle e simplifica a resolução de disputas"<sup>38</sup>. Assim, quando as empresas aumentam o grau de integração em torno de uma transação, elas se afastam dos mercados em direção a governança hierárquica, onde maior autoridade gerencial está disponível para resolver disputas e controlar a forma como os ativos são empregados. Segundo esses autores, no que os mercados faltam em autoridade, eles compensam em incentivos.

Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150) complementam que “arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo”. Dessa forma, conforme a necessidade de controle aumenta, a firma passa a optar por arranjos contratuais em que é possível utilizar a ameaça de litígio para fazer cumprir o contrato. Crook et al (2013) consideram que, em contraste com os mercados, o aumento dos compromissos encontrados nas formas híbridas torna mais difícil para as partes se afastar, o que reduz o poder do incentivo e aumenta o do controle.

Em linhas gerais, vale notar, conforme destaca Williamson (2008, p. 80), que "Governança não significa [...] operar em isolamento. A eficácia comparativa de alternativos modos de governança varia com o ambiente institucional, por um lado, e os atributos dos agentes econômicos, por outro"<sup>39</sup>. Com base nessa afirmação, o autor propõe um

---

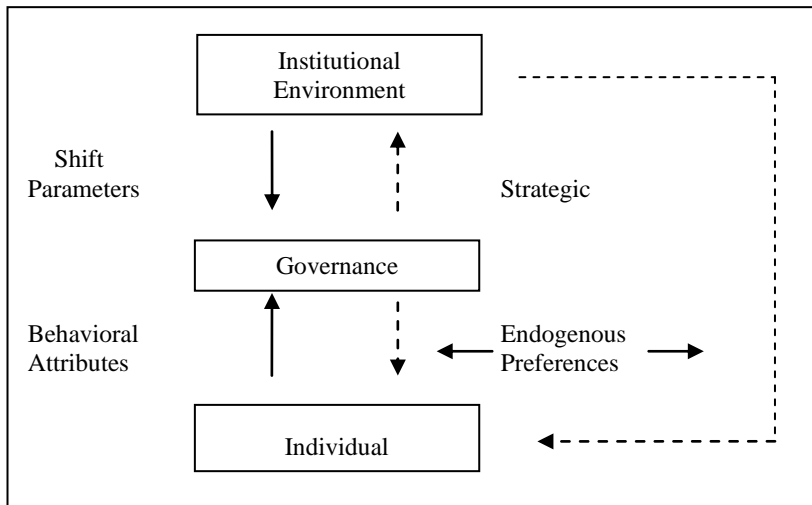
<sup>38</sup> "Thus, as firms move transactions from markets to hybrids to hierarchies, increased authority allows for greater monitoring and control and simplifies dispute resolution (CROOK et al, 2013, p. 65).

<sup>39</sup> "Governance does not, however, operate in isolation. The comparative efficacy of alternative modes of governance varies with the institutional

esquema de três níveis (Figura 2), segundo o qual o objeto de análise, a governança, é delimitada por características macro (ambiente institucional), que tratam dos parâmetros de deslocamento, cujas alterações ocasionam os custos de governança comparativos. Por outro lado, a governança, também, é delimitada por características micro (o indivíduo), onde os pressupostos comportamentais se originam.

Conforme explica o autor, existem três efeitos principais presentes no esquema de análise, que são mostrados pelas setas sólidas. Os efeitos secundários são desenhados com setas tracejadas. Como indicado, o ambiente institucional define as regras do jogo. Se as mudanças nos direitos de propriedade, leis contratuais, normas, costumes e afins induzem mudanças nos custos comparativos de governança, em seguida, uma reconfiguração na organização econômica é usualmente implícita.

**Figura 2 - Esquema de três níveis**



Fonte: Elaborada pela autora.

*environment on the one hand and the attributes of economic actors on the other" (WILLIAMSON, 2008, p. 80).*

Sendo assim, é possível afirmar que as estruturas de governança apresentam papel decisivo no desempenho organizacional. Nesse aspecto, Farina (1999, p. 24) salienta que “[...] estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas”. A autora defende que a coordenação dessas estruturas permite às empresas “receber, processar, difundir, e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro” (FARINA, 1999, p. 24). Algumas características principais sobre as três formas de governança listadas por Williamson (1985, 1996) são apresentadas na sequência.

### *2.1.1.3.1 Mercado*

A escolha por externalizar a produção via mercado se dá quando as empresas optam por adquirir os produtos ou as atividades que precisam no mercado livre, ao invés de produzirem internamente ou fazerem contratos. Na visão de Mizumoto e Zylbersztajn (2006), para tomar as decisões sobre produzir ou comprar, a empresa deve comparar os benefícios e custos de usar o mercado em oposição aos de executar a atividade internamente. De acordo com Williamson (1985, p. 90, tradução nossa), as principais diferenças entre mercado e hierarquia são que:

- (1) Mercados promovem um alto poder de incentivo e restringem distorções burocráticas mais efetivamente do que a organização interna;
- (2) Mercados podem algumas vezes agregar demandas vantajosas e, assim, realizar economias de escala e de escopo; e (3) Organização interna tem acesso a instrumentos de governança distintos.

Como explica Williamson (1985), as transações via mercado são caracterizadas pela oferta e demanda de mercadorias, cujas trocas são motivadas pelo preço e não estabelecem relações de dependência, favorecendo ativos com baixos níveis de especificidade. Logo, os custos de transação são mínimos, pois se alguma das partes envolvidas no negócio desistirem da transação não haverá grande perda no valor dos

investimentos em ativos, já que eles possuem alternativas de uso. Os agentes conhecem as características dos bens e serviços transacionados, sendo a incerteza baixa. Ademais, normalmente não há frequência nas transações e, portanto, a reputação entre os agentes não é desenvolvida de forma significativa.

De acordo com Crook *et al* (2013), os mercados são a primeira escolha dos gestores de acordo com o TCE, sendo adequados para transações simples onde a necessidade por uma coordenação estreita entre as partes é baixa. Em linhas gerais, o mercado é o modo preferido de abastecimento quando a especificidade de ativos não for alta, devido ao “[...] incentivo e deficiências burocráticas de organização interna nos aspectos de controle de custos de produção” (WILLIAMSON, 1985, p. 91). No entanto, as hierarquias são favoráveis onde a especificidade de ativos for alta, por causa do alto grau de dependência bilateral que existe nestas circunstâncias e da possibilidade de comportamento oportunista, como é discutido a seguir.

#### 2.1.1.3.2 *Integração vertical ou hierarquia*

A consideração da integração vertical como forma de arranjo, traz a noção da empresa como uma estrutura de governança antes que uma função de produção, como considerado pela teoria neoclássica. Enquanto estrutura de governança, a coordenação pela integração vertical garante a empresa o controle e a posse de ativos envolvidos no processo produtivo e determina os limites de crescimento da firma. Para Williamson (1985), esses limites são embasados no custo de coordenação interna, uma vez que ela revelará o custo da gestão interna dos recursos produtivos ou o custo da governança da organização interna da produção.

A firma atingiria o limite de seus crescimento, segundo Coase (1937), quando os custos dessa estrutura de coordenação interna, elaborada para a produção de um bem ou serviço, forem iguais ou superiores ao custos para se organizar a produção externa do mesmo bem ou serviço. Quando esse ponto é atingido, conforme o autor, o processo de internalização começa a apresentar retornos decrescentes para a firma ou deseconomias administrativas. A partir desse momento, torna-se viável a firma estabelecer uma relação cliente-fornecedor e passar a comprar o bem ou serviço diretamente de outra firma. Outra

opção seria negociar no mercado aberto, usando como referência para a compra o sistema de preços.

Destaca-se que na integração vertical, as transações são conduzidas dentro de um regime de propriedade unificada, pois as partes que transacionam são da mesma empresa e são sujeitas a controles administrativos geridos dentro da mesma estrutura. Dito de outra forma, ela ocorre quando mais de um estágio de produção está presente em uma única firma. Com isso, etapas tecnologicamente distintas e sequenciais reúnem-se dentro da hierarquia interna da empresa. As vantagens estão no fato de que operações internalizadas resultam em respostas mais rápidas às mudanças do ambiente, além de possibilitar a coordenação e a solução de conflitos de maneira mais eficiente.

Pela TCT, a integração vertical é principalmente discutida no tratamento de ativos específicos. Isto porque, essa abordagem sustenta e constata empiricamente que os limites da firma são definidos pela especificidade dos ativos envolvidos em suas transações. Nessa linha, Poppo e Zenger (1997, p. 2, tradução nossa) explicam: “[...] ativos específicos desencadeiam uma ameaça de comportamento oportunista que requer salvaguardas contratuais caras para ser intimidado. Assim, na presença de ativos específicos, a integração vertical pode oferecer uma solução preferida de governança”. Como complementa Zylbersztajn (1995), a opção pela integração vertical será preferível em situações de alto nível de especificidade de ativos, de maior incerteza e com complexidade contratual.

Partindo das discussões de Coase (1937) sobre as condições nas quais as empresas optam por abandonar os mercados em favor da integração vertical, Jacobides e Winter (2005) identificam o potencial de *hold-ups* e os comportamentos oportunistas como os principais determinantes da integração vertical. Além disso, os autores apontam “[...] a dificuldade de obter adequada capacidade de resposta dos atuais fornecedores externos e também a necessidade de identificar e aprender a gerenciar uma interface eficiente entre os estágios [...]” como motivadores da integração vertical (JACOBIDES; WINTER, 2005, p.405, tradução nossa).

### 2.1.1.3.3 Contratos ou formas híbridas

Como podem existir custos na operação dos mercados, as partes contratantes e contratadas preferem, muitas vezes, realizar as atividades de suprimento, de produção e distribuição de forma coordenada pela via contratual. Os contratos ou formas híbridas são transações entre duas ou mais empresas, envolvendo relações de longo prazo e compromissos maiores que o mercado, tais como alianças, franquias, parcerias de pesquisa, *joint ventures* entre outros.

A utilização de contratos implica que "[...] existe aumento do valor da organização pela via contratual, evitando-se custos associados ao funcionamento dos mercados e tal aumento de valor serve de incentivo para as partes envolvidas no contrato" (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 392). Sendo assim, os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações.

Na visão de Zylbersztajn (1995), os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e custos associados à solução de disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. A escolha por essa opção de arranjo pode acontecer, conforme Williamson (1985), quando ocorrem níveis moderados de investimentos em ativos específicos, possibilitando a utilização de estruturas do tipo intermediária, capazes de conter o oportunismo sem os custos extras da estrutura hierárquica.

Em sua grande maioria as relações inter organizacionais se dão por meio de contratos. Por contrato formal, entende-se a formalização de compromissos entre duas organizações independentes juridicamente. Quando essa relação contratual formal é interrompida, ocorre o que se entende como quebra de contrato, ou *hold up*. Sobre esse fator, Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 307, tradução nossa) indicam que *hold ups* “[...] podem ocorrer quando um fato inesperado desestabiliza uma relação contratual entre dois agentes econômicos conhecidos”. Nesse âmbito, o conceito de quebra contratual oportunista é investigado pelos autores com base em incentivos de apropriação das quase-rendas provenientes de investimentos em ativos específicos. Assim, caso uma parte do contrato realize investimentos específicos,

geradores de rendas, na ausência de salvaguardas, parte do seu valor pode ser expropriada *ex-post* pela outra parte.

Dessa forma, como salienta Zylbersztajn (2009), a contratação também apresenta custos e exige salvaguardas com respeito a possíveis quebras contratuais<sup>40</sup>. Tais salvaguardas podem se assentar em mecanismos de natureza privada, como parte dos arranjos entre os agentes produtivos. Também podem amparar-se em mecanismos públicos dos tribunais, que sinalizam para o cumprimento dos contratos. No caso brasileiro, o autor aponta que dois problemas são discutidos. O primeiro é o da eficiência do judiciário, que pode não sinalizar os agentes como esperado. O segundo é a fragilização do instituto do contrato, que adquire nova roupagem com o surgimento do conceito jurídico de “papel social do contrato”<sup>41</sup>.

Sobre esse tipo de estrutura de governança, vale destacar a contribuição recente do grupo ATOM, ligado à Sorbonne em Paris, com destaque para os trabalhos de Ménard (2004). As formas híbridas são apresentadas no cotidiano das empresas, na visão de Ménard (2004), como a quase integração vertical de um conjunto de subcontratantes: as redes de franquias; as alianças estratégicas; os *clusters*; as *joint ventures* produtivas, tecnológicas e comerciais e os consórcios e relações contratuais. A intenção é assegurar os benefícios do controle na presença de especificidades e incertezas, a um custo apropriado, garantindo incentivos e estímulos por meio da continuidade da transação.

Ao focar a relação contratual<sup>42</sup>, Ménard (2004), propõe que, entre os extremos do mercado e da hierarquia, a estrutura de governança híbrida pode assumir diferentes configurações, constituindo arranjos menos formais até arranjos mais formais (Gráfico 1). Essa configuração se dá em função da especificidade de ativos e dos custos de transação

---

<sup>40</sup> Vale notar que na ausência de ativos específicos não seria necessário a presença de salvaguardas, representando a situação hipotética onde o mecanismo de preços é suficiente.

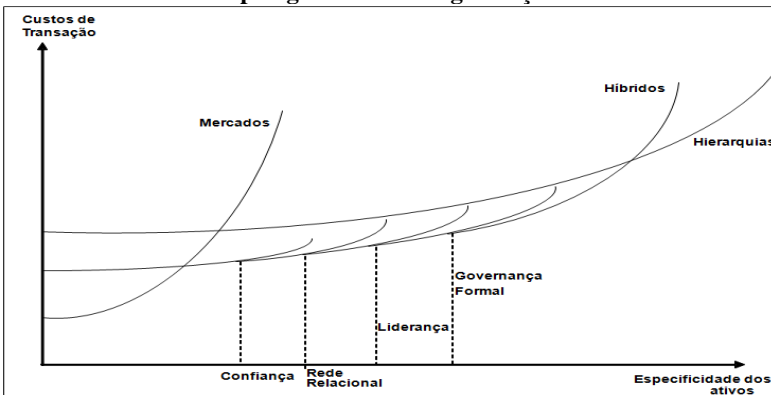
<sup>41</sup> Ver Zylbersztajn (2009).

<sup>42</sup> Vale notar que enquanto Williamson (1985) trata das formas híbridas como a estrutura de governança contratual, Ménard (2004) detalha as relações contratuais que se configuram e se estabelecem dentro desse tipo de estrutura.

envolvidos. Na presença da primeira, os últimos podem ser minimizados a partir da maior formalização contratual.

Partindo da ótica da TCT, Ménard (2004) desdobra a figura inicialmente desenvolvida por Williamson para explicar as decisões de formas alternativas de governança (mercado-contratos-hierarquia). Como se utilizasse uma lente de aumento, Ménard desdobra a fronteira de eficiência dos contratos, buscando destacar, de um menor para um maior nível de formalização, o papel das relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança formalizada. A partir desse ponto, a hierarquia se mostra a forma de governança mais apropriada na presença de alto nível de especificidade de ativos.

**Gráfico 1 – Tipologia das organizações: formas híbridas.**



Fonte: Ménard (2004, p. 369).

Vale notar que o desenho de contratos pode se fazer necessário para garantir que não haja captura da quase renda pelas partes envolvidas, ou seja, para garantir que não ocorra a perda ou expropriação do valor econômico do produto ou serviço transacionado. Nesse sentido, Ménard (2002) aponta que, com o tempo, os contratos podem ser aprimorados devido à gradativa quebra de assimetria informacional. Além disso, na medida em que as partes vão se conhecendo aumenta o uso de mecanismos informais, tais como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua, que são utilizados na coerção dos agentes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Crook et al (2013) afirmam



que os gerentes usam cada vez mais "governança relacional" em suas interações com parceiros de troca. Governança relacional se refere a utilização de meios extracontratuais, tais como a confiança, e participações cruzadas de capital que permitem que os gerentes criem relações estáveis. Tais relações permitem que os gerentes combinem recursos em feixes altamente específicos que criam mais valor do que qualquer outra empresa poderia criar individualmente<sup>43</sup>.

### **2.1.2 Teoria dos Custos de Mensuração (TCM)**

Embora Williamson ofereça explicação para o mix de arranjos intermediários sistematizados em contratos formais e informais, Zylbersztajn (2005) afirma que não é observado aprofundamento para compreensão da natureza, complexidade e implicações dessas relações nos custos de transações. Para o autor, a teoria da governança apresenta certo limite por tratar predominantemente com modos de governança polarizados. Nesse aspecto, a resposta para o melhor entendimento dessas formas alternativas de coordenação encontra reciprocidade ao se considerar a TCM, proposta por Yoram Barzel.

Estudiosos da TCM, centrada na noção de direitos de propriedade, têm questionado o foco da TCE sobre a especificidade de ativos. Em vez disso, estes estudiosos discutem que a escolha de fronteiras se volta sobre questões de mensuração, assim, internalizar uma atividade evitaria mensuração dispendiosa e custos de contratação (POPPO; ZENGER, 1998).

Juntamente com a TCT, a TCM compõe o nível microanalítico da NEI, cujo enfoque se dá sobre a configuração de estruturas de governança organizacionais. Para uma melhor explanação da abordagem, esse tópico é direcionado à sua apresentação, especialmente em termos de surgimento e aspectos teórico-analíticos

---

<sup>43</sup> Dyer (1996, 1997) apud Crook et al (2013), por exemplo, descobriu que algumas empresas automobilísticas usam governança relacional para reduzir os custos de transação enquanto aumentam simultaneamente o investimento em ativos específicos de cada firma. Ao incentivar investimentos mais especializados, mantendo o incentivo dos benefícios das formas híbridas (sobre hierarquias), essas empresas mantiveram custos baixos, alta inovação e superaram as rivais que usaram mais integração.

básicos. Sobre esses aspectos, discute-se o papel da mensuração, dos direitos de propriedade, da informação, da padronização e dos direitos de controle como princípios básicos da referida abordagem.

### 2.1.2.1 Surgimento e consolidação

Fundamentado também no trabalho de Coase (1937), Yoram Barzel apresenta um estudo dos limites da firma, tomando como referência os direitos de propriedade na sua definição. Nessa perspectiva, não só os atributos das transações poderiam explicar a escolha das estruturas de governança, mas as dimensões envolvendo a garantia de propriedade e a condição de mensuração de ativos transacionados. A condição dessas variáveis justificaria a formação de arranjos estratégicos adequados à redução dos custos e maximização de valor nas transações. Sendo assim, como a TCT, o modelo de Barzel se adéqua ao objetivo de redução dos custos de transações, entretanto, difere da TCT em termos de unidade de análise e pressupostos, além de não apresentar o impacto empírico equivalente.

Na visão de Zylbersztajn (2009), a vertente da Teoria dos Custos de Mensuração parte do conceito de eficiência, mas tem uma lógica diferente da TCT. Para Barzel as transações, por mais simples que sejam, podem ser decompostas em diferentes dimensões. Assim, como exemplifica Zylbersztajn (2009), se uma empresa adquire soja, na verdade transaciona um conjunto de dimensões: determinado nível de proteína, de umidade, presença ou ausência de grãos transgênicos, prazo da entrega, determinada tecnologia de produção orgânica, ou ainda pode desejar um produto cuja tecnologia de produção seja ambientalmente e socialmente compatível. Da mesma forma que as dimensões estão para as transações os atributos estão para o bem. Na visão de Barzel (1997), um bem pode ser visto como uma cesta de atributos, uma vez que ele é constituído por um conjunto finito e potencialmente grande de atributos. Atributos, por sua vez, correspondem a características e usos possíveis do bem.

Sendo assim, com base nas condições de mensuração, Barzel (2005, p. 367, tradução nossa) indica que “[...] a integração vertical é útil quando o custo de mensurar as mercadorias intermediárias é alto”, defendendo que “a noção de custo de medição é mais geral do que a de ativos específicos. Também é mais operacional” (BARZEL, 2005, p.

372, tradução nossa). Por outro lado, sugere que as dimensões com custos de mensuração baixos, podem ser contratadas fora da firma ou transacionadas no mercado, o que permite a definição de contratos não ambíguos garantidos pelo Estado.

Sendo assim, com observa Zylbersztajn (2009)<sup>44</sup>, na sua essência a TCM associa os arranjos institucionais ao controle da perda de eficiência da transação devido à dificuldade de medir determinado atributo transacionado. A firma é vista como um conjunto de garantias ofertadas por um agente especializado, capaz de oferecer salvaguardas, gerando direitos sobre o resíduo, como salienta Barzel (2002).

Diante disso, alguns aspectos são evidenciados por Zylbersztajn (2005) na configuração da TCM para a análise empírica: a decomposição das transações em dimensões a serem mensuradas, como unidade de análise; o oportunismo implícito, a racionalidade limitada e a impossibilidade de mensuração em contratos implícitos, como concepção; a dificuldade de mensurar, determinando a integração vertical e horizontal, como pressuposto; a organização interna resultante da perspectiva da maximização do valor em qualquer momento no tempo.

A complexidade, dada a decomposição nas dimensões transacionadas e as estruturas de cooperação adotadas, identifica que as relações podem ser coordenadas por contratos formais (direito legal) e acordos informais (direito econômico) e seus respectivos mecanismos de garantias (*enforcement*). “Acordos abrangem relações inteiras. Contratos são acordos ou parte de acordos que o Estado reforça” (BARZEL, 2001, p. 9)<sup>45</sup>. Vale notar que Barzel (1997) estabelece uma distinção fundamental entre direitos legais de propriedade (*legal property rights*) e direitos econômicos de propriedade (*economic property rights*). O primeiro é garantido pelo Estado, referindo-se àquilo o que o Estado “garante” a um agente. O segundo é garantido

---

<sup>44</sup> Conforme o autor, as aplicações empíricas são menos desenvolvidas do que a TCT, entretanto a teoria é relevante ao estudo do surgimento de padrões, desenvolvimento de mercados de certificação e do surgimento de padrões de qualidade. Sendo assim, com menor impacto empírico, a TCM indica relevante possibilidade a ser explorada.

<sup>45</sup> “*Agreements encompass entire relationships. Contracts are agreements or part of agreements that the state enforces*” (BARZEL, 2001, p. 9).

privadamente, correspondendo à capacidade do agente, em termos esperados, de consumir o bem ou os serviços associados a um dado ativo, direta ou indiretamente (i.e. através da troca).

Conforme Zylbersztajn (2005, p. 16): “Contratos formais e acordos informais são esperados para governar dimensões particulares de uma dada operação [...] o que sugere que a governança deve ser considerada em termos de mecanismos destinados a minimizar a dispersão de valor de múltiplas dimensões em uma única transação”<sup>46</sup>.

Percebe-se, no Quadro 2 que, além do foco sobre contratos e acordos, a TCM apresenta como objetivo oferecer garantia para a variabilidade do atributos e sua estrutura se assenta na maximização de valor da transação, em contraste com a estrutura de minimização dos custos de transação por meio de estruturas de governança apropriadas na TCT (M, H e X).

**Quadro 2 - Comparação entre a TCT e Teoria dos Custos de Mensuração TCM.**

<b>Firma</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Eficiência</b>
<b>TCT</b>	Estrutura de Governança	Minimizar Custos de Transação	Mercado (M) Hierarquia (H) Misto (X)
<b>TCM</b>	Oferece Garantia para a Variabilidade do Atributo	Maximizar Valor da Transação	Contrato Acordo Integração Vertical

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2005, p. 402).

Nota: Destaque para o foco comum nos custos de transação e na busca da eficiência.

Na TCM, os custos de transação emergem como os recursos que são utilizados para estabelecer e manter direitos de propriedade. Sob a ótica do direito de propriedade, portanto, os custos de transações se relacionam diretamente ao delineamento e garantia da propriedade sobre ativos específicos. Nessa linha, Barzel (1997, p. 2) define os custos de

<sup>46</sup> *Formal contracts and informal agreements are expected to govern particular dimensions of a given transaction [...] suggesting that governance should be regarded in terms of mechanisms designed to minimize value dispersion of multiple dimensions in a single transaction” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 16).*

transação como: “[...] os custos associados com a transferência, captura e proteção de direitos”.<sup>47</sup> Em outro trabalho, Barzel (2005, p. 359) aponta que os custos de transação “[...] são os custos de execução das transferências de direitos de propriedade e de proteção contra elas”, sendo que os indivíduos optam por organizar as atividades de modo a dissipar a sua ocorrência. Na visão de Barzel (2003), se os custos de transação são zero, significa que os direitos de propriedade são perfeitamente estabelecidos e mantidos. Custos de transação positivos implicam, portanto, em custos de garantia de direito econômico sobre um ativo. Para o autor, o aspecto chave dos custos de transação está na mensurabilidade dos atributos dos bens.

Diante desse raciocínio observa-se que um princípio básico trazido pelo arcabouço teórico-analítico da TCM é a capacidade de mensuração dos atributos dos bens transacionados. Além de indicar a opção pela estrutura de governança mais adequada, a mensurabilidade dos atributos dos bens indica garantias sobre os direitos de propriedade envolvidos na troca, já que os direitos de controle sobre esses atributos diminuem a possibilidade de comportamento oportunista. Nesse âmbito, a informação e a padronização também surgem como princípios básicos, pois reduz as assimetrias, minimizando a possibilidade de perdas nas transações realizadas. Esses pressupostos fundamentais são discutidos no próximo tópico.

#### 2.1.2.2 Princípios básicos: mensuração, direitos de propriedade, informação, padronização e direitos de controle

Como na TCT, na TCM a busca pela redução dos recursos associados à captura oportunista, segundo Barzel (2005), aponta a integração vertical como alternativa factível. O autor observa que a integração vertical é atrativa quando processadores a jusante desejam garantir seus produtos através dos agentes a montante com possibilidade

---

<sup>47</sup> “[...] *the costs associated with the transfer, capture, and protection of rights*”. Mais a frente: “[...] *ownership arrangements are determined by costs and costs is determined by the pattern of ownership*” (BARZEL, 1997, p. 2).

de ganhos oportunistas. A consideração da apropriação da quase renda<sup>48</sup> como variável na TCM remete à inserção de alguns pontos fundamentais com impacto na decisão de integrar verticalmente, conforme identifica Barzel (2005): a **mensuração**, os **direitos de propriedade** e a **informação**. Outros aspectos que podem ser identificados como princípios básicos partir do escopo teórico-analítico da TCM referem-se a **padronização** e aos **direitos de controle** .

#### 2.1.2.2.1 Mensuração

A **mensuração**, na visão de Barzel (2003), pressupõe avaliar não só as dimensões físicas dos atributos do objeto de troca (cor, tamanho, peso, quantidade, dentre outros), como também as dimensões dos direitos de propriedade incluídos na troca. Conforme Barzel (1997), o elevado custo de se obter uma mensuração exata e abrangente de um conjunto de atributos específicos e não uniformes resultam na incompletude contratual. Isso aliado ao comportamento maximizador dos agentes cria oportunidades para captura de valor. Observa-se, portanto, que na visão do autor a incompletude contratual é intrínseca à relação entre dois agentes incapazes de realizar uma mensuração perfeita.

Embora a dificuldade em mensurar todas as dimensões envolvidas torne o contrato incompleto, Barzel (1997, 2003) indica que o nível dessa dificuldade determina a estrutura de governança: a empresa integraria verticalmente quando a dificuldade de se mensurar as mercadorias envolvidas na troca ou de se definir os direitos de propriedade transacionados trouxesse custos de transação elevados. Caso a dificuldade de mensuração de um atributo declinar, mais atividades serão regidas pelo mercado por meio de contratos e menor será o número de atividades desempenhadas dentro de uma firma, o que permite a redução do seu grau de integração vertical. Segundo o autor, a MCT oferece uma regra mais geral: "À medida que a delimitação dos direitos sobre as quase-rendas torna-se mais fácil, escrever contratos fica

---

<sup>48</sup> Cabe observar que, para Barzel (2003, p. 368), "[...] Quasi rents, however, are not confined to what are usually tagged as specialized assets". O autor associa a quase-renda a qualquer tipo de captura oportunista.

mais fácil, assim, o incentivo para integrar é reduzido"<sup>49</sup>. O autor complementa:

Espera-se que atributos altamente valorizados que são relativamente fáceis de medir sejam garantidos por contrato. Garanti-los por relações de longo prazo poderia exigir elevado nível de investimento no relacionamento. Por outro lado, espera-se que atributos que são valiosos, mas caros para medir sejam colocados em relações de longo prazo componentes do acordo<sup>50</sup> (BARZEL, 2002, p. 5).

Nesse contexto, o custo de mensuração, em consonância a proposta de Coase, caracteriza para Barzel um custo de transação. Barzel (2003) verifica que a mensuração tem um custo e o mercado pode ser a mais cara instituição para organizar a produção do que a firma em determinadas condições. O autor considera que as estruturas envolvendo estágios de produção e níveis diferenciados de especialização impactam na definição de limites da firma e podem justificar a escolha pela integração vertical e formas alternativas de cooperação (BARZEL, 2005).

Sendo assim, na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar produtos transacionados é alto. Zylbersztajn<sup>51</sup> (2005, p. 6) resume da seguinte forma: "As dimensões fáceis de medir são contratadas, enquanto os atributos difíceis de medir abrem espaço para a captura de valor e deverão manter-se dentro da empresa. Altos custos de medição invocam

---

<sup>49</sup> "As the delineation of the rights to the quasi-rents become easier, writing contracts becomes easier, thus the incentive to integrate is reduced".

<sup>50</sup> "We expect highly valued attributes that are relatively easy to measure be guaranteed by contract. Guaranteeing them by long-term relations would require high level of investment in the relationship. On the other hand, we expect attributes that are valuable but costly to measure to be placed in the long-term relation component of the agreement" (BARZEL, 2002, p. 5).

<sup>51</sup> Zylbersztajn (2005, p. 6) observa que Barzel não considera questões comportamentais, como oportunismo, em sua análise, adotando "self-oriented competition" como suficiente para dar suporte ao modelo proposto.

a captura de valor"<sup>52</sup>. Esse aspecto remete à definição de Barzel (2003, p. 57) de que "[...] a firma é um conjunto de contratos cuja variabilidade é contratualmente garantida por um capital equivalente comum. Se uma transação inclui esta garantia, então ela ocorre dentro da firma e é parte de seu escopo"<sup>53</sup>.

No caso das dimensões com custos de mensuração baixos que são realizadas fora da firma, Barzel (2003, 2005) afirma que elas são garantidas pela lei, pois ocorrendo distorções, o adquirente pode acionar o provedor, que deve fornecer garantias para o produto. Por outro lado, para as dimensões com custos de mensuração mais difíceis de serem definidos, deve-se contar com outros mecanismos de garantia que não têm a característica de um contrato. Dito de outra forma, as partes se organizam privadamente para diminuir os riscos de perda de eficiência na transação, quer pelo desenvolvimento de mecanismos com base em reputação dos agentes, ou com base em laços sociais, ou ainda realizando a transação internamente à firma.

Como sugerem Poppo e Zenger (1998), a precisão na mensuração simplesmente define a *performance* dos dispositivos de governança, externa e internamente. Internamente, quando a mensuração torna-se problemática, os gestores podem adotar autoridade e monitoramento de comportamento. Já nos mercados, falta a capacidade para tal intervenção gerencial, assim: "Quando a mensuração é altamente problemática, os mercados simplesmente falham"<sup>54</sup> (POPPO; ZENGER, 1998, p. 859). Alternativamente, quando a *performance* é medida precisamente, mercados entregam alto poder de incentivo através do preço.

---

<sup>52</sup> Zylbersztajn<sup>52</sup> (2005, p. 6): "*The easy-to-measure dimensions are contracted, whilst the difficult-to-measure attributes make room for capture of value and are expected to remain within the firm. High measurement cost invokes the capture of value*".

<sup>53</sup> "*The firm is a set of contracts whose variability is contractually guaranteed by common equity capital. If a transaction includes this guarantee, then it occurs within the firm and it is part of the scope of the firm*" (BARZEL, 2003, p. 57).

<sup>54</sup> [...] when measurement is highly problematic, markets simply fail (POPPO; ZENGER, 1998, p. 859).



### 2.1.2.2.2 *Direitos de propriedade*

A necessidade de definir e mensurar os múltiplos atributos estabelece situações em que a complexidade e a incerteza serão relevantes no ambiente de transação. A importância se justifica pelo problema de os custos de mensuração permitirem situações oportunistas, ao capturar atributos não mensurados (FIANI, 2003). Sendo assim, a noção de proteção dos **direitos de propriedade** ocupa lugar central na abordagem da TCM.

Segundo Barzel (2003), a abordagem de direitos de propriedade surgiu sob o reconhecimento de que transações envolvem a troca de direitos e não a troca *per se* de bens. Como explicita Zylberzstajn (2009, p. 401):

Cada dimensão de uma transação representa uma troca de direitos de propriedade e pode ser caracterizada por um custo de mensuração, e traz determinado valor para os partícipes da transação. Tal valor pode ser dissipado se os direitos de propriedade não forem devidamente definidos, o que pode ocorrer se for difícil medir (e, portanto, contratar) determinado atributo.

Segundo Foss e Foss (2004), ao analisar as transações, é mais útil pensar no que está sendo trocado no mercado como os direitos de propriedade, em vez de bens físicos por si só. Assim, quando uma empresa compra uma máquina, a aquisição de propriedade para a máquina é, simultaneamente, a aquisição de um pacote inteiro de direitos de propriedade, como o direito para usar, derivar renda, vender a máquina, alugá-la, etc. Conforme os autores, estes direitos são limitados, não só pela lei, mas também por normas e por outros meios de aplicação privada. Um dos seguidores de Coase, Yoram Barzel (1982, 1997), argumenta que os bens (recursos) são compostos de "atributos", ou seja, diferentes funcionalidades e usos, e que os direitos de propriedade são definidos a partir de tais atributos<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Por exemplo, um sistema Hi-Fi pode ser utilizado para reproduzir diferentes tipos de música, para manipular o nível de som, para tocar baixo ou alto e assim

Em um de seus artigos, Foss e Foss (2001) apresentam a perspectiva de propriedade e direitos de propriedade a partir da "Velha Abordagem de Direitos de Propriedade" (ou OPRA - *Old Property Rights Approach*) e da Nova Abordagem de Direitos de Propriedade (NPRA - *New Property Rights Approach*).

O aparecimento da primeira vertente é marcado pelo trabalho pioneiro sobre a economia dos direitos de propriedade, convencionalmente e legitimamente considerado como o de Coase (1960). Neste trabalho, Coase examina as implicações econômicas da atribuição de direitos legalmente delineados (direitos de responsabilidade) para um subconjunto dos usos totais de um ativo, ou seja, aqueles que têm efeitos externos sobre o valor das habilidades dos outros agentes para exercer seus direitos de uso sobre ativos. Na visão de Coase (1960), a propriedade não fornece ao proprietário os direitos exclusivos de ativos, mas somente para certos usos dos ativos<sup>56</sup>. Sendo assim, o interesse principal de Coase não está sobre a propriedade em si, sendo que sua maior preocupação se assenta na atribuição de direitos de utilização. Como Coase pensa na propriedade somente como a posse de direitos sobre o uso de um ativo, algumas questões são levantadas, como: Quanto de exclusividade sobre o uso de um ativo é necessária antes de se qualificar como "dono" dele? Em outras palavras, como se caracteriza a propriedade de um ativo.

O artigo de Coase deu origem a uma série de trabalhos sobre os direitos de propriedade e de propriedade (por exemplo, Alchian, 1977; Demsetz, 1988a, b; Alchian e Demsetz, 1972; Barzel, 1982, 1987, 1994, 1997, 1999; Cheung, 1969, 1983; Umbeck, 1981), formando o

---

por diante. No entanto, a funcionalidade de um sistema de Hi - Fi, que permite que ele entregue o serviço de reprodução de música extremamente alto não pode ser realizado se a lei ou normas de bairro evitar esses serviços. Assim, os direitos de uso do proprietário são constrangidos. Normalmente, atributos de recursos são empacotados porque seria muito caro para especificá-los todos em um contrato (FOSS; FOSS, 2001, 2004).

<sup>56</sup> The vector of rights is circumscribed partly by legal or governmental restrictions, partly by the ability of the holder to exclude other agents from the specific uses defined by the rights. Thus, in Coase's view, ownership does not provide the owner with exclusive rights to assets, only to certain uses of the asset (FOSS; FOSS, 2001, p. 21).

OPRA. Em retrospecto, é possível ver grande parte deste trabalho como concentrando-se em esclarecer questões relacionadas com a propriedade que Coase não tinha mencionado ou tinha deixado como quebra-cabeças no seu artigo em 1960. Estas questões dizem respeito ao sentido de propriedade, a relação entre direitos de propriedade e de propriedade, bem como a importância de considerações legais para a compreensão da propriedade.

De acordo com Foss e Foss (2001), a literatura do OPRA dos anos 1960 e 1970 tem conseguido apenas parcialmente dar respostas para os enigmas deixados por Coase e as questões acima apontadas. Os autores destacam que entre as várias contribuições para o OPRA, é comum a conceituação geral dos direitos de propriedade, como as relações sociais pertencentes à utilização de recursos escassos e apoiadas (impostas) pelas leis formais, normas e costumes de um sistema social (Alchian, 1977; Demsetz, 1988b), bem como por execução privada (Umbeck, 1981; Barzel, 1997).

Da mesma maneira que o aparecimento de OPRA pode ser datada pela publicação de Coase (1960), o surgimento de NPRA pode ser datada pela publicação de Grossman e Hart (1986), marcando a forma como os modernos economistas formais pensam sobre a posse e os direitos de propriedade. Ao contrário da OPRA, a NPRA se mostra explicitamente formal, sendo que a maior parte da análise foi centrada sobre o problema da integração vertical e tem, por causa de sua natureza formal, adotado (aparentemente) definições claras. Isto permitiu que os seus proponentes afirmassem simples respostas para os enigmas deixados por Coase.

No que diz respeito ao significado de propriedade e como essa se relaciona com os direitos de propriedade, a ideia central na NPRA é que a propriedade é a posse legalmente garantida de um ativo (ALMEIDA; ZYLBERSZTAJN, 2011). Essa compreensão é melhor apreendida na distinção entre direitos específicos de controle e os direitos residuais de controle. Os primeiros podem ser delineados e diretamente atribuídos através de meios contratuais, nas palavras de Barzel (1997, p. 4, tradução nossa); "[...] direitos legais são os direitos reconhecidos e garantidos, em parte, pelo Estado. Uma função principal destes direitos é acomodar o julgamento e a garantia de terceiras

partes"<sup>57</sup>. Os últimos são obtidos por meio da propriedade legal dos ativos e implica, conforme Hart (1996, p. 371): "[...] no direito para decidir o uso do ativo em contingências não contratadas"<sup>58</sup>. Nas palavras de Almeida e Zylbersztajn (2011, p.100): "corresponde à capacidade do agente, em termos esperados, de consumir o bem ou os serviços associados a um dado ativo, direta ou indiretamente (i.e. através da troca)".

No entanto, os direitos residuais de controle abrangem não apenas os direitos de uso de ativos, mas também de decidir quando ou mesmo se vender o ativo. Com isso, a importância econômica de propriedade decorre da capacidade do proprietário de exercer os direitos residuais de controle sobre os ativos (a função de propriedade é de atribuir direitos residuais de controle).

No entanto, conforme Foss e Foss (2001), a NPRA negligencia a natureza multi atributo dos ativos bem como os custos de mensuração e de garantia (*enforcement*), que dependem do ambiente institucional, indicando dificuldades para lidar com uma série de fenômenos do mundo real. Para os autores, a conceituação de NPRA de propriedade como totalmente direitos residuais exigíveis de controle é muito estreita em relação à identificação da natureza e função da propriedade. O NPRA negligencia a diferença entre a estrutura legalmente definida de propriedade (a realização de títulos dos ativos) e a estrutura de propriedade sobre os atributos de ativos que resulta da captura dos agentes.

Em se tratando de direitos de propriedade, como explicita Barzel (2005, p. 358, tradução nossa), esses se constituem em "[...] direitos econômicos sobre uma mercadoria, e eles indicam a habilidade para apreciar esta mercadoria direta ou indiretamente através da troca". Uma vez que um ativo é composto por diferentes atributos, direitos econômicos de propriedade podem ser alocados para cada atributo particular. Sendo assim, "[...] o direito econômico sobre o ativo em si pode ser entendido como o conjunto dos direitos econômicos referentes

---

<sup>57</sup>"Legal rights are the rights recognized and enforced, in part, by the government. (...) A major function of legal rights is to accommodate third-party adjudication and enforcement (BARZEL, 1997, p. 4).

<sup>58</sup> "[...] right to decide usages of the asset in uncontracted-for contingencies" (HART, 1996, p. 371).

a cada atributo que o compõem" (MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011, p. 101).

Sob a ótica do direito de propriedade, os custos de transações, se relacionam diretamente ao delineamento e garantia da propriedade sobre ativos específicos. Na visão de Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 298): “Depois que um investimento específico é realizado e a quase renda é criada, a possibilidade de comportamento oportunista é muito real. Seguindo a estrutura de Coase, este problema pode ser resolvido em dois possíveis modos: integração vertical ou contratos. Firms integradas nessas condições têm vantagem sobre os rivais. Barzel (1997, p. 2) afirma que, nesse contexto, “[...] Regimes de propriedade são determinados por custos e custos são determinados pelo padrão de posse”<sup>59</sup>.

Ao tratar o padrão de posse, os direitos de controle também surgem como elemento influenciador na decisão de integrar. Hart e Moore (1990) observam que a necessidade ou não de posse de direitos de controle é fundamental para escolher a estrutura de governança adequada na proteção dos direitos de propriedade. Para os autores, a obtenção de lucros a partir de uma segunda firma (*profit stream*) pode ser realizada por contratos, mas se o objetivo é ter controle é necessário integrar as atividades (*residual control rights*)<sup>60</sup>.

### 2.1.2.2.3 Informação e padronização

Os direitos de propriedade e de controle são intimamente influenciados pela **informação** que se tem sobre os aspectos transacionais e sobre a mercadoria envolvida na transação que se está realizando. Sem informação não há definição do que se possui. Sendo assim, a informação se estabelece como essencial para garantia dos direitos de propriedade, influenciando na decisão de integrar ou não as

---

<sup>59</sup> “[...] ownership arrangements are determined by costs and costs is determined by the pattern of ownership” (BARZEL, 1997, p. 2).

<sup>60</sup> Quanto ao controle sobre o capital humano Hart e Moore (1990, p. 1121) afirmam: “[...] this view of the firma as a collection of physical assets leads to the intuitive conclusion that a person will have more ‘control’ over an asset’s workers if he employs them (i.e., owns the asset they work with) than if he has an arm’s length contract with another employer of the workers.”

atividades, como explica Barzel (2005, p. 358, tradução nossa): “Com nenhuma informação sobre a mercadoria, a composição da mercadoria e seu valor constituem-se caixas pretas. A informação é a chave para essas caixas pretas, que confere a propriedade com significado”. Nota-se, portanto, que a informação dá significado à posse (BARZEL, 2005).

Para Barzel (2005), a informação de um certo produto é determinada como os níveis de atributos unitários da mercadoria e o montante contido na quantidade analisada nominalmente. Sendo assim, torna-se fundamental apreender como se dá a propriedade sobre mercadorias trocadas e sobre as informações usadas para trocá-las e como isso é dividido entre os negociantes.

Conforme Barzel (2003), a informação tem custo para ser produzida e a aquisição de um produto caracteriza apenas uma transferência parcial de informações relacionadas, possibilitando a ocorrência de disputas, tendo em vista os erros gerados. Além disso, a informação estabelece significado para os direitos econômicos sobre um produto, tanto em termos de padrão de processo, como valor. Para o autor, se as informações são incompletas, direitos individuais não são claramente delineados, o que acaba gerando custos adicionais (custos de transação).

Na visão de Barzel (2005), avaliações custosas de informação refletem a relutância para a obtenção de um produto. Nesse caso, a instituição de garantias implica na redução de incertezas que são por si mesmas custosas, porque podem ser detectadas adulterações nos produtos. A garantia compensará os efeitos gerados por problemas informacionais, já que, sem a garantia, um comprador não assegurará as condições ótimas na obtenção de seus produtos. Portanto, a garantia indica que o produtor assume a variabilidade dos valores do produto, e alivia o consumidor da necessidade de mensuração no tempo da transação (BARZEL, 2005).

Desta forma, a informação e seu custo não devem ser desprezados no campo da análise institucional. A dificuldade de mensurar e dimensionar as informações determina o tipo de relação entre os agentes, uma vez que na medida em que informações sobre os atributos de um bem forem extremamente custosas, os direitos de propriedade podem ser mal definidos e a ocorrência de custos de transação significativa.

A **padronização**, por sua vez, reduz a quase renda e o incentivo para captura. De acordo com Barzel (2005), a padronização se constitui em um dos procedimentos que pode reduzir a quase-renda e, com isso, o incentivo para a sua apropriação. No entanto, “[...] os seus benefícios devem ser ponderados em relação ao custo da infra-estrutura para a sua implementação e a perda da redução da variedade”<sup>61</sup> (BARZEL, 2005, p. 368, tradução nossa). Vale notar que o uso de relações de longo prazo e o desenvolvimento de reputação de não se engajar em capturar a quase-renda ainda são outros método para driblar a captura de quase-renda, segundo o autor. Esses fatores parecem ser especialmente eficazes quando os agentes envolvidos na transação lidam diretamente uns com os outros, porque deste modo desenvolvem confiança (BARZEL, 2005).

As abordagens da TCT e da TCM se constituem em escopos teóricos analíticos mais tradicionais na explicação dos limites da firma e dos determinantes das estruturas de governança mais apropriadas. Um outra vertente que tem sido utilizada mais recentemente como orientação no esforço de explorar o papel dos recursos estratégicos na escolha das estruturas de governança é a Visão Baseada em Recursos (VBR), foco da próxima seção.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

No nível mais amplo, duas explicações sobre por que algumas empresas persistentemente superam outras têm sido desenvolvidas na literatura. Como afirma Barney (2007), uma se baseia fortemente no paradigma de Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) da organização industrial econômica que se concentra na estrutura da indústria e no poder de mercado. A segunda explicação de por que algumas firmas persistentemente superam outras, conforme o autor, refere-se à capacidade diferencial de algumas empresas para responderem de forma mais eficaz e eficiente às necessidades dos clientes. Conforme o autor, esta explicação se baseia fortemente na Teoria Neoclássica do Preço, de Foss e Knudsen (2003), e sugere que se

---

<sup>61</sup> *"The benefits that standards generate, how-ever, must be weighed against the cost of the infrastructure for their implementation and the loss from reduced variety"* (BARZEL, 2003, p. 368).

é custoso para firmas menos eficientes e eficazes copiar firmas mais eficientes e eficazes, o desempenho superior dessas últimas firmas podem persistir.

Apesar de não negar a importância do poder de mercado em explicar a existência de desempenho superior sustentável da firma em alguns ambientes industriais, este trabalho centra-se na busca desse entendimento por meio de uma teoria de eficiência específica: a VBR, cujo foco se assenta sobre as ações estratégicas das firmas que visam alcançar vantagens competitivas sustentáveis, por meio de recursos distintivos.

Como introduz Foss (2005), a questão-chave na administração estratégica é geralmente vista como a criação e sustentabilidade do nível de vantagem competitiva da firma. Cada vez mais, a vantagem competitiva sustentável (VCS) é interpretada como ganhos de renda em termos de eficiência. Embora esta definição de preocupação central do campo seja convencional, ela também é relativamente recente. Segundo o autor, não foi até o advento da VBR da empresa que a questão era, assim, enquadrada. Até então, o campo da administração estratégica era envolvido com uma abordagem muito menos focada e com uma hierarquia menos clara de questões de pesquisa.

Em parte como resultado de sua conceitualização relativamente clara da preocupação central da estratégia e do desenvolvimento de esquemas claros e simples projetados para lidar com esta preocupação, e em parte por causa de um esforço de marketing forte, a VBR se tornou a abordagem contemporânea dominante para a análise da vantagem competitiva sustentável, e, por conseguinte, a abordagem dominante da administração estratégica (FOSS, 2005, p. 61, tradução nossa<sup>62</sup>).

---

<sup>62</sup> "Partly as a result of its relatively clear conceptualization of strategy's central concern and the development of clear and simple schemes designed to handle this concern, and partly because of a strong marketing effort, the RBV has become the dominant contemporary approach to the analysis of sustained competitive advantage, and therefore the dominant strategic-management approach" (FOSS, 2005, p. 61).



Nesse direcionamento, Foss (2005, grifo nosso) explica que a VBR é usualmente distinguida de outras abordagens da estratégia por tomar o **recurso individual como unidade de análise**, quando se trata de compreender as fontes de vantagens competitivas sustentáveis (VCSs). Além disso, a VBR também é frequentemente caracterizada como uma abordagem distinta por partir do mercado de fatores, em vez de partir do mercado de produtos, em contraste com outras abordagens da estratégia. Assim, a atenção está focada em várias características de recursos, incluindo o preço a que os seus serviços são adquiridos, a fim de esclarecer se estes recursos podem ser fontes de VCSs.

Em linhas gerais, como esclarecem Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009), a VBR é uma perspectiva que explica o comportamento estratégico da firma, baseada na ideia de que a seleção, a obtenção e a disposição de recursos, bem como o desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam numa vantagem competitiva e diferenciação sobre os seus concorrentes. De acordo com os autores, a partir da perspectiva da VBR, a fonte principal da vantagem competitiva são os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas. Sendo assim, o que irá direcionar uma empresa é o que ela pode fazer com os recursos que possui.

A VBR, como qualquer outra teoria, baseia-se em um trabalho teórico prévio no desenvolvimento de suas previsões e prescrições. Esse trabalho vem de, pelo menos, quatro fontes, de acordo com Barney (2007, p. 4-14): a) o estudo tradicional de competências distintivas, cujo destaque se dá, essencialmente, sobre o papel significativo dos gerentes gerais na performance da firma, sendo suas habilidades e competências fontes de diferenciação competitiva e de desenvolvimento de VCS, o que é fundamentado no trabalho de Selznick (1957); b) a análise de Ricardo (1817) da renda do solo, que sugere que inúmeros recursos usados pelas firmas tem oferta inelástica<sup>63</sup> e podem ser possíveis fontes de rendas econômicas (o foco está na alta performance que as firmas com terras mais férteis e baixos custos de produção podem ter sobre as firmas menos férteis, sendo que essa vantagem pode ser mantida desde

---

<sup>63</sup> No sentido de que a quantidade de oferta é fixa e não responde às mudanças de preços.

que a oferta da terra seja inelástica); c) Penrose (1959), que analisa as firmas como diferentes conjuntos de recursos, cuja inelasticidade e gestão podem gerar vantagens competitivas sustentáveis; d) o estudo das implicações antitruste da economia<sup>64</sup>.

Para uma melhor explanação da abordagem, esse tópico é direcionado à sua apresentação, especialmente em termos de surgimento e princípios teórico-analíticos básicos. Sobre os princípios básicos, são considerados a heterogeneidade das firmas, os *path dependence* inerentes à sua história e à construção de suas competências e as rendas ricardianas advindas de sua posse. Discutem-se, ainda, as características dos recursos estratégicos, considerando a perspectiva de Barney (1991) e Peteraf (1993).

### 2.2.1 Surgimento e consolidação

A Visão Baseada em Recursos tem sua origem na teoria econômica, especialmente a partir dos estudos de Penrose (1959)<sup>65</sup> em sua obra "*The theory of the growth of the firm*". A autora trouxe várias contribuições para o posterior desenvolvimento da VBR<sup>66</sup>. O seu objetivo era compreender o processo por meio do qual as empresas crescem e os limites do seu crescimento. Com isso, Penrose (1959)

---

<sup>64</sup> Para um melhor detalhamento ver Barney (2007, p. 12-14).

<sup>65</sup> Apesar da obra de Penrose (1959) ser citada como o grande marco das origens da VBR, vale notar as observações de Foss (2005). Segundo o autor, no artigo de Demsetz: "A Estrutura da Indústria, Rivalidade de Mercado e Políticas Públicas", de 1973, é possível encontrar antecipações muito claras do que viria a ser a VBR, notadamente em termos de barreiras à competição, heterogeneidade, conjunto de recursos, entre outros: "[...] Demsetz's 1973 article 'industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy' we encounter very clear anticipations of what would eventually become the VBR (FOSS, 2005, p. 71). Para esse autor, Demsetz (1973) deveria ser reconhecido como um dos precursores mais importantes da VBR, principalmente no que tange à análise das condições de sustentação de vantagem competitiva, o primeiro tema de pesquisa chave dentro da VBR.

<sup>66</sup> Segundo a autora, as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas através das imperfeições do mercado. As singularidades provenientes destas imperfeições forneceriam o apoio para o desenvolvimento de novos produtos e, ao mesmo tempo, de capacidades ou recursos únicos.

argumenta contrariamente à visão de modelos econômicos tradicionais que enxergam que as firmas poderiam ser adequadamente modeladas como se fossem funções relativamente simples de produção. Em vez disso, a autora defende que as empresas devem ser entendidas, inicialmente, como um quadro administrativo que liga e coordena atividades de numerosos indivíduos e grupos e, segundo, como um conjunto de recursos produtivos.

Nesse âmbito, o trabalho dos gestores era explorar o conjunto de recursos produtivos controlados por uma empresa através do uso do quadro administrativo. De acordo com Penrose (1959), o crescimento da firma é limitado: (a) pelas possibilidades produtivas que existem como uma função do conjunto de recursos produtivos controlados por uma firma; (b) pela estrutura administrativa usada para coordenar a utilização destes recursos. Nessa linha, Penrose (1959, p. 24), afirma que “[...] uma firma é mais que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”.

Sendo assim, na visão de Penrose (1959), as empresas são coleções de recursos produtivos organizados em uma estrutura administrativa que determina, em parte, a quantidade e o tipo de serviços que os recursos produzem. Como eles prosseguem com suas operações produtivas, as firmas adquirem maior conhecimento dos serviços que podem ser obtidos a partir de recursos. Os resultados relacionados aos processos de aprendizagem são, primeiramente, a expansão do conjunto de oportunidades produtivas da firma (as oportunidades que a equipe de gestão da firma pode ver e tirar vantagens) e, segundo, a liberação da gestão de recursos excedentes que podem ser colocados em uso em outras áreas de negócio relacionadas.

Considerando que o desenvolvimento da firma é um processo evolutivo e cumulativo de recursos de aprendizagem, a autora critica a noção da Teoria Neoclássica por ela considerar que o crescimento da firma é simplesmente uma questão de ajustar o tamanho de equilíbrio. Afirma que, nessa perspectiva: "não há noção de um processo interno de desenvolvimento conduzido para movimentos acumulados em qualquer

direção” (PENROSE, 1959, p. 1)<sup>67</sup>. Sendo assim, defende que, se os serviços são produzidos endogenamente (e continuamente) através de vários processos de aprendizagem intra-firma, envolvendo o aumento do conhecimento, novas combinações de recursos e uma expansão do conjunto de oportunidades produtivas, não existe um tamanho de equilíbrio.

Devido a constatação da firma como um conjunto de recursos, o trabalho de Penrose (1959) tem sido frequentemente apontado como o mais importante precursor da VBR. Em seu trabalho, a autora adotou uma definição ampla do que pode ser considerado um recurso produtivo. Onde os economistas tradicionais (incluindo Ricardo) focaram apenas sobre alguns recursos que podem ter oferta inelástica (como a terra), Penrose começou a estudar as implicações competitivas de tais recursos produtivos inelásticos, como equipes de gestão, grupos de gestão de topo e habilidades empreendedoras. Finalmente, Penrose reconheceu que, mesmo dentro de uma tipologia alargada de recursos produtivos, ainda pode haver fontes de heterogeneidade, como, por exemplo, empreendedores mais versáteis que outros, ou mais ambiciosos e assim por diante.

Wernefelt (1984) parte da discussão iniciada por Penrose (1959) e apresenta-a pelo acrônimo de *Resourced Based View* (RBV)<sup>68</sup>. O autor estabelece um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos, amparada pelo modelo competitivo de Porter (1985), e a visão baseada em recursos, mostrando que novas perspectivas estratégicas poderiam ser visualizadas. Nessa perspectiva, o foco da empresa passa a ser definido em termos das competências distintivas que a empresa possui e não de produtos como no caso da abordagem do modelo competitivo de Porter (1985). Isto porque, para a VBR, os produtos são a manifestação das competências únicas que a empresa possui.

---

<sup>67</sup> “[...] no notion of a internal process of development leading to cumulative movements in any on direction” (PENROSE, 1959, p. 1).

<sup>68</sup> O termo *Resource-based View* foi introduzido no artigo de Birger Wernerfelt (1984) “*A Resource-Based View of the Firm*”, como uma tentativa de desenvolvimento de uma teoria sobre vantagem competitiva baseada nos recursos que uma empresa utiliza para implantar seu posicionamento estratégico de produtos / mercados, como complemento à teoria de Porter (MAURO, 2010).

Nessa linha, Mintzberg (2000) aponta que Wernerfelt (1984) foi o primeiro a desenvolver a ideia de Penrose, em seu artigo premiado que deu nome à Teoria Baseada em Recursos, onde enunciou as seguintes proposições:

1. A análise das empresas em termos de seus recursos conduz a critérios imediatos diferentes da perspectiva tradicional de produtos.
2. Pode-se identificar tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros.
3. A estratégia para uma grande empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.
4. Uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito (MINTZBERG, 2000, p. 203).

Conforme esclarece Teece, Pisano e Shuen (1997), a VBR vê a firma com sistemas e estruturas superiores sendo rentáveis não porque elas estão engajadas em investimentos estratégicos que podem impedir a entrada de concorrentes, mas sendo rentáveis porque elas têm um custo significativamente menor, ou oferecem qualidade nitidamente superior nos seus produtos. Foca-se, assim, a redução de custos e o desenvolvimento de produtos com qualidade superior como fontes de rendas diferenciais e, conseqüentemente, como condição para alcançar vantagens competitivas.

Além de contrastar a visão tradicional baseada em produtos e a VBR, Wernerfelt (1984) buscou estudar a razão pela qual as organizações teriam desempenhos distintos em determinado mercado. De acordo com Mintzberg (2000), Wernerfelt afirmou posteriormente que suas ideias não decolaram até 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram suas ideias a respeito de capacidades dinâmicas (*dynamics capabilities*). Conforme o autor, essas se constituem nas habilidades da organização de conquistar novas formas de vantagem competitiva, de maneira a adaptar-se frente às mudanças que ocorrem no

ambiente externo. Tais capacidades são consideradas “ativos chave” para a empresa.

Prahalad e Hamel (1990) também trouxeram ao cenário um grande avanço teórico, discutindo o conceito de *Core Competence*, ou competências essenciais, vistas como um conjunto de habilidades ou tecnologias que tornam o crescimento organizacional possível. Diferentes das competências organizacionais gerais, as competências essenciais são aquelas capazes de trazer um diferencial para a organização perante os seus concorrentes e o mercado, uma vez que são difíceis de serem imitadas. Segundo os autores, “competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar correntes múltiplas de tecnologias”<sup>69</sup> (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4, tradução nossa).

Sendo assim, esse conceito está relacionado a capacidade de coordenar pessoas, visando mapear o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem a vantagem competitiva da organização e que possibilita entregar valor ao cliente final. Mais a frente, Prahalad e Hamel (1990, p. 5, tradução nossa) complementam: “*Core competence* é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das fronteiras organizacionais”<sup>70</sup>. Segundo os autores, *core competence* não diminui com o uso. Ao contrário de ativos físicos, que se deterioram ao longo do tempo, as competências melhoram à medida que são aplicadas e compartilhadas.

Nesse âmbito, vale notar o tratamento dado pela VBR ao ambiente externo. Penrose (1959) indica que o crescimento da empresa é resultado primeiramente dos seus recursos e não do ambiente que ela atua. A partir da análise dos recursos é que se pode analisar os efeitos das influências que o meio exerce nas estratégias de ganhos da instituição. Conforme Penrose (2006, p. 15):

---

<sup>69</sup> “Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiples streams of technologies” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4).

<sup>70</sup> Core competencies is communication, involvement and a deep commitment to working across the organizational boundaries.

No desenvolver da teoria do crescimento das firmas, a influência do 'entorno' foi posta de lado numa primeira instância, com vistas a permitir concentrar a análise dos recursos internos da firma. O entorno relevante – isto é, o conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebido por seus empresários e administradores – difere para cada firma, e depende de sua coleção específica de recursos humanos e de outra natureza. Além disso, o entorno não é algo “*á fora*”, fixo e imutável, mas algo passível de ser manipulado pela firma a serviço de seus propósitos.

Barney (1991) vem ao encontro dos argumentos de Wernerfelt (1984) e amplia a perspectiva original de Penrose, afirmando que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre estes recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Deste modo, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas da cadeia de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização. Em outras palavras, apesar dos recursos serem importantes, é a forma como eles serão usados e a sua rede de ligações com outros recursos que definirá a vantagem competitiva de uma firma sobre as demais.

Divergindo da consideração inicial do recurso individual como unidade de análise, Barney (1991) começa sua formulação da análise de VCS em termos de estratégias que as firmas implementam no mercado de produtos. A sustentação de estratégias do mercado de produtos, conforme o autor, indica ser uma condição necessária para a obtenção de VCS. Isso porque, essas estratégias envolvem a formulação de estratégias de criação de valor, cujos benefícios não podem ser duplicados pelos concorrentes.

Sendo assim, Barney (1991) também auxiliou no desenvolvimento da VBR. Um de seus questionamentos estava em acordo com o pensamento de Wernerfelt no sentido de desvendar qual fator levaria as organizações a desfrutarem de níveis diferentes de eficiência no meio que atuam. Em seu estudo, publicado em 1991, o

autor forneceu um sumário dos conceitos-chave, esboçando a noção de recursos, que se constitui a base de toda perspectiva.

Para Barney (1991), os recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes de forma heterogênea<sup>71</sup>. Segundo Silverman (1999), esses recursos podem ser físicos, como equipamentos únicos ou inovações protegidas por patentes, ou intangíveis, tais como o valor da marca ou rotinas operacionais.

Barney (1991), por sua vez, os classifica como **recursos de capital físico** (tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), **recursos de capital humano** (treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos) e **recursos de capital organizacional** (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos). Na percepção do autor, para serem considerados estratégicos, ou seja, capazes de criar uma vantagem competitiva, esses recursos devem ser raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.

Na visão de Foss (2005), o trabalho de Barney (1991) é, provavelmente, o primeiro desenvolvimento integral da VBR, isto é, o primeiro documento que reúne todos os elementos que hoje seriam consideradas indispensáveis na VBR. Se constitui um dos *papers* mais pesadamente citados em administração de empresas em geral.

Ao lado de Barney (1991), Peteraf (1993) fornece um outro resumo canônico dos principais dogmas da VBR. A autora publica um artigo de título *The cornerstones of competitive advantage*, no *Strategic Management Journal*, em 1993, em que apresenta as condições dos recursos que asseguram as vantagens competitivas sustentáveis (FOSS, 2005)<sup>72</sup>. A partir destas bases teóricas fornecidas pelos principais expoentes da VBR, vários outros autores começam a publicar artigos relacionados ao tema.

---

<sup>71</sup> Percebe-se na literatura seminal da VBR uma indefinição de terminologia sobre recursos. Diferente de Barney (1991), Wernerfelt (1984) define recursos como qualquer coisa que possa ser compreendida como força ou fraqueza de determinada empresa.

<sup>72</sup> Essas condições serão discutidas em tópico específico a frente.



Sendo assim, considerando os estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), a estratégia e o sucesso organizacional estão ligados ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos distintivos que satisfazem as demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, abrindo novas perspectivas relacionadas a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Nessa linha, a vantagem competitiva estaria na empresa que tem os recursos difíceis de imitar, ou seja, na habilidade da empresa de encontrar ou criar recursos e capacidades que são verdadeiramente distintivos. No entanto, para entender o processo de construção de VCSs, alguns princípios básicos devem ser considerados.

### **2.2.2 Princípios básicos: heterogeneidade, path dependence, rendas ricardianas.**

Na discussão sobre a construção de vantagens competitivas envolvendo a VBR, em primeira análise, alguns princípios básicos foram observados a partir da literatura estudada sobre a abordagem. Entre eles, identificam-se: o *path dependence* das firmas, a sua **heterogeneidade**, a caracterização de como se definem os seus **recursos estratégicos** e o processo de obtenção de **rendas ricardianas**, discutidas a seguir.

#### **2.2.2.1 Path dependence**

Um dos aspectos teóricos principais da VBR é que as diferenças entre os recursos e capacidades existentes entre as empresas são construídas sob influência de decisões passadas, o que se denomina por “*path dependence*” (dependência da trajetória). Considerar a existência de *path dependence* significa aceitar que as ações presentes são delimitadas por ações ocorridas no passado. Segundo North (1990, p. 100, tradução nossa), “[...] *path dependence* significa que a história importa”.

Conforma Argyres e Zenger (2008), a distribuição dos recursos nas firmas em um determinado momento reflete uma série de decisões passadas que elas tomaram para desenvolver ou não desenvolver capacidades internamente. Sendo assim, a posse de uma capacidade hoje reflete a opção de desenvolver internamente (ou

comprar) esta capacidade ontem, o que define o *path dependence* da organização. Ao se considerar essa dependência do passado, por meio do *path dependence*, a frequência caracteriza a manutenção das decisões na formação de recursos estratégicos ao longo do tempo.

Na visão de Foss e Stieglitz (2011), considerando a trajetória da firma, estrategistas estão mais preocupados com a construção de estoques valiosos de recursos, como reputação da marca, capacidade de manufatura e especialização tecnológica, fazendo escolhas apropriadas sobre fluxos de investimentos estratégicos<sup>73</sup>. Isso significa que, ao longo do tempo, as firmas buscam investir na construção de estoques de recursos, notadamente aqueles relacionados à marca, capacidade produtiva e tecnologias.

Nessa perspectiva, a VBR vê as vantagens competitivas provenientes de atividades ocorrendo nas rotinas, capacidades, processos, posições e caminhos, que compõem o *path dependence* da empresa (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997). Com isso, as escolhas estratégicas a serem feitas pelos tomadores de decisão dentro da empresa implica na escolha de caminhos de longo prazo, sendo um processo difícil e caro porque envolve a construção de recursos que não podem ser comprados.

### 2.2.2.2 Heterogeneidade

O *path dependence* de cada organização, ou seja, suas escolhas ao longo da sua trajetória, resulta na **heterogeneidade das firmas**, gerando organizações com diferentes conjuntos de recursos. Ainda na década de 1950, Penrose (1959) observou que o conjunto de recursos produtivos controlados pelas firmas pode variar significativamente e, neste sentido, as firmas são fundamentalmente heterogêneas, mesmo se elas estão no mesmo setor. Apesar do artigo de Penrose não tratar inteiramente sobre vantagem competitiva, na visão de Foss e Foss (2004), pode-se argumentar que a contribuição de Penrose (1959) indica a primeira tentativa sustentável para defender a

---

<sup>73</sup> Strategists are more concerned with the building of valuable stocks of resources (like brand reputation, manufacturing capabilities, technological expertise) by making appropriate choices about strategic investments flows (FOSS; STIEGLITZ, 2011, p. 260).

importância da análise estratégica da heterogeneidade de recursos. Dessa forma, a VBR é completamente Penrosiana no sentido de que a abordagem se utiliza do mesmo argumento para explicar as diferenças existentes entre as empresas.

Nessa linha de raciocínio, o próprio Williamson (1999), mesmo considerando que a organização econômica parece consideravelmente mais avançada em termos de suas definições de conceitos-chave, aceita que a VBR é muito mais uma teoria de heterogeneidade organizacional do que ela. Da mesma forma, Argyres et al. (2012, p. 1215) afirmam que "[...] embora a visão de capacidades pode ser um pouco carente nas dimensões de clareza conceitual, operacionalização dos principais conceitos, e mecanismos causais, ela é geralmente considerada como sendo a nossa melhor chance de uma teoria da heterogeneidade organizacional"<sup>74</sup>.

Ao discutir heterogeneidade, Penrose, Argyres e Zenger (2012) destacam que o conjunto de recursos de cada empresa é singular, sendo que diferentes empresas alocam diferentes valores em um determinado ativo ou atividade, dando origem aos ganhos de comércio. A proposta principal dos autores é que o valor ou a capacidade de um ativo, em qualquer empresa, é determinado pelo seu grau de complementaridade com o pacote de outros ativos da firma. Neste sentido, o valor ou capacidade de um ativo depende inteiramente da sua ligação com o conjunto específico dos ativos e capacidades da empresa, ao invés da capacidade isolada embutida em um determinado recurso ou atividade<sup>75</sup>. Em suma, o fato de que determinados bens não podem ser comprados e vendidos se dá, precisamente, porque os ativos são exclusivamente complementares.

A heterogeneidade também pode ser apreciada do ponto de vista de Foss e Foss (2004). Segundo os autores, um recurso pode ser visto como um conjunto de direitos de propriedade para vários atributos de recursos, como os usos e funcionalidades. Os atributos são tipicamente empacotados dentro dos recursos por causa dos altos custos

---

<sup>74</sup> [...] although the capabilities view may be somewhat lacking in the dimensions of conceptual clarity, operationalization of key concepts, and causal mechanisms, the view is usually taken to be our best shot at a theory of organizational heterogeneity (ARGYRES et al., 2012, p. 1215).

<sup>75</sup> Conforme já observado em Barney (1991).

de troca que se teria ao considerar os atributos individuais, incluindo os custos de proteger esses atributos. Segundo os autores, os recursos não são dados, mas são resultados de processos de economizar custos de transação. Portanto, o que é fisicamente os mesmos recursos para diferentes empresas pode ser economicamente diferentes recursos, porque as empresas não são igualmente capazes de proteger os atributos relevantes. Por exemplo, o conhecimento tecnológico licenciado pode ser mais protegido por uma empresa do que por outra empresa que também licencia o conhecimento relevante. Economicamente, o conhecimento licenciado caracterizará produtos diferentes.

Nesse contexto, torna-se válida a colocação de Silverman (1999) sobre a aplicação da condição do recurso estratégico. Na visão do autor, as mesmas características que permitem que uma firma extraia um fluxo de renda sustentável desses ativos, devido ao seu diferencial, muitas vezes tornam quase impossível para a firma movê-los ou utilizá-los efetivamente em um novo contexto: "Assim, uma empresa que tem desenvolvido uma posição do recurso vantajosa é protegida na medida em que os seus recursos são específicos para certas aplicações; ao mesmo tempo, esta especificidade restringe a capacidade da empresa para transferir estes recursos para novas aplicações"<sup>76</sup> (SILVERMAN, 1999, p. 1110).

Em consonância a esses argumentos, considerando a heterogeneidade entre as firmas, Kohls e Fensterseifer (2004, p. 3) complementam que, para a VBR, não existem duas empresas (exatamente) iguais, "[...] pois não há duas empresas com o mesmo conjunto de experiências, ativos, habilidades e culturas organizacionais. Com base nessa premissa, a empresa disporá de condições para ser bem sucedida se tiver um adequado estoque de recursos para a sua estratégia de negócio". Dessa forma, o pressuposto fundamental da VBR é que as organizações são, essencialmente, diferentes conjuntos de recursos que conduzem a diferentes capacidades competitivas. A heterogeneidade da

---

<sup>76</sup> Thus, a firm that has developed an advantageous resource position is protected to the extent that its resources are specific to certain applications; at the same time, this specificity constrains the firm's ability to transfer these resources to new applications (SILVERMAN, 1999, p. 1110).

firma é observada, portanto, pelas diferenças entre os recursos e capacidades presentes (TEECE; PISANO; SHUEM, 1997).

Boa parte dos esforços investigativos dos teóricos da VBR consiste em classificar quais características os recursos que trazem vantagens competitivas possuem. Nesse sentido, diversos estudiosos têm focado seu trabalho na descrição dos recursos e capacidades estratégicos inerentes ao ambiente interno das organizações. Diversos progressos foram alcançados, com destaque para o trabalho de dois pesquisadores: Barney (1991) e Peteraf (1993). O próximo tópico é apresentado com base na tipologia de recursos desenvolvida por esses autores e das considerações de outros autores relevantes para a problemática de quais recursos trazem vantagens competitivas sustentáveis.

### 2.2.2.3 Características dos Recursos Estratégicos

Pela VBR, “[...] a essência da firma está na sua habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar os recursos estratégicos da firma” (SAES, 2008, p. 26). Por outro lado, é válido destacar que nem todos os recursos têm o potencial de sustentar vantagem competitiva. Sendo assim, conforme Mintzberg (2000), como a empresa pode saber quais recursos são estratégicos, isto é, quais recursos oferecem os maiores benefícios sustentados em face da concorrência?

Assumindo como unidade de análise da abordagem a *estratégia*, Barney (1991) defende que há dois tipos de recursos do ponto de vista estratégico: aqueles que não criam VCSs por serem abundantes, acessíveis a todos, substituíveis e relativamente fáceis de serem negociados no mercado; e os que permitem à firma adquirir VCSs, devido às suas características contrárias.

Ao examinar as implicações para as VCSs, Barney (1991, p. 105, tradução nossa) indica que “[...] a fim de compreender as fontes de vantagem competitiva sustentável, é necessário construir um modelo teórico que começa com a suposição de que recursos da empresa são heterogêneos e imóveis”<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> “[...] in order to understand sources of sustained competitive advantage, it is necessary to build a theoretical model that begins with the assumption that firm resources are heterogeneous and immobile” (BARNEY, 1991, p. 105).

**Quadro 3 - Características dos recursos criadores de VCS, na perspectiva de Barney (1991).**

Condição dos Recursos Criadores de VCS	Descrição
<b>Valiosos</b>	Permitem que as empresas conservem ou executem as estratégias que melhorem sua eficiência ou eficácia, viabilizando a exploração de oportunidades e a neutralização das ameaças expostas no ambiente externo.
<b>Raros</b>	Se constituem em recursos incomuns e altamente demandados em relação aos recursos possuídos pelos competidores correntes ou potenciais numa determinada indústria.
<b>Imperfeitamente Imitáveis</b>	-A condição de não imitabilidade (ou mais corretamente "custoso de imitar") dirige a atenção para se (ou, a que custo) firmas concorrentes podem adquirir ou acumular recursos com atributos e níveis de atributos semelhantes a um dado recurso que produz uma vantagem competitiva <sup>78</sup> . -A inimitabilidade pode vir da complexidade inerente ao recurso, de segredos comerciais, de equipamentos produtivos especializados e da experiência acumulada dos trabalhadores.
<b>Insubstituíveis</b>	-Um recurso é insubstituível quando não existem recursos capazes de implementar as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico. -A condição de não substituição (ou caro para substituir) dirige a atenção para se (ou a que custo) empresas concorrentes podem acessar recursos que lhes permitam implementar as mesmas estratégias com o sucesso da firma <sup>79</sup> .

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Barney (1991), Mintzberg et al. (2000), Foss (2005) e Saes (2009).

<sup>78</sup> "The non imitability (or more correctly "costly-to-imitate") condition directs attention to whether (or, at what cost) competitor firms can acquire or accumulate resources with attributes and levels of attributes similar to some desired resource which produces a competitive advantage" (FOSS, 2005, p. 64).

<sup>79</sup> The non-substitutability (or costly to substitute) condition directs attention to whether (or what cost) competitor firms can access (different) resources that will allow them to implement the same strategies as some successful firm" (FOSS, 2005, p. 64).

No entanto, observa-se um salto no argumento das duas primitivas de heterogeneidade e imobilidade a quatro outras condições de VCS: a) os recursos devem ser **valiosos**; b) devem ser **raros** entre as firmas correntes e potenciais competidores; c) devem ser **imperfettamente imitáveis**; e d) **insubstituíveis**, ou seja, não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para este recurso. Uma melhor explicação sobre as condições estabelecidas pelo autor para os recursos capazes de gerar vantagem competitiva é apresentada no Quadro 3.

Para Barney (1991), "uma firma tem uma vantagem competitiva quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por qualquer concorrente atual ou potencial" (BARNEY, 1991, p. 102)<sup>80</sup>. No entanto, para manter uma vantagem competitiva, ou seja, adquirir uma VCS, as outras firmas devem ser incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. Nesse sentido, como explica o autor, e ratifica Saes (2009), firmas que controlam recursos raros e valiosos possuem vantagens competitivas. Todavia, para obterem vantagens competitivas sustentáveis estes necessitam ser não-imitáveis (ou custosamente imitáveis) e insubstituíveis.

Peteraf (1993) apresenta uma abordagem distinta da de Barney (1991) assumindo como unidade de análise os recursos individuais no âmbito da firma e não as estratégias, como o faz o autor, gerando diferentes conclusões a respeito das condições de VCS. Especificamente em seu trabalho *The cornerstones of competitive advantage*, Peteraf examina as condições dos recursos que asseguram as VCS. Na visão de Peteraf (1993), quatro condições ou "pilares" devem ser encontradas e mantidas para a conquista de vantagens competitivas por uma firma. Estas incluem: a) **recursos superiores** (heterogeneidade dentro da indústria); b) **limites ex post à competição**; c) **limites ex ante à competição**; d) **Imobilidade** dos recursos. Essas condições são tratadas no Quadro 4.

---

<sup>80</sup> "A firm is said to have a competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitor" (BARNEY, 1991, p. 102.)

**Quadro 4 - Características dos recursos criadores de VCS, na perspectiva de Peteraf (1993).**

Condição dos Recursos Criadores de VCS	Descrição
<b>Superiores</b>	<p>-Implica na heterogeneidade das firmas dentro de uma indústria: se considera que os pacotes de recursos diferem entre as firmas em termos de eficiência e que estas eficiências desiguais dão origem a diferentes níveis de criação de valor (rendas ou lucros) entre as firmas<sup>81</sup>.</p> <p>-A heterogeneidade em uma indústria envolve situações em que a presença de recursos estratégicos é limitada em quantidade e, ao mesmo tempo, escassa em relação à demanda. Nesta condição, as empresas com recursos escassos acessam menores custos médios do que as demais; entretanto, não podem expandir rapidamente a sua produção, mesmo que o preço pago pelo mercado seja muito alto.</p>
<b>Barreiras <i>ex post</i> à competição</b>	<p>-Implicam que após uma empresa adquirir uma posição de vantagem através de recursos heterogêneos, devem existir fatores que preservem esta posição superior adquirida.</p> <p>-Refere-se à dificuldade de imitação e replicação que os recursos devem ter, o que pode ocorrer em função de mecanismos de isolamento como, por exemplo, a não codificação do conhecimento ou a existência de <i>path dependencies</i> (como no caso da posse de uma marca de sucesso) inerentes a empresa, que dificultam a imitação dos recursos.</p>

Continua na próxima página [...]

---

<sup>81</sup> "[...] *resource bundles differ across firms in terms of efficiencies and that these different efficiencies give rise to different levels of value creation. These efficiency differences may translate into differences in rents, or, if you like, differential profits*" (FOSS, 2005, p. 65).



[...] Continuação do Quadro 4.

<p><b>Barreiras ex-ante à competição</b></p>	<p>-As principais barreiras que impedem a equalização das rendas entre empresas são de natureza informativa.</p> <p>-Nesse caso, destaca-se a necessidade de assimetrias de informação para produzir a divergência entre preço do recurso e o valor presente líquido descontado que é presentes na condição de vantagem competitiva.</p> <p>-Busca-se limitar a competição pelos recursos, de forma que algumas empresas possam adquiri-los e estabelecer uma posição a um custo vantajoso.</p> <p>-Em outras palavras, o valor dos recursos não pode ser de conhecimento de todos antes de sua aquisição, pois isto geraria uma competição explícita e uma conseqüente elevação de preços, erodindo os possíveis ganhos derivados destes recursos.</p> <p>-Resumidamente, os lucros provêm da incerteza ou de assimetrias de informação na fase inicial do processo.</p>
<p><b>Imobilidade</b></p>	<p>-Os recursos são imóveis quando, de alguma maneira, possuem especialização ou especificidade que os tornam adaptados exclusivamente para as necessidades da empresa que os possuem.</p> <p>-Possuem características de maior agregação de valor se utilizados dentro da empresa e em conjunto com outros recursos do que por seus concorrentes.</p> <p>-Recursos idiossincráticos.</p> <p>-A sua transferência é caracterizada por elevadas dificuldades e custos de transação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Peteraf (1993), Foss e Foss (2004) e Foss (2005).

Segundo Peteraf (1993), a heterogeneidade é apontada como a condição para que uma empresa possa gerar lucro diferencial, sendo que as outras três condições seguintes - as barreiras *ex ante* e *ex post* à competição e a imobilidade - veem no sentido de sustentar os lucros gerados. Como explicam Foss (2005, p. 65, tradução nossa): "Embora a heterogeneidade é a condição sob a qual uma empresa pode gerar uma

renda/lucro diferencial, as três condições restantes são suficientes para realizar estas rendas e torná-las sustentáveis".<sup>82</sup>

Ao discutir a heterogeneidade, o principal interesse de Penrose (1959) estava em captar a noção de heterogeneidade da empresa em termos de serviços que podem ser derivados a partir de recursos, e há pouco em sua discussão que se relaciona com os outros pilares.

Ao realizar uma comparação entre Barney (1991) e Peteraf (1993), Foss (2005), indica a presença de dúvidas sobre se a VBR é uma teoria da vantagem competitiva sustentável no sentido de estratégias únicas no mercado de produtos, onde a singularidade pode ser sustentada em equilíbrio, como defendido por Barney (1991). Ou no sentido de rendas diferenciais / lucros em equilíbrio, como alegado por Peteraf (1993), ou talvez ambos. Conforme o autor, é importante ter em mente que a "[...] vantagem competitiva sustentável no sentido de sustentar uma estratégia única em equilíbrio (Barney) não implica necessariamente a obtenção de rendas neste equilíbrio (Peteraf), e vice-versa" (FOSS, 2005, p. 66, tradução nossa<sup>83</sup>).

Por exemplo, uma empresa pode persistentemente implementar uma estratégia única, baseada em recursos adquiridos em mercados de fatores totalmente competitivos e informacionalmente eficientes. Nesse caso, a firma pode, em princípio, ter uma vantagem competitiva sustentável, no sentido de Barney. No entanto, esta situação pode ser marcada pela obtenção de lucros normais e, por conseguinte, não ter uma vantagem competitiva sustentável no sentido de Peteraf. Isso porque, conforme Foss (2005), em mercados de fatores informacionalmente eficientes e competitivos a empresa teria que pagar o valor total dos recursos necessários para criar uma vantagem competitiva sustentável relevante. Para o autor, o entendimento de Peteraf da vantagem competitiva sustentada como se referindo aos lucros diferenciais em excesso de custos de oportunidade evita esse problema e, em geral, aborda a questão da apropriabilidade de fluxos de

---

<sup>82</sup> "While heterogeneity is the condition under which a firm may generate a rent/differential profit, the remaining three conditions are sufficient to realize these rents and make them sustainable" (FOSS, 2005, p. 65).

<sup>83</sup> "[...] sustained competitive advantage in the sense of sustaining a unique strategy in equilibrium (Barney) does not necessarily imply the earning of rents in that equilibrium (Peteraf), and vice versa" (FOSS, 2005, p. 66).

lucro mais completamente. Os lucros diferenciais, sob a perspectiva da VBR, podem se dar via rendas ricardianas, detalhadas a seguir.

### 2.2.2.3 Rendas Ricardianas

Outro aspecto da VBR é que a fonte de vantagem competitiva se dá por meio da captação de rendas por meio de vantagens de eficiência, as denominadas **rendas ricardianas**<sup>84</sup>. Como explica Barney (2007, p. 8), ao contrário de muitos fatores de produção, a oferta total de terra é relativamente fixa e não pode ser significativamente aumentada em resposta a uma maior demanda e preços: "[...] Tais fatores de produção são perfeitamente inelásticos, já que sua quantidade de oferta é fixa e não respondem a mudanças de preços. Nestes locais, é possível para aqueles que possuem maior qualidade nos fatores de produção com oferta inelástica ganhar uma renda econômica"<sup>85</sup>.

O argumento de Ricardo (1921) sobre a terra como um fator de produção é resumido na Figura 3. Suponha-se que há muitos lotes de terra adequados para o cultivo de trigo. Suponha-se, também, que a fertilidade destes diferentes lotes de terra varia de alta fertilidade (baixos custos de produção) à baixa fertilidade (altos custos de produção). A curva de oferta de longo prazo para o trigo neste mercado pode ser derivado da seguinte forma: a preços baixos, somente a terra mais fértil será cultivada; a preços elevados, a produção continua sobre a terra

---

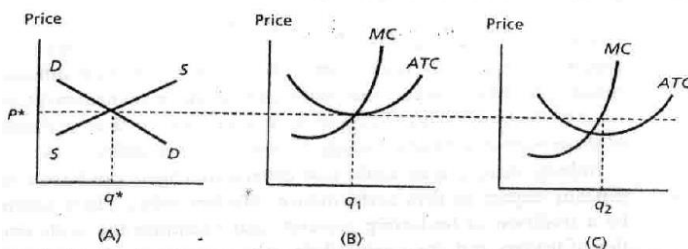
<sup>84</sup> Segundo Saes (2009), o conceito de rendas ricardianas deriva do trabalho de David Ricardo, *On the principles of political economy and taxation*, de 1921. Ao analisar a produção agrícola, Ricardo observou que o fator fixo de produção terra não pode ser rapidamente aumentado em resposta ao incremento da demanda. Sendo assim, quanto maior a fertilidade, maior a renda para o produtor que possui a terra fértil. Para Ricardo, enquanto o produtor receberia o preço de concorrência, a renda seria destinada aos proprietários de terra (*rent-seekers*), sendo que o produtor só receberia a renda se fosse o proprietário do recurso fixo - terra.

<sup>85</sup> "*Such factors of production are perfectly inelastic, since their quantity of supply is fixed and does not respond to price changes. In these settings, it is possible for those that own higher-quality factors of production with inelastic supply to earn an economic rent*" (BARNEY, AJP, p. 8). O autor define uma renda econômica como um pagamento para o proprietário de um fator de produção em excesso do mínimo necessário para induzir o emprego desse fator.

muito fértil e culturas adicionais são plantadas em terra menos fértil; a preços ainda mais elevados, a terra ainda menos fértil será cultivada.

Esta análise conduz à curva de oferta de mercado simples apresentada no painel A da Figura 3. Dada a demanda do mercado,  $P^*$  é o preço determinado do trigo neste mercado. Percebe-se, assim, que para atender a demanda terras para cultivo de algum produto, a prioridade de utilização seria para as terras mais férteis, mas devido a sua oferta restrita, se a demanda pela terra aumentar, outras terras com menor fertilidade passariam a ser consideradas para o plantio.

**Figura 3 - Rendias ricardianas e a economia da terra com diferentes níveis de fertilidade.**



Fonte: Barney (2007, p. 9).

Em um segundo momento, é considerada a situação que enfrentam dois diferentes tipos de firmas. Ambas as empresas seguem a lógica tradicional de maximização do lucro, produzindo uma quantidade ( $q$ ) de tal forma que o custo marginal é igual à receita marginal. No entanto, esta decisão de maximização do lucro para a empresa, com terras menos férteis (no painel B da Figura 3) gera lucro econômico zero. Por outro lado, a empresa com mais terra fértil (no painel C da Figura 3) tem a média dos custos totais menor do que o preço determinado pelo mercado e, portanto, é capaz de ganhar uma renda econômica.

Percebe-se, portanto, que a empresa com mais terras férteis e menores custos de produção tem um nível superior de desempenho do que fazendas com terras menos férteis e este diferente desempenho persistirá, já que a terra fértil é inelástica em oferta. Sendo assim, os proprietários de maior fertilidade teriam uma renda adicional em relação

aos que possuíssem terras de menor fertilidade, devido à diferença de custos e de produtividade agrícola. O autor explica:

[...] a VBR sugere que inúmeros recursos utilizados pelas firmas têm oferta inelástica e são possíveis fontes de rendas econômicas. Assim, embora o trabalho por si só provavelmente não é inelástico em sua oferta, trabalhadores altamente qualificados e criativos podem ser. Embora os gerentes individuais não são provavelmente inelásticos em sua oferta, os gestores que trabalham eficazmente em equipe podem ser. [...]. As empresas que possuem (ou controlam) esses tipos de recursos podem ser capazes de ganhar rendas econômicas por explorar eles<sup>86</sup> (BARNEY, 2007, p. 10).

Segundo Saes (2009), essas rendas surgem a partir do acesso da empresa a recursos que as suas concorrentes não têm. São rendas derivadas da escassez diante da demanda e provenientes de fatores valorizados, mas inerentemente raros e difíceis de obter. Nessa linha, como explicam Teece, Pisano e Shuen (1997), a VBR se utiliza das rendas ricardianas para explicar as fontes de vantagens competitivas nas firmas, partindo do pressuposto de que os lucros podem ser atribuídos à posse de um recurso escasso.

Três situações devem ser consideradas na busca dos recursos que possibilitam a obtenção de rendas ricardianas, conforme Teece, Pisano e Shuen (1997). Primeiro, as organizações, na maior parte das vezes, não têm a habilidade organizacional para desenvolver novas capacidades rapidamente. Isso porque, estas capacidades são construídas dentro das organizações, demandando um estimável período de tempo.

---

<sup>86</sup> "[...] *resource-based theory suggests that numerous resources used by firms are inelastic in supply and are possible sources of economic rents. Thus although labor per se is probably not inelastic in supply, highly skilled and creative laborers may be. Although individual managers are probably not inelastic in supply, managers who can work effectively in teams may be.* [...]. *Firms that own (or control) these kinds of resources may be able to earn economic rents by exploiting them*" (BARNEY, 2007, p. 10).

Em segundo lugar, alguns recursos simplesmente não são negociáveis facilmente como, por exemplo, o conhecimento tácito, a reputação e a experiência. E, por fim, embora alguns ativos sejam comprados, as empresas podem ter pouco a fazer. Ou seja, ao menos que uma empresa possua sorte ou informação superior para aproveitar este ativo e torná-lo distintivo, não vai adiantar muito adquiri-lo visando obter vantagens competitivas.

Na perspectiva de Foss e Foss (2004), olhando para trás, os vinte anos de evolução da VBR, é fácil saltar para a conclusão de que esta abordagem, de muitas maneiras, favoreceu o campo da estratégia. Isto porque, ela expandiu o vocabulário e as ferramentas do campo da estratégia por meio da introdução das rendas pela eficiência, recursos difíceis e custosos de imitar entre outras ideias características da abordagem, abrindo novos caminhos e perspectivas para pesquisas na área de estudos organizacionais.

Tendo em vista o contexto teórico da VBR, Foss (2005, p. 67, tradução nossa), afirma que a sua evolução durante os últimos 20 anos é uma questão de: "(1) expandir gradualmente a compreensão dos determinantes da vantagem competitiva sustentável no sentido de incorporar mais determinantes e (2) refinar a análise de cada uma das condições individuais determinantes"<sup>87</sup>. Para o autor, a VBR ainda não completou sua evolução. Isso se percebe na atenção desproporcional que tem sido dada, notadamente, para *as barreiras ex post à competição*, geralmente sob a forma de tentar esclarecer quais atributos de recursos tornam os recursos caros de imitar. É apenas muito recentemente que os outros três pilares começaram a receber atenção semelhante. Visando expandir a compreensão da VBR e identificar novos determinantes que influenciam a vantagem competitiva, a próxima sessão é destinada a explorar suas limitações e propor aspectos complementares com outras vertentes teóricas, visando superá-las.

---

<sup>87</sup> "(1) *gradually expanding the understanding of the determinantes of sustained competitive advantage in the sense of incorporating more determinantes and (2) refining the analysis of each endividual determinant conditions*" (FOSS, 2005, p. 67).

### 2.3 LIMITAÇÕES E NECESSIDADES DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS TEORIAS TCT, TCM E VBR

De acordo com Saes (2009, p. 67), “[...] a tentativa de integrar as diferentes abordagens de estratégia é um movimento recente, surgido a partir dos anos 1990, mas que conta com várias iniciativas”. Neste estudo, esse movimento se apresenta na busca pela concepção mais completa dos limites da firma, visando minimizar limitações individuais em termos de análise estratégica ao se considerar a NEI e a VBR. Nota-se que as críticas que essas abordagens têm sofrido ao serem consideradas individualmente motivam esses movimentos e indicam a necessidade de agregar novos elementos analíticos. Essas críticas<sup>88</sup> podem ser observadas na literatura da teoria da firma, notadamente em se tratando da TCT e da TCM, bem como na abordagem da VBR.

Ao realizar uma avaliação crítica da TCT, Baumol (1986) chama atenção que essa abordagem certamente tem demonstrado que muitas instituições econômicas são melhor compreendidas quando a sua contribuição para a redução dos custos de transação é reconhecida, mesmo que alguns não sejam facilmente contabilizados. No entanto, o autor destaca que é um exagero afirmar que as instituições econômicas do capitalismo têm como principal objetivo economizar custos de transação.

Esse exagero pode levar a uma abordagem unilateral inconveniente, observada na tentativa repetida de oposição entre a TCT e a teoria padrão, ou seja, entre a visão da firma como uma estrutura de governança ou como uma função produção, como descrito por Baumol (1986) e Pitelis (1994). Os autores alegam que a empresa pode ser vista como apresentando ambas características, divergindo do que a teoria da NEI prioriza, focando apenas os custos de transação e ignorando os de produção.

---

<sup>88</sup> Conforme Foss e Klein (2010), os responsáveis pelas críticas são principalmente sociólogos (Freeland 2002; Buskens et al. 2003) e economistas não-mainstream (Hodgson, 1998; Loasby 1999; Dosi e Marengo 2000), mas os novos operadores são cada vez mais recrutados nas fileiras dos estudiosos de gestão (Kogut Zander e 1992; Conner e Prahalad, 1996; Ghoshal e Moran, 1996).

Da mesma forma, Foss e Klein (2010) afirmam que as capacidades diferenciais podem dar origem a diferentes custos de produção, e esses diferenciais de custos pode influenciar decisivamente a decisão de fazer ou comprar. Assim, as empresas podem internalizar atividades, pois podem realizar essas atividades em uma forma de custo de produção (e não transação) mais eficiente do que outras empresas são capazes de fazer. Assim, é viável considerar que os dois tipos de custos estão explicitamente incluídos, uma vez que a eficiência exige a minimização da soma de ambos. Pitelis (1994) ainda chama atenção que, embora Williamson considere o recorte microanalítico uma vantagem da NEI, isso acaba obrigando o pesquisador a tomar o ambiente institucional como dado, trazendo um caráter "circulacionista" para as análises.

Os extremos entre mercado e integração vertical também são questionados. Argumenta-se que os mercados e hierarquias são pontos em um espectro contínuo e que as mesmas condições de troca (por exemplo, especificidade de ativos, oportunismo) que prejudicam o desempenho do mercado, também dificultam o desempenho de trocas hierárquicas (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Como explicam Poppo e Zenger (1997), vários estudiosos defendem um foco na compreensão dos detalhes dos contratos e suas relações, independentemente de internos ou externos à firma, e não na escolha de fronteiras. Nessa linha de raciocínio, Barney e Hesterly (2004) afirmam que, ao subestimar os custos de organizar as transações dentro da firma, a abordagem desconsidera, muitas vezes, longas e custosas negociações que tendem a ser mais difíceis dentro da firma do que entre as firmas.

Da mesma forma, Foss e Klein (2010) afirmam que na NEI recebe críticas por negligenciar as relações de poder e ignorar as considerações evolutivas, incluindo a incerteza de *Knight* (2002) e processos de mercado. Ademais, ao focar na minimização de custos como algo imprescindível para as organizações, a teoria da firma acaba considerando as estratégias como algo secundário (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Conforme Silva Filho (2006), a abordagem de Williamson também sofre críticas quanto a presunção de *racionalidade limitada*, conceito emprestado de SIMON (1959). A partir de Hodgson (1993), Silva Filho (2006) aponta que Williamson assume a racionalidade limitada em face apenas dos custos crescentes de obtenção de



informação para os indivíduos, negligenciando, nesse contexto, o papel da incerteza: "O indivíduo maximizador neoclássico é então simplesmente substituído pelo indivíduo minimizador de custos de transação, e o que era impossível na visão de Simon – o cálculo racional perfeito – se torna apenas custoso para a NEI" (SILVA FILHO, 2006, p. 269). Em outras palavras, o autor indica que a incerteza é progressivamente convertida em risco, probabilisticamente calculável e matematicamente modelável, o que reencontra novamente a segurança da "seara teórica ortodoxa".

Outras críticas ainda se apresentam. Muniz et al. (2007, p. 1) destaca que “apesar das várias pesquisas abordando a questão dos custos de transação, não há ainda uma taxonomia amplamente aceita com a qual possa ser classificado um determinado tipo de arranjo”. Para eles também não é totalmente definido o efeito causado por cada atributo, ou risco contratual, de forma isolada ou conjunta, na seleção do tipo de arranjo e nos mecanismos de governança, o que também é levantado por Crook et al (2013). Ghoshal e Moran (1996, p. 18, tradução nossa), também, criticam a teoria da firma:

[...] por teorizar ad-hoc divorciando-se da realidade (Simon, 1991), por falta de generalidade por causa de viés etnocêntrico (Dore, 1983), por ignorar o fundamento contextual das ações humanas e, portanto, apresentar uma visão subsocializada da motivação humana e uma visão sobresocializada do controle institucional (Granovetter, 1985), e, para outros supostos atos como os de omissões e comissões.

Em complemento, Bronzo e Honório (2005) afirmam que dentre as variadas críticas recebidas pela teoria da firma, algumas tem sido recorrentes: a excessiva orientação para a análise individual tanto das transações quanto das firmas, sendo, portanto, baixo o seu potencial explicativo para a análise dos vínculos de relacionamentos em contextos mais amplos, como o de uma cadeia de suprimentos; o seu viés normativo; o foco primordialmente orientado para transações que envolvem ativos físicos, em detrimento dos ativos intangíveis, tais como as economias de aprendizagem, as capacidades dinâmicas e a reputação das firmas.

Langlois (1992, p. 105, tradução nossa) ainda critica a teoria da firma no aspecto dimensão temporal. O autor acrescenta, em especial, que “a TCT vigente de integração vertical fornece uma visão instantânea de possíveis respostas institucionais a uma situação momentânea. No entanto, ela não coloca estas respostas no âmbito da passagem do tempo. Ela é uma teoria de curto prazo não têm longo prazo correlativo”. Do mesmo modo, Silva Filho (2006, p. 269) indica que o fracasso da NEI na sua tentativa de teorização do comportamento das firmas se deve ao fato de que o “[...] arcabouço teórico adotado por essa corrente de pensamento econômico ainda é essencialmente estático, padecendo, portanto do mesmo vício analítico da teoria convencional, focalizada no equilíbrio do sistema econômico ao invés de sua dinâmica e evolução”. Foss e Klein (2010) também trabalham as críticas feitas à TCT por não considerar o longo prazo e a sequência temporal de transações integrantes e influentes na estrutura de governança em estudo<sup>89</sup>.

Por sua vez, a VBR também tem sido alvo de críticas e apresenta algumas limitações indicadas por autores nacionais e internacionais que discutem a abordagem. Segundo Saes (2009), autores como Argyres (1996), Williamson (1999), Barney e Arikan (2001), Priem e Butles (2001) e Nickerson (2003), em seus textos, sugerem uma reflexão sobre vários pontos relacionados à VBR, entre os quais, o seu poder preditivo e sua natureza tautológica e não formal.

Como argumento, esses autores indicam que a proposição da VBR, de que recursos raros e custosos de serem replicados são importantes para gerar rendas, diz muito pouco sobre quais e como tais recursos deveriam ser reunidos de forma a criar e sustentar vantagem competitiva. Assim, o que se percebe, conforme Silverman (1999) e Saes (2009), é que a VBR não gera predições empíricas e as explicações sobre as vantagens competitivas sustentáveis são sempre *ex-post*, ou seja, essa abordagem não tem o poder de prever e prescrever sobre qual conduta é ideal a ser adotada por parte das firmas para alcançarem VCS.

Na visão de Pereira e Forte (2008), essa carência talvez seja explicada pela maior dificuldade de observação, definição e mensuração de recursos mais complexos e capacidades implicitamente integradas.

---

<sup>89</sup> Foss e Klein (2010) também discutem a falta de pareceres acerca de mudanças tecnológicas e considerações evolutivas na teoria da firma.

Além da complexidade dos recursos, as suas interações também dificultam a compreensão do que efetivamente gera vantagem competitiva. Ademais, em uma análise crítica à VBR, Foss (2005) indica que as quatro condições sugeridas por Barney (1991) para a manutenção de vantagem competitiva não são totalmente necessárias, enquanto a imobilidade e a heterogeneidade são. Em outras palavras, possuir recursos que são raros, valiosos, custosos de serem imitados e insubstituíveis não é o único modo para obter e sustentar vantagens competitivas.

Outro problema que tem sido apontado à VBR diz respeito à sua unidade de análise. Em relação a esse aspecto, claramente se pode identificar na literatura divergências sobre o assunto, por parte de seus principais precursores. Observa-se que alguns autores adotam como unidade de análise a estratégia (Barney, 1991), enquanto outros adotam o recurso individual (Peteraf, 1993). Uma das consequências dessas divergências de pressupostos básicos da teoria é que, como observam Teece, Pisano e Shuen (1997), muitas ideias da VBR não fornecem uma teoria de estratégia de negócios ou um conjunto de taxonomias úteis. Sendo assim, a abordagem ainda apresenta muitas questões intuitivas que precisam ser identificadas.

Outra questão crítica diz respeito à heterogeneidade das firmas, discutida pela VBR. O que se aponta é que por mais que a abordagem enfatize este aspecto, as causas da heterogeneidade têm sido muito pouco pesquisadas. De acordo com Foss e Foss (2004) e Foss (2005), isto é uma crítica, uma vez que a análise da VBR deveria começar a partir desta condição, até mesmo porque parte do esforço dos estudiosos desta abordagem tem sido argumentar que a VBR, em contraste com a economia da organização industrial, localiza a heterogeneidade das firmas no centro de sua abordagem.

Silverman (1999) destaca que a VBR, em geral, sub enfatiza a possibilidade de que as empresas podem explorar os recursos através de acordos de mercado, em vez de somente pela expansão das fronteiras da firma. Nessa linha, segundo Argyres et al. (2012), a VBR foca quase exclusivamente sobre as organizações e não discute o papel do mercado ou sua dinâmica comparativa com a hierarquia na formação das capacidades internas. Da mesma forma, Poppo e Zenger (1997, p. 19, tradução nossa) ainda afirmam que a VBR, assim como a própria teoria da firma:

tem focado principalmente nas falhas dos mercados e nas virtudes contrastantes da hierarquia. No entanto, o foco dessas teorias na explicação sobre a integração vertical parece pelo menos um pouco deslocado dadas as tendências aparentes nas últimas décadas em direção a desintegração, downsizing, e a reorientação (*refocusing*).

Apesar de todas as críticas acima elencadas, Kimura (2007) destaca que a VBR, de forma particular, continua sendo valiosa, mesmo apresentando uma série de proposições analíticas e tautológicas. Como enfatiza o autor acima citado, diversos conceitos e argumentos fundamentais quando se trata de vantagem competitiva são frutos de proposições verbais, sem um embasamento lógico formal, como é o caso da própria VBR. No entanto, é válido ressaltar que a abordagem contribui para a evolução do conhecimento, uma vez que oferece uma nova perspectiva ao lançar um “olhar” sobre os recursos e capacidades internos à firma como fonte de vantagens competitivas. Além disso, embora não aponte uma perspectiva preditiva clara, define caminhos a serem observados para que a vantagem competitiva possa ser alcançada e sustentada.

Em sua pesquisa sobre a produção científica direcionada à VBR no Brasil e no exterior, Coelho, Pavão e Bandeira-de-Mello (2009) apontam que os resultados demonstram que os estudos sobre a VBR, em destaque no cenário internacional, ainda estão em fase embrionária no Brasil, notadamente em se tratando de publicações em periódicos *Qualis/CAPES* “A”. Esse fato suscita algumas indagações e reflexões sobre as suas prováveis causas, qual seja: Maior incentivo nas academias por temas relevantes internacionais entre os pesquisadores? Independentemente do rigor temático ou metodológico, será que outras teorias não estão se deteriorando em desuso por falta de maior busca ou incentivo no meio acadêmico, com o intuito de difundir mais abordagens como essa ou outras que existam?

Na visão de Foss (2005, p. 67, tradução nossa), é evidente que a evolução teórica da VBR durante os últimos 20 anos é uma questão de: "(1) expandir gradualmente a compreensão dos determinantes da vantagem competitiva sustentável no sentido de incorporar mais

determinantes e (2) refinar a análise de cada uma das condições individuais determinantes"<sup>90</sup>. Para o autor, a VBR ainda não completou sua evolução. Isso se percebe na atenção desproporcional que tem sido dada, notadamente, para *as barreiras ex post à competição*, geralmente sob a forma de tentar esclarecer quais atributos de recursos tornam os recursos caros de imitar. É apenas muito recentemente que os outros três pilares começaram a receber atenção semelhante.

Por um lado, percebe-se, que parte das críticas direcionadas à teoria da firma se referem a abordagem unilateral presente na escolha das fronteiras da empresa. Dito de outra forma, a definição das estruturas de governança envolve mais do que a presença de ativos específicos, ativos mensuráveis, comportamentos oportunistas e custos de transações, conforme abordagens da NEI. Por outro lado, os recursos e capacidades internos às organizações, geradores de vantagens competitivas sustentáveis, podem influenciar a maneira como os limites da firma são configurados e necessitam de coordenação.

Diante das limitações apresentadas por essas abordagens teóricas, percebe-se, nos últimos anos, o desenvolvimento de estudos buscando uma convergência ou complementaridade entre as teorias da firma. Nesse sentido, a abordagem da VBR pode-se mostrar válida para responder algumas limitações destacadas na TCT e na TCM, e vice-versa. Os próximos tópicos são direcionados à discussão dos aspectos complementares envolvendo as três abordagens. Para tanto, inicialmente busca-se apresentar aspectos teóricos de complementaridade já apresentados por outros autores, como é o caso de aspectos comparativos entre a TCT e a TCM, feito por Zylbersztajn (2005), e aspectos de complementaridade entre a TCT e a VBR já debatidos em outros trabalhos (COMBS; KETCHEN, 1999; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008). Posteriormente, busca-se apresentar algumas proposições de complementaridade das três teorias conjuntamente, que se constituem na parte principal da presente investigação.

---

<sup>90</sup> "(1) *gradually expanding the understanding of the determinantes of sustained competitive advantage in the sense of incorporating more determinantes and (2) refining the analysis of each endividual determinant conditions*" (FOSS, 2005, p. 67).

### 2.3.1 TCT e TCM

Como descrito anteriormente, a TCT parte da transação como unidade de análise. A partir dessa orientação, atributos como frequência, incerteza e especificidade, além dos pressupostos comportamentais, vão definir a melhor estrutura de governança para executar a transação. A TCM, por sua vez, apresenta a transação como unidade de análise, mas considerando as dimensões mensuráveis do ativo transacionado como influentes na decisão quanto a estrutura de governança mais eficiente. Considerando ambas as abordagens, a estrutura de governança pode ser definida não apenas por atributos e pressupostos comportamentais, mas também pela condição de mensurabilidade do ativo.

Para construir as proposições da presente investigação, torna-se válido apresentar como as perspectivas teóricas da TCT e TCM podem ser comparadas em seus aspectos teóricos. Nesse sentido, torna-se conveniente a análise comparativa feita por Zylbersztajn (2005) sobre a TCT e a TCM, contrastando os seus pressupostos básicos, a saber: origens, unidade de análise, pressupostos, hipótese testável, processo principal e racional (Quadro 5). Essa estrutura traz informações relevantes que são utilizadas para a construção teórica do presente trabalho.

Para Zylbersztajn (2005), ambas as teorias têm suas **origens** a partir da constatação da importância das instituições, que são tomadas como dadas, visando proteger os direitos de propriedade das partes envolvidas em uma transação. Em termos de **unidade de análise**, tanto a TCT como a TCM adotam a transação, levando-se em conta, respectivamente, os seus atributos e a sua decomposição em dimensões mensuráveis para a escolha da estrutura de governança. Em termos de **pressupostos**, a TCT e a TCM são caracterizadas pelo comportamento oportunista, pela racionalidade limitada e por contratos incompletos. No entanto, enquanto a TCT considera que contratos completos são impossíveis devido a incerteza e a racionalidade limitadas dos agentes, a TCM parte do princípio de que a incompletude contratual ocorre devido a impossibilidade de se realizar medidas exatas.

**Quadro 5 - Contrastes: paradigmas da TCT e TCM.**

	<b>TCT</b>	<b>TCM</b>	<b>Comentários</b>
Origem	Importância das Instituições.	Importância das instituições.	A proteção dos direitos de propriedade é relevante em ambas as abordagens.
Unidade de Análise	Transação resultante dos atributos: frequência; especificidade de ativos; incerteza.	Transação: decomposta em dimensões. Um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou privadamente.	Na visão de governança as características das transações facilitam a análise empírica. Na TCM, cada dimensão carrega um nível de dificuldade de medição.
Pressupostos	Oportunismo. Contratos incompletos provenientes de mudanças ex-post do estado de natureza e da racionalidade limitada.	Oportunismo implícito. Racionalidade limitada. Contratos incompletos, a medição perfeita é impossível.	Na perspectiva da governança, os contratos incompletos se relacionam ao oportunismo. Na TCM, a maximização leva a custos de mensuração.
Hipótese testável	Maior nível de especificidade de ativos implica em uma maior integração vertical ou contratos de longo prazo.	Dificuldade para medir atributos dentro da empresa. Direitos de propriedade são colocados com quem oferece garantias.	Ambos têm implicações dinâmicas. Transformações fundamentais e mudanças nos custos de mensuração.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 5.

Processo Principal	Características das transações determinam a estrutura de governança	Dificuldade de mensuração determina a interação vertical e horizontal, e a estrutura interna da firma.	TCM prevê a complexa estrutura interna de transações.
Organização segue o racional	Estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Minimização de custos de transação. Decisão é tomada <i>ex-ante</i> , considerando os riscos <i>ex-post</i> .	Resultados da estrutura organizacional interna a partir da perspectiva de maximização de valor. Decisão é tomada a qualquer momento	TCM não explora elementos inter-temporais.

Fonte: Zylbersztajn (2005, p. 26)

Quanto à **hipótese testável**, na perspectiva da TCT, considera-se que a integração vertical é esperada quanto maior for o nível de especificidade de ativos envolvidos. A inserção da especificidade, associada aos demais atributos, permite que diferentes mecanismos pós-contratuais, com distintos níveis de coordenação, sejam construídos para lidar com as incertezas. Além disso, a inclusão de mecanismos reputacionais, resultantes da frequência identificada na transação, são relevantes. Em contrapartida, a TCM define que a facilidade em medir esses atributos facilitaria a transação fora da firma, dado que a mensuração seria fácil e as disputas no âmbito legal facilmente resolvidas. Sendo assim, a propriedade de um ativo estaria com aquele que pudesse oferecer garantias. Se o estado pode garantir direitos de



propriedade, então, os agentes são mais propensos a contratação do que à propriedade desse ativo.

Essa hipótese define o **processo principal** a ser seguido. Na TCT o maior nível de especificidade de ativo, resulta em maior incerteza nos resultados e define ganhos a partir da coordenação, indicando a integração vertical como estrutura de governança mais eficiente. Por outro lado, a TCM propõe que, se o atributo apresenta variabilidade na sua medição, maior é a dificuldade de sua mensuração que, associada à dificuldade de predição nos resultados, implica em maior dificuldade de contratação. Essa situação pode levar, também, a propriedade do ativo ou integração vertical, como forma de minimizar a possibilidade de dissipação de valor.

O **racional** indica que a coordenação, pela TCT, é resultante da busca do alinhamento entre as estruturas de governança, os atributos das transações, especialmente especificidade de ativos, e dos comportamentos dos agentes. Na TCM busca-se garantir que os ganhos inerentes às margens dos atributos do produto não sejam dissipados, sendo que a integração vertical é incentivada quando a mensuração é difícil e os direitos de propriedade não são claramente definidos. Além disso, ao passo em que a TCT parte da perspectiva de minimizar os custos de transação a partir de decisões tomadas *ex ante*, considerando os riscos *ex post*, a TCM busca maximizar valor, sendo que a decisão é tomada a qualquer momento, ou seja, a abordagem não explora elementos inter-temporais.

### 2.3.2 TCT e VBR

Em se tratando dos aspectos complementares da TCT e da VBR, há alguns anos vários autores vêm desenvolvendo perspectivas que tratam dos pontos de integração entre essas abordagens (LANGLOIS, 1992; GOSHAL; MORAN, 1996; POPPO; ZENGER, 1997; FOSS; FOSS, 2004; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008, 2012; ARGYRES; ZENGER, 2008; SAES, 2009; CROOK et al, 2013). Segundo esses autores, as considerações da VBR caminham lado a lado com as considerações da TCT na explicação das fronteiras da empresa.

Segundo Argyres et al. (2012), a partir dos estudos iniciais de Penrose, a primeira contribuição relevante na literatura para usar o

termo "capacidades", no contexto da estratégia das organizações, é de Richardson (1972). Baseando-se em Penrose (1959), Richardson (1972, p. 888) argumenta que explicar a "divisão do trabalho entre empresa e mercado" (isto é, o limite da firma) exige que coloque os "elementos de organização, conhecimento, experiência e habilidades" no centro do palco. Na década de 1980, a discussão foi revitalizada com importantes contribuições por Demsetz (1988) e Winter (1988). Ambos argumentaram que a economia negligenciou o conhecimento específico da empresa e como ele molda as fronteiras da empresa<sup>91</sup>.

O próprio Williamson (1999), em sua obra *Strategy research: governance and competence perspective*, aponta que a TCT e a VBR trabalham com fenômenos complementares. Isto porque, o autor admite que a história da firma e os seus recursos, aspectos trabalhados pela VBR, influenciam na escolha da estrutura de governança adequada e, conseqüentemente, nos limites da firma, questões tratadas pela TCT.

Nessa perspectiva, Ghoshal e Moran (1996, p. 42, tradução nossa) destacam que as vantagens das organizações sobre os mercados, além de serem definidas por custos de transação, podem estar relacionadas a tentativa de "[...] alavancar a habilidade humana da organização para tomar a iniciativa, para cooperar e para aprender". Deste modo, a integração vertical pode ocorrer para explorar a aprendizagem e a sua utilização na criação de inovações (LANGLOIS, 1992; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008; SAES, 2009). Langlois (1992, p. 105, tradução nossa) afirma que "[...] não se pode ter uma teoria completa das fronteiras da empresa sem considerar em detalhe o processo de aprendizado em empresas e mercados". Assim, para o autor é fundamental considerar que uma teoria de crescimento da firma deve levar em conta que, no longo prazo, os agentes envolvidos têm um processo de aprendizado, o que faz com que eles tenham mais informações um do outro.

Como coloca Argyres et al. (2012), a economia organizacional fornece orientação em torno de como o *design* organizacional e limites facilitam a formação de conhecimento, percepção e aprendizado que são central para a heterogeneidade das empresas. Isso quer dizer que se pode

---

<sup>91</sup> Foss (2005) destaca que os princípios relacionados a geração de renda em equilíbrio proposto por Peteraf (1993), tem origem nos trabalhos de Demsetz (1973).

frequentemente criar mais valor pela integração de certos ativos estratégicos dentro da hierarquia, mesmo quando não há nenhum tipo de risco de se realizar determinada transação pelo mercado.

Ademais, segundo Langlois (1992), Combs e Ketchen (1999), Argyres e Zenger (2008, 2012) e Saes (2009), a VBR foca a identificação dos recursos estratégicos a partir das condições que esses recursos podem ter para aquisição e sustentação de vantagem competitiva. No entanto, os recursos estratégicos, principalmente os relacionados ao aprendizado, podem, também, influenciar a escolha de estruturas de governança. A TCT, por sua vez, foca na coordenação desses recursos, ou seja, possibilita amparo teórico sobre qual estrutura de governança poder ser mais eficiente para explorar os recursos estratégicos da firma. Em tal compreensão, Argyres e Zenger (2008) e Argyres et al. (2012) também afirmam que a VBR auxilia os gestores na compreensão de quais recursos eles necessitam (para se posicionar e competir em certos aspectos), e a economia organizacional informa eles sobre o fornecimento e organização de tais recursos.

Na mesma linha, Foss e Foss (2004) indicam que se deve considerar que a sustentação de vantagem competitiva por meio de recursos estratégicos não depende apenas de controlar a captura na forma de imitação e substituição competitiva. Conforme os autores, outros tipos de captura, tais como o risco moral, seleção adversa e *hold-up* devem ser considerados. Sendo assim, a estimativa de sustentabilidade deve levar em conta tal captação e os custos de controlá-la<sup>92</sup>.

Outro ponto de complementaridade está relacionado à especificidade de ativos. Como destacam Argyres et al. (2012, p. 1217), "[...] o conceito central de especificidade de ativos, que impulsiona as escolhas das fronteiras na literatura sobre custos de transação está diretamente ligado à formação de capacidades e diferenças específicas

---

<sup>92</sup> Conforme Foss (2005), os custos de transação não são explicitamente considerados na VBR, sendo que a sua redução não são apontadas como fontes de criação de valor. Também não é claro como as oportunidades estratégicas lidam com custos de transação positivos. Isto significa que há pouca ou nenhuma atenção à tarefa de gestão ou às questões organizacionais na VBR.

da firma"<sup>93</sup>. Nessa linha, Combs e Ketchen (1999) ressaltam que os recursos estratégicos da firma (VBR) podem ser interpretados como ativos específicos e, assim, analisados a partir do instrumental da TCT. Para os autores, a visão das abordagens é complementar, em parte, devido ao reconhecimento de que ativos específicos compartilham uma qualidade importante com os recursos estratégicos, ou seja, ambos são difíceis de comercializar ou imitar. Essa complementaridade esclarece porque o alto desempenho entre as empresas pode ser explicado tanto como um produto da gestão organizacional focada na eficiência (TCT), como da exploração de recursos estratégicos (VBR).

Conforme Foss e Foss (2004), o conceito de heterogeneidade ainda pode ser abordado pela TCT a partir da consideração de como se dão os direitos de propriedade entre as firmas. Isto porque, para o autor, as diferenças entre elas se dão a partir da forma particular em que cada uma aloca internamente os direitos de propriedades de seus recursos. Assim, o valor que o proprietário de um recurso pode criar vai depender do conjunto de direitos de propriedade que ele possui em sua firma, que pode diferir das demais. Argyres e Zenger (2012) também contribuem para a compreensão da heterogeneidade entre as firmas. Os autores salientam que os direitos de propriedade são determinados por atributos de um ativo em relação ao conjunto de outros ativos possuídos por uma firma, cuja complementaridade entre eles diferencia os valores desses ativos entre as firmas.

A partir do quadro definido por Zylbersztajn (2005, p. 26) sobre os paradigmas da TCT e TCM, Augusto (2011, p. 65) também propõe o Quadro 6 com alguns aspectos complementares da TCT e VBR, utilizando a estrutura proposta pelo autor. Sendo assim, os aspectos complementares da TCT e VBR são tratados em termos de origem; unidade de análise; pressupostos; hipótese testável; processo principal; racional.

---

<sup>93</sup> "Perhaps most importantly, the central concept of asset specificity that drives boundary choices in the transaction cost literature is directly linked to the formation of capability and firm specific differences" (ARGYRES et al., 2012, p. 1217).

**Quadro 6 - Aspectos complementares envolvendo a TCT e VBR.**

	<b>TCT</b>	<b>VBR</b>	<b>Complementaridade TCT e VBR</b>
Origem	Importância das instituições.	Competição em mercados imperfeitos (PENROSE, 1959).	Instituições estabelecem as regras do jogo e garantem direitos de propriedade sobre recursos estratégicos.
Unidade de Análise	Transação: resultante das características de frequência, especificidade de ativos e incerteza, bem como de pressupostos comportamentais ligados ao comportamento oportunista e racionalidade limitada.	Estratégia (Barney, 1991). Recursos (Peteraf, 1993).	Proteger recursos estratégicos superiores demanda custos de transação.
Pressupostos	Oportunismo Contratos incompletos provenientes de mudanças ex-post do estado de natureza e da racionalidade limitada.	Vantagem competitiva sustentável amparada por recursos e capacidades. A integração vertical protege as condições superiores de concorrência.	Mecanismos de proteção de recursos, capacidades e atributos, exigem estruturas de governança apropriadas.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação Quadro 6.

Hipótese Testável	Maior nível de especificidade de ativos implica em uma maior integração vertical ou contratos de longo prazo.	Alto nível de recursos não imitáveis demanda integração vertical.	Hierarquia como alternativa para proteção e controle de ativos específicos ou recursos e estratégicos.
Processo Principal	Características das transações determinam a estrutura de governança.	Capacidades e recursos determinam a estrutura de governança.	Construção de capacidades e recursos distintos no tempo caracteriza direito de propriedade que necessita ser protegido.
Organização segue o racional	Estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Minimização de custos de transação. Decisão é tomada <i>ex-ante</i> , considerando os riscos <i>ex-post</i> .	Capacidades e recursos devem ser mantidos e controlados. Garantias de direito de propriedade são necessárias para explorar oportunidades. Decisão é tomada <i>ex ante</i> para gerar recursos superiores <i>ex-post</i> .	Recursos e capacidades completam os atributos que justificam as estruturas de governança necessárias à construção de vantagens competitivas duradouras. Decisões <i>ex ante</i> identificam estratégias de sucesso sustentáveis <i>ex-post</i> .

Fonte: Augusto (2011, p. 65), elaborado a partir do quadro disposto no trabalho de Zylbersztajn (2005, p. 26).

Em se tratando da **origem** da TCT, essa está vinculada à importância das instituições, como destacado, a da VBR se relaciona com a competição em mercados imperfeitos, o que possibilita o

desenvolvimento de recursos e capacidades únicas a partir das oportunidades vislumbradas. O aspecto complementar está na questão de que são as instituições que estabelecem as regras do jogo, pela TCT, e garantem a proteção dos direitos de propriedade desses recursos e capacidades em mercados imperfeitos, pela VBR.

No que se refere à **unidade de análise**, a complementaridade das abordagens se encontra na consideração de que capturar e proteger recursos estratégicos superiores, pela VBR, demanda custos de transação, focados pela TCT. Em termos de **pressupostos**, destaca-se que a proteção dos recursos e capacidades, tratados pela VBR, exigem mecanismos de controle e estruturas de governança apropriadas, discutidas pela TCT, na tentativa de minimizar os custos de transação envolvidos.

Ressalta-se ainda, como **hipótese testável**, que tanto a especificidade de ativos, como atributo de transação na TCT, como os recursos estratégicos, como unidade de análise na VBR, demandam estruturas integradas verticalmente, visando maior controle por parte da empresa dos ativos demandados. Sendo assim, o **processo principal** denota outro aspecto complementar ao evidenciar que as aquisição de recursos e capacidades distintos geram direitos de propriedade que precisam ser assegurados. Por fim, o **racional** pressupõe-se que recursos e capacidades completam os atributos de transação que justificam as estruturas de governança necessárias à construção de vantagens competitivas duradouras. Nesse sentido, decisões *ex ante* identificam estratégias de sucesso sustentáveis *ex-post*.

Percebe-se, portanto, que as considerações da VBR caminham lado a lado com as considerações da TCT e estão enraizadas nelas. Diante das diversas propostas de complementaridade, Argyres e Zenger (2008) defendem que as considerações sobre as capacidades e os custos de transação são tão interligadas, que deveriam ser integradas como parte de uma única teoria dos limites da firma.

### 2.3.3 TCT, TCM e VBR

Embora sejam observados alguns avanços na discussão envolvendo a complementaridade entre TCT e VBR, estudos envolvendo a integração dessas teorias com a TCM ainda não são observados. Conforme visualizado nos dois tópicos anteriores, foram

contrastados princípios da TCT e TCM, bem como destacados alguns aspectos complementares da TCT com a VBR de acordo com o levantamento teórico realizado.

A partir desses argumentos, são sugeridos algumas proposições quanto a complementaridade dos três enfoques discutidos: a VBR, a TCT e a TCM, conjuntamente. Considera-se que, individualmente, a TCT e a TCM estão relacionadas, respectivamente, a possibilidade de redução de custos de transação e de garantia de direito de propriedade em dimensões mensuráveis. A VBR, por sua vez, foca-se na identificação e exploração de recursos e capacidades estratégicos para a organização, capazes de sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado.

O que motivou a formação das proposições e sub proposições que orientaram a discussão conjunta dessas três vertentes teóricas se resumem em questões como: Quão específico ou quão estratégico um ativo tem que ser para justificar a integração vertical? Inserir questões relacionadas a dificuldade de mensuração das dimensões desses ativos ou recursos possibilitou a formação de respostas mais efetivas para entender a decisão pela integração e desintegração vertical.

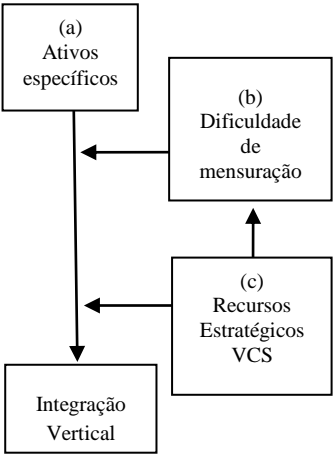
Antes de discutir os aspectos de complementaridade envolvendo as estruturas de governança, é válido destacar algumas considerações a respeito da unidade de análise do modelo de complementaridade proposto. Enquanto a TCT e a TCM focam, como unidade de análise, a transação, ainda não se apresenta um consenso quanto a unidade de análise da VBR, sendo considerada a estratégia por Barney (1991) e os recursos por Peteraf (1993). Dessa forma, para efeito desse estudo, mantém-se a **transação como unidade de análise**. Entretanto, insere-se a condição estratégica do recurso como elemento adicional influenciador da escolha da estrutura de governança, em conjunto com atributos de transação, notadamente ativos específicos, e sua condição de mensuração.

Considerando a estrutura proposta por Zylbersztajn (2005, p. 26) na análise sobre a TCT e TCM e o avanço apresentado por Augusto (2011, p. 65) em se tratando da TCT e VBR, propõe-se o Quadro 7, buscando uma perspectiva complementar da TCT, TCM e VBR. Nele são tratados os aspectos de complementaridade dessas abordagens, com foco sobre as estruturas de governança, que se constituem na categoria central da presente investigação. De forma geral, são tratados os



aspectos de internalização da produção, via integração vertical, bem como os que motivam a desintegração vertical, ou seja, a decisão por não internalizar a produção. Nota-se que para melhor compreensão das especificidades relacionadas às estruturas de governança, trata-se da desintegração vertical em dois momentos, em que externalizar pode se efetivar tanto pela contratação como pelo mercado livre. Em decorrência desse raciocínio, algumas sub-proposições são formuladas, visando tornar mais específicas e claras as proposições identificadas.

**Quadro 7 - Aspectos complementares envolvendo a TCT, TCM e VBR.**

Estrutura de Governança	TCT	TCM	VBR	Proposições quanto à complementaridade TCT, TCM e VBR	Sub proposições	Sub esquemas de Análise
<b>Integração Vertical</b>	Maior nível de especificidade de ativos implica em uma maior integração vertical ou contratos de longo prazo.	Dificuldade e para medir atributos implica em uma maior integração vertical.	Controle e proteção de recursos estratégicos demanda integração vertical.	O efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico.  (a + b + c = IV)	<p>a) Se o ativo apresentar elevada especificidade e, ao mesmo tempo, dificuldades de mensuração a integração vertical é a estrutura de governança mais eficiente. (a + b = IV)</p> <p>b) A integração vertical é justificada quando além de ser específico, o ativo é estratégico para a empresa. (a + c = IV)</p> <p>c) Transações de recursos estratégicos que envolvam dimensões difíceis de mensurar tendem à integração vertical. (b + c = IV)</p>	 <pre> graph TD     A["(a) Ativos específicos"] --&gt; B["(b) Dificuldade de mensuração"]     C["(c) Recursos Estratégicos VCS"] --&gt; B     B --&gt; D["Integração Vertical"]     </pre>

Continua [...]

Estrutura de Governança	TCT	TCM	VBR	Proposições quanto à complementaridade TCT, TCM e VBR	Sub proposições	Sub esquemas de Análise
<b>Desintegração Vertical</b>	Quando elevados incentivos estão presentes no mercado e os custos de transação internos para gerar as atividades forem superiores à sua aquisição externa.	Quando não houver dificuldade de mensurar os atributos dos produtos envolvidos na troca ou de se definir os direitos de propriedade transacionados	Quando os recursos não existem dentro da empresa ou são inferiores aos disponíveis no mercado .	As firmas optam por externalizar sua produção quando o mercado apresenta recursos ou capacidades externas superiores, influenciadas pela facilidade de mensuração e baixos custos de transação externos desses recursos.  (a + b + c = DV)	<p>a) Recursos externos superiores com baixos custos de transação externos pode motivar a desintegração vertical. (a + b = DV)</p> <p>b) Recursos externos superiores com facilidade de mensuração pode motivar a desintegração vertical. (a + c = DV)</p> <p>c) Facilidades de mensuração das dimensões dos produtos transacionados indicam baixos custos de transação externos, motivando a desintegração, via mercado ou contratação. (b + c = DV)</p>	<pre> graph TD     A["(a) Recursos Externos Superiores"] --&gt; DV["Desintegração vertical"]     B["(b) Baixos Custos de Transação Externos"] --&gt; A     B --&gt; C["(c) Facilidade de Mensuração"]     C --&gt; A     C --&gt; DV   </pre>

Continua [...]

Estrutura de Governança	TCT	TCM	VBR	Proposições de complementaridade e TCT, TCM e VBR	Sub proposições	Sub esquemas de Análise
<b>Formas híbridas/Contratos</b>	A presença de níveis moderados de investimento em ativos específicos permite a utilização de estruturas contratuais para governar as transações	A possibilidade de mensuração dos atributos do produto viabiliza a utilização de contratos para regular a transação.	Recursos geradores de vantagens competitivas não sustentáveis (recursos valiosos e raros) podem ser obtidos via contratação.	Na possibilidade de mensuração dos atributos dos produtos, a relação contratual pode ser utilizada para garantir os direitos de propriedade sobre ativos de elevada especificidade e recursos estratégicos, evitando-se os custos da integração vertical.  (a + b + c = C)	a) Ativos de elevada especificidade podem ser governados pela contratação, desde que apresentem facilidade de mensuração das dimensões contratadas.  (a + b = C)  b) Recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva (valiosos e raros), podem ser governados pela contratação, desde que apresentem facilidade de mensuração das dimensões contratadas.  (a + c = C)	<pre> graph TD     C["(c) Ativo Específico"] --&gt; A["(a) Facilidade de Mensuração"]     A --&gt; AT["Contratação a)"]     B["(b) Recursos Estratégicos VC"] --&gt; A   </pre>

<p><b>Mercado</b></p>	<p>- Baixo nível de especificidade de ativos implica em uma tendência a utilização da estrutura de mercado.</p>	<p>- Facilidade para medir e obter informações sobre os atributos dos produtos incentiva a relação via mercado.</p>	<p>- Recursos não estratégicos podem ser obtidos via mercado.</p>	<p>O baixo nível de especificidade de ativos motiva a estrutura via mercado, nas condições de facilidade de mensuração e presença de recursos não estratégicos.</p> <p><math>(a + b + c = M)</math></p>	<p>a) Se o ativo apresentar baixa especificidade e, ao mesmo tempo, facilidade de mensuração, o mercado pode ser a estrutura de governança mais eficiente; <math>(a + b = M)</math></p> <p>b) O mercado é justificado quando, além de ter baixa especificidade, o ativo não é estratégico para a empresa; <math>(a + c = M)</math></p> <p>c) Transações de recursos não estratégicos que envolvam dimensões fáceis de mensurar tendem à estrutura via mercado. <math>(c + b = M)</math></p>	<pre> graph TD     A["(a) Ativos não específicos"] --&gt; M["Mercado"]     B["(b) Facilidade de Mensuração"] --&gt; M     C["(c) Recursos Não Estratégicos"] --&gt; M   </pre>
-----------------------	---	---	---	---	---	--

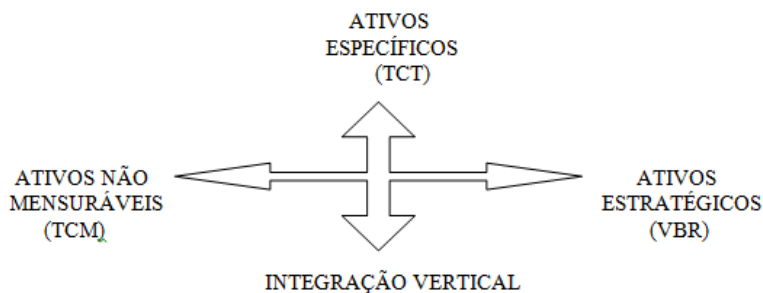
Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.3.3.1 Proposição de complementaridade 1: Integração Vertical

Em se tratando das estruturas de governança, que se constituem na categoria central da presente investigação, percebe-se que cada abordagem teórica apresenta elementos específicos que influenciam sua definição. Considera-se nesse trabalho que as características da transação, ou da mensuração ou a presença de recursos estratégicos podem influenciar conjuntamente a decisão sobre a definição das estruturas de governança.

Nessa linha, considera-se que enquanto pela TCT, os atributos e pressupostos comportamentais, notadamente a especificidade de ativos, determinam a escolha de estruturas de governança, pela TCM, essa escolha é realizada levando-se em conta as dimensões mensuráveis dos produtos transacionados. Pela VBR, a escolha será influenciada pela características dos recursos envolvidos na transação. Especificamente sobre a estrutura de governança via integração vertical, ela pode ser adequada na presença ativos de elevada especificidade (TCT) e de recursos estratégicos (VBR) que apresentem dificuldades de mensuração nas suas dimensões (TCM). Tal raciocínio pode ser detalhado na Figura 4. Essa forma de governança pode atuar como mecanismo de proteção contra comportamentos oportunistas e apropriação de renda, indicando, ao mesmo tempo, contribuições para sustentação de vantagem competitiva devido ao controle gerado.

**Figura 4 - Fatores determinantes da integração vertical**



Fonte: Elaborado pela autora.

Vale notar que o controle se apresenta como principal característica no tratamento da estrutura de governança via integração vertical. Pelo lado da TCT, o controle se relaciona mais a minimização de condição de incerteza considerando que investimentos especializados foram realizados. Neste sentido, Zylbersztajn (2009, p. 9) observa que “[...] com relação à incerteza [...], inesperados choques externos [...] podem ter consequências reais imprevistas. Portanto, a incerteza motiva a necessidade de um controle mais intenso”. Pela TCM, o controle surge como um mecanismo para garantir que as dimensões mensuráveis presentes na transação sejam mantidas. Já pela VBR, é necessário que recursos estratégicos sejam controlados para manterem sua condição de não mobilidade. Com isso, observa-se que o controle pela integração vertical, além de possibilitar que as respostas em condições de incerteza (TCT) e garantia de direitos de propriedade sobre ativos mensuráveis (TCM) sejam mais efetivas, permite a redução de mobilidade de recursos (VBR).

Em decorrência dos aspectos teóricos estabelecidos pelas abordagens, identifica-se como proposição, referente a integração vertical, que **o efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico**. Isso implica considerar que, quanto maior for o nível de especificidade, de dificuldade de mensuração e condição estratégica do recurso, maior nível de integração vertical é empregado.

Ao realizar uma discussão sobre recursos estratégicos e ativos específicos, Crook et al (2013, p. 68) afirmam que “[...] ativos estratégicos são um subconjunto de ativos específicos; um ativo estratégico é, por definição, específico” (CROOK, et al, 2013, p. 68). O inverso, no entanto, não é necessariamente verdade para os autores. Isso porque, por mais que ativos específicos criam valor, porque eles são especializados para uma transação e, portanto, mais produtivos do que ativos gerais, nem sempre eles são raros. Assim, os ativos específicos, como descrito na TCT, são intrinsecamente valiosos, o que é um dos três critérios que definem ativos estratégicos (BARNEY, 1991), mas há muitos ativos específicos que não são necessariamente raros ou difícil de imitar ou substituir. Sendo assim, Crook et al (2013) contrariam a condição de dificuldade de imitação auferida aos ativos específicos, feita por Combs e Ketchen (1999).

Considerando essa discussão, nota-se que, ao inserir a TCM na análise, a geração de informação, controle e mensuração são fundamentais para se manter a condição de ativo específico e recurso estratégico. Nessa perspectiva, pode-se chegar a algumas considerações: a) recursos estratégicos tendem a ser ativos específicos, porque necessariamente implicam em geração de valor para um dado propósito; b) ativos específicos se configuram em recursos estratégicos quando sua presença, além da perda de valor para uma segunda alternativa de transação, indica condições competitivas diferenciadas frente aos concorrentes; c) a manutenção das condições competitivas de ativos específicos e recursos estratégicos depende da geração de informação e controle que garantam os direitos de propriedade envolvidos.

Notadamente em se tratando de ativos específicos e estratégicos, esse raciocínio pode ser corroborado por Crook et al (2013). Na visão desses autores, "integrar os ativos que são específicos, mas não são estratégicos, pode reduzir os custos de transação como a TCT antecipa, mas integrar esses ativos também não vai oferecer aos gestores uma oportunidade de criar vantagens" (CROOK et al, 2013, p. 68)<sup>94</sup>. Para os autores, se os gestores podem encontrar maneiras de proteger estes ativos específicos - mas não estratégicos - mantendo o incentivo e flexibilidade das vantagens de mercados e/ou híbridos, eles podem estar inclinados a fazê-lo. Sendo assim, os ativos estratégicos terão um impacto maior na integração hierárquica do que ativos que são somente específicos: "ativos que são específicos e estratégicos (valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir) estão mais fortemente relacionados à hierarquia do que ativos que são apenas específicos (CROOK et al, 2013, p. 64)<sup>95</sup>. Dito de outra forma, a integração vertical é mais justificada na presença de ativos específicos e, ao mesmo tempo, estratégicos<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Thus, integrating assets that are specific but not also strategic might reduce transaction costs as TCE anticipates, but integrating such assets will not also offer managers an opportunity to create advantages.

<sup>95</sup> Assets that are both specific and strategic (i.e., valuable, rare, hard to copy or substitute) are more strongly related to hierarchical governance than assets that are just specific (CROOK et al, 2013, p. 64).

<sup>96</sup> Segundo esses autores, os estudos que co-misturam ativos estratégicos e componentes específicos encontrarão efeitos mais fortes, porque eles estão



Nessa linha de raciocínio, podem ser consideradas as colocações Goshal e Moran (1996, p. 13) já delineadas, de que as “[...] organizações não são meras substitutas para estruturar eficientemente as transações quando os mercados falham” (GOSHAL; MORAN, 1996, p. 13, tradução nossa). A integração vertical pode ocorrer não apenas pela presença de ativos específicos ou oportunismo, como prega a TCT, mas pelo fato da organização, por si mesma, apresentar características vantajosas como opção de governança (POPPO; ZENGER, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008, CROOK et al, 2013). Isso quer dizer a integração vertical vai além da proteção de ativos específicos contra comportamento oportunistas, e pode ser reforçada na presença de ativos estratégicos, visando a aquisição de vantagens competitivas.

Crook et al (2013) propõe que uma maneira eficaz para os gestores aproximarem-se das decisões de integração é primeiro pensar que tipo de estrutura maximizará a vantagem competitiva da empresa, e, em seguida, garantir que a estrutura selecionada possa ser projetada de modo que ativos específicos e estratégicos sejam protegidos dos riscos de troca. Se a estrutura que maximiza a vantagem competitiva não pode proteger de oportunismo e má adaptação, talvez um pouco mais de integração seja necessário.

Nota-se, portanto, que a especificidade de ativos sozinha não justifica a integração vertical como melhor escolha de governança, e que considerações sobre a mensuração dos ativos específicos e recursos estratégicos podem ser aplicadas. Diante dessas considerações são propostas as seguintes sub proposições: *a) Se o ativo apresentar elevada especificidade e, ao mesmo tempo, dificuldades de mensuração a integração vertical é a estrutura de governança mais eficiente; b) A integração vertical é justificada quando, além de ser específico, o ativo é estratégico para a empresa; c) Transações de recursos estratégicos*

---

tirando vantagem de dois reforços de mecanismos teóricos: pela TCE, os gestores se movem em direção à hierarquia para reduzir os riscos de trocas e os custos de transação que vêm com mercados; pela VBR, os gestores movem-se para a hierarquia, pois eles podem agregar valor pela agregação ativos estratégicos e gerenciá-los em formas criativas (CROOK, et al, 2013). Isto significa que os riscos nas transações e o potencial de criação de valor são as duas considerações importantes nas decisões de integração ( WILLIAMSON , 1999)

*apresentam dimensões difíceis de serem mensuradas, tendendo à integração vertical.*

### 2.3.3.2 Proposição de complementaridade 2: Desintegração Vertical

Seguindo a linha de raciocínio sobre internalizar as atividades, outro olhar por ser lançado sobre a decisão de **desintegração vertical**. Conforme discute Langlois (1992, p.109, tradução nossa): “nenhuma empresa - mesmo as mais integradas - tem as capacidades necessárias para todas as atividades da cadeia de produção”. Dessa forma, o resultado é que as empresas devem articular-se com outras empresas que possam lhes fornecer as capacidades necessárias, sendo que isso geralmente ocorre por meio de contratos de mercado ou do mercado livre. Nessa perspectiva, os limites da firma são determinados pela força relativa das capacidades internas e externas à empresa: “[...] em conjunto com os custos de governança, as capacidades da empresa e do mercado determinam os limites da firma no curto prazo” (LANGLOIS, 1992, p. 99, tradução nossa).

A lógica para integração e desintegração pela TCT é que recursos externos ficam à disposição da firma por meio de contratos, sendo que a firma pode optar por utilizá-los se os custos de governança para sua geração internamente forem elevados (COASE, 1937). Pela TCM, como exposto por Barzel (2002, 2003), a empresa desintegraria suas atividades quando não houver dificuldade de mensurar as mercadorias envolvidas na troca ou de se definir os direitos de propriedade transacionados. Pela VBR, “a desintegração vertical se provaria superior à integração vertical quando os recursos complementares ou não existem dentro da empresa ou são inferiores aos disponíveis no mercado” (LANGLOIS, 1992, p. 119, tradução nossa).

Na visão de Melo (2006), as firmas se relacionam porque há um limite à internalização de atividades produtivas em termos de eficiência. Como a internalização é um dos meios de crescimento das firmas, os fatores que limitam esse crescimento podem ser entendidos como motivações que conduzem ao estabelecimento de relações de fornecimento em detrimento da fabricação própria. As relações de fornecimento começam a ser demandadas, conforme Melo (2006), por três motivos: 1) o aumento nos custos internos de produção; 2) o aumento nos custos internos de coordenação, devido a deficiências na

organização interna da produção; 3) a necessidade de competências técnicas, devido a especialização técnica das firmas, sendo o tamanho da firma dado pela seleção de suas oportunidades produtivas.

Considerando o foco da presente investigação sobre os custos de coordenação e competências, é sugerida a seguinte proposição sobre a desintegração vertical: **As firmas optam por externalizar sua produção quando o mercado apresenta recursos ou capacidades externas superiores, influenciadas pela facilidade de mensuração e baixos custos de transação externos desses recursos.**

Essa proposição é especificada pelas seguintes sub proposições: *a) Recursos externos superiores com facilidade de mensuração pode motivar a desintegração vertical; b) Recursos externos superiores com baixos custos de transação externos pode motivar a desintegração vertical; c) Facilidades de mensuração das dimensões dos produtos transacionados indicam baixos custos de transação externos, motivando a externalização, via mercado ou contratação.*

### 2.3.3.3 Proposição de complementaridade 3: Contratos

Ao desintegrar verticalmente, a organização pode recorrer a utilização de contratos ou do mercado (WILLIAMSON, 1985, 1996). Em se tratando dos **contratos**, outro aspecto válido de complementaridade pode ser vislumbrado ao se considerar as teorias conjuntamente, na formação e seleção de estruturas de governança. Ele se refere à possibilidade de contratação devido à capacidade de mensuração, considerando transações envolvendo o tratamento de ativos de elevada especificidade e recursos estratégicos.

Tendo-se em vista as três abordagens, ao considerar a desintegração das atividades produtivas, a presença de um ativo específico ou de um recurso estratégico gera oportunidade de elaboração de estratégia (VBR), mas também pode gerar problemas com oportunismo e perda de direito de propriedade e renda. Isso porque, as suas propriedades específicas podem estabelecer condições para que comportamentos oportunistas ocorram (TCT), como já salientado por Foss (2005). Além disso, a assimetria de informação no processo de mensuração (TCM) pode impactar na distribuição de renda e de direitos de propriedade dos envolvidos na transação (BARZEL, 2005).

As possibilidades de perdas associadas ao comportamento oportunista e assimetrias informacionais geram custos para organização e podem inviabilizar estratégias competitivas direcionadas a geração e sustentação de vantagens. Assim, além dos custos de produção envolvidos, custos de coordenação (custos de transação e custos de mensuração) podem surgir. Dessa forma, estruturas de governança passam a ser utilizadas para garantir a continuidade da transação ao menor custo.

Considerando a escolha da estrutura de governança pela TCT, a presença de ativos de elevada especificidade ou recursos estratégicos impossibilita a ocorrência da transação no mercado ou por meio de relações contratuais. A utilização de estruturas contratuais para governar as transações se daria na presença de níveis moderados de investimentos em ativos específicos. O controle hierárquico, ou a integração vertical, se apresenta, então, como a alternativa adequada para que a sustentação de vantagem competitiva aconteça e a possibilidade de comportamento oportunista seja eliminada. Por outro lado, ao se considerar a TCM, a possibilidade de mensuração dos atributos do produto viabilizam a utilização de contratos para regular a transação, uma vez que possibilita e oferece a garantia dos direitos envolvidos e das especificidades requeridas. Dessa forma, a consideração conjunta de ambas as teorias indica que a relação contratual, envolvendo a mensuração, apresenta a mesma potencialidade da integração vertical para sustentar vantagem competitiva.

Diante do exposto, apresenta-se a seguinte **proposição**: **Na possibilidade de mensuração dos atributos dos produtos, a relação contratual pode ser utilizada para garantir os direitos de propriedade sobre ativos de elevada especificidade e recursos estratégicos, evitando-se os custos da integração vertical.** Dito de outra forma, a consideração da mensuração oferece alternativa à integração vertical, ao considerar a forma contratual como estrutura eficiente para governar uma transação, mesmo de elevada especificidade.

Caso a mensuração possa ser efetuada, propõe-se, portanto, que tanto transações de ativos de elevada especificidade como transações de recursos estratégicos podem ocorrer pela via contratual. Um melhor detalhamento dessa proposição pode ser conferido nas seguintes sub proposições: *a) Ativos de elevada especificidade podem*

*ser governados pela contratação, desde que apresentem facilidade de mensuração das dimensões contratadas; b) Recursos estratégicos podem ser governados pela contratação, desde que apresentem facilidade de mensuração das dimensões contratadas.*

Na visão de Silverman (1999), vários estudos empíricos e teóricos têm identificado condições em que os recursos tecnológicos, incluindo estratégicos, podem ser explorados através de meios contratuais. A contratação, na visão do autor, seria uma alternativa viável, a menos que o conhecimento tecnológico envolvido seja altamente tácito (em que os contratos são difíceis para acompanhar e fazer cumprir) ou facilmente transferíveis e fracamente protegidos (em caso em que tentativas para negociar uma licença são repletas de problemas relacionados com o paradoxo da informação e o sigilo é necessário para retornos adequados à tecnologia).

Da mesma forma, ao discutir a governança dos recursos estratégicos, Foss (2005) afirma que a interação entre criação de valor e apropriação de valor deve ser melhor explicitada na VBR, sendo a teoria da firma útil para esse propósito. Conforme o autor:

"[...] essa interação é extremamente importante para entender as implicações econômicas de sistemas de recompensa e de atribuição de direitos de propriedade. Grande parte da moderna teoria econômica da empresa gira em torno disso, o problema de *Hold-up*, sendo uma importante manifestação da partilha do excedente esperado impactando sobre a criação desse excedente (através do efeito sobre os investimentos específicos) (FOSS, 2005, p.75, tradução nossa<sup>97</sup>).

Para Foss (2005), esse ainda é um *insight* que é conspicuamente e surpreendentemente ausente da VBR. Ao considerarem a posse de um ativo sob uma perspectiva econômica, Foss

---

<sup>97</sup> "It is crucially important for understanding the economic implication or reward systems and the allocation of property rights. Much of the modern economic theory of the firm revolves around it, the hold-up problem being an important manifestation of the expected sharing of surplus impacting on the creation of that surplus (through the effect on investment incentives)" (FOSS, 2005, p. 75).

e Foss (2001) reconhecem que os ativos têm múltiplos atributos, e que os mesmos podem ser sujeitos à captura num mundo de medição positiva e custos de execução (*enforcement costs*), implica que a noção de propriedade dos recursos é problemática<sup>98</sup>. Ademais, conforme salientem Foss e Klein (2010), não está claro como os recursos são conceituados, dimensionados e medidos, e não está claro como os recursos surgem e são alterados pela ação do indivíduo.

Percebe-se, assim, que a posse de recursos estratégicos implica criação de valor pelas barreiras *ex ante* e *ex post* (PETERAF, 1993) que são criadas na sua construção, sem considerar, no entanto, a apropriação de valor. Em um ambiente com custos de transação positivos, ao considerar a TCT e a TCM, esse valor pode ser capturado, simultaneamente, pela apropriação de quase renda e de direitos de propriedade sobre dimensões não mensuráveis.

Nesse sentido, a complementaridade é válida, uma vez que identificar os recursos estratégicos da firma não é o suficiente lidar com questões de captura de valor. A consideração da TCT e TCM vem no sentido de contribuir para sanar essa crítica, indicando como as estruturas tenderão a se configurar de forma a assegurar direitos de propriedade e impedir captura de valor nas transações. Nesse âmbito, a consideração da TCT e TCM aponta a coordenação como mecanismo não só para reduzir custos de transação, mas também para obter e sustentar condições competitivas superiores.

#### 2.3.3.4 Proposição de complementaridade 4: Mercado

Ao se considerar o *continuum* apresentado sobre as

---

<sup>98</sup> [...] *recognizing that assets have multiple attributes, and that these may be subject to capture in a world of positive measurement and enforcement costs, implies that the notion of full asset ownership is problematic* (FOSS; FOSS, 2001, p. 19). Vale notar que os autores problematizam seu artigo a partir da constatação de que, desde meados da década de 1980 voltou-se para a questão relacionada de por que importa quem possui um ativo (principal preocupação do que é eles chamam de nova abordagem dos direitos de propriedade). No entanto, na visão deles, compreender a questão do por que é importante que possui um ativo é problemática pelo fato de que a própria posse de bens ainda não está totalmente clara, e isso é suprimido por essa nova abordagem.

possibilidades de estruturas de governança, em um dos lados se observa a integração vertical e em seu extremo o mercado, conforme propõe Williamson (1985), Ménard (2004), intercalados pelas contratos. Nessa lógica, o mercado pode ser explicado pelo inverso da proposição acerca da integração vertical. Dito de outra forma, se por um lado, a presença de ativos de elevada especificidade, dificuldade de mensuração e recursos estratégicos incentiva a integração vertical, por outro, a ausência dessas condições justificaria a escolha da estrutura via mercado. Nesse sentido, o mercado seria a estrutura de governança mais adequada quando os ativos transacionados forem de baixa especificidade, de fácil mensuração e não se caracterizarem como de relevância estratégica.

Essa estrutura de governança pode ser utilizada porque o recurso, por não ser estratégico de forma a gerar diferencial competitivo, não carece de mecanismos especiais de proteção, sendo o mercado *spot* satisfatório para conduzir a transação. Além disso, como não se reveste de elevada especificidade (pouco investimento especializado envolvido) não envolve mecanismos sofisticados de mensuração e proteção contra apropriação de quase renda ou de direitos de propriedade. Isso porque a renda e a quase renda gerada não é suficiente para estimular comportamentos oportunistas implícitos e explícitos. Vale notar que em ambiente de competição em que se valoriza o *credible commitment* (WILLIAMSON, 1985), essa opção se torna-se ainda mais adequada.

Em decorrência da lógica exposta, toma-se como proposição geral para a predição quanto à escolha da estrutura de governança mercado, considerando as abordagens teóricas propostas, a seguinte afirmação: **O baixo nível de especificidade de ativos motiva a estrutura via mercado, nas condições de facilidade de mensuração e presença de recursos não estratégicos.** Em decorrência, as seguintes sub proposições são consideradas:

a) *Se o ativo apresentar baixa especificidade e, ao mesmo tempo, facilidade de mensuração, o mercado pode ser a estrutura de governança mais eficiente;* b) *O mercado é justificado quando além de ter baixa especificidade, o ativo não é estratégico para a empresa;* c) *Transações de recursos não estratégicos que envolvam dimensões fáceis de mensurar tendem à estrutura via mercado.*

Para um melhor entendimento das possíveis escolhas de estruturas de governança que podem se apresentar nas relações

organizacionais, frente às características dos recursos transacionados (específicos, mensuráveis e estratégicos), é apresentado, hipoteticamente, o Quadro 8. Nota-se que na total ausência de recursos de elevada especificidade, mensuráveis e estratégicos, o mercado surge como melhor opção. No outro extremo, a presença desses recursos indicam a integração ou a contratação como opção adequada para viabilizar a redução dos custos de transação (TCT e TCM) e a sustentação de vantagem competitiva (VBR).

**Quadro 8 - Possibilidades de estruturas de governança frente às características dos recursos**

Tipo de Recurso	Presença							
	-	-	-	-	+	+	+	+
Elevada especificidade	-	-	-	-	+	+	+	+
Dificuldade de mensuração	-	-	+	+	+	+	-	-
Condição estratégica	-	+	+	-	+	-	-	+
<b>Estrutura de Governança</b>	M	IV	IV/C	M	IV/C	IV/C	IV/C	IV

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota - M: mercado/ C: contrato / IV: integração vertical. O sinal ‘-’ indica a ausência de especificidade, de dificuldade de mensuração e de condição estratégica do recurso, enquanto o sinal ‘+’ indica a presença desses itens.

Observa-se, ainda, que a mensuração viabiliza a contratação na presença de recursos estratégicos de elevada especificidade devido a possibilidade de mensurar os bens envolvidos na transação. Se a possibilidade de mensuração não fosse considerada em situações de elevada especificidade, as opções disponíveis de estruturas de governança seriam limitadas à integração vertical. Percebe-se, portanto, que as teorias tratadas em conjunto mudam o pressuposto quanto a definição pela estrutura de governança, que se altera ao inserir a TCM na análise. Isso vem ao encontro do exposto por Ennen e Richter (2010) quanto a complementaridade entre fatores de um sistema, pois indica que a presença de um elemento aumenta o valor dos outros por meio de interações e relações benéficas entre eles, convergindo com a proposição



sobre contratação elaborada.

Frente as proposições e sub proposições apresentadas, percebe-se que a TCT, a TCM e a VBR podem fornecer, conjuntamente, parâmetros para a escolha das estruturas de governança mais adequadas para coordenar as transações organizacionais. Essas proposições contribuíram para a construção das categorias de análise que integram a seção sobre os procedimentos metodológicos. A definição das categorias indicam os caminhos para se discutir as proposições estabelecidas e direcionam o foco a ser dado na análise dos dados advindos do setor automobilístico paranaense, contextualizado na seção seguinte.



### 3 O SETOR AUTOMOTIVO

Para entender a evolução do setor e as suas características básicas essa seção se destina à sua descrição e caracterização, apresentando um breve histórico da indústria automotiva, em que se busca evidenciar as principais mudanças ocorridas na sua estruturação. Para tanto, alguns aspectos relacionados às origens e organização da indústria automotiva, seu padrão de concorrência e estratégias de atuação, suas características produtivas, bem como sua consolidação no Brasil e sua formação no Estado do Paraná são abordados. O objetivo da presente seção é compreender como essas transformações afetaram a configuração atual do setor e como influenciaram a configuração de suas estruturas de governança.

#### 3.1 ORIGENS E ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Ao descrever as características da organização da indústria automotiva, em momentos distintos, bem como as transformações por ela apresentada, Melo (2006) aponta que a Europa é o berço dessa história, cujo início se dá no século XIX com a Era do Ouro do Automóvel (1890-1910). **Nos primeiros momentos da organização industrial automotiva, a indústria era desverticalizada**, sendo a fabricação de veículos feita por intermédio da subcontratação de profissionais de alto nível de qualificação. Conforme a autora, o mercado para o automóvel era reduzido e distinguiu-se pelo elevado poder aquisitivo dos consumidores. Nesse sentido, acima de suas características funcionais, o automóvel era tido como objeto de luxo, destacando-se o seu valor simbólico de ostentação.

No início, a produção do veículo era artesanal, sendo que em 1896 a primeira transformação nesse sistema de produção ocorreu com o advento da padronização. No entanto, mesmo sendo possível a padronização de peças e componentes, cada fabricante era especializado e independente, produzindo o mesmo produto de acordo com diferentes especificações, pois cada montadora tinha critérios próprios. Em 1907

uma primeira crise econômica<sup>99</sup> ameaçou a indústria automotiva, evidenciando a vulnerabilidade das montadoras norte-americanas operando nesse sistema. Diante da falência de alguns fornecedores, as montadoras encontraram dificuldades para sua substituição imediata. Apesar da *Society of Automotive Engineers* (S.A.E) tentar criar padrões para a fabricação de partes e peças, visando o intercâmbio entre firmas, as grandes montadoras continuaram com as especificações próprias. Esse quadro de dificuldades de fornecimento incitou esforços no sentido da fabricação própria de partes e peças (MELO, 2006).

É diante dessas condições que, **em um segundo momento, a organização da produção automotiva é caracterizada pela integração vertical**, ou seja, pela internalização da produção da matéria-prima necessária às suas atividades. Na percepção de Melo (2006), foi Henry Ford (1863-1947), fundador da *Ford Motor Company*, quem iniciou um processo de internalização da fabricação de componentes, estimulado por uma estratégia agressiva para adquirir a liderança do mercado norte-americano. Isso se daria para reduzir os custos de produção, pela necessidade de ampliar o controle sobre as especificações dos componentes e pela disponibilidade de capacitação interna. Na sequência a General Motors e a Chrysler também iniciaram o processo de internalização de atividades, só que num nível menor que o da Ford.

De acordo com Aguiar (2001), na Ford do começo do século, a verticalização chegou ao extremo, uma vez que a companhia possuía siderúrgicas para o aço e plantações de seringueiras para fabricar os pneus. Esse extremismo era devido a situação da indústria de componentes da época, pois para que a linha de montagem da Ford funcionasse a contento, era preciso que, além de não haver faltas, todos os componentes atendessem especificações de projeto. No entanto, a indústria de componentes era acostumada ao modo artesanal de produção, podendo não garantir a padronização e a entrega de seus produtos. Por este motivo, a Ford considerava mais adequado controlar, ou pelo menos tentar, todas as etapas de produção possíveis.

---

<sup>99</sup> A crise de 1907, também conhecido como **pânico financeiro de 1907** e **pânico dos banqueiros de 1907**, foi uma crise financeira nos EUA que ocorreu quando a Bolsa de Valores de Nova Iorque caiu quase 50% em relação ao seu pico no ano anterior.

Uma segunda fase da integração vertical é caracterizada pela introdução de técnicas de massificação da produção, que serviu como apoio a corrida armamentista evidenciada no contexto da Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Nesse âmbito, foi novamente Henry Ford quem introduziu os princípios da produção em massa (entre 1912 e 1914), ou seja, a produção em larga escala de produtos por meio de linhas de montagem, com peças padronizadas e trabalhador especializado. Este modo de produção foi popularizado particularmente na fabricação do modelo Ford T.

Além do aumento de volume da produção de veículos, introduziu-se, posteriormente, a diversificação de modelos e marcas, com um nível menor de internalização das atividades produtivas, devido a formação de fabricantes independentes com tecnologias sofisticadas (MELO, 2006). No âmbito da diversificação, tem destaque o empresário e fundador da General Motors, William C. Durant (1861-1947), criador do sistema corporativo multi-marcas, com diferentes linhas de carros, e Alfred Sloan (1875-1966), um de seus presidentes posteriores. Conforme Aguiar (2001), a General Motors se destacou introduzindo uma grande inovação em termos de produto, com cores diferenciadas, produtos destinados a faixas distintas de mercado, bem como padronização de algumas partes centrais dos automóveis e diferenciação de outras.

Para tanto, a GM sofreu uma reestruturação que a dividiu em vários segmentos ou divisões, gerenciados separadamente como se fossem empresas independentes, mas que prestavam contas a sede. A vantagem é que essas divisões poderiam ter outros clientes sem ser a GM, minimizando os impactos causados pelo desaquecimento da demanda da montadora. Na década de 1950, a Ford também iniciou sua política de compra de componentes de terceiros, abrindo licitações para empresas realizarem fornecimento de peças (AGUIAR, 2001).

Com isso, como salienta Melo (2006), o **terceiro momento da organização industrial automotiva é marcado pelo retorno a produção desverticalizada**, com novos delineamentos na relação indústria-fornecedor. Esse momento é caracterizado pelo surgimento da produção enxuta. Assim como a Ford foi um marco na moldagem dos princípios básicos do sistema de produção em massa, a montadora japonesa Toyota foi o referencial que moldou os princípios da produção enxuta, por meio do Sistema Toyota de produção (DIAS, GALINA,

SILVA, 2008). O sistema Toyota de produção surgiu como um modo de superar as limitações advindas do sistema de produção em massa. O último trazia conflitos entre montadoras e fornecedores devido à busca de redução de preços, bem como a problemas advindos de especificações das encomendas (AGUIAR, 2001).

Ademais, as empresas no Japão no pós-guerra, na década de 50, enfrentavam o problema da escassez de recursos financeiros, necessitando buscar a diminuição de custos, por meio da racionalização e eficiência. Nesse caso, o modelo fordista de produção tinha dificuldades de funcionar numa situação na qual as demandas eram baixas, inviabilizando a produção em massa. Sendo assim, apesar de ter estudado os métodos americanos de produção de automóveis, a Toyota não poderia obter redução de custos por meio do aumento da produção, preferindo desenvolver seu próprio sistema de produção (AGUIAR, 2001; CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

O Sistema Toyota de Produção gerou efeitos para a indústria automotiva, como a capacidade de oferecer veículos de qualidade, produzidos de modo eficiente e a preços competitivos. Conforme Aguiar (2001) e Torres (2011), de maneira sucinta, a produção enxuta envolve a manutenção de estoque reduzido, com entrega de peças *just-in-time* (entrega sob encomenda, na hora da produção), bem como alto desempenho decorrente do trabalho em equipe, da polivalência, da rotatividade nas tarefas e dos programas de melhoria contínua para qualidade e produtividade. A partir dos anos 1960 o Sistema Toyota de Produção começou a ser adotado por outras empresas, além da Toyota, trazendo inovações para a gestão interna da produção.

Na visão de Aguiar (2001), para adequar-se a esse novo modelo, a indústria automobilística precisou desenvolver mecanismos de contínua reestruturação de toda a sua cadeia de suprimentos, demandando uma integração inter organizacional mais efetiva com seus fornecedores. Essa integração é um tipo de cooperação vertical em que a organização pode decidir externalizar atividades que não fazem parte do seu *core competence*. Como complementa Gereffi (2005), com a difusão do modelo de produção da Toyota, a indústria automobilística se reorganizou, formando uma rede de empresas subcontratadas, permitindo às montadoras transferir para fora, por meio de terceirizações, parte do processo produtivo e da responsabilidade e focar em suas competências centrais.

### 3.1.2 Relações envolvendo as montadoras e o segmento fornecedor pós 1990

O processo de globalização, fortemente evidenciado na década de 1990, intensifica a lógica de expansão de empresas transnacionais, caracterizada pela desregulamentação financeira e comercial, elevando a necessidade de competitividade das empresas em nível internacional (SENHORAS, 2005). Sendo assim, **após a reformulação do sistema produtivo, a atenção da indústria automotiva voltou-se para o processo de globalização na década de 1990**. Com isso, houve uma gradativa transição do modelo de produção local nos países centrais e exportação, para um modelo de redes e alianças juntamente com o estabelecimento de bases produtivas em países economicamente atrativos (CARVALHO, 2005).

É observado, nesse momento, um processo de intensa desverticalização das cadeias produtivas<sup>100</sup>, com destaque para os mercados emergentes. Sacomano Neto e Iemma (2004, p. 130) afirmam que "[...] a perspectiva de desenvolvimento dos países emergentes ofereceu às montadoras a oportunidade de crescimento dos lucros, que já não podiam ser alcançados nos países domésticos". Ademais os autores destacam que os mercados emergentes começam a se destacar em função de aspectos como o rápido crescimento do mercado de veículos, unidades de produção em localidades com custos mais baixos, crescimento acelerado das taxas de motorização e privilegiados campos para novos experimentos organizacionais e trabalhistas.

Ocorre, ainda, com a internacionalização, a concentração do processo de inovação tecnológica nas unidades produtivas das economias capitalistas desenvolvidas, determinando às filiais, localizadas nas economias periféricas, o processo de fabricação e de montagem de produtos (SENHORAS, 2005). Explicando essas mudanças que ocorreram no bojo do processo de globalização, considerando o segmento automotivo, Almeida *et al.* (2006, p. 2) reforça:

---

<sup>100</sup> Esse processo traz em seu encaixo a redução dos riscos para os projetos de investimentos das grandes corporações, a personalização dos produtos, representada pelo processo *just in time*, e ganhos de escopo (SENHORAS, 2005)

As mudanças ocorridas na indústria automobilística, na década de 90, deram-se pelo acirramento da concorrência e pela saturação dos mercados dos países desenvolvidos, que culminaram no aumento da capacidade ociosa e na queda da rentabilidade do setor. Esses fatores geraram uma reestruturação produtiva caracterizada: (a) pela intensa globalização dessa indústria, com aumento dos fluxos de investimentos diretos externos (IDE); (b) pelo aumento da concentração produtiva, especialmente via fusões e aquisições (F&A); e (c) pelos esforços em termos de desenvolvimento de produto, com o objetivo de dinamizar a demanda.

Em complemento, Sturgeon *et al.* (2009) destaca que, além da intensificação do IDE, a caracterização do setor automotivo pós 1990 se dá pela produção de modelos globais e pelo comércio internacional de veículos e autopeças. O IDE foi atraído, principalmente, pelo crescimento do mercado efetivo e potencial e pela ampla oferta de trabalho qualificado em países como Brasil, China e Índia, com o objetivo de penetrar nos mercados locais e também de exportar de volta para os países desenvolvidos.

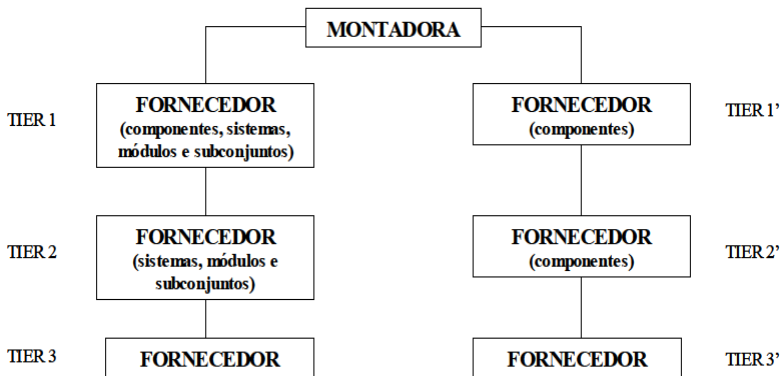
Por outro lado, vale destacar que a novidade no período histórico da globalização não foi a instalação de linhas de montagem em novos países. Conforme salienta Torres (2011), uma característica básica da indústria automobilística é que ela teve sua produção internacionalizada desde sua origem. Sendo assim, o que mudou com a globalização foram as relações na cadeia de suprimentos, a terceirização e transferência de atividades de maior valor agregado para as firmas fornecedoras, sendo que essas começaram a ocupar um papel decisivo na nova configuração do setor automotivo.

A Figura 5 apresenta, de modo simplificado, a configuração das relações de fornecimento na cadeia automotiva no mercado mundial após 1990, considerando a montadora e seus fornecedores diretos e indiretos. Por meio da figura, é possível perceber que as relações de fornecimento na cadeia automotiva se arquetetam em três níveis em



relação à montadora. Cada nível do fluxo de transações é dividido em dois grupos, ou seja, T1 e T1'; T2 e T2'; T3 e T3', conforme pode ser visualizado a seguir .

**Figura 5 - Estrutura da relação de montadoras e fornecedores no setor automotivo.**



**Fonte:** Ferrato *et al.* (2006, p. 78).

Como explicam Ferrato *et al.* (2006), o 1º nível (*tier one*) é caracterizado pelo fornecimento direto às montadoras. É formado principalmente por grandes empresas globais, a maioria delas controladas por capital estrangeiro, tais como: MWM, Eaton, R. Bosch, Delphi, Visteon, Cummins, entre outras. Uma parte considerável dessas empresas fornece sistemas completos, módulos ou subsistemas (motores, caixas-de-câmbio, eixos dianteiro e traseiro, sistema de freios, dentre outros). Na visão de Casotti e Goldenstein (2008), as empresas desse nível detêm sofisticação tecnológica e fazem o desenvolvimento do produto, assumindo os custos do projeto, gerenciando o suprimento de partes e fornecendo os subconjuntos já testados e prontos para serem instalados. Por isso, essas empresas estão instaladas efetivamente no chão da fábrica das montadoras. Ferrato *et al.* (2006) ainda apontam que estão nesse nível de fornecimento produtores de componentes com graus diferentes de complexidade, incluindo empresas de capital nacional de menor porte. Destaca-se que o T1 domina o nível deste grupo de fornecedores de componentes e partes, entregando à montadora sistemas

completos, conjuntos e módulos, enquanto o T1' domina apenas o nível do grupo de fornecedores de componentes.

No 2º nível (*tier two*), encontram-se os fornecedores de componentes e alguns de sistemas, módulos ou subconjuntos para empresas do primeiro nível. Este nível é constituído por número representativo de pequenas e médias empresas de capital nacional, que são responsáveis também pelo abastecimento do mercado de reposição. Elas cooperam com os fabricantes de primeiro nível no desenvolvimento do produto (FERRATO *et al.*, 2006; CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

As firmas de 3º nível (*tier three*) são fornecedoras de *commodities* simples para as empresas do primeiro e do segundo nível (FERRATO *et al.*). De acordo com Dias (1998), existem três etapas no processo de relacionamento entre fornecedores e montadoras. Na primeira etapa existe o fornecimento simples de componentes; na segunda, a montagem de módulos sem projeto; e finalmente, o projeto e a montagem de módulos. Em cada uma dessas etapas, o fornecedor necessita possuir novas competências, como pode ser visualizado no Quadro 9.

**Quadro 9 - Etapas de fornecimento no relacionamento entre montadora e fornecedor no setor automotivo.**

ETAPA	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
<b>Fornecimento simples</b> Montadora fornece o projeto do componente.	- Engenharia de manufatura - Controle de processo - Controle financeiro
<b>Fornecimento de módulos</b> Montadora fornece o projeto do módulo.	- Engenharia de manufatura - Controle de processo - Controle financeiro - Testes, protótipos - Serviços - Criação de novos processos - Compras - Seleção e validação dos sub fornecedores - Logística

Continua na próxima página [...]

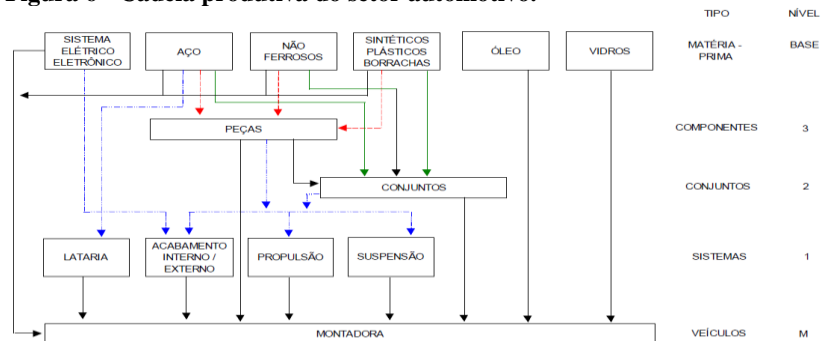
[...] Continuação do Quadro 9.

<p>[...] Continuação Quadro 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engenharia de manufatura</li> <li>- Controle de processo</li> <li>- Controle financeiro</li> <li>- Projeto do produto</li> <li>- Testes, protótipos</li> <li>- Serviços</li> <li>- Criação de novos processos</li> <li>- P&amp;D</li> <li>- Compras</li> <li>- Seleção e validação dos sub fornecedores</li> <li>- Logística</li> <li>- Marketing</li> </ul>
-----------------------------------	---

Fonte: Dias (1998).

Na visão de Dias, Galina e Silva (2008), de uma forma geral, as empresas de autopeças que atuam nos mercados emergentes podem ser classificadas em três categorias: 1) empresas nacionais grandes ou multinacionais, que tem padrão tecnológico internacional e que são capazes de concorrer em qualquer mercado; 2) empresas que estão se capacitando para concorrer com os itens importados; 3) pequenas e médias empresas, normalmente nacionais, que produzem peças de baixo conteúdo tecnológico, estabelecendo-se uma concorrência por preço. Na visão desses autores, a cadeia produtiva da indústria automobilística pode ser considerada conforme Figura 6.

**Figura 6 - Cadeia produtiva do setor automotivo.**



Fonte: Dias, Galina e Silva (2008, p. 11).

Diante do exposto, percebe-se que, nos primeiros momentos da organização industrial automotiva, no final do século XVIII e início do século XIX, a indústria era desverticalizada, caracterizada pela contratação de fornecedores de alto nível de qualificação. A partir da crise econômica que ocorreu em 1907 e da falência de alguns fornecedores, as montadoras encontraram dificuldades de permanecer nesse sistema. Esse quadro incitou esforços para fabricação própria de partes e peças, iniciados por Henry Ford que também introduziu, em um segundo momento, os princípios da produção em massa. Posteriormente, a diversificação de modelos e marcas começou a ganhar espaço, com destaque para a General Motors que inovou sua frota de veículos com cores e tipos diferenciados.

O novo momento caracterizado pelos automóveis diversificados e a conseqüente necessidade de diversificação produtiva caracterizou uma nova desverticalização no setor, com a formação de fabricantes independentes com tecnologias sofisticadas. Vale notar que esse momento é marcado pelo surgimento do Sistema Toyota de Produção, em 1950, logo após a Segunda Guerra Mundial. A partir dos anos 1960, o Sistema Toyota de Produção começou a ser adotado por outras empresas, além da Toyota, o que se intensificou com o processo de globalização, que se deu na economia mundial, notadamente a partir dos anos 1990.

A configuração da cadeia automobilística, pós 1990, se dá pela intensificação da internacionalização no setor automobilístico, notadamente para países emergentes, com a formação de um conjunto de fornecedores diretos e indiretos. Esses se distribuem entre empresas nacionais grandes ou multinacionais, e pequenas e médias empresas nacionais que buscam se capacitar para concorrer com os itens importados.

### 3.2 PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS

Ao atuarem globalmente, as montadoras seguem o objetivo de criar um padrão de concorrência e estratégias eficazes com o intuito de ampliar seus lucros. Em termos de padrão de concorrência, considerada como um dos setores industriais mais dinâmicos, a indústria automobilística mundial é composta por um oligopólio global de empresas internacionalizadas em que são grandes as barreiras

econômicas e tecnológicas à entrada de novos competidores (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008). Pode-se afirmar que a indústria está em permanente processo de consolidação, sendo frequentes as incorporações, fusões, *joint ventures* e parcerias comerciais das mais diversas naturezas que, de uma forma geral, reafirmam o caráter oligopolista do setor.

O setor automobilístico sempre se caracterizou por envolver empresas de grande porte - considerando a estrutura industrial da economia - devido ao seu padrão tecnológico e à amplitude do mercado atendido (COSTA; HENKIN, 2012). Conforme Senhoras (2005), o setor automobilístico disseminou inovações na produção e nos produtos, que influenciaram muitos outros setores da economia e a organização dos espaços (destaque para o Fordismo e o Toyotismo). Na visão do autor, com o seu amplo capital empregado em inovações e adaptações informacionais, é um dos setores da economia mais característico do meio técnico-científico-informacional global.

Nesse sentido, dada a complexidade tecnológica no desenvolvimento de produtos e no processo de fabricação, o setor incorre em pesados custos fixos: P&D em novos produtos, propaganda, custos de *setup* (moldes, ajustamento de maquinário e outros), investimentos em máquinas e equipamentos, montagem da infra estrutura produtiva, dentre outros. Sendo assim, as empresas buscam abater esses custos através da obtenção de economias de escala e escopo, além de agregar valor aos produtos através de diferenciação (COSTA; HENKIN, 2012, p. 4).

Portanto, para que uma empresa obtenha lucro nesse setor é necessária uma estrutura empresarial de porte razoável, ou a especialização em atender a um nicho de mercado específico de produtos de maior valor agregado. Conforme pode ser visualizado no Quadro 10, o setor automotivo caracteriza-se por produzir bens duráveis de consumo com economias de escala e de escopo. Pode se caracterizar como um oligopólio concentrado e diferenciado, o que permite defini-lo como um oligopólio misto. Isso porque é representado por um pequeno número de grandes grupos empresariais com alto volume de capital e

uma elevada gama de produtos diferenciados, aspectos que definem as estratégias concorrenciais.

A estrutura de mercado é relativamente estável, caracterizada por um processo de concentração técnica, cujo aspecto principal é a criação de descontinuidade tecnológica. A tecnologia tem papel fundamental, gerando custos decrescentes devido a maior eficiência produtiva. No Quadro 10 são explicitadas as características estruturais e concorrenciais da indústria automobilística na percepção de Senhoras (2012).

**Quadro 10 - Características estruturais e concorrenciais do setor automotivo.**

<i>Oligopólio Concentrado + Diferenciado = Oligopólio Misto</i>	
<i>Setor</i>	Bens duráveis de consumo, cujos insumos básicos e bens de capital padronizados requerem economias de escala e de escopo
<i>Diferenciação do produto</i>	As economias de escopo são tão importantes quanto às economias de escala no valor final do produto.
<i>Economia de escala</i>	Alta concentração técnica devido: 1) economia técnica de escala; b) elevado montante de capital inicial mínimo; e c) facilidade de acesso à tecnologia e insumo.
<i>Formatos de estratégia concorrencial</i>	Combina planejamento do excesso de capacidade com a busca de diferenciação e inovação do produto, como forma de ampliar o mercado.
	A concorrência via preço, embora não seja descartada, não é habitual, pois além de por em risco a estabilidade do mercado, a margem é rígida à faixa, por conta do esforço de vendas.
<i>Estrutura de mercado</i>	Relativamente estável, em função de sua alta concentração e da existência de barreiras à entrada. Destinado a consumidores de média renda e dependente da conjuntura econômica.

Fonte: Senhoras (2005, p. 2).

Em termos estratégicos, vale notar que a indústria automobilística demonstra estar constantemente reformulando suas estratégias, de acordo com os lugares onde atua, com novos acréscimos em ciência e tecnologias cada vez mais flexíveis e adaptáveis às oscilações do mercado competitivo. Como cada uma das etapas produtivas da indústria automotiva pode ser realizada sem que exista uma continuidade física entre elas, as fábricas são distribuídas mundialmente de tal forma que os recursos de cada país possam ser explorados estrategicamente, segundo custos e valor agregado.

Sobre a ação estratégica das montadoras, Costa e Henkin (2012) avaliam que, a partir da década de 1990, as novas condições do ambiente mundial são impostas e exigem reavaliações estratégicas das montadoras: 1) buscam-se maiores reduções nos custos de produção para diminuir o preço de oferta dos veículos produzidos; 2) ocorre o encurtamento do ciclo de vida dos produtos ofertados, através da aceleração do processo de introdução de inovações tecnológicas, com o objetivo de se obter liderança em diferenciação. O lançamento de novos modelos com maior frequência também passa a fazer parte do arsenal de concorrência das empresas. Há ainda a necessidade de maior flexibilidade na fabricação dos veículos, de modo a atingir uma gama variada de perfis de consumidores.

Almeida *et al.* (2006) destacam, também, o investimento nos mercados emergentes como estratégia da indústria automobilística internacional. Essa estratégia inseriu-se no âmbito da nova configuração da estrutura produtiva mundial, em que empresas participam da cadeia global de produção e distribuição, impondo novos relacionamentos inter-empresas e inter-mercados.

Considerando as estratégias de localização e das funções de cada unidade da organização, Ferdows (1997), atualizado por Dias, Galina e Silva (2008) desenvolveram uma classificação para determinar o estabelecimento dos papéis de cada fábrica no exterior: 1) *Offshore* - produz itens específicos a baixo custo; não é inovativa; segue métodos preestabelecidos; 2) *Source* (Fonte) - objetivo primário é produzir a baixo custo, mas possui uma autonomia maior que das *offshore*, realizando, por exemplo, alterações de processos, planos de produção e escolha de fornecedores; 3) *Server* (Servidora) - Produz para mercados nacionais ou regionais específicos. Busca transpor barreiras tarifárias e diminuir custos logísticos, estando próximas do mercado consumidor; 4)

*Contributor* (Contribuidora) - também atende o mercado nacional/regional, mas possui engenharia de processo e produto, e também atua na escolha e desenvolvimento de fornecedores (inclusive para toda a companhia); 5) *Outpost* (Posto Avançado) - seu papel principal é coletar informações para a organização. Para tanto, essas fábricas localizam-se em áreas que possuem fornecedores, clientes, laboratórios de pesquisa e competidores avançados; 6) *Lead* (Líder/Direcionadora) - Cria novos processos, produtos e tecnologias para toda a organização.

Essa classificação está baseada em 3 eixos principais na escolha dos papéis estratégicos das fábricas: acesso a baixo custo de produção (*Offshore, Source*); proximidade do mercado (*Server, Contributor*); acesso a habilidades e conhecimento (*Outpost, Lead*). É possível, ao longo do tempo, alterar esses papéis das fábricas estrangeiras (DIAS; GALINA, 2008). Nesse contexto, Sacomano Neto e Iemma (2004) destacam que, a partir da década de 1990, várias estratégias da indústria automobilística mundial estão sendo implementadas nos mercados emergentes. Um esboço dessas estratégias é apresentado no Quadro 11.

**Quadro 11 - Estratégias da indústria automotiva mundial.**

<b>Estratégias</b>	<b>Aspectos básicos</b>
<b>Simplificação dos produtos</b>	Estratégia para reduzir os custos de <i>design</i> . Nesse caso, a padronização pode possibilitar o projeto e a produção de um carro global, considerando-se as limitações das realidades locais;
<b>Redução das plataformas:</b>	Utilização da mesma plataforma para a produção de veículos, adquirindo vantagens da “comonalização” de componentes e plataformas;
<b>Comunicação</b>	Compartilhamento dos principais componentes, plataformas e políticas de relações de trabalho, sendo um elemento central da montagem modular e da internacionalização do setor. Seu grau é complexo devido à relação entre aspectos globais e/ou locais;
<b>Modularização</b>	É definida através de três áreas distintas: <i>design</i> , uso e produção, indicando a montagem de subsistemas ou módulos. Reduz a rigidez, os custos e as limitações trazidas pela diversidade, indicando mais responsabilidades gerenciais dos fornecedores sobre a cadeia de fornecimento;

Continua na próxima página [...]



[...] Continuação do Quadro 11.

<b>Hierarquização dos fornecedores</b>	Seleção de um número reduzido de fornecedores que devem atender a implantação de programas de qualidade, entregas <i>just in time</i> , adaptar e homologar novos itens de fornecimento. Esses são chamados sistemistas <sup>101</sup> , ou seja, os fornecedores de “auto sistemas”.
<b>Redução de custos</b>	Importância vital em função da diminuição das margens de lucro dos montadores de veículos. A “guerra de preços”, os descontos e os financiamentos exercem pressão para a contínua redução dos custos. Nesse âmbito, as relações cooperativas podem ser uma forma de redução dos custos, investimentos e riscos para as montadoras;
<b><i>Follow sourcing</i></b>	O fornecedor acompanha a montadora para qualquer lugar onde o modelo em questão é produzido. Com isso, possui vantagens advindas de relações de longo prazo e riscos de perder os contratos nos países de origem caso não o fizerem. Essa estratégia foi muito desenvolvida no Brasil, em função do despreparo dos fornecedores nacionais em relação às demandas das montadoras;
<b><i>Global sourcing</i></b>	Montadoras buscam as melhores condições de fornecimento, tais como preço e qualidade, independente da localização geográfica. Isso porque, a possibilidade de importar peças passou a ser um dos mecanismos de pressão aos preços praticados pelos fornecedores locais;
<b>Investimentos</b>	Os investimentos têm grande relação com as estratégias oligopolistas das montadoras que, por meio desse mecanismo, criam barreiras à entrada de novos competidores internacionais;
<b>Super capacidade de produção</b>	Relacionada às estratégias oligopolistas das firmas, pois cria barreiras à entrada e dificulta a instalação de novas montadoras.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sacomano Neto e Iemma (2004), e Dias, Galina e Silva (2008).

<sup>101</sup> A diferença entre subsistemas e módulos é que o primeiro exerce uma função operacional em um sistema maior (ex: sistemas de freios, sistema de embreagens). O módulo não tem necessariamente o objetivo de ocupar uma posição funcional nos veículos, sendo que uma mudança em um dos módulos não necessariamente afetará outros módulos do produto.

Quanto a essas estratégias, Torres (2011, p. 55) complementa que "os maiores fornecedores, também com origem nos países centrais, tornaram-se "fornecedores globais", com operações em nível mundial e capacidade de oferecer bens e serviços para várias montadoras líderes do setor". A ascensão de fornecedores globais levou, ainda, à estratégia de assumir responsabilidade pelo desenvolvimento de autopeças, não só no que tange à produção, mas também na concepção, no desenho e na solução técnica para novos veículos.

Nesse contexto, as estratégias de concorrência em âmbito internacional se caracterizam por serem interligadas, conformando um conjunto coeso de decisões em diferentes esferas, notadamente na área de investimentos, produção, produto, desenvolvimento tecnológico e vendas. O Quadro 12 fornece um resumo sintético considerando as estratégias concorrenciais nessas diferentes áreas.

**Quadro 12 - Estratégias de concorrência na indústria automotiva mundial após 1990.**

Estratégia de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Saturação do mercado nos países desenvolvidos.</li> <li>-As nações emergentes tornam-se plataformas regionais de produção e distribuição.</li> <li>-Transição de um modelo doméstico para um modelo global de competição.</li> </ul>
Estratégia de produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modernização das plantas existentes e inauguração de novas unidades pelas montadoras já estabelecidas e pelos novos entrantes.</li> <li>-Foco na obtenção de economias de escala, por meio da especialização por plataforma de automóvel, e de economias de escopo, através da flexibilidade permitida por uma organização na forma modular.</li> </ul>
Estratégias de Produto e de Desenvolvimento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redução do número de plataformas e elevação de sua padronização,</li> <li>-Aceleração do ciclo de vida do produto.</li> <li>-Gastos e incertezas (técnicas e de mercado) inerentes ao processo de introdução de inovações tecnológicas é dividida com os fornecedores de primeiro nível.</li> </ul>

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 12.

Estratégia de Esforço de Vendas	<p>-O esforço de vendas é perseguido pelo fortalecimento da marca, de gastos em propaganda e em marketing, controle de canais de distribuição e oferta de serviços pós-vendas.</p> <p>-Algumas empresas apresentam escopo amplo de produtos, visando atender mais de um segmento de mercado.</p> <p>-Outras são focadas no atendimento de nichos específicos de mercado.</p> <p>-Alianças estratégicas, fusões e aquisições têm sido a norma na indústria automobilística.</p> <p>-Interessante para as montadoras ter disponível o serviço de financiamento para a aquisição dos veículos pelos consumidores.</p>
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Costa e Henkin (2012).

### 3.3 ASPECTOS ECONÔMICOS DO MERCADO AUTOMOTIVO INTERNACIONAL

A competitividade das empresas na indústria automobilística internacional é resultante principalmente dos seus desempenhos relativos nos principais mercados que, como observado, não se restringem mais apenas aos mercados dos países desenvolvidos. Com efeito, dada a crescente importância dos mercados dos países emergentes, a competitividade internacional no setor automobilístico está demandando, cada vez mais, um posicionamento adequado entre os mercados maduros – onde é possível obter as maiores margens – e os mercados emergentes – onde tem se alcançado as maiores taxas de crescimento (CARVALHO; PINHO, 2009).

Sobre os mercados maduros, em uma análise do setor automobilístico mundial, Damasceno e Valente Júnior (2011) indicam que nove dentre as dez principais montadoras do mundo são provenientes de países desenvolvidos: Toyota, Honda, Nissan e Suzuki, do Japão; General Motors e Ford, dos Estados Unidos; Volkswagen, da Alemanha; Peugeot/Citroen, da França; e Fiat, da Itália. A Hyundai, por sua vez, é originária da Coreia do Sul, sendo esse considerado um país

em desenvolvimento. Conforme os autores, as referidas montadoras respondem por aproximadamente 2/3 da produção mundial de automóveis<sup>102</sup>.

Por outro lado, como destacam Casotti e Goldenstein (2008), estima-se que 77% do crescimento mundial entre 2008 e 2015 será concentrado nos países emergentes. No caso da indústria automobilística isso significa a consolidação de um padrão de consumo focado em carros baratos, demandando das montadoras esforços para reduzir toda ordem de custos. Nesse sentido, revelou-se válida a estratégia de fechamento de fábricas nas economias desenvolvidas e abertura nas emergentes.

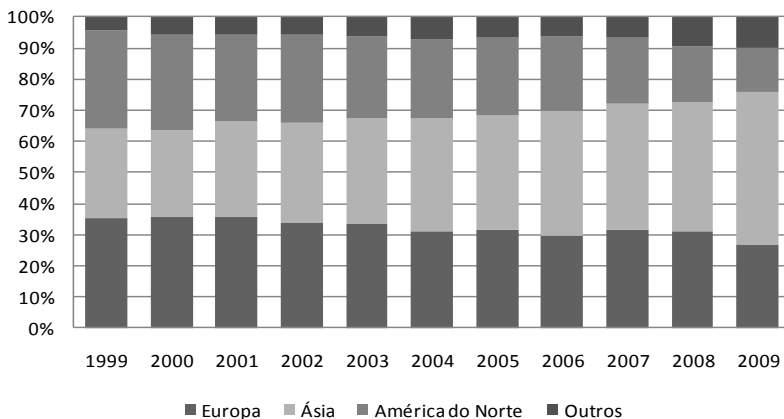
A corrida para os mercados emergentes alterou consideravelmente a geografia da produção de automóveis, notadamente nos anos 1990 e 2000, modificando as posições entre os países produtores. Isso porque ocorreu um aumento significativo da produção na Ásia e outras regiões, como a América do Sul, e uma consequente perda de participação da América do Norte e da Europa. Nessa linha, Casotti e Goldenstein (2008) e Damasceno e Valente Júnior (2011) confirmam que os fabricantes japoneses e coreanos ampliaram a participação de mercado e levaram as montadoras tradicionais a crises financeiras. Enquanto os mercados desenvolvidos se mostraram saturados, a Índia e a China, com imenso mercado potencial, passaram a produzir e consumir grande quantidade de veículos, alterando as estratégias das principais empresas do setor. Outros países emergentes, com destaque para o Brasil, o México e os do Leste Europeu, também ampliaram vigorosamente seu ritmo de produção.

Conforme Torres (2011), em 1999, a participação da Ásia era 28% do total da produção mundial, enquanto da Europa e da América do Norte eram 35% e 32%, respectivamente. Em 2009, a Ásia respondia por praticamente metade da produção mundial de automóveis (49%), enquanto as participações da Europa e da América do Norte caíram para 27% e 14%, respectivamente, como pode ser visualizado no Gráfico 2.

---

<sup>102</sup> Enquanto que cerca de 60 outras montadoras respondem pelo restante da produção mundial.

**Gráfico 2 - Participação das regiões na produção mundial de automóveis, 1999-2009**



Fonte: Torres (2011, p. 49).

A Tabela 1 apresenta a classificação dos dez maiores produtores de veículos automotores a partir de 1999. Como se pode observar, os EUA eram, até 2005, os maiores produtores mundiais de veículos, mas cuja participação já era declinante (em 1999, respondia por 23% do total mundial e, em 2005, por 18%). Em 2007, o Japão ultrapassou os EUA, e conforme dados de 2008, respondia por 18% da produção mundial. Vale notar que o país que se destaca ao longo do período é a China. Em 1999, era a nona produtora de automóveis. Em 2005, já ocupava a quarta posição. Em 2008 pulou para o segundo lugar e, em 2009, finalmente, assumiu a dianteira na produção, respondendo por 22% do total mundial.

Outros países dos chamados “mercados emergentes” também passaram a ter posição de destaque na produção mundial de veículos. São os casos de Brasil, México e Índia. Conforme a Tabela 1, em 1999, nenhum desses países se encontrava na lista dos dez maiores. Em 2005, o Brasil apareceu como o nono maior produtor de veículos. Em 2008, Brasil saltou para sexta posição e a Índia e o México passaram a ocupar o nono e décimo lugares, respectivamente. Em 2009, a Índia saltou para a sétima posição. Juntos, esses três países responderam por 12% do total mundial em 2009. Cabe notar que a crise financeira de 2008 contribuiu

muito para a configuração da produção mundial em 2009. Observa-se uma retração acentuada da quantidade produzida nos mercados desenvolvidos, como EUA, Japão, Alemanha e França, ao passo que alguns países dos mercados emergentes tiveram sua produção aumentada (caso da China) ou estabilizada em relação ao ano anterior. A exceção é o México, cuja produção é fortemente destinada ao mercado estadunidense e, em decorrência da crise, teve forte retração da produção em 2009.

**Tabela 1 – Top 10 dos países produtores de automóveis, anos selecionados.**

1999			2005			2008			2009		
País	Prod.	%	País	Prod.	%	País	Prod.	%	País	Prod.	%
	13.02	23		11.94	18	Japã	11.57	16	Chin	13.79	22
EUA	4.978	%	EUA	6.653	%	o	5.644	%	a	0.994	%
Japã	9.895	18	Japã	10.79	16	Chin	9.299	13	Japã	7.934	13
o	.476	%	o	9.659	%	a	.180	%	o	.516	%
Alem	5.687	10	Alem	5.757	9		8.693	12		5.708	9
anha	.692	%	anha	.710	%	EUA	.541	%	EUA	.852	%
Fran	3.180	6	Chin	5.708	9	Alem	6.045	9	Alem	5.209	8
ça	.193	%	a	.421	%	anha	.730	%	anha	.857	%
Cana	3.058	5	Corei	3.699	6	Corei	3.826	5	Corei	3.512	6
dá	.813	%	a	.350	%	a	.682	%	a	.926	%
Espa	2.852	5	Fran	3.549	5	Brasi	3.215	5	Brasi	3.182	5
nha	.389	%	ça	.008	%	l	.976	%	l	.617	%
Corei	2.843	5	Espa	2.752	4	Fran	2.568	4		2.632	4
a	.114	%	nha	.500	%	ça	.978	%	Índia	.694	%
	1.973	4	Cana	2.687	4	Espa	2.541	4	Espa	2.170	4
RU	.519	%	dá	.892	%	nha	.644	%	nha	.078	%
Chin	1.829	3	Brasi	2.530	4		2.332	3	Fran	2.047	3
a	.953	%	l	.840	%	Índia	.328	%	ça	.658	%
	1.701	3		1.803	3	Méxi	2.167	3	Méxi	1.561	3
Itália	.256	%	RU	.109	%	co	.944	%	co	.052	%
		10			10			10			10
<b>Tota</b>	<b>56.25</b>	<b>0</b>	<b>Tota</b>	<b>66.48</b>	<b>0</b>	<b>Tota</b>	<b>70.52</b>	<b>0</b>	<b>Tota</b>	<b>61.71</b>	<b>0</b>
<b>l</b>	<b>8.892</b>	<b>%</b>	<b>l</b>	<b>2.439</b>	<b>%</b>	<b>l</b>	<b>0.493</b>	<b>%</b>	<b>l</b>	<b>4.689</b>	<b>%</b>

Fonte: OICA (2010).

Nota: Prod. corresponde à produção.

Percebe-se, portanto, uma radical mudança na geografia da produção mundial de automóveis, tendo a China assumido a liderança

na produção mundial, bem como ascensão de outros “emergentes”, como Brasil, México e Índia. De acordo com Carvalho e Pinho (2009), a China vinha, desde 1994, seguindo uma política industrial explícita, visando à constituição de uma indústria automobilística própria e independente. Buscando assegurar competitividade internacional, a estratégia do governo baseou-se no estímulo à constituição de *joint-ventures* minoritárias entre as empresas internacionais e as firmas locais. Ao implementar tal estratégia, a China obteve acesso ao capital e às tecnologias de outros países, mas também ao importante *know-how* para a indústria automobilística local. Por outro lado, também foram estabelecidas regras para as empresas internacionais: as importações foram restringidas, lucros tinham que ser reinvestidos e os fornecedores de componentes e os seus preços também eram controlados.

A Tabela 2 reafirma que a China, Leste Europeu, Brasil e Índia dobraram sua produção e ampliaram sua participação no mundo de forma expressiva ao longo dos últimos anos.

**Tabela 2 - Produção de automóveis e comerciais leves em países emergentes.**

<b>Produção</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>China</b>	4,44	5,23	5,71	7,19	8,88
<b>Leste europeu</b>	1,51	1,45	2,19	2,59	3,44
<b>Brasil</b>	1,83	2,32	2,53	2,61	2,97
<b>Índia</b>	1,16	1,51	1,64	2,02	2,31
<b>México</b>	1,58	1,58	1,68	2,05	2,10
<b>Rússia</b>	1,28	1,39	1,35	1,51	1,66
<b>Tailândia</b>	0,74	0,93	1,12	1,19	1,24
<b>Produção</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Turquia</b>	0,53	0,82	0,88	0,99	1,10
<b>Argentina</b>	0,17	0,26	0,32	0,43	0,54
<b>Total</b>	13,24	15,49	17,43	20,58	24,24
<b>Total Mundial</b>	60,66	64,50	66,48	69,26	73,10
<b>Participação de emergentes na Produção Mundial</b>	21,8%	24,0%	26,2%	29,7%	33,2%

Fonte: Elaborado por Casotti e Goldenstein (2008, p. 159), a partir da OICA (2007).

Ao se considerar os fornecedores, a Tabela 3 indica os quinze maiores fornecedores globais de autopeças, o total de suas vendas mundiais e a participação das vendas de acordo com a região, considerando como base o ano de 2009. Conforme Sturgeon *et al.* (2009), a globalização criou duas categorias de fornecedores: os globais e os locais.

**Tabela 3– Ranking das 15 maiores fornecedoras globais de autopeças, 2009.**

<b>Ra nk</b>	<b>Empresa</b>	<b>País Natal</b>	<b>Vendas mundiais (US\$ milhões)</b>	<b>% Améric a do Norte</b>	<b>% Europ a</b>	<b>% Ásia</b>
1	Denso Corp. Robert Bosch	Japão	28.731	12	12	71
2	GmbH	Alemanha	25.617	13	57	24
3	Aisin Seiki Co.	Japão	20.585	12	7	80
4	Continental AG Magna	Alemanha	18.744	18	61	17
5	International Inc.	Canadá	17.367	47	48	0
6	LG Chem Ltd.	Coreia do Sul	13.080	4	9	83
7	Faurecia Johnson	França Estados	13.000	12	73	9
8	Controls Inc. Delphi Holding	Unidos Estados	12.800	39	52	0
9	LLP ZF Friedrichshafen	Unidos	11.755	32	42	17
10	AG TRW	Alemanha Estados	11.748	10	65	18
11	Automotive Inc.	Unidos Coreia do	11.600	26	58	0
12	Hyundai Mobis	Sul	11.209	13	9	77
13	Valeo AS Toyota Boshoku	França	10.400	10	64	18
14	Corp.	Japão Estados	10.250	14	2	79
15	Lear Corp.	Unidos	9.700	30	47	13

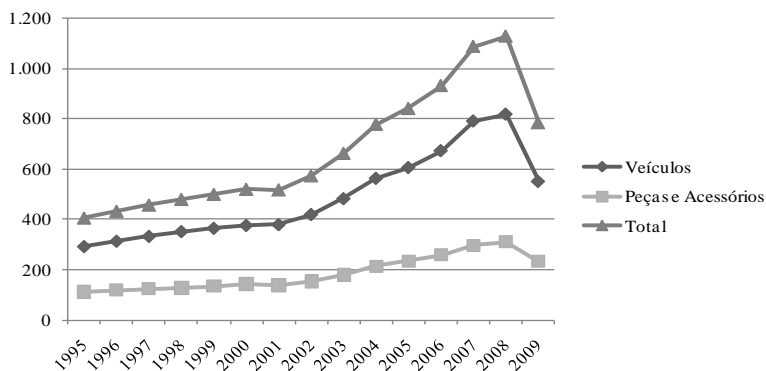
Fonte: Automotive News (2010).



Na primeira categoria inserem a maioria dos fornecedores de primeiro nível e alguns de segundo nível. Na segunda categoria, geralmente estão os fornecedores de segundo e terceiro níveis, que oferecem autopeças mais padronizadas e não requerem sintonia com a produção. Geralmente são peças leves que podem ser adquiridas facilmente no mercado local

Em termos de exportações mundiais, nos últimos quinze anos o valor das exportações de veículos automotores e de peças e acessórios indicou considerável crescimento, como pode ser observado no Gráfico 3. O crescimento das exportações mundiais apresentou uma taxa média de 4% entre 1995 e 2001. A partir de 2002 ocorre uma aceleração na taxa de crescimento. Entre 2002 e 2008, a taxa média de crescimento alcança um percentual de 12%, três vezes mais que no período anterior. Em 2008, no entanto, a taxa de crescimento em relação ao ano anterior foi de apenas 4%, refletindo já os impactos da crise financeira. Essa queda é mais veemente em 2009, quando o valor das exportações decresceu em mais de 30%. Em todo caso, apesar da contração causada pela crise financeira, a tendência ao longo dos anos 1990 e 2000 foi de intensificação do comércio exterior na indústria automobilística.

**Gráfico 3 – Valor das exportações mundiais de veículos e autopeças, 1995 a 2009 (US\$ bilhões).**



Fonte: Torres (2011, p. 55).

Com isso, acompanhar as modificações na indústria automobilística no cenário mundial indica alterações significativas na competitividade, produção, posições e estratégias de atuação dos mercados maduros e dos mercados emergentes. Nesse contexto, o mercado brasileiro se destaca com aumentos consideráveis na sua produção e participação no mercado internacional. Novas montadoras e fornecedores globais foram inseridos no mercado nacional, estimulando o desenvolvimento da indústria automotiva no País. Alguns aspectos da história e consolidação da indústria automotiva brasileira são apresentados no tópico a seguir.

#### 3.4 CONSOLIDAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL

O desenvolvimento inicial da indústria automobilística no Brasil confunde-se com o próprio projeto de industrialização do País. Ainda nos anos cinquenta, relações cooperativas foram estabelecidas, com a participação do Estado brasileiro, das empresas fornecedoras de autopeças e das montadoras. Para o Estado, notadamente, o objetivo dessa cooperação foi o de instigar o desenvolvimento do ramo automotivo, ao passo em que se apostava em externalidades possíveis dos outros ramos da economia nacional. A forte regulamentação estatal e o fechamento do mercado, característicos da época, favoreceram o sucesso dessa estratégia (AGUIAR, 2001).

Vale notar que o surgimento de pequenas oficinas produtoras de autopeças no Brasil foi anterior à chegada das montadoras e destinava-se à reposição para os veículos importados. Com a instalação das montadoras, as pequenas oficinas e empresas comerciais estabeleceram-se como fornecedoras. Assim, nesta fase inicial, as montadoras foram em grande parte responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico e organizacional dessas empresas, sobretudo na região Sudeste, notadamente no Estado de São Paulo, sendo que muitas delas deram origem a grandes grupos industriais (AGUIAR, 2001; DIAS; GALINA; SILVA, 2008).

Por outro lado, para produção de itens de avançada tecnologia, muitas vezes as montadoras optaram por trazer seus fornecedores dos países de origem. De acordo com Aguiar (2001), o baixo nível de capacitação tecnológica dos fornecedores nacionais contribuiu para que

as montadoras buscassem ajudar a transferência tecnológica para as firmas brasileiras e pressionassem seus fornecedores tradicionais nos países industrializados a estabelecerem subsidiárias no país.

Esse quadro se estendeu até o início dos anos 1960, sendo alterado em função do tumulto político e econômico que se estabelece no país até 1967, em função das adequações do regime militar. A partir de então, a proteção às autopeças foram eliminadas, aumentando o poder de barganha das montadoras, que intensificaram seus níveis de verticalização e passaram a atrair fornecedores estrangeiros para o país. Em contrapartida, os fornecedores de autopeças formaram cartéis para aumentar seu poder nas negociações de preços com as montadoras e defender a produção doméstica de peças e componentes para veículos (COSTA, 1998; AGUIAR, 2001).

Sendo assim, a relação entre montadora e fornecedores que era cooperativa até meados da década de 1960, passou a ser caracterizada pelo conflito. Esse predominava de um ou de outro lado, em função de regulamentações e situação econômica. Conforme Aguiar (2001), o conflito se intensificou ainda mais quando as montadoras passaram a exportar e enfrentar mercados mais exigentes, no final da década de 1960, aumentando a pressão sobre os fornecedores locais de autopeças. Na década de 1980, com a instabilidade econômica do país e devido ao engajamento das montadoras nas estratégias de carros mundiais de suas matrizes, o conflito piorou. Nesse contexto, conforme Dias, Galina e Silva (2008) cartéis de fornecedores impuseram relações de longo prazo, ao passo em que os pequenos e médios fornecedores viviam das regras de mercado.

Ao longo da década de 1980 e no início da década de 1990, o Brasil foi marcado pelo desenvolvimento de planos de estabilização econômica e por políticas governamentais específicas, como os acordos setoriais e multilaterais de comércio. Esses foram a base política e econômica para o processo de reestruturação que alterou a configuração da indústria automobilística nacional (AGUIAR, 2001). Explicando as novas relações de fornecimento que se originaram nessa reestruturação na referida década, Almeida *et al.* (2006) aponta que a estratégia de investir nos mercados emergentes por parte de montadoras

estrangeiras<sup>103</sup>, ocorreu em paralelo com a política brasileira de abertura econômica e de atração de IDE.

A partir de então, antigas e novas montadoras estrangeiras investiram fortemente no Brasil, ampliando e modernizando a capacidade produtiva nacional. Conforme Santos (2002), além das montadoras, seus fornecedores preferenciais também se instalaram no país, construindo novas unidades produtivas ou adquirindo empresas nacionais já instaladas. Nesse período, conforme Dias, Galina e Silva (2008), foram observadas relações cooperativas e conflitivas entre montadoras e seus fornecedores. Um pequeno número de fornecedores relacionava-se cooperativamente com fornecedores estrangeiros, ao passo que os demais não atingiram padrões internacionais.

A partir desse momento, chegou ao fim a fase de substituição das importações, que predominava desde os anos cinquenta. Com a abertura do mercado e crescentes investimentos de novos entrantes em toda a cadeia automobilística brasileira, teve início, então, a fase de inovação tecnológica e organizacional. Para Torres (2011), os principais investimentos foram concentrados nos setores das montadoras de veículos e nos setores de autopeças.

Nessa linha, Dias, Galina e Silva (2008) alegam que o aumento dos investimentos diretos externos no Brasil, a partir de 1990, se deu pelas perspectivas de crescimento do mercado consumidor de automóveis no país, geradas pelos acordos das câmaras setoriais do início da década de 90 e pela estabilização econômica trazida pelo Plano Real. Considerava-se, ainda, além da saturação do mercado consumidor nos países centrais – EUA, Japão, países da Europa Ocidental, as

---

<sup>103</sup> Na visão de Santos (2002), no Brasil, o ingresso de montadoras estrangeiras pode ser dividido em três períodos históricos: o primeiro refere-se à entrada da General Motors e da Ford na década de 1920, quando concentraram sua produção em ônibus e caminhões; o segundo, entre os anos 1950 e 1980, em que se instalaram no país a Volkswagen, Vemag, Simca e Fiat para a produção de automóveis de passeio, e posteriormente, a GM e Ford passaram também a produzir esses veículos; o terceiro na década de 1990, quando o Brasil abriu sua economia, em que ocorreu um aumento de importações de veículos e a instalação de novas montadoras, como Renault, Peugeot- Citroën, Toyota, entre outras. Nesse terceiro período ocorre, também, a aprovação do Regime Automotivo Brasileiro, em 1995.

possibilidades de ampliação do mercado através do Mercosul, o que também é confirmado por Casotti e Goldenstein (2008).

Em função da aceleração dos reajustes dos preços dos veículos, a proibição de novos consórcios e o aumento das restrições de financiamento, as vendas na indústria automobilística nacional apresentaram o fraco desempenho até 1992<sup>104</sup>. Na segunda metade da década de 90, a retomada dos investimentos e a dinamização da demanda estiveram relacionadas com as políticas setoriais, como a do Regime Automotivo Brasileiro (RAB)<sup>105</sup>, que vigorou de dezembro de 1995 até fins de 1999, assim como a da integração comercial com a Argentina (DIAS; GALINA; SILVA, 2008)<sup>106</sup>.

Em paralelo, a pouca inserção do País nos mercados desenvolvidos, somada à queda da demanda argentina a partir de 1999, impossibilitou o escoamento da produção para o mercado externo. A

---

<sup>104</sup> Conforme Almeida et al (2008), a recuperação da produção doméstica de auto veículos começa a acontecer em 1992 (aumento de 11,84% em relação a 1991), devido, num primeiro momento, ao reaquecimento da demanda argentina e ao início do processo de integração comercial com esse país.

<sup>105</sup> As tarifas especiais de importação do RAB permitiram que as montadoras já instaladas aprofundassem a estratégia de combinar a produção doméstica com importações intrafirma, no sentido de aumentar as economias de escala. A partir da adoção do RAB e do crescimento da demanda pós-Plano Real, os investimentos aumentaram significativamente, sendo que seu auge se concentrou no período de ampliação e criação da capacidade produtiva, entre 1995 e 1998, no qual a média anual foi quatro vezes maior do que a verificada na década de 80 (ALMEIDA *et. al.*, 2006).

<sup>106</sup> O Acordo de Complementação Econômica firmado entre o Brasil e a Argentina instituiu cotas de intercâmbio de veículos e componentes entre esses dois países, aumentando a flexibilidade do comércio de componentes intra-empresa e estimulando a importação, pelas montadoras argentinas, de veículos de pequeno e médio portes. Assim, resolveu-se o problema de falta de capacidade produtiva argentina, sem a necessidade de aumentar os investimentos e, ainda, aumentou a montagem de veículos naquele país (QUADROS ET AL., 2000, CARVALHO; PINHO, 2009). Por outro lado, as alíquotas de proteção menores, juntamente com o aquecimento da demanda doméstica, aumentaram a participação dos veículos importados na frota brasileira, e a defasagem dos modelos domésticos foi ressaltada, tornando os importados altamente atraentes. As importações saltaram de 115 veículos em 1990 para 184.358 veículos importados, em 1994 (ALMEIDA *et al.*, 2006).

produção e as vendas de auto veículos voltaram a evoluir positivamente em 2000 e 2001, porém, no ano seguinte, ocorreu uma ligeira retração, sendo que o mesmo se deu com as vendas até 2003. Em 2004 e 2005, a indústria apresentou novos recordes na produção de auto veículos, atingindo cerca de 2,2 milhões de unidades em cada ano. Em janeiro e fevereiro de 2006, a produção e as vendas foram 10,7% e 17,7% acima das verificadas nos mesmos meses do ano anterior (ALMEIDA *et al.*, 2006).

De acordo com a Anfavea (2012), em 2011, o mercado automobilístico interno adquiriu, entre nacionais e importados, o total de 3,63 milhões veículos, registrando crescimento de 3,4% em relação a 2010 (vendas de 3,51 milhões). Os importados participaram com 23,6% das vendas totais. Trata-se de novo recorde de vendas, superando o anterior, obtido em 2010.

Os anos 2000 também foram marcados pelo Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (*Inovar-Auto*), instituído em 2012 como parte da política industrial, tecnológica e de comércio exterior chamada "Plano Brasil Maior", lançada em 2011. Segundo informações da Inovar Auto (2015), a Inovar Auto é uma medida empreendida pelo Governo Federal com a finalidade de incentivar o investimento na indústria automotiva nacional. Nessa orientação, esse programa fornece benefícios em relação ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para as empresas que estimularem e investirem na inovação, bem como em pesquisa e desenvolvimento dentro do Brasil. O programa prevê um desconto de até 30 pontos percentuais no IPI para automóveis produzidos e vendidos no País. As empresas que podem se beneficiar desse regime são aquelas que produzem veículos no país, as que não produzem, mas comercializam, bem como as empresas que apresentam projeto de investimento no setor automotivo. Estima-se que até 2015 o Programa levantará mais de R\$ 50 bilhões em investimentos no setor (INOVAR AUTO, 2015).

### **3.4.1 Algumas considerações**

Diante do exposto, percebe-se que a década de 1990 marcou um período de reestruturação da indústria brasileira e, em especial, da indústria automobilística. Como salienta Carvalho (2003), a análise da

configuração recente da indústria automobilística brasileira não pode ser feita sem levar em conta o contexto de reestruturação, integração e modernização, relacionados ao processo de globalização, que marcaram este setor, notadamente, na segunda metade dos anos 90.

A abertura comercial e entrada de novas montadoras indicaram, de um lado, ameaça para aquelas montadoras já estabelecidas, que perderam a proteção de mercado. Por outro lado, criaram oportunidades para as empresas fornecedoras de autopeças de ampliar suas operações mediante fornecimento para as entrantes<sup>107</sup> (TORRES, 2011). Carvalho (2003), destaca que não é viável ignorar que este processo teve a sua dinâmica determinada, em grande parte, pela evolução do próprio mercado local, pelo processo de integração regional e pela política econômica nacional<sup>108</sup>.

Dessa forma, no caso dos distintos comportamentos adotados pelas filiais brasileiras das montadoras internacionais, Carvalho (2003) indica quatro determinantes fundamentais: 1) a importância relativa da filial local (e do respectivo mercado local e/ou regional) para cada montadora; 2) as distintas capacitações acumuladas internamente em termos, por exemplo, do desenvolvimento local de produtos, etc.; 3) o estágio de implementação do respectivo processo interno de globalização/integração; e 4) as respectivas estratégias competitivas – de produção, de investimentos, de produtos, de P&D, etc. – de cada montadora.

Um ponto a ser destacado na conformação do contexto local ao processo de abertura econômica foram os sérios problemas de competitividade que a indústria automobilística brasileira passou com a abertura de mercado e a exposição ao padrão internacional de competição. Conforme esclarecem Almeida *et al.* (2006), a fabricação

---

<sup>107</sup> Ferrato, Spers e Giuliano (2004) acrescentam que as novas entrantes no setor, especialmente a partir de 1992, tiveram a oportunidade de se instalarem no país, inicialmente, com simples montagem de seus agregados (conjuntos principais do veículo: motor, cabina, eixos dianteiro e traseiro, caixas-de-câmbio, direção, etc). Depois de sondarem devidamente o mercado, puderam ou determinar seus fornecedores locais no mercado brasileiro ou convidar seus fornecedores de autopeças de suprimento dos seus países de origem para se instalarem no Brasil.

<sup>108</sup> O autor destaca, no último caso, a criação dos incentivos fiscais aos chamados carros populares, que têm desempenhado um papel crucial nas vendas internas.

era caracterizada pela produção em massa, altos níveis de estoque e retrabalho pós-linha, além de baixa escala de produção. A qualidade e a produtividade dos veículos nacionais também eram muito inferiores e as defasagens tecnológicas e de mão-de-obra eram as principais causas desses problemas.

Além disso, por mais que tenham ocorrido esforços nos anos 80 para modernização, os baixos índices de robotização, de automação, de educação básica da força de trabalho, bem como a alta hierarquização dentro das empresas, a falta de confiança entre os operadores e a gerência e a ausência de trabalho em grupo, foram entraves para o sucesso das novas formas de organização da produção e do trabalho<sup>109</sup> (ALMEIDA et al., 2006).

Apesar desse quadro, os investimentos em modernização das plantas industriais e a introdução dos novos processos produtivos e organizacionais, pós 1990, aumentaram, de forma expressiva, a produtividade da indústria de auto veículos. Dentre os principais fatores para isso destacam-se a automatização da produção, a estratégia de *outsourcing* e mudanças na gestão da produção, com a introdução de novas técnicas, como *Just in Time* e o sistema *Kaban*, que intensificaram o ritmo de trabalho e reduziram o tempo ocioso das máquinas e dos operários<sup>110</sup>. Assim como em outros setores, o aumento da produtividade foi acompanhado de uma retração na quantidade de postos de trabalho na indústria automobilística<sup>111</sup> (ALMEIDA ET. AL, 2006).

Aliado a esses fatores, encontra-se a medida tomada pelo governo para reduzir o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre veículos zero quilômetro, por meio da Medida Provisória n.

---

<sup>109</sup> Tendo-se em vista esse quadro e diante da preocupação quanto ao futuro da produção doméstica e da capacidade desse setor em gerar déficits comerciais, Almeida *et al* (2006) destacam que optou-se por um processo de abertura lento.

<sup>110</sup> Enquanto em 1990, a produtividade da indústria automobilística era igual a 7,79 unidades produzidas por pessoa empregada, em 2004, estava em cerca de 24,8 unidades por pessoa empregada (ALMEIDA et al, 2006).

<sup>111</sup> Em 1997, ano do auge da produção, o número de empregados dessa indústria (104.941) era inferior ao verificado no ano de 1990 (117.396), refletindo a retração do emprego entre 1990 e 1994, que apresentou uma variação negativa de 1,8% ao ano (ALMEIDA et al, 2006)..



451/08. O objetivo foi tentar conter o desaquecimento da economia, em especial o do setor automotivo, resultante da crise financeira de 2008, que acabou chegando ao Brasil. Ao estudar o impacto dessa redução tributária na economia brasileira, Franzoi (2012) conclui que as vendas internas de veículos automotores foram gravemente afetadas pela crise econômica, com redução de quase 49% entre julho e novembro de 2008. Em dezembro, quando as alíquotas do IPI de automóveis foram reduzidas, teve início um processo de recuperação que fez com que as vendas de veículos novos no mercado brasileiro somaram 3.141.226 unidades em 2009. Isso significou uma alta de 11,35% na comparação com 2008, o que mostra que a atitude tomada pelo governo federal de redução da alíquota do IPI dos veículos automotores realmente fez com que o mercado se aquecesse e as pessoas comprassem mais (FRONZOI, 2012) .

Diante do quadro atual, Almeida *et al.* (2006) e Carvalho e Pinho (2009) defendem o desafios e as oportunidades, a partir desse contexto, surgem na direção de uma substituição de importações competitiva e com maior inserção no mercado externo, visando diversificação dos mercados destinos das exportações e redução da capacidade ociosa da indústria. Os autores alegam que a internalização de parte da produção dos componentes e das matérias-primas, atualmente importados, pode contribuir para a diminuição das importações e, adicionalmente, para a obtenção de superávits comerciais. Viabiliza, ainda a ampliação da produção, da renda e do emprego interno.

Sendo assim, um eventual processo de substituição competitiva das importações permitiria consolidar a cadeia automobilística brasileira, sem comprometer a sua competitividade e favoreceria, num segundo momento, seu desempenho exportador. A inserção internacional, porém, depende das políticas de comércio exterior, como os acordos bilaterais e a integração regional e, principalmente, das estratégias das montadoras no âmbito internacional.

### **3.4.2 Relações de fornecimento na indústria automotiva nacional**

Levando-se em conta o contexto de internacionalização exposto pós 1990, vale notar que as empresas nacionais são mais numerosas e menos valiosas que as de capital estrangeiro (DIAS; GALINA; SILVA,

2008). Isso pode ser atribuído ao fato que as grandes corporações brasileiras de autopeças foram anexadas por grupos transnacionais. As empresas menores, de capacitação tecnológica inferior, permanecem com controle acionário nacional:

as condições de fornecimento direto para as montadoras (níveis de qualidade, JIT sequencial, projetos globais, etc.) diminuíram o parque de fornecedores disponíveis. Em geral, restam apenas *mega suppliers*, que se tornam cada vez mais fortes. Dessa forma, as empresas nacionais são deslocadas para níveis mais próximos da base da cadeia produtiva, passando a fornecer componentes mais simples e que exigem menor capacitação tecnológica. Além disso, componentes de maior complexidade tecnológica adquiridos pelas *mega suppliers* (por exemplo, componentes eletrônicos) podem ser fornecidos por empresas de capital estrangeiro, localizadas ou não no Brasil - dados os baixos níveis de impostos para importação para autopeças. Por outro lado, as empresas transnacionais instaladas no Brasil procuram concentrar suas atividades de P&D nas matrizes, a fim de obter ganhos de escala (DIAS, GALINA; SILVA, 2008, p. 16).

Ao analisar as estruturas de governança da cadeia automotiva brasileira nesse contexto, Quadros *et al.* (2000) afirmam que, em consonância com sua equivalente cadeia global, ela mantém uma relação mais hierarquizada na coordenação da produção, valendo-se de contratos e relações estreitas com fornecedores. Destaca-se que esse tipo de estrutura de governança faz com que a relação das montadoras com seus fornecedores seja caracterizada pela transferência a eles dos ônus das estratégias da competitividade. Ferrato, Spers e Giuliani (2004) ainda destacam que as montadoras, na tentativa de reduzirem seus custos, tendem a concentrar seus esforços estratégicos em áreas que apresentem maior liquidez na produção automotiva: na pesquisa e desenvolvimento, no lançamento de novos produtos, na fortificação ou promoção da marca e na venda de seu produto acabado.

Ao explorar a configuração das relações de fornecimento do setor automobilístico brasileiro, vale notar as indicações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE). Por meio do Edital de Chamamento Público (02/2012), esse Ministério destaca que, no setor de autopeças, o segmento representado pelos fabricantes de autopeças de grande porte (sistemistas, nível 1) é dominado por empresas de capital estrangeiro: 73% do faturamento da indústria brasileira de autopeças em 2010 foi devido às empresas de capital estrangeiro e 27%, às empresas de capital nacional. Das 500 empresas associadas ao SINDIPEÇAS cerca de 45 são sistemistas e responsáveis por 50% do faturamento. As principais são *Bosch, Magneti Marelli, Delphi, Cummins, MWM, Visteon, Siemens, Dana, Mahle, Eaton, SKF, TRW, Valeo, Arvin Meritor, Honeywell e BorgWarner*. Há, ainda, fabricantes estrangeiros de vidros como a *Saint-Gobain* e a *Pilkington*.

No caso dos fabricantes de menor porte (níveis 2 e 3), que fabricam forjados, fundidos, estampados, trefilados, plásticos, artefatos de borracha, produtos não metálicos, a maioria das empresas são de capital nacional, apesar do crescimento significativo das importações. Nesse caso, vale notar que a rentabilidade das pequenas e médias empresas de autopeças (níveis 2 e 3) é comprometida pela pressão exercida por clientes (sistemistas do nível 1 e montadoras) e fornecedores (siderúrgicas, por exemplo) que têm maior poder de barganha nas negociações comerciais. Ao final da cadeia, o alto grau de competição entre as montadoras e a concorrência internacional, que provoca queda nos preços das autopeças, dificultam o repasse de custos por parte das empresas de autopeças. Isso, aliado à baixa capacidade de investimento devido aos custos elevados de materiais e serviços, aumenta a fragilidade desse segmento de empresas (MDICE, 2012).

Em consequência, os fabricantes de autopeças dos níveis 2 e 3, na condição de fornecedores dos sistemistas globais, apresentam baixa capacidade de competir e de investir em pessoas, tecnologia e inovação. Essa situação é incongruente pois eles se constituem a base do fornecimento da cadeia produtiva de autopeças, sendo fundamentais para o desempenho do setor, por tornarem viável a produção dos sistemistas e das montadoras.

Na análise sobre as relações de fornecimento entre montadoras e seus fornecedores, Sacomano Neto e Iemma (2004) destacam alguns

arranjos que se difundiram na indústria automobilística nacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 13.

**Quadro 13 - Arranjos da indústria automotiva brasileira.**

<b>Arranjos</b>	<b>Características</b>
<b>Cadeia tradicional</b>	A montadora é muito verticalizada e com baixos níveis de terceirização e de parceria (fábricas do ABC);
<b>Vila industrial</b>	Os fornecedores localizam suas plantas próximas à montadora (Fiat - Betim/MG);
<b>Condomínio industrial</b>	Os fornecedores têm depósitos ou efetuam processos finais de acabamento na planta da montadora. Efetuam o fornecimento <i>just in time</i> ou <i>just in sequence</i> (Audi - São José dos Pinhais/ PR e Ford/Fiesta – Taubaté/SP);
<b>Sistema modular</b>	O projeto e processo são modulares e os fornecedores têm partes finais da montagem de subsistemas na planta da montadora ou próxima desta (GM – Gravataí/RS);
<b>Consórcio modular</b>	O projeto e processo de produção são divididos em módulos que trabalham diretamente na planta da montadora (VW – Caminhões – Resende/RJ). Nesse tipo de arranjo tem-se que o fornecedor é co-investidor, tem relações de profunda dependência e tem limitação no processo decisório no sistema de produção.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Sacomano Neto e Iemma (2004).

Conforme esclarecem Casotti e Goldenstein (2008), o consórcio modular viabiliza um importante enxugamento de custos, via uniformização geral do sistema. Na fábrica, os fornecedores compartilham com a montadora toda a infra-estrutura, inclusive dependências como restaurante e ambulatório. Até mesmo o sindicato é único, o que possibilita a adoção da mesma tabela salarial e dos mesmos

benefícios para todos os funcionários que trabalham no consórcio. Atribui-se a esse tratamento igualitário grande parte do sucesso do sistema, que depende da harmoniosa integração entre todas as empresas envolvidas<sup>112</sup>.

Outra questão interessante e que gera debates sobre o consórcio modular refere-se à necessidade dos fornecedores em dividir os riscos de investimento, adquirindo, em compensação, novos conhecimentos de montagem e *design* de novos componentes. Vale notar que a distinção entre o consórcio modular e o condomínio industrial, os dois arranjos mais comuns, é que no segundo alguns processos diretos pertencem à montadora. Isso não acontece no consórcio modular, onde a montadora, por exemplo, não tem custos diretos de produção. No caso do condomínio industrial os fornecedores diretos (*first tiers*) estão localizados ao lado da fábrica, com fluxos sequencialmente dispostos conforme o fluxo de montagem da montadora. Destaca-se que nesses dois arranjos estão em jogo duas variáveis: a primeira é a redução do investimento para efetuar a produção; a segunda diz respeito ao aumento da produtividade e da redução de custos na produção, em função da troca da produção sequencial pela produção em tempos paralelos (SACOMANO NETTO; IEMMA, 2004).

Percebe-se, portanto, que esses arranjos produtivos aprofundam a configuração do relacionamento entre as montadoras e seus fornecedores, trazendo novos aspectos tais como entrega *just in time*, redução do número de fornecedores diretos, fornecimento exclusivo, participação dos fornecedores no desenvolvimento de produtos, terceirização e fornecimento através de subsistemas ou módulos.

### **3.4.3 Estrutura e aspectos econômicos da indústria automotiva no Brasil**






































A estrutura de mercado da indústria automobilística brasileira, conforme dados do Anuário Anfavea (2012), é representada por 20

---

<sup>112</sup>Esse modelo de produção foi lançado em novembro de 1996, pela fábrica de ônibus e caminhões da Volkswagen construída no Rio de Janeiro. Seu sucesso é tão grande, que a montadora repetiu o modelo nas suas fábricas inauguradas no México e na África do Sul.

empresas com fábricas e concessionárias instaladas em território brasileiro, conforme pode ser visualizado na Tabela 4. Os produtos fabricados abrangem automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus, gerando milhares de empregos em todo o país. As empresas que apresentam um maior número de fábricas são a Agrale, a Ford, a General Motors e a Volkswagen, todas elas com 4 unidades. Na sequência, destacam-se a Fiat e a Renault, ambas com 3 fábricas. Em número de empregos, as que mais se destacam são a Volkswagen, com um total de 25.689 mil em 2011, seguida pela General Motors, com 24.075 mil empregos, e pela Fiat com 16.060.

**Tabela 4 – Auto veículos produzidos no Brasil**

Empresas Companies	PRODUTOS / Products				FÁBRICAS Plants	CONCESSIONÁRIAS Dealers (Dez/11 / Dez/11)	EMPREGO Employment (Dez/11 / Dez/11)
	Automóveis Cars	Comerciais leves Light commercials	Caminhões Trucks	Ônibus Buses			
Agrale					4	70	1.823
Fiat					3	554	16.060
Ford					4	447	10.632
General Motors					4	377	24.075
Honda					1	125	3.145
Hyundai CAO					1	201	1.692
International					2 <sup>(1)</sup>	13	36
Iveco					1	101	3.075
KG					1	–	693
Mahindra Bramont					1	30	74
MAN					1	111	1.141
Mercedes-Benz					2	197	14.290
Mitsubishi					1	175	2.698
Nissan					1 <sup>(2)</sup>	109	Incluído na Renault included in Renault
Peugeot Citroën					2	295	5.185
Renault					3	187	6.175
Scania					1	87	3.530
Toyota					2	133	4.180
Volkswagen					4	419	25.689
Volvo					1	83	3.676

(1) Uma das fábricas está incluída na Agrale; ver tabela 1.2. / One plant is included in Agrale; see table 1.2.

(2) A fábrica está incluída na Renault (Aliança Renault-Nissan); ver tabela 1.2. / Nissan plant is included in Renault (Renault-Nissan Alliance); see table 1.2.

Fonte - Anuário Anfavea (2012, p. 26).

É importante ressaltar que as montadoras operando no Brasil são basicamente filiais de empresas transnacionais. No segmento de autopeças, por sua vez, empresas brasileiras tornaram-se fornecedoras para as montadoras operando no País e, em alguns casos, para fábricas operando no exterior (DAMASCENO, VALENE JÚNIO, 2011).

Vale analisar alguns dados sobre o setor automobilístico, visando apreender algumas de suas características básicas nos últimos anos. Por meio da Tabela 5, é possível perceber que, em 2013, a frota de automóveis do Brasil alcançou mais de 31 mil unidades. Os comerciais leves atingiram 5.647 mil unidades enquanto que os caminhões e ônibus chegaram ao número de 2.097 mil unidades e 612 mil unidades, respectivamente. O total da frota ultrapassou a quantidade de 39 mil unidades. Percebe-se, nesse âmbito, o grande peso da classe dos automóveis na configuração da indústria automobilística brasileira.

**Tabela 5 – Frota de auto veículos em 2013**

	<b>Automóveis</b>	<b>Comerciais leves</b>	<b>Caminhões</b>	<b>Ônibus</b>	<b>Total</b>
<b>Brasil</b>	31.339	5.647	2.097	612	39.695

Fonte: Adaptado do Anuário Anfavea (2014, p. 56).

Na Tabela 6, é destacada a distribuição percentual da frota de auto veículos por Estado no Brasil. Percebe-se que o Estado de São Paulo ocupa posição de destaque na representação da frota de auto veículos, representando 33% da frota nacional, seguido pelo Estado de Minas gerais com 10,9% e pelo Estado do Paraná com 8,4%. Na sequência encontram-se o Estado do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, com 8,0% e 7,8%, respectivamente, sendo esses os cinco maiores representantes de auto veículos do Brasil.

**Tabela 6 - Distribuição em porcentagem da frota de auto veículos por unidade da Federação em 2013.**

	<b>Automóveis</b>	<b>Comerciais leves</b>	<b>Caminhões</b>	<b>Ônibus</b>	<b>Total</b>
<b>São Paulo</b>	34,6%	30,65	26,2%	28,6%	33,5%
<b>Minas Gerais</b>	10,8%	11,0%	11,7%	12,0%	10,9%
<b>Paraná</b>	8,3%	8,4%	10,7%	6,3%	8,4%
<b>Rio de Janeiro</b>	8,5%	6,2%	4,9%	9,1%	8,0%
<b>Rio Grande do Sul</b>	8,0%	7,0%	8,5%	6,3%	7,8%

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação da Tabela 6.

	Automóveis	Comerciais leves	Caminhões	Ônibus	Total
<b>Santa Catarina</b>	5,3%	4,9%	6,1%	3,2%	5,3%
<b>Goiás</b>	3,3%	4,3%	4,1%	3,1%	3,5%
<b>Bahia</b>	3,1%	4,1%	4,1%	6,5%	3,3%
<b>Pernambuco</b>	2,4%	2,6%	3,1%	3,7%	2,5%
<b>Distrito Federal</b>	2,4%	2,0%	0,8%	1,7%	2,3%
<b>Ceará</b>	1,9%	2,3%	2,2%	2,6%	2,0%
<b>Espírito Santo</b>	1,8%	2,1%	2,7%	2,3%	1,9%
<b>Mato Grosso</b>	1,2%	2,3%	2,8%	1,4%	1,4%
<b>Mato Grosso do Sul</b>	1,3%	1,8%	1,9%	1,3%	1,4%
<b>Pará</b>	1,0%	1,6%	1,8%	2,3%	1,1%
<b>Rio Grande do Norte</b>	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%
<b>Paraíba</b>	0,9%	1,0%	0,9%	1,2%	0,9%
<b>Maranhão</b>	0,7%	1,2%	1,2%	1,2%	0,8%
<b>Amazonas</b>	0,7%	1,2%	0,7%	1,3%	0,8%
<b>Alagoas</b>	0,6%	0,7%	0,7%	1,3%	0,6%
<b>Piauí</b>	0,6%	0,9%	0,8%	0,9%	0,6%
<b>Sergipe</b>	0,6%	0,5%	0,7%	1,0%	0,6%
<b>Rondônia</b>	0,5%	0,9%	1,1%	0,7%	0,6%
<b>Tocantins</b>	0,3%	0,7%	0,8%	0,7%	0,4%
<b>Acre</b>	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%
<b>Amapá</b>	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
<b>Roraima</b>	0,1%	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%
<b>BRASIL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

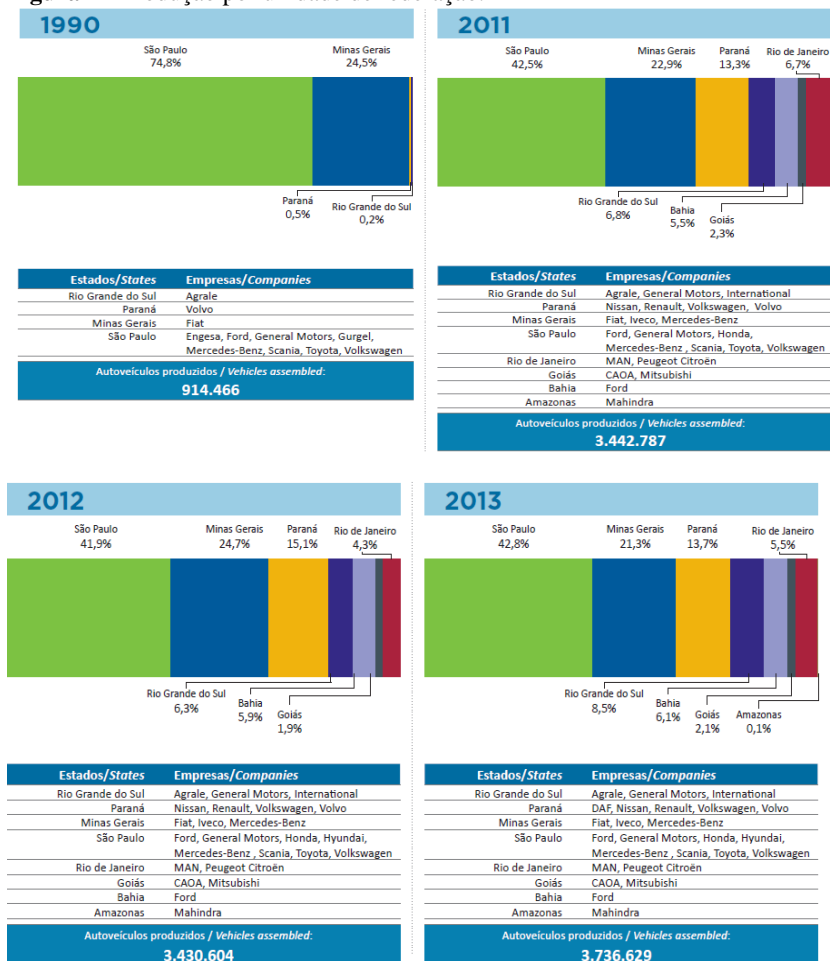
Fonte: Anuário da Anfavea (2014, p. 56).

Em termos de produção, é válido destacar a evolução desde os anos 1990, uma vez que é notável a inserção de determinados estados que antes não tinham participação na produção nacional, como pode ser confirmado na Figura 7. Nos anos 1990, a produção de auto



veículos foi de 914.466 mil unidades e predominava nos estados de São Paulo e Minas Gerais, que participavam, respectivamente, com 74,8% e 24,5% da produção. O Estado do Paraná correspondia a 0,5% acompanhado pelo Estado do Rio Grande do Sul que participava com 0,2%.

**Figura 7 - Produção por unidade de federação.**



Fonte: Anuário Anfavea (2014, p. 64).

Em 2011 é possível perceber um incremento da produção para 3.442.787 milhões, e uma perda de participação do Estado de São Paulo e Minas Gerais, cuja representatividade caiu para 42,5% e 22,9%, respectivamente. Paralelamente o Estado do Paraná subiu sua participação para 13,3% acompanhando pelo Rio Grande do Sul que atingiu 6,8% da produção nacional. Outros Estados como Rio de Janeiro (6,7%), Bahia (5,5%) e Goiás (2,3%) começaram a ganhar representatividade na produção nacional.

No ano de 2012, o país fechou sua produção com 3.430.604 milhões, observando-se uma queda em relação a 2011. Em 2013, a produção se recupera, atingindo 3.736.629 unidades. São Paulo readquire quase um ponto percentual de sua participação em relação ao ano anterior, ou seja, atinge 42,8% de produção em 2013, contra os 41,9% obtidos em 2012. Percebe-se que, em relação aos anos anteriores, em 2013, Minas Gerais apresenta o mínimo de sua participação, atingindo 21,3%. O Paraná também diminui sua participação com 13,7% em 2013, contra 15,1% em 2012, enquanto o Rio de Janeiro e Goiás tem um pequeno incremento na sua participação. Essa evolução pode ser observada na Figura 7.

Segundo o Anuário Anfavea (2014), o faturamento da indústria automotiva em 2013, incluindo o setor de autopeças, foi de 106,8 bilhões de dólares. Por meio da Tabela 7, é possível perceber o aumento no faturamento e ganho de participação da indústria automobilística no PIB industrial, considerando-se, nesse caso, auto veículos e máquinas agrícolas automotrizes. É possível perceber na Tabela 7 que, de um faturamento de 33.833 milhões e com uma participação no PIB industrial de 10,6% em 1990, a indústria automotiva atingiu um faturamento de 93.977 milhões e uma participação de 18,7% no PIB industrial no ano de 2012. Isso demonstra a sua capacidade de crescimento e sua importância para a representatividade econômica da indústria nacional.

**Tabela 7 - Faturamento e participação no Produto Interno Bruto industrial - 1970/2012 (em milhões de US\$)**

Ano	Faturamento Líquido			Participação % no PIB Industrial
	Auto veículos	Máquinas Agrícolas Automotrizes	Total	
1990	28.639	5.194	33.833	10,6
1991	30.042	4.783	34.825	10,8
1992	37.191	5.190	42.381	13,8
1993	3.079	5.072	48.151	14,6
1994	45.723	6.296	52.019	14,8
1995	43.842	3.053	46.895	13,1
1996	47.361	2.796	50.157	13,9
1997	51.930	3.457	55.387	14,7
1998	49.807	4.527	54.334	14,8
1999	41.383	3.958	45.341	12,6
2000	45.063	4.184	49.247	13,0
2001	45.818	4.810	50.628	13,5
2002	43.402	5.931	49.332	12,9
2003	42.039	6.396	48.435	12,5
2004	52.009	9.006	61.015	14,6
2005	56.133	6.443	62.576	14,6
2006	60.110	6.091	66.200	15,1
2007	71.715	8.066	79.782	17,3
2008	76.245	9.205	85.451	17,8
2009	77.259	7.374	84.633	18,7
2010	86.066	9.719	95.785	19,2
2011	84.980	10.749	95.730	18,9
2012	83.676	10.031	93.977	18,7

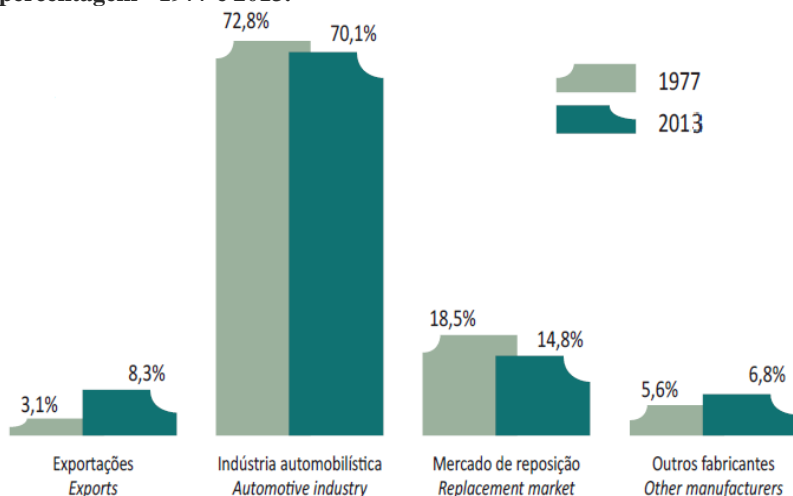
Fonte: Anuário Anfavea (2014, p. 42).

**Notas:** 1) Faturamento sem impostos. 2) Preços reais de 2012(IGP-DI média) convertidos em dólar pela taxa média de 2012 (Bacen). 3) O ano base do PIB Industrial é 2012; para os demais anos consideram-se as taxas reais de variação anual convertidas em dólar pela taxa média de 2012 (Bacen).

Ao se considerar o faturamento da indústria de autopeças por destino, nos anos 1977 e 2011, é possível perceber que grande parte é advindo da indústria automobilística, que participou com 72,8% em 1977 e 70,5% em 2013. Na sequência, destaca-se o mercado de

reposição, com 18,5% em 1977 e 14,8% em 2013. As exportações e outros fabricantes são responsáveis, em 2013, por 8,3% e 6,8%, respectivamente, como pode ser observado no Gráfico 4.

**Gráfico 4 - Faturamento da indústria de autopeças por destino, em percentagem - 1977 e 2013.**



Fonte: Anuário da Anfavea (2012, p. 42).

Em termos de investimentos, o Gráfico 5 indica, em milhões de dólares, os montantes destinados a indústria automobilística brasileira entre os anos de 1980 e 2011 para a área de auto veículos e máquinas agrícolas automotrizes. Se em 1980 esses investimentos chegaram na casa dos 520 milhões dólares, em 1990 eles quase dobraram, alcançando um montante de 995 milhões. Em contínuo crescimento, o ano de 2000 foi marcado por investimentos na ordem de 1.745 milhões e, em 2012, de 5.347 milhões, ou seja, os investimentos cresceram em progressão geométrica nos últimos 30 anos. Conforme o Anuário Anfavea (2014), incluindo o segmento de autopeças, a indústria automotiva brasileira recebeu, entre 1994 e 2012, investimentos na ordem de 68 bilhões de dólares.

**Gráfico 5 - Investimento na indústria automobilística brasileira, em milhões de US\$ - 1980/2012.**



Fonte: Anuário An\feava (2014, p. 44).

É notável a quantidade de empregos gerados pela indústria automobilística, como pode ser visualizado na Tabela 8. Em 1960, essa indústria era responsável por quase 38,5 mil empregos, apresentando um crescimento quase que contínuo até 1970, quando atinge mais de 70 mil. O crescimento permanece até 1980, quando a indústria gera um montante de 153.939 mil empregos, mais que o dobro que a década anterior. Em 1990 se tem uma pequena queda para 138.374 mil e em 2000 para 98.614. A partir de 2000 a quantidade de empregos volta a subir, atingindo, em 2013, um montante de 153.222. Considerando-se os empregos diretos e indiretos, conforme Anuário Anfavea (2014), a indústria automobilística é responsável por 1,5 milhão de empregos.

**Tabela 8 - Emprego na indústria automobilística brasileira: 1958-2013.**

Ano	Auto veículos	Máquinas Agrícolas Automotrizes	Total
<b>1958</b>	19.248	-	19.248
<b>1959</b>	29.323	-	29.323
<b>1960</b>	38.419	60	38.470
<b>1961</b>	37.404	349	37.753
<b>1962</b>	48.523	1.267	49.790
<b>1963</b>	43.994	1.610	45.604

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação da Tabela 8.

<b>Ano</b>	<b>Auto veículos</b>	<b>Máquinas Agrícolas Automotrizes</b>	<b>Total</b>
<b>1964</b>	44.414	1.882	46.296
<b>1965</b>	49.456	2.591	52.047
<b>1966</b>	50.662	2.431	53.093
<b>1967</b>	46.396	2.139	48.535
<b>1968</b>	60.437	2.516	62.953
<b>1969</b>	61.059	3.208	64.267
<b>1970</b>	65.902	4.140	70.042
<b>1971</b>	71.406	5.274	76.680
<b>1972</b>	80.430	7.852	88.282
<b>1973</b>	96.099	10.328	106.427
<b>1974</b>	104.072	13.323	117.395
<b>1975</b>	104.556	15.088	119.644
<b>1976</b>	112.429	16.428	128.857
<b>1977</b>	111.514	18.784	130.298
<b>1978</b>	123.974	18.679	142.653
<b>1979</b>	127.081	19.895	146.976
<b>1980</b>	133.683	20.256	153.939
<b>1981</b>	103.992	17.606	121.598
<b>1982</b>	107.137	17.835	124.972
<b>1983</b>	101.087	17.991	119.078
<b>1984</b>	107.447	22.609	130.056
<b>1985</b>	122.217	23.548	145.765
<b>1986</b>	129.232	28.436	157.668
<b>1987</b>	113.474	27.934	141.408
<b>1988</b>	112.985	25.661	138.646
<b>1989</b>	118.369	25.242	143.611
<b>1990</b>	117.396	20.978	138.374
<b>1991</b>	109.428	15.431	124.859
<b>1992</b>	105.664	13.628	119.292
<b>1993</b>	106.738	13.897	120.635
<b>1994</b>	107.134	15.019	122.153
<b>1995</b>	104.614	10.598	115.212
<b>1996</b>	101.857	9.603	111.460

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação da Tabela 8.

<b>Ano</b>	<b>Auto veículos</b>	<b>Máquinas Agrícolas Automotrizes</b>	<b>Total</b>
<b>1997</b>	104.941	10.408	115.349
<b>1998</b>	83.049	10.086	93.135
<b>1999</b>	85.100	9.372	94.472
<b>2000</b>	89.134	9.480	98.614
<b>2001</b>	84.834	9.221	94.055
<b>2002</b>	81.737	9.796	91.533
<b>2003</b>	79.047	11.650	90.697
<b>2004</b>	88.783	13.299	102.082
<b>2005</b>	94.206	13.202	107.408
<b>2006</b>	93.243	13.107	106.350
<b>2007</b>	104.274	16.064	120.338
<b>2008</b>	109.848	16.929	126.777
<b>2009</b>	109.043	15.435	124.478
<b>2010</b>	119.392	18.470	137.862
<b>2011</b>	125.972	20.071	146.043
<b>2012</b>	129.907	19.560	149.467
<b>2013</b>	131.595	21.627	153.222

Fonte: Anuário Anfavea (2014, p. 46)

Notas: 1) Posição em 31 de dezembro de cada ano. 2) A partir de 1997, esta tabela diz respeito exclusivamente a pessoas com contratos de trabalho firmados com as empresas associadas à Anfavea nas formas admitidas em lei (relação de emprego).

Ao se considerar a balança comercial da indústria automotiva nacional, desde o ano 2001, é possível visualizar que o setor é marcado por *superávits* de 2001 até o ano de 2008. Em 2009, 2010 e 2011 percebe-se um crescente déficit, que começa com quase 4 milhões de dólares em 2009, ultrapassa seis milhões em 2010 e chega a quase dez milhões em 2011. Em 2012 e 2013 o déficit é mantido, atingindo mais de 10 milhões em 2012 e mais de 12 milhões em 2013.

Na visão de Damasceno e Valente Júnior (2011), as importações de veículos no território brasileiro estão atualmente

superando as exportações<sup>113</sup> devido a contribuição de fatores como a demanda interna aquecida, a valorização do real e os incentivos proporcionados por outros países às indústrias automotivas locais. Como pode-se visualizar na Tabela 9, o segmento de autopeças é o que mais realiza transações com o exterior, tanto no que diz respeito às exportações, como no que tange às importações.

**Tabela 9 - Balança comercial da indústria automotiva: Brasil - Mundo (auto veículos, autopeças, máquinas agrícolas, máquinas rodoviárias, outros) em milhões de US\$: 2001-2013.**

ANO YEAR	AUTOVEÍCULOS VEHICLES		AUTOPEÇAS <sup>113</sup> AUTOPARTS		MÁQUINAS AGRÍCOLAS AGRICULTURAL MACHINERY		MÁQUINAS RODOVIÁRIAS HIGHWAY CONSTRUCTION MACHINERY		OUTROS <sup>113</sup> OTHERS		TOTAL TOTAL	
	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS	EXPORTAÇÃO EXPORTS	IMPORTAÇÃO IMPORTS
2001	2.640,1	2.017,0	3.910,7	4.416,5	167,2	30,7	315,3	94,6	428,4	84,6	7.461,7	6.643,4
2002	2.633,4	1.093,5	4.163,0	4.147,3	263,8	12,1	352,2	93,0	379,4	16,5	7.791,8	5.362,4
2003	3.566,5	828,0	5.137,3	4.503,9	502,2	13,5	467,9	166,9	482,0	5,1	10.155,9	5.517,4
2004	4.950,7	880,4	6.431,5	5.824,8	810,7	65,2	954,5	149,1	648,8	21,2	13.796,2	6.940,7
2005	7.076,8	1.350,6	7.855,0	7.070,2	827,0	38,0	1.320,9	302,9	993,8	73,8	18.073,6	8.835,5
2006	7.320,7	2.633,6	9.314,6	7.236,8	701,7	35,0	1.540,4	502,5	1.129,7	28,1	20.007,1	10.436,0
2007	7.800,3	4.083,5	9.939,8	9.772,2	1.018,2	103,1	1.646,2	362,1	1.257,8	68,8	21.662,3	14.389,7
2008	8.409,6	6.865,3	10.880,5	13.557,9	1.369,6	195,6	1.870,1	931,6	1.483,8	38,4	24.013,6	21.588,8
2009	4.621,1	6.971,1	7.071,7	9.508,1	654,2	136,3	618,1	861,5	788,4	46,6	13.753,5	17.523,6
2010	6.909,6	10.869,5	10.691,7	14.855,3	948,7	177,9	1.384,6	1.144,8	1.050,7	116,5	20.985,3	27.164,0
2011	7.656,8	14.709,4	12.537,5	17.999,3	1.048,5	280,8	2.215,1	1.507,4	1.323,6	166,9	24.781,4	34.663,8
2012	6.784,6	12.701,3	11.625,5	18.129,0	906,0	483,8	2.258,2	1.658,5	1.155,4	196,2	22.729,7	33.168,9
2013	8.739,5	12.622,1	10.748,4	21.347,0	912,3	228,4	1.864,8	1.258,9	1.162,9	128,9	23.427,9	35.585,4

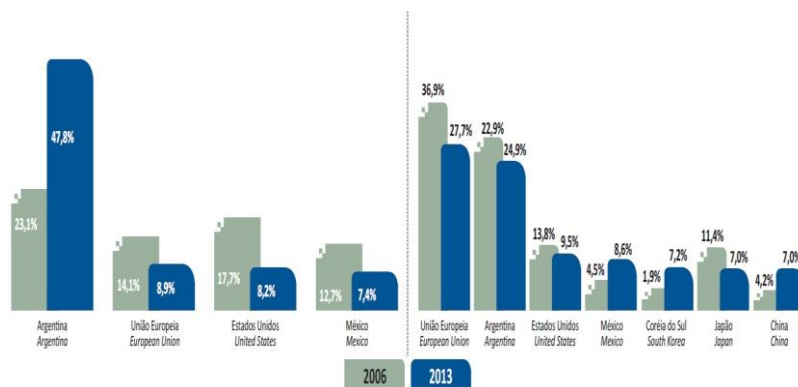
Fonte: Anuário Anfavea (2014, p. 50).

No que diz respeito às exportações, os principais países de destino em 2013, conforme Gráfico 6, são a Argentina, a União Europeia, seguidos pelos Estados Unidos e pelo México. Nas importações, os principais países de origem são a União Europeia, a Argentina, os Estados Unidos, seguidos pelo México, pela Coreia do Sul, pelo Japão e pela China.

<sup>113</sup> Apesar da cobrança de 35% de impostos para veículos oriundos de países que não possuem acordos comerciais com o Brasil



**Gráfico 6 - Exportações e importações automotivas brasileiras: 2006 e 2013.**



Fonte: Anuário da Anfavea (2014, p. 52).

### 3.4.4 Indústria automotiva paranaense

A indústria automobilística brasileira dispõe de um parque industrial espalhado por oito estados: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Bahia, Goiás e Ceará. A evolução da indústria automotiva nacional evidencia que, no início da industrialização (anos 60 e 70), as montadoras se concentraram em Santo André, São Bernardo e São Caetano, na região de São Paulo. A Volkswagen, a Ford, a Scania e a Mercedes localizaram-se no município de São Bernardo, enquanto que a GM preferiu localizar-se em São Caetano (DAMASCENO; VALENTE JÚNIO, 2011).

Nos anos 1970 e 1980, ocorreu uma maior desconcentração dos investimentos, com a instalação de plantas montadoras de veículos da VW e GM no Vale do Paraíba, da Mercedes em Campinas, da Fiat em Belo Horizonte e da Volvo em Curitiba. Nos anos 1990, a dispersão geográfica da indústria automobilística ampliou-se com os estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia e Paraná recebendo investimentos automotivos. Nesse contexto, o Paraná que já fazia parte do mapa automotivo nacional, ainda que marginalmente, passou a se

constituir um dos Estados mais importantes (AGUIAR, 2001)<sup>114</sup>.

Seguindo essa linha de raciocínio, Sesso Filho *et al.* (2004) destaca que, apesar da indústria automobilística paranaense ter iniciado suas atividades ainda na década de 70, a consolidação do setor se deu, efetivamente, na década de 90, com a abertura comercial da economia brasileira e de um processo de descentralização da indústria automobilística no Brasil. Apresentando como principais características, a sofisticação (alta tecnologia) de suas unidades localizadas na área mais desenvolvida do estado, a Região Metropolitana de Curitiba (RMC), a indústria automobilística no Paraná recebeu incentivos fiscais, financeiros e de infraestrutura do governo do estado para instalação de empresas nessa região.

Uma característica importante da indústria paranaense foi a vinda dos fornecedores de autopeças juntamente com as fábricas de automóveis. Isso ocasionou maior capacidade de geração de empregos indiretos, aumento na produção e diminuição no custo de produção. Nesse âmbito, a estrutura do parque industrial paranaense possui características próximas às de outros centros automotivos nacionais, apesar de apresentar alguns entraves, como a pouca tradição de fornecimento, a retração do mercado consumidor e o grande poder concorrencial do setor (SESSO FILHO *et al.*, 2004).

Aguiar (2001) aponta que um dos motivos que trouxe desenvolvimento para o estado do Paraná está relacionado aos acordos de comércio realizados no Mercosul. O autor aponta que esses exerceram um importante papel na racionalização das fábricas e na reestruturação da produção das montadoras de veículos na região. Isso porque, essas montadoras se aproveitaram das facilidade de comercialização entre as unidades instaladas no bloco regional e alcançaram economia de escala. Com isso, ocorreu maior união entre as cadeias integradas de suprimentos do setor automobilístico paranaense, que passaram a produzir modelos complementares e a utilizar as mesmas bases tecnológicas. Esta integração afetou, de modo notável, as

---

<sup>114</sup>Ainda existe forte concentração de fábricas de motores, componentes e centros logísticos de distribuição nas

Regiões Sudeste e Sul, cabendo papel preponderante aos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná (DAMASCENO, VALENTE JÚNIOR, 2011).

relações de fornecimento desse setor, repercutindo no aumento no fluxo de comércio intra-regional e na especialização e complementaridade industrial na região (AGUIAR, 2001).

Além da fácil integração com o Mercosul, pela equidistância entre os principais pólos produtores do Brasil e Argentina, o Estado do Paraná apresenta outras vantagens de natureza logística. Conforme Aguiar (2001), o Paraná encontra-se próximo dos centros produtores tradicionais, tendo facilitado acesso ao setor de autopeças do Estado de São Paulo. Somando-se a isso, ocorre que os centros produtores tradicionais na região do ABC paulista estão muito congestionados, inviabilizando a possibilidade de serem realizados investimentos adicionais nesse local. Outros fatores estão relacionados ao fato do Estado apresentar considerável estabilidade política e econômica, bem como possuir uma estrutura de salários mais baixos e mão-de-obra de bom nível educacional.

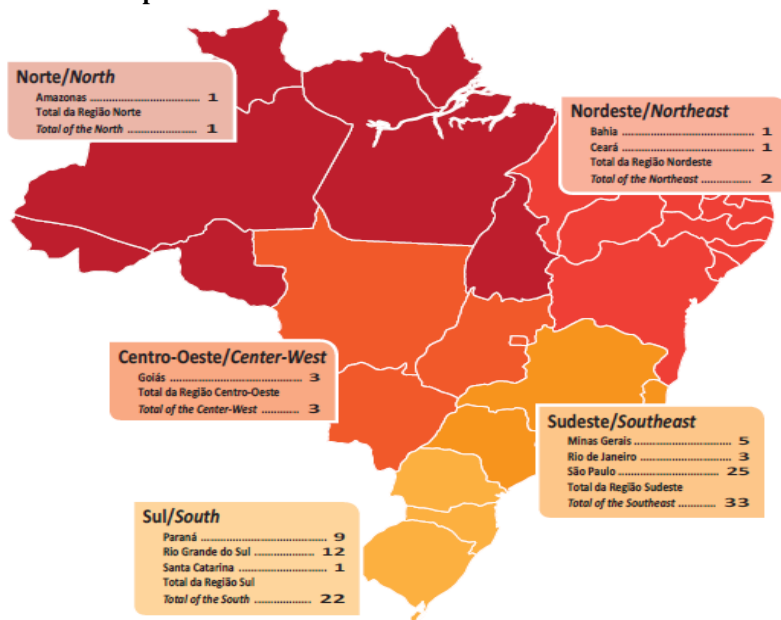
A Figura 8 indica as unidades industriais distribuídas no território brasileiro, associadas à Anfavea. É possível perceber a presença de uma unidade na região Norte, com sede no Amazonas, e duas na região Nordeste, localizadas na Bahia e no Ceará. Na região Centro-Oeste, três unidades são observadas no Estado de Goiás.

Na região Sudeste, por sua vez, se concentra o maior número de unidades industriais, sendo São Paulo o estado com maior representatividade, com vinte e cinco unidades, seguido por Minas Gerais, com cinco unidades, e pelo Rio de Janeiro, com três unidades. Na região Sul, é possível observar a presença de vinte e duas unidades industriais, localizando-se doze no estado do Rio Grande do Sul, nove no estado do Paraná e uma em Santa Catarina. Portanto, considerando a quantidade de unidades industriais de auto veículos, máquinas agrícolas, motores e componentes, o estado do Paraná é o terceiro maior estado automobilístico do país, atrás do estado de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Por outro lado, ao se observar as unidades industriais de auto veículos (automóveis e veículos leves), é possível observar a presença de três montadoras em território paranaense, aqui denominadas Montadora A, Montadora B e Montadora C, que se apresentam como objeto de estudo na presente investigação. É sabido que em 1999, uma aliança entre a Montadora A e a Montadora B permitiu a união de forças e o estabelecimento de uma forte parceria entre essas duas empresas

automotivas multinacionais. As montadoras localizadas no Estado do Paraná serão melhor detalhadas em um segundo momento desse estudo, por meio de dados secundários e da realização da pesquisa de campo.

**Figura 8 - Empresas associadas à Anfavea em 2014 - Unidades industriais - Distribuição geográfica – Auto veículos, máquinas agrícolas automotrizes, motores e componentes.**



**Fonte:** Anuário Anfavea (2014, p. 34).

Diante do exposto, vale notar que as informações sobre as origens e organização da indústria automotiva, com foco nas modificações que ocorreram nas relações envolvendo as montadoras e o segmento fornecedor pós 1990, o seu padrão de concorrência e estratégias de atuação, bem como as condições de consolidação da indústria automotiva no Brasil, seus aspectos econômicos, relações de fornecimento e, ainda, a formação da indústria automotiva paranaense, serviram de base para orientação do trabalho teórico-empírico realizado. Para realizar esse trabalho teórico-empírico, o percurso metodológico seguido é descrito na próxima seção.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção foi desenvolvido o percurso metodológico do presente estudo, definindo-se, primeiramente, a sua natureza, o seu tipo e a abordagem de pesquisa utilizada, bem como o seu recorte, os métodos de coleta e os tipos de dados empregados na sua realização. Além disso, foram apresentadas a população, o objeto de estudo e o lócus da pesquisa, assim como o método de análise de dados, as questões de pesquisa, os seus mecanismos de validade e confiabilidade e algumas definições constitutivas e operacionais, guia para a sua realização.

O objetivo dessa pesquisa foi compreender como os custos de transação e de mensuração, bem como os recursos estratégicos, se alinham na configuração das estruturas de governança adequadas para um dado conjunto de transações na indústria automobilística paranaense. Os resultados da discussão teórica foram confrontados com aspectos empíricos presentes no sistema industrial automobilístico. Nesse sentido, apresenta-se na Figura 9 o esquema de análise, com as categorias e subcategorias de estudo da presente investigação.

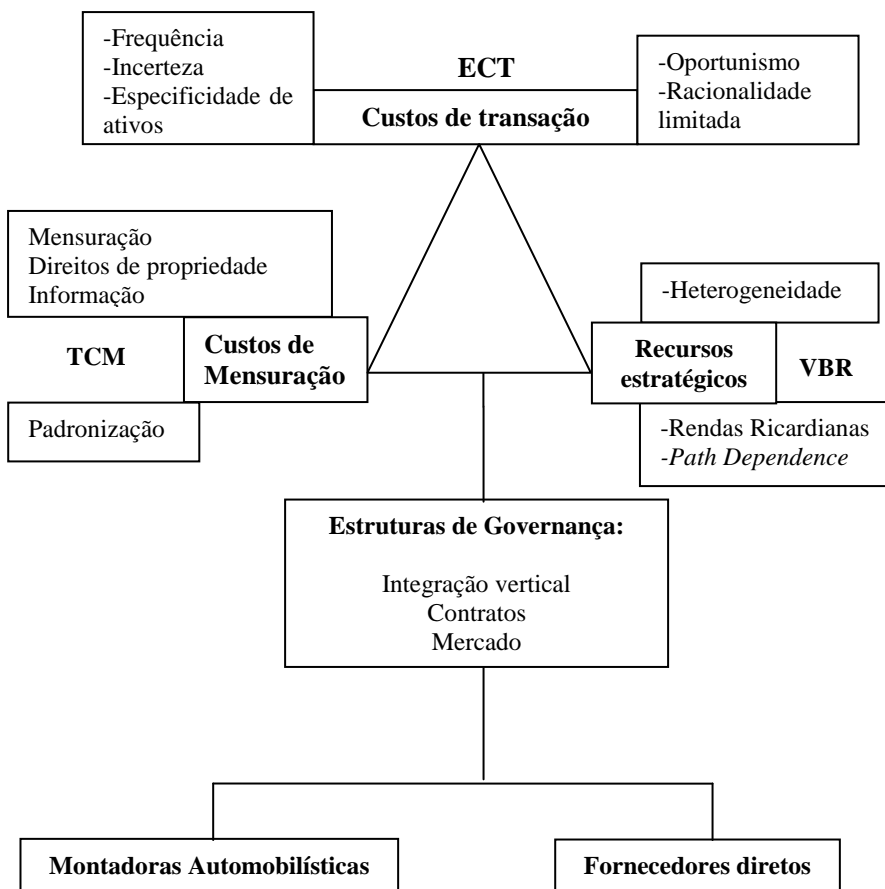
Na TCT, os **custos de transação** foram identificados como categoria de análise básica, cuja formação é influenciada, pelos atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), tal como explicitados em Williamson (1985, 1996). Tanto os atributos quanto os pressupostos foram considerados subcategorias na análise dos custos de transação, cada qual com seus itens de operacionalização.

Pela TCM, os **custos de mensuração** foram identificados como categoria basilar, cuja formação é caracterizada por subcategorias, como a decomposição das transações em dimensões mensuráveis, os direitos de propriedade e a informação, conforme exposto em Barzel (2003). Considerou-se, ainda, como subcategoria de análise em tal abordagem, a padronização. Considerando a VBR, a categoria básica de análise se refere aos **recursos estratégicos**. Para avaliá-los, subcategorias como heterogeneidade, rendas ricardianas e *path dependence* foram propostas.

No centro do modelo analítico figuram as **estruturas de governança**, que se constituem na categoria central da presente investigação. Suas subcategorias se relacionaram aos diversos arranjos possíveis na coordenação intra e inter firmas, ou seja, a integração

vertical, os contratos e o mercado. O foco empírico sobre o qual o modelo foi aplicado se estabeleceu nas relações entre montadoras automobilísticas paranaenses e seus fornecedores diretos, completando o esquema teórico-analítico proposto.

**Figura 9 - Modelo teórico analítico – categorias e subcategorias de estudo.**



Fonte: Elaborado pela autora.

O esquema de análise indica que os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos, em sua complementaridade, forneceram aspectos teórico-analíticos para a compreensão da configuração das estruturas de governança. Nesse prisma, a complementaridade foi tomada como pressuposto no tratamento das abordagens teóricas escolhidas. Essa perspectiva é congruente com o sugerido por Ennen e Richter (2010) que as relações complementares entre os fatores heterogêneos em organizações podem ser vetores de desempenho poderosos. Para os autores, as investigações que incidem sobre as interações entre os fatores individuais, em isolamento, nem sempre detectam estes efeitos de desempenho, uma vez que desconsideram o papel dos fatores contextuais que podem ser constitutivos para relações de complementaridade se manifestarem.

Nesses termos, a complementaridade pode ser definida como: "O valor econômico total adicionado pela combinação de dois ou mais fatores complementares em um sistema de produção, por conseguinte, ultrapassa o valor que seria gerado pela aplicação destes fatores de produção em isolamento" (ENNEN; RICHTER, 2010, p. 208)<sup>115</sup>. Esse conceito é considerado na presente investigação e implica avaliar que a soma de cada teoria individualmente é diferente da soma de suas relações na definição das estruturas de governança.

Da mesma forma, a presente investigação levou em consideração as colocações de Suddaby (2010) ao discutir como construir clareza no desenvolvimento de teorias de gestão.

Bacharach (1989, p. 498) define uma teoria como "[...] um sistema de construtos [...] em que os construtos são relacionados uns com os outros por meio de proposições"<sup>116</sup>. Considerando, da mesma forma, que os construtos são essenciais para o processo de construção de uma teoria

---

<sup>115</sup> "The total economic value added by combining two or more complementary factors in a production system therefore exceeds the value that would be generated by applying these production factors in isolation (ENNEN; RICHTER (2010, p. 208).

<sup>116</sup> "[...] system of constructs [...], in which the constructs are related to each other by propositions"<sup>116</sup> (BACHARACH, 1989, p. 498).

forte, Suddaby (2010) lista quatro elementos básicos que devem ser considerados para se obter clareza em uma construção teórica, que buscaram ser seguidos nessa pesquisa:

1) As definições são importantes, uma vez que obter clareza envolve o uso hábil de linguagem para criar persuasivamente distinções categóricas precisas entre os conceitos. Nesse intuito, são listadas à frente as definições constitutivas e operacionais de cada categoria de análise empregada na presente investigação; 2) Construir clareza exige que o autor delinear as condições de escopo ou circunstâncias conceituais sob as quais a construção irá ou não se aplicar. Assim, a partir de uma análise focada no nível setorial, buscou-se definir os aspectos teóricos, ligados à teoria da firma e VBR, e o setor a ser investigado; 3) Não somente deve o teórico oferecer distinções conceituais claras, mas também deve mostrar a sua relação semântica com outros construtos relacionados. Essa relação entre os construtos buscou ser trabalhada na formulação das sub proposições, como pôde ser visualizado no Quadro 7). O teórico deve demonstrar um grau de coerência ou consistência lógica da construção em relação ao argumento teórico geral que ele está tentando fazer. Percebe-se que cada proposição e sub proposição construída se relaciona diretamente ao objetivo geral da presente investigação.

#### 4.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

A presente investigação é de natureza qualitativa, do tipo descritiva e apresenta uma abordagem teórico-empírica. A pesquisa qualitativa foi identificada como a mais apropriada para atender o objetivo proposto neste trabalho, pois se adéqua a intenção de compreender *como* os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos se alinham na configuração de estruturas de governança organizacionais.

Focada no processo<sup>117</sup>, Denzin e Lincoln (2006) e Creswel

---

<sup>117</sup> Na pesquisa qualitativa, a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. Por isso, a intenção ao se estudar um determinado problema é descrever *como* ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Conforme Denzin e Lincoln (2006), a palavra



(2007) afirmam que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa e descritiva. Isto porque, o pesquisador faz uma interpretação dos dados coletados por meio de uma descrição detalhada<sup>118</sup> do fenômeno e de sua análise, buscando identificar temas ou categorias. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e atribui importância fundamental ao papel do pesquisador e aos depoimentos dos atores sociais envolvidos (MAGALHÃES; ORQUIZA, 2002; MINAYO, 2008). Na tentativa de estabelecer um contato direto do pesquisador com a situação que está sendo investigada, nesta pesquisa foram visitadas as montadoras automotivas paranaenses para entender como se delinham as suas transações com o segmento fornecedor.

Uma característica importante de pesquisas de natureza qualitativa está no fato de que elas permitem ao pesquisador avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar a sua estrutura teórica. Como destaca Vieira (2004, p. 18), mesmo tendo natureza mais subjetiva, “a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo ou organizacional em pauta”. Dessa forma, salienta-se que, após a coleta dos dados primários, novas inserções no corpo teórico da presente investigação foram realizadas e, também, as proposições e as sub proposições foram reelaboradas.

Por sua vez, a **pesquisa do tipo descritiva** se mostrou válida uma vez que, como se realizou nesta investigação, o objetivo desse tipo de pesquisa é descrever, criteriosamente, os fatos e fenômenos de determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já se definiu como problema ou oportunidade a ser investigado (TRIVIÑOS, 2007). Conforme Gil (2008), a grande contribuição das

---

qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente. Já os estudos quantitativos, segundo os autores, enfatizam o ato de medir e de analisar as relações causais entre variáveis e não processos

<sup>118</sup> Denzin e Lincoln (2006) observam que, ao contrário dos pesquisadores qualitativos que acreditam que descrições ricas do mundo social são valiosas, os pesquisadores quantitativos são indiferentes à essa riqueza das descrições, porque para eles esse tipo de detalhe interrompe o desenvolvimento das generalizações.

pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida. Desta forma, nesse estudo, adotou-se uma perspectiva complementar de três abordagens teóricas, a TCT, a TCM e a VBR, visando trazer novas análises sobre a maneira como as estruturas de governança são configuradas na indústria automotiva paranaense.

Na visão de Triviños (2007), os resultados de uma pesquisa descritiva são expressos por descrições ou retratos; narrativas ilustradas com declarações das pessoas para dar fundamento concreto; documentos e trechos de entrevistas, o que se utilizou nesse estudo. Para que a pesquisa tenha um grau considerável de validade científica, os estudos descritivos exigem do investigador um precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 2007). Essas delimitações buscaram ser cumpridas no decorrer da presente investigação.

A abordagem nesta pesquisa se caracteriza como **teórico-empírica**, uma vez que se confrontou uma ou mais abordagens teóricas com uma realidade empírica equivalente. Como se buscou nesse trabalho, a pesquisa teórico-empírica<sup>119</sup> refere-se a investigação “[...] dedicada ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p. 21). Segundo o autor, o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente sobre o mesmo, visando facilitar a aproximação prática.

---

<sup>119</sup> Conforme Demo (2000, p. 20), no que tange à **abordagem**, as pesquisas podem ser classificadas como teóricas ou teórico-empíricas. A **pesquisa teórica** é aquela “[...] dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos” Para o autor, essa modalidade de pesquisa requer rigor conceitual, análise acurada, desempenho lógico, argumentação diversificada e capacidade explicativa. A **pesquisa teórico empírica** é a utilizada na presente investigação.

## 4.2 RECORTE, MÉTODOS DE COLETA E TIPOS DE DADOS

A presente investigação apresenta recorte transversal, sendo que os métodos de coleta de dados utilizados foram, principalmente, entrevistas semiestruturadas e análise documental<sup>120</sup>. Em relação aos tipos de dados, foram coletados dados primários e secundários, que serviram de base para a análise dos resultados.

O **recorte transversal** foi adotado, uma vez que, como aponta Richardson (1999)<sup>121</sup>, esse recorte se foca em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento. Considerando o exposto por Vieira e Zouain (2004), esse tipo de recorte considera o momento em que a coleta de dados foi realizada. Dentro dessa perspectiva, o recorte transversal foi utilizado na presente investigação na tentativa de apresentar as estruturas de governança utilizadas pelas montadoras investigadas no ano de 2013<sup>122</sup>, apesar de considerar informações relacionadas a ocorrências passadas e decisões caracterizadas no *path dependence* de cada uma delas.

Quanto aos **métodos de coleta**, buscou-se, nesse estudo, se aproximar da perspectiva dos sujeitos da pesquisa por meio de entrevistas, conforme destacado por Denzin e Lincoln (2006). Na perspectiva dos autores, o pesquisador qualitativo acredita que tem uma melhor condição de se aproximar da perspectiva do ator por meio da

---

<sup>120</sup> Considera-se, nesse trabalho, a classificação de métodos de coleta proposta por Ludke e André (1986). Os autores apontam três tipos métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa qualitativa: observação, entrevista e pesquisa ou análise documental.

<sup>121</sup> Quanto ao recorte temporal, Richardson (1999) aponta três tipos. O primeiro refere-se aos estudos de **corte transversal**, aplicado na presente investigação. O segundo diz respeito aos estudos de **corte longitudinal**, que consiste na coleta de dados de uma mesma amostra através do tempo, sendo, segundo o autor, mais demorados e custosos. O terceiro tipo são estudos de **recorte transversal com perspectiva longitudinal**, que focam num ponto no tempo, mas inclui uma noção de mudança ao longo de um período, avaliando as influências passadas sobre a amostra selecionada, no momento em que a coleta de dados foi realizada.

<sup>122</sup> Portanto, é válido destacar que estudos posteriores podem chegar a considerações diferentes.

entrevista e, ainda, da observação direta<sup>123</sup>. Do mesmo modo, Richardson (1999, p. 102) destaca que "o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas [...] e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno"<sup>124</sup>. Por esse motivo, a validade da pesquisa não se dá pelo tamanho da amostra, como na pesquisa quantitativa, mas sim pela profundidade que o estudo é realizado.

As entrevistas semiestruturadas, portanto, vem ao encontro do propósito da presente investigação em aproximar-se do objeto de estudo e alcançar profundidade na análise dos dados coletados. De acordo com Triviños (2007), esse tipo de entrevista parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões de pesquisa, possibilitando amplo campo de interrogativa que surge na medida em que são recebidas as respostas dos informantes. Sendo assim, não há a imposição de uma ordem rígida de questões, sendo que o entrevistado pode discorrer naturalmente sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém (LUDKE; ANDRE, 1986). Na presente investigação foram elaborados dois roteiros de entrevista, um direcionado às montadoras automobilísticas (APÊNDICE 1) e outro direcionado aos seus fornecedores diretos (APÊNDICE 2). Esses roteiros abrangeram aspectos básicos inerentes às teorias investigadas, cujo aprofundamento foi realizado no decorrer da entrevista.

Foram coletados tanto dados primários, como secundários. Conforme Richardson (1999), os **dados primários** são aqueles que apresentam uma relação física direta com os fatos analisados, ou seja, são coletados especificamente para uma determinada investigação. Sendo assim, são dados que surgem da interação direta do pesquisador com os sujeitos por intermédio de entrevistas, observações e aplicação de questionários (MINAYO, 2008). Os dados primários nesse estudo

---

<sup>123</sup> Já os pesquisadores quantitativos consideram não confiáveis e não objetivos esses métodos, preferindo questionários que são mais diretos na captura dos dados (DENZIN, LINCOLN, 2006).

<sup>124</sup> A pesquisa quantitativa, por sua vez, delineia um caminho marcado pela predição e pré-determinação, valorizando a coleta por instrumentos não humanos e se utilizando de amostras representativas, métodos dedutivos e resultados precisos e numéricos (MERRIAN, 1998).

foram coletados por meio de entrevistas semi estruturadas com os gerentes de compra, de logística e de qualidade das montadoras, e, também, com os gerentes de logística de algumas de suas empresas fornecedores diretas.

Os **dados secundários**, por sua vez, referem-se às informações que não apresentam uma relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos (RICHARDSON, 1999). São dados coletados a partir de acervos já existentes, tais como documentos, revistas, jornais, coleções de artefatos, sites, banco de dados, entre outros (MINAYO, 2008).

Nesse trabalho, a principal fonte de referencia dos dados secundários foi a ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Fundada em 1956, a ANFAVEA é a entidade que congrega os fabricantes de auto veículos (automóveis, comerciais leves, caminhões e chassis para ônibus) e máquinas agrícolas automotrizes (tratores, colheitadeiras, outros produtos) com instalações industriais no Brasil. Também foi fonte de coleta de dados secundários a OICA - Organização Internacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ou, em inglês, *International Organization of Motor Vehicle Manufacturers*). Fundada em Paris, em 1919, suas comissões realizam atividades de monitoramento nas áreas de tecnologia, comunicação, estatística e coordenação da indústria automotiva internacional.

#### 4.3 POPULAÇÃO, SELEÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E LÓCUS DA PESQUISA

A **população** da presente investigação pode ser visualizada na Figura 8, demonstrada anteriormente, que indica as unidades industriais distribuídas no território brasileiro, associadas à Anfavea.

No que tange à **seleção do objeto de estudo**, vale destacar algumas considerações de Triviños (2008) e Minayo (2008). Para Triviños (2008), na pesquisa qualitativa podem-se usar recursos aleatórios para selecionar o objeto de estudo ou fixar a amostra, sendo possível decidir intencionalmente a quantidade de indivíduos ou organizações a ser estudada, ou o seu tamanho. Nessa linha, Minayo (2008) afirma que a amostra na pesquisa qualitativa não deve ser

numérica, sendo que o ideal é definir uma amostra capaz de representar a totalidade de suas múltiplas dimensões. Sendo assim, torna-se válido definir o grupo social mais relevante para o estudo visando delinear o quadro empírico da pesquisa.

Dessa forma, decidiu-se tomar como amostra da indústria automobilística as **montadoras automotivas de automóveis e comerciais leves, localizadas no Estado do Paraná**. Empresas produtoras de outras categorias de produtos presentes no Estado, como a CNH (produtora de tratores de rodas, tratores de esteiras, colheitadeiras e retroscavadeiras), Fiat (produtora de motores no PR) e a Volto (caminhões e ônibus) (ANFAVEA, 2012), não foram consideradas no presente estudo. Isso devido não somente à diferença nos tipos de produtos oferecidos, como também à conseqüente distinção dos tipos de fornecedores considerados. Montadoras de automóveis e comerciais leves foram escolhidas, portanto, por apresentarem homogeneidade quanto aos produtos e tipos de fornecedores e por estarem presentes em maior quantidade no Estado, apresentando maiores possibilidade de pesquisa.

Merriam (1998) indica que a configuração da amostra na pesquisa qualitativa deve se basear em alguns critérios que foram levados em conta na presente investigação, na fase da coleta de dados. São eles: 1) Esgotamento das fontes (embora as fontes possam ser recicladas várias vezes); 2) Saturação de categorias, ou seja, quando a coleta de dados contínua produz pequenos incrementos de novas informações em relação ao esforço despendido para obtê-los; 3) Surgimento de regularidades - o sentido da integração ou convergência dos dados coletados; 4) Extensão, no sentido de que a informação nova a ser descoberta é muito distante do núcleo de qualquer uma das categorias já existentes e não contribui, de forma decisiva, para o surgimento de novas categorias viáveis.

Na visão de Triviños (2007), ao definir a amostra na pesquisa qualitativa, é válido considerar uma série de condições, como sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do investigador, facilidade para se encontrar com eles, tempo para a entrevista e assim por diante. Nesse sentido, quanto ao primeiro aspecto, pressupõe-se que os gerentes de compra, de logística e de qualidade das montadoras automotivas foram os sujeitos mais aptos a responder ao roteiro de entrevista proposto. Isso porque eles

normalmente são os responsáveis pelas transações ou estão em contato com os fornecedores diretos da montadora.

Gerentes de logística de algumas empresas fornecedoras de primeiro nível também foram entrevistados, visando explorar como ocorre a interdependência de recursos produtivos, bem como buscar credibilidade na coleta de dados, ao contrastar as respostas dadas por eles com as obtidas nas entrevistas realizadas com os gerentes das montadoras automotivas. Em sua seleção, critérios como a importância da relação de fornecimento para a montadora, em termos estratégicos e tecnológicos, o tempo de relação, a disponibilidade e a localização foram adotados. Considerando aspectos de regularidade das informações obtidas e saturação de categorias, foram entrevistados gerentes de sete empresas que realizam fornecimento direto para cada montadora, com relacionamento superior a cinco anos.

#### **4.3.1 Empresas e perfil dos entrevistados**

O estado do Paraná possui três montadoras automotivas, aqui denominadas Montadoras A, B e C. Em cada montadora foram entrevistados os gerentes de Qualidade, Compras e Logística, uma vez que esses participam mais diretamente das transações com fornecedores de autopeças e apresentam conhecimento satisfatório sobre a temática em estudo. Os entrevistados têm entre 39 e 50 anos e trabalham nas montadoras num período de tempo que varia de 6 a 30 anos. Grande parte das entrevistas foi feita nas plantas das Montadoras A, B e C, localizadas em São José dos Pinhais. No entanto, como o Departamento de Compras e de Qualidade da Montadora C se localizam em São Bernardo do Campo/SP, as entrevistas com os seus gerentes de compras e qualidade foram realizadas nesse local.

Além dos gerentes de qualidade, compras e logística das montadoras, foram entrevistados dois gerentes de desenvolvimento industrial paranaense, pertencentes à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Ambos são pesquisadores e tem seis anos na presente organização. O primeiro é coordenador da área de desenvolvimento da FIEP, responsável por um setor que trabalha com o apoio técnico e econômico para as cadeias produtivas do Estado do Paraná, e o segundo é coordenador de desenvolvimento automotivo. O perfil de cada um dos entrevistados, em termos de idade, tempo na empresa, local da

entrevista, cidade, data e opinião sobre os principais fornecedores, é disposto no Quadro 14.

**Quadro 14 - Perfil dos entrevistados das montadoras automotivas paranaenses e dos pesquisadores da FIEP.**

Entrevistados/Cargos	Idade	Tempo na empresa	Local da entrevista/Cidade	Data	Principais Fornecedores
<b>Montadora A-B</b>					
Gerente de Compras	42 anos	8 anos	Na Montadora A - São José dos Pinhais/PR	Abril/2013	EF6 EF3 EF1 EF2
Gerente de Logística	39 anos	6 anos	Na Montadora B - São José dos Pinhais/PR	Maior/2013	EF6 EF3 EF1 EF2
Gerente de Qualidade	41 anos	13 anos	Na Montadora A - São José dos Pinhais/PR	Maior/2013	EF6 EF3 EF2
<b>Montadora C</b>					
Gerente de Compras	50 anos	30 anos	Na Montadora C - São Bernardo do Campo/São Paulo	Julho/2013	EF6 EF4 EF7
Gerente de Logística	40 anos	12 anos	Na Montadora C - São José dos Pinhais-PR	Maior/2013	EF5 EF7 EF1

Continua na próxima página [...]



[...] Continuação da Tabela 8.

Gerente de Qualidade	54 anos	15 anos	Na Montadora C - São Bernardo do Campo/São Paulo	Julho/2013	EF6 EF4 EF7
<b>FIEP</b>					
Gerente de Desenvolvimento industrial	40 anos	6 anos	FIEP/Curitiba	Abril/2013	1
Gerente de Desenvolvimento Industrial Automotivo	48	6 anos	FIEP/Curitiba	Abril/2013	

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Nota: EF1 é a sigla utilizada para Empresa Fornecedora 1 e, assim, sucessivamente (EF2, EF3, EF4, EF5, EF6, EF7).

Em se tratando dos fornecedores, a partir das entrevistas realizadas com as montadoras, foram selecionadas sete empresas fornecedoras, que fornecem tanto para a Montadora A-B, como para Montadora C. Em todos os casos, a relação dessas empresas fornecedoras com as montadoras varia entre 15 e 30 anos. Em cada uma delas, foram entrevistados os gerentes de logística, que são aqueles que têm mais contato com as montadoras. Esses gerentes têm entre 35 e 52 anos e o período de tempo que trabalham nessas empresas varia de 6 a 22 anos. Grande parte das empresas fornecedoras investigadas se localiza em São José dos Pinhais, ao lado das montadoras A, B e C. Duas delas se localizam em São Paulo, sendo que para a realização dessas entrevistas foi necessário ir até o escritório sede dessas empresas. Essas informações são apresentadas mais detalhadamente no Quadro 15.

**Quadro 15- Empresas fornecedoras do setor automotivo paranaense e perfil dos entrevistados.**

<b>Emp resa</b>	<b>Principais Produtos fornecidos</b>	<b>Tempo de relação com a montado ra em anos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ida de</b>	<b>Te mp o na emp resa em ano s</b>	<b>Local da entrevist a - Cidade/ Estado</b>	<b>Data</b>
<b>EF1</b>	Módulo de Para choques	15	Gerente de Logística	37	6	EF1 - São José dos Pinhais/P R	Maio/ 2013
<b>EF2</b>	Peças plásticas de interior (módulo de painel de porta, de painel de instrumentos, etc)	30	Gerente de Logística	45	13	EF2 - São José dos Pinhais/P R	Maio/ 2013
<b>EF3</b>	Painel de frente, de porta e bancos	20	Gerente de Logística	35	8	EF3 - São José dos Pinhais/P R	Maio/ 2013
<b>EF4</b>	Sistema de bancos, módulo de refrigeração dos motores e de levantadores de vidro, peças para o motor.	30	Gerente de Logística	39	10	EF4 - São José dos Pinhais/P R	Maio/ 2013

[...] Continua na próxima página.

[...] Continuação do Quadro 15.

<b>EF5</b>	Sistema de direção	20	Gerente de Logística	50	15 anos	EF5 - São José dos Pinhais/PR	Mairo/2013
<b>EF6</b>	Sistema de injeção, motor de partida, ABS, <i>airbags</i> , ECU (unidade de comando eletrônica), bomba de combustível	25	Gerente de Logística	52	22	Escritório EF6 - Campinas/São Paulo	Julho/2013
<b>EF7</b>	Componentes de motor e suspensão	30	Gerente de Logística	49	20	São Bernardo do Campo/SP	Julho/2013

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Nota: EF1 é a sigla utilizada para Empresa Fornecedora 1 e, assim, sucessivamente (EF2, EF3, EF4, EF5, EF6, EF7).

As empresas fornecedoras foram classificadas em três grupos: 1) empresas de alta tecnologia, ou seja, aquelas que demandam alta tecnologia em seus processos e produtos, sendo algumas, inclusive, responsáveis pelo lançamento de inovações pioneiras no mercado automotivo. Nesse nível se incluem as empresas fornecedoras de sistema de injeção, motor de partida, ABS, *air bags*, ECUs (unidades de comando eletrônica), bomba de combustível (Empresa Fornecedora 6), bem como de componentes de motor e suspensão (Empresa Fornecedora 7); 2) empresas de média tecnologia, tais como as fornecedoras de módulos de ventilação e refrigeração de motores, de sistema de banco, de motores dos levantadores de vidro (Empresa Fornecedora 4) e de sistema de direção (Empresa Fornecedora 5); 3) empresas de baixa

tecnologia, como as fornecedoras de peças plásticas de interior, tais como módulos de painel de porta, de colunas, de painel de instrumento, de proteções de caixa de fusível (Empresa Fornecedora 2), de painel de frente e bancos (Empresa Fornecedora 3), bem como de para-choques, faróis e chicotes (Empresa Fornecedora 1)

No total foram realizadas 15 entrevistas iniciais, com duração média de uma hora e meia cada uma. As primeiras entrevistas foram realizadas nos meses de abril, maio e julho de 2013. Visando esclarecer melhor os conteúdos transmitidos, em um segundo momento, ao longo do ano de 2013 e 2014, novas entrevistas e conversas foram realizadas por telefone, e-mails e redes sociais.

#### 4.4 MÉTODO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise e a interpretação de dados consistem no processo de organizar os dados coletados e os passos empreendidos para a produção de inferências explicativas ou de descrição para que deles possa se extrair sentido a partir da interpretação do pesquisador. A análise e interpretação dos dados obtidos nesta pesquisa foram feitas por intermédio do método de análise de conteúdo. Dessa forma, buscou-se, nesse tópico, esclarecer esse método de análise de forma a deixar transparentes as etapas adotadas na condução dessa pesquisa.

O método de análise de conteúdo é apenas uma das ferramentas de análise de texto desenvolvida dentro das ciências sociais aplicadas e a quantidade de temas em que se pode utilizá-lo nos estudos organizacionais é bastante diversificada. De acordo com Bauer e Gaskell (2008, p. 190), “[...] ela é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu conteúdo social de maneira objetivada”. Já para Vieira e Zouain (2005, p. 103), “a análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito”. Sendo assim, esse método de análise, ao passo em que conduz a descrições sistemáticas, contribui para reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

A análise de conteúdo trabalha, tradicionalmente, com materiais textuais escritos e também com imagens ou sons. Na visão de Bauer e Gaskel (2008), existem dois tipos de textos que podem ser

focados na operacionalização desse tipo de análise: os que são construídos no processo de pesquisa, como transcrições de entrevistas e protocolos de observação (dados primários); e os textos que já foram produzidos para outras finalidades quaisquer, como jornais ou memorandos de corporações (dados secundários). Todos esses textos podem ser manipulados para fornecer respostas às perguntas do pesquisador. Nessa investigação, o método de análise de conteúdo foi empregado para analisar os resultados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas, com sustentação nos dados secundários e no referencial teórico coletado.

Bardin (2004) assinala três etapas básicas de um trabalho que se utiliza do método de análise de conteúdo, que foram seguidas na presente investigação: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

A **pré-análise** consiste na organização do material que foi obtido por meio das técnicas de coleta utilizadas<sup>125</sup>. Segundo Bardin (2004, p. 89), nesta etapa, o pesquisador vai realizar a “escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”, além de determinar o *corpus* da investigação que não é outra coisa que a especificação do campo no qual se deve fixar atenção. Moraes (1999) e Vieira e Zouain (2005) afirmam que a partir de uma perspectiva mais qualitativa do trabalho, cabe esclarecer que esses itens são altamente flexíveis.

Na presente investigação, o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, bem como o referencial teórico, apresentados nas seções anteriores, foram definidos *à priori*, antes da coleta de dados. Em um segundo momento, foram realizadas a transcrição e a organização das informações advindas das entrevistas realizadas e dos dados secundários obtidos, bem como a revisão das abordagens teóricas

---

<sup>125</sup> Essa primeira etapa é identificada por Moraes (1999) como "preparação das informações". Com uma classificação diferente, mas não divergente da de Bardin (2004), as próximas etapas identificadas pela autora são: 2) Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades; 3) Categorização ou classificação das unidades em categorias; 4) Descrição; 5) Interpretação.

utilizadas e a coleta de novos dados. Nesse sentido, o *corpus* da pesquisa se constituiu na reunião das transcrições das entrevistas realizadas com atores do setor automotivo.

A **descrição analítica** é a segunda fase no método de análise de conteúdo. Nesta etapa, “[...] o material de documentos que constitui o corpus é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, pelas hipóteses e referencial teórico” (BARDIN, 2004, p. 95). Vieira e Zouain (2005, p. 106) destacam que “[...] as possibilidades de inferências e interpretações são bastante dependentes daquilo que foi feito nessa etapa. [...] aqui o pesquisador deixa claros os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações”. Deparando-se com resultados significativos, o pesquisador pode apresentar suas inferências e interpretações relativas aos objetivos propostos previamente no estudo, ou àqueles que emergiram no trabalho, ou ainda, especular novas possibilidades de investigações futuras.

Bardin (2004) destaca a **codificação** como um importante processo a ser efetuado nesse momento. Segundo Dieh e Tatim (2004), a codificação, na pesquisa qualitativa, consiste na atribuição de um nome conceitual às categorias, o qual deve relacionar-se ao que os dados representam no contexto da pesquisa. Ela corresponde a três escolhas, de acordo com Bardin (2004): 1) recorte; 2) enumeração; 3) classificação ou escolha das categorias.

O **recorte** envolve a seleção das unidades de registro - chamada de unidade de análise por Moraes (2009) - e a unidade de contexto a serem trabalhadas. Esse é um processo de desagregação de uma mensagem em seus elementos constitutivos que correspondem ao segmento de conteúdo considerado unidade base de análise, visando algum tratamento posterior. As *unidades de registro/análise* podem ser: a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o documento ou item (MORAES, 1999; BARDIN, 2004).

Na presente investigação, as categorias foram pré-definidas e despontaram do referencial teórico utilizado. Dessa forma, nessa fase, as unidades de registro/análise foram identificadas nas falas transcritas dos entrevistados e transpostas para a seção referente a sua respectiva categoria. Por exemplo, quando os entrevistados relataram sobre a condição estratégica dos recursos, sua fala foi alocada na seção referente à categorias “Recursos estratégicos”. Essa lógica foi feita para cada frase que correspondia uma unidade de análise de uma das categorias

pré-selecionadas.

A *unidade de contexto*, por sua vez, segundo Bardin (2004), serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro/análise e corresponde ao segmento da mensagem cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender melhor a sua significação. Na visão de Moraes (1999), a unidade de contexto é, de modo geral, mais ampla do que a de registro/análise, que serve de referência a esta, fixando limites contextuais para interpretá-la. Nesse trabalho, foi definida uma unidade de contexto para todas as categorias. Essa referiu-se as transações no setor automotivo paranaense, considerando-se, nesse caso, o segmento das montadoras e de seus fornecedores diretos.

No que se refere à *enumeração*, parte-se do pressuposto de que a importância de uma unidade de registro/análise se reflete no número de vezes que ela aparece em um texto. No entanto, como aponta Bardin (2004), em pesquisas qualitativas, a simples tabulação de frequência pode ser insuficiente, pois não considera a intensidade de cada elemento. Assim, a intensidade surge como um modo de enumeração que já considera uma avaliação mais qualitativa da mensagem. Outras formas de enumeração citadas, também consideradas na análise dos dados coletados no presente trabalho, foram a presença/ausência de texto, bem como a direção de determinadas ideias. A consideração da enumeração serviu como um instrumento para corroborar as categorias propostas, bem como para indicar novas subcategorias, que emergiram dos dados coletados, como pode ser visto em alguns quadros-resumo presentes na análise de resultados.

Em relação a *categorização*, Bardin (2004) aponta que, embora ela não seja obrigatória, a maioria dos procedimentos de análise se organiza em torno desse processo. Isso porque, se mostra necessário algum tipo de agrupamento ou alguma forma de classificação dos dados de maneira que facilite a sua interpretação. De acordo com Minayo (2008), a palavra categoria está relacionada a um conjunto de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Por isso, trabalhar com categorias significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Vieira e Zouain (2005) apontam que em trabalhos mais qualitativos são encontradas categorias geralmente sendo formuladas

com base no referencial teórico disponível sobre o assunto pesquisado, nos objetivos da pesquisa e no objeto que está sendo investigado. As categorias podem ser estabelecidas antes ou depois do trabalho de campo. No presente estudo, as categorias foram definidas em um primeiro momento, a partir das teorias utilizadas, sendo confirmadas e melhor definidas, em um segundo momento, em conjunto com as unidades de registro/análise e de contexto que emergiram dos dados empíricos coletados.

Dessa forma, as categorias da presente pesquisa, como apresentadas no início dessa seção, são: estruturas de governança, custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Cada um dessas categorias foram compostas de subcategorias, conforme pode ser observado na Figura 9. Seu objetivo foi classificar as informações levantadas nas entrevistas de acordo com os seus respectivos temas, bem como organizar e facilitar a discussão dos resultados. Nesse aspecto, realizou-se o indicado por Moraes (1999), no sentido de se produzir, para cada uma das categorias, um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de registro/análise incluídas em cada uma delas<sup>126</sup>.

Cabe observar que a análise de conteúdo não se limita à descrição. É importante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Sendo assim, a terceira fase, identificada por Bardin (2004), é a da **interpretação inferencial**, em que se busca alcançar maior intensidade da análise, pois é o momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados revelam. Na concepção de Bardin (2004), nesta fase, a reflexão, a intuição, com embasamento nos dados empíricos, determinam relações, aprofundando as conexões das ideias, chegando, em alguns casos, a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Para Triviños (2007), nesta fase, inclusive, pode-se ir além do *conteúdo manifesto* dos materiais, ou seja, pode ocorrer um aprofundamento da análise tratando de desvendar o *conteúdo latente* que eles possuem, o que é imprescindível nas pesquisas de natureza

---

<sup>126</sup> Geralmente é recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais (MORAES, 1999).



qualitativa. Assim, nesse momento da presente investigação se buscou aprofundar nas características do problema levantado, realizando a interpretação do referencial teórico utilizado em contraste com a realidade observada do setor automobilístico. Nessa fase, se buscou responder efetivamente os objetivos levantados, apresentando os resultados no intuito de alcançar novas contribuições teóricas e empíricas. Um resumo das etapas da análise de conteúdo e das ações correspondentes empregadas nessa pesquisa é indicado por meio do Quadro 16.

**Quadro 16 - Etapas da análise de conteúdo na presente investigação.**

Etapas	Ações
<b>Pré-análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor definição do problema de pesquisa.</li> <li>- Melhor delimitação dos objetivos e dos segmentos a serem estudados.</li> <li>- Maior delineamento da metodologia a ser utilizada.</li> <li>- Coleta de dados primários e secundários.</li> <li>- Transcrição das entrevistas realizadas</li> <li>- Demarcação do <i>Corpus</i> da pesquisa</li> <li>-Revisão do referencial teórico utilizado</li> <li>- Verificação da necessidade de coletar novos dados.</li> </ul>
<b>Análise descritiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo aprofundado dos dados coletados.</li> <li>- Codificação               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Categorização – classificação dos dados coletados.</li> <li>2)Recorte - Unidade de registro/análise e de contexto.</li> <li>3) Enumeração – intensidade, ausência/presença das unidades e direção de ideias.</li> </ol> </li> <li>- Texto síntese sobre cada categoria trabalhada.</li> <li>- Apresentação de inferências e interpretações.</li> <li>- Discussão dos resultados</li> </ul>
<b>Interpretação inferencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreensão dos fenômenos com embasamento nos materiais empíricos e referenciais teóricos.</li> <li>- Respostas às questões de pesquisa levantadas.</li> <li>- Verificação de contradições.</li> <li>- Proposta de um modelo de análise.</li> <li>- Realização das conclusões</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Bardin (2004).

De acordo com Bauer e Gaskel (2002, p. 191 ), “a validade da análise de conteúdo deve ser julgada não contra uma “leitura

verdadeira” do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador, e à luz de seu objetivo de pesquisa”. Com isso, a análise de conteúdo deve ser julgada pelos resultados da pesquisa, que irão mostrar se a análise apresenta produções válidas e de interesse científico. Os autores ainda acrescentam a coerência e a transparência como dois critérios a mais para a avaliação de uma boa prática na análise de conteúdo.

#### 4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Como em qualquer outro tipo de pesquisa, o julgamento da validade e confiabilidade de uma pesquisa qualitativa envolve a análise de suas partes componentes. Nesse sentido, conforme Merriam (1998), apresentam destaque aspectos como a adequação e veracidade dos instrumentos de coleta, das técnicas de análise de dados empregadas, bem como do grau de relação entre as conclusões apresentadas e os dados sobre as quais elas repousam. Dessa forma, na presente investigação buscou-se uma reflexão quanto à adequabilidade do método de coleta e análise utilizado, bem como sua operacionalização e desenvolvimento, em acordo à realidade em estudo.

Outro aspecto que Flick (2004, p. 231) chama atenção refere-se ao fato de que a validade e a confiabilidade ganha importância enquanto critério de avaliação na pesquisa qualitativa “[...] somente em contraste com o pano de fundo de uma teoria que trate especificamente do assunto em estudo e que aborde o uso de métodos”. Convergingo com essa preocupação, nesse estudo delimitou-se o campo de análise a partir do olhar de dois campos teóricos: a Nova Economia Institucional, com foco específico em duas de suas correntes: a TCT e a TCM; e, também, a VBR. Ao identificar tais abordagens teóricas, buscou-se um maior direcionamento para os aspectos que foram abordados quando do contato com o objeto de estudo.

Em se tratando da NEI, especificamente, Farina (1999) destaca que a análise válida das relações contratuais pode seguir duas etapas, que foram seguidas na presente investigação. A primeira é descritiva e visa identificar como se estruturam as transações inter-segmentos. A identificação e descrição dessas transações podem ser feitas a partir de entrevistas e questionários, sendo válido buscar um banco de contratos para lastrear esse tipo de análise (JANK; FARINA;

GALAN, 1999). Uma vez descritas as transações e as estruturas de governança adotadas, é possível realizar o que se denomina de análise discreta comparada, em que se destaca as discrepâncias entre as estruturas de governança esperadas e as observadas (FARINA, 1999). Essas duas etapas podem sinalizar uma fonte de problemas de coordenação, baseando-se na diferença entre o analítico e o descritivo<sup>127</sup>.

No caso da presente pesquisa, na primeira etapa foram descritas as estruturas de governança utilizadas, sob a luz dos referenciais teóricos abordados na escolha da estrutura adequada à coordenação. Dessa forma, essa etapa foi direcionada a identificar, além das estruturas de governança, atributos associados à transação, à mensuração e aos recursos e capacidades estratégicas presentes. Essa compreensão buscou ser alcançada por meio de análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com gerentes de compras e fornecedores diretos que apresentaram uma visão do processo capaz de responder às questões levantadas. Na segunda etapa, além de se buscar analisar o alinhamento entre atributos e estruturas, o trabalho foi orientado pela identificação de como esse alinhamento pode ser explicado pelo conjunto das teorias e quais as consequências quando o alinhamento não ocorre, tanto em nível de problemas de coordenação como de resultados competitivos.

Além do aspecto teórico, outra questão apontada por Flick (2004) diz respeito à qualidade do registro e da documentação dos dados, que se mostram como uma base central para a avaliação de sua credibilidade e das interpretações subsequentes. Por isso, na presente pesquisa, todas as entrevistas realizadas foram gravadas em aparelho MP4 Player. A documentação foi feita por meio do armazenamento das

---

<sup>127</sup> Por este motivo, a TCT é capaz de prever a estrutura de governança a partir dos atributos das transações, não se tratando, portanto, de mera descrição. A autora, ainda, ressalva que a experiência de aplicação empírica dessa metodologia mostra que dificilmente se encontra um claro afastamento entre o esperado e o observado, na medida em que as características gerais das transações só permitem vislumbrar uma estrutura de governança de caráter geral. No entanto, essa análise revela-se válida para identificar problemas operacionais das estruturas observadas, ainda que sejam as esperadas.

gravações em meio eletrônico e em CDs de áudio, no intuito de garantir o duplo acesso ao material coletado, em caso da perda de um desses recursos. Além disso, as entrevistas gravadas foram transcritas em documento Word para facilitar sua consulta durante a discussão e análise dos resultados.

De acordo com Merriam (1998), existem algumas preocupações específicas na pesquisa qualitativa no que diz respeito à validade interna e externa e à confiabilidade, sendo que a autora aponta estratégias apropriadas para lidar com cada uma dessas questões. A validade interna está relacionada com a preocupação de **como os resultados da investigação correspondem à realidade**, na tentativa de investigar se as conclusões captam realmente o que existe. De acordo com a autora, um investigador pode se utilizar de seis estratégias básicas para aumentar a validade interna de uma pesquisa. Essas estratégias, juntamente com sua descrição e aplicação na presente investigação, podem ser visualizada no Quadro 17.

A validade externa, por sua vez, diz respeito à possibilidade das conclusões de um estudo serem aplicadas a outras situações, na tentativa de generalizar os resultados da pesquisa. Entretanto, na pesquisa qualitativa, como se pretende compreender um fenômeno particular em profundidade, a aplicação de generalizações tem seu uso limitado. Apesar disso, para aumentar a possibilidade dos resultados de um estudo qualitativo mostrar validade externa, algumas estratégias podem ser usadas (MERRIAN, 1998). Duas estratégias propostas pela autora são utilizadas nessa investigação e também são apresentadas no Quadro 17<sup>128</sup>.

A confiabilidade está relacionada à capacidade de replicação dos resultados da pesquisa. No entanto, de acordo com Merriam (1998), nas ciências sociais a confiabilidade é problemática, uma vez que o comportamento humano nunca é estático e a replicação de um estudo qualitativo pode não produzir os mesmos resultados.

---

<sup>128</sup> A terceira estratégia para aumentar a validade externa identificada por Merriam (1998) se refere a projetos em vários locais, visando maximizar a diversidade do fenômeno de interesse e sua consequente replicação.

**Quadro 17 - Estratégias básicas para aumentar a validade interna e externa, aplicadas no presente estudo.**

<b>Validade Interna</b>		
<b>Estratégia</b>	<b>Descrição</b>	<b>Aplicação no presente estudo</b>
<b>Triangulação</b>	Usar múltiplas fontes de coleta, investigadores independentes ou vários métodos para confirmar os resultados alcançados, na tentativa de formar um entendimento holístico sobre o fenômeno estudado.	Foram feitas entrevistas com as duas partes envolvidas nas transações, com visitas ao processo produtivo, consulta de documentos, sites e conversas com algumas pessoas entendidas no assunto.
<b>Verificação dos membros</b>	Levar os dados e as tentativas de interpretações de volta para as pessoas das quais elas foram retiradas, perguntando-lhes se os resultados são plausíveis.	Algumas confirmações sobre as informações coletadas foram averiguadas, pessoalmente, via e-mails e redes sociais.
<b>Exame de pares</b>	Pedir aos colegas que comentem sobre as conclusões que forem surgindo	Nesse ponto, teve importância fundamental as discussões com orientador, co-orientador e doutorandos.
<b>Participação ou modos colaborativos de pesquisa</b>	Envolver os participantes em todas as fases da pesquisa, desde a conceituação do estudo até a redação das conclusões.	Como se trata de uma pesquisa de natureza qualitativa, retomadas teóricas foram feitas a partir do contato mais aprofundado com o campo de estudo. A participação dos entrevistados na análise dos resultados e na redação das conclusões foi buscada.
<b>Vieses do pesquisador</b>	Esclarecer os pressupostos do pesquisador, sua visão de mundo e abordagens teóricas.	As teorias utilizadas foram identificadas. O modo como foram discutidas indicam a predominância do paradigma funcionalista (BURRELL MORGAN, 1979) na presente investigação.

Continua na próxima página [...].

[...] Continuação do Quadro 17.

<b>Observação de longo prazo</b>	Realizar observações ou coletar dados repetidamente de um mesmo fenômeno durante um período de tempo.	Coleta de dados foram realizadas mais de uma vez. No entanto, devido a limitação do prazo de conclusão desse estudo, longos períodos de tempo não puderam ser considerados.
<b>Validade Externa</b>		
<b>Descrição densa e rica</b>	Fornecer descrição suficiente para que os leitores sejam capazes de determinar quão perto a situação apresentada combina com a situação de pesquisa e, portanto, se os resultados podem ser transferidos.	Buscou-se fazer uma descrição minuciosa do tema em estudo para possibilitar ao leitor compreender todas as características relacionadas a sua condução.
<b>Tipicidade ou categoria modal</b>	Descrever como tipicamente o programa, evento ou indivíduo é comparado com outros da mesma classe, de modo que os usuários podem fazer comparações com suas próprias situações.	As categorias apresentadas na presente investigação permitem sua transferência e análise em outros objetos de estudo.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Merriam (1998)

Assim, para garantir a confiabilidade em uma pesquisa qualitativa, a questão não é se as conclusões serão encontradas novamente, mas se os resultados são consistentes com os dados coletados (MERRIAN, 1998). Nesse sentido, além da triangulação, outra técnica indicada pela autora é o esclarecimento da posição do investigador, isto é, o investigador deve explicar os seus pressupostos e teoria por trás do estudo. Deve explicar ainda a sua posição em relação ao grupo estudado, a base para a seleção dos entrevistados e a descrição do contexto mediante o qual os dados foram ou serão coletados, o que se buscou fazer no estudo em pauta.

#### 4.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Em uma pesquisa científica, as definições constitutivas dizem respeito a um dado conceito teórico, próprio do referencial teórico contemplado pelo estudo que se deseja desenvolver. Entretanto, segundo Kerlinger (1980), as definições constitutivas são insuficientes para os propósitos científicos. Isto porque, para realizar suas pesquisas, os cientistas têm que ir adiante e definir os termos que usam nos seus estudos de maneira tal que possam ser testados. Eles fazem isto usando o que é conhecido como definição operacional.

Uma definição operacional “[...] é uma ponte entre os conceitos e as observações [...], pois atribui significado a um construto, especificando as atividades ou operações necessárias para manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p. 46). O autor esclarece a definição operacional como um manual de instruções para o pesquisador que o ajuda a chegar a aspectos da realidade que está sendo estudada. As principais definições constitutivas e operacionais dessa pesquisa são listadas no Quadro 18.

**Quadro 18 - Definições constitutivas e operacionais relacionadas aos principais conceitos tratados na presente investigação.**

<b>Conceito</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>
<b>Estrutura de Governança</b>	Segundo Williamson (1985), estruturas de governança são mecanismos de coordenação que determinam a maneira como as transações realizadas são configuradas, sendo que podem dar-se de três formas: integração vertical, formas híbridas (contratos) e via mercado.	As estruturas de governança, no presente estudo, são consideradas como a forma utilizada pelas montadoras para organizar suas atividades, incluindo a forma de transacionar, notadamente, com seus fornecedores diretos.
<b>Ativos Específicos</b>	Williamson (1985) define ativos específicos como aqueles que não podem ser reempregados sem que ocorra perda do seu valor produtivo.	Nesse trabalho, por ativos específicos, considera-se os ativos físicos, humanos, dedicados, de marca, temporais e locais.

Continua na próxima página [...].

[...] Continuação do Quadro 18.

<b>Ativos específicos</b>	Podem assumir seis ramificações: 1) locacionais; 2) físicos; 3) humanos; 4) dedicados; 5) de marca; 6) temporais.	presentes nas montadoras automotivas, que perdem valor quando seu uso não é destinado para a atividade para a qual foram acordados.
<b>Custos de Transação</b>	Williamson (1985) define os custos de transação como os <i>custos ex-ante</i> (de levantamento de informações) e <i>ex-post</i> (de monitoramento do contrato e busca de defesa quando não ocorre o cumprimento dos aspectos contratados <i>ex-ante</i> ) à elaboração de contratos.	São considerados os custos relacionados à manutenção das transações, notadamente de aquisição de autopeças.
<b>Custos de mensuração</b>	Os custos de mensuração, segundo Barzel (2003), são os custos de identificar, garantir e usar os ativos específicos e são gerados na avaliação das dimensões físicas dos atributos do objeto de troca (cor, tamanho, peso, quantidade, dentre outros), como também das dimensões dos direitos de propriedade incluídos na troca.	Os custos de mensuração, nesse trabalho, serão considerados aqueles gerados em função da dificuldade de mensuração física dos atributos (cor, tamanho, peso, quantidade) das autopeças adquiridas, e também aqueles relacionados aos direitos de propriedade transacionados.
<b>Recursos estratégicos (recursos e capacidades distintivas)</b>	Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), os recursos distintivos são todos ativos e processos organizacionais específicos da firma que são de difícil senão impossível imitação, por conterem conhecimento tácito que não é facilmente replicável. Para Peteraf (1993), as capacidades se referem a todas as competências humanas enriquecidas por conhecimentos que possibilitem à organização criar estratégias eficazes.	Recursos estratégicos serão considerados todas as inovações tecnológicas, tecnologias, equipamentos, informação, localização geográfica, bem como as experiências, inteligências, reputação, relacionamentos, difíceis de serem imitados e valorizados entre as montadoras concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.



Percebe-se, nessa linha, que a definição operacional se refere a explicitação de como os principais conceitos utilizados serão entendidos no estudo que está sendo realizado, permitindo o reconhecimento da consistência do referencial teórico empregado frente à realidade empírica investigada. Sendo assim, com o objetivo de tornar claros os conceitos aqui utilizados, juntamente com os outros aspectos metodológicos enfatizados nas seções anteriores, são apresentadas essas definições envolvendo as principais categorias e subcategorias identificadas na presente investigação.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção foi desenvolvida visando a apresentar os dados primários coletados e a analisar suas informações a partir do referencial teórico e das proposições sugeridas. Considerando as entrevistas semi-estruturadas realizadas com diferentes atores do setor automotivo paranaense, buscou-se atender ao objetivo proposto de compreender como as estruturas de governança são configuradas no referido setor. Para responder esse objetivo, primeiramente, identificou-se os tipos de estruturas de governança adotadas pelas montadoras investigadas. Para tanto, tomou-se como referência a proposta de Williamson (1985, 1996) quanto à classificação dessas estruturas em: integração vertical, contratos e mercado.

Em um segundo momento, buscou-se descrever a configuração das estruturas de governança identificadas ao se considerar, isoladamente, os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos presentes nas montadoras e nas suas transações com fornecedores. Nesse intuito, foram considerados os princípios básicos inerentes a cada teoria, com foco para as categorias de análise identificadas no referencial teórico. Por fim, buscou-se apresentar como os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos se complementam na escolha de estruturas de governança no referido setor, tendo como base as proposições componentes da proposta analítica apresentada.

### 5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Antes de analisar as micro instituições relacionadas às estruturas de governança, nos termos de Williamson (1985, 1996, 2000), e sua configuração no setor automotivo, vale destacar algumas leis e normas presentes no ambiente macro institucional, identificadas pelos entrevistados como impactantes nas transações das montadoras e seus fornecedores. Ao serem questionados sobre as leis e regulamentações que regem as montadoras, os entrevistados chamam atenção para: Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto); regulamentação quanto à colocação de *air bags*; regulamentação quanto a saída de linha do automóvel; regra relativa a Peças por Milhão (PPM);

normalização (Inmetro, ABNT); acordos sindicais (Participação nos Lucros e Resultados (PLR)); políticas públicas. Essas foram as principais normas apontadas pelos entrevistados como influenciadoras de suas atividades e das transações realizadas no setor.

No nível macro, a **Inovar Auto**, instituída em 2012 como parte da política industrial, tecnológica e de comércio exterior chamada "Plano Brasil Maior", lançada em 2011, se mostra como a principal regra que afeta as atividades das montadoras, de acordo com os gerentes entrevistados. Isso porque, essa norma exige a nacionalização de 65% da produção das montadoras, interferindo desde atividades logísticas de fornecimento, custos e qualidade, até questões contratuais. Nesse caso, as montadoras que não cumprem essa norma ficam sujeita a inclusão de elevada carga tributária no preço do veículo.

De acordo com o Gerente de Qualidade da Montadora A-B: "A Inovar Auto mexe com toda a estrutura de fornecimento do setor, porque as montadoras têm que nacionalizar grande parte das autopeças compradas: 65% tem que ser nacional. Se provar que o carro foi feito aqui, tem redução de impostos". Nesse sentido, vale notar que a Inovar Auto estabelece altos impostos para veículos importados. Para os entrevistados, essa atitude do governo motiva as empresas a se instalarem no Brasil, ao invés de importarem seus veículos, devido à alta carga tributária. Segundo o Gerente de Qualidade da Montadora A-B: "[...] com a Inovar Auto, a empresa que importa veículos paga um imposto de importação, hoje de 55%. Nós fabricamos aqui e não pagamos esse 55%. Como o cara que importa vai retirar esse valor do custo? Então, o que as empresas estão fazendo? Se instalando".

Sendo assim, tendo-se em vista as exigências governamentais, com exceção das situações de emergência, a decisão quanto a importação ou desenvolvimento nacional de fornecedoras é sempre tomada considerando-se, primeiramente, os custos envolvidos. Nesse caso, destacam-se os baixos custos marítimos, que ficam aquém da aquisição de autopeças por empresas nacionais, como indica a gerente de logística da Montadora A-B destaca que "[...] quando ocorre importação, a grande maioria do transporte é feito por via marítima, cujo baixo custo se constitui num fator estimulador para a importação. Quando ocorrem problemas, alguns pacotes de autopeças podem vir por transporte aéreo, mas a quase totalidade é por via marítima".

Percebe-se, portanto, que em alguns casos a importação continua a ocorrer, pois os custos nacionais para o desenvolvimento da autopeça seriam maiores que a carga tributária sobre a sua importação. Ademais, como explica o Gerente de Compras da Montadora A-B, alguns carros chegam a noventa por cento de nacionalização, enquanto outros não chegam a 50%, pois não compensam o desenvolvimento de fornecedores nacionais devido ao baixo volume de vendas. Essa afirmação é melhor explicada na fala do Gerente de Qualidade/Relações Institucionais da Montadora A-B:

Tudo depende do custo, se for alto para importar, nós buscamos desenvolver o fornecedor aqui. Devido a Inovar Auto, importar está cada vez mais caro. Por exemplo, vamos fazer o pára-lama do carro. Lá na França já faz, mas para importar tem um valor. Aqui o fornecedor já tem o Know-How porque já faz pára-lama para outras montadoras. O que acontece, você dá o desenho da matriz para ele, ele fabrica a matriz e injeta a peça, sai mais barato, porque é nacional. Mas, às vezes, ainda compensa importar, principalmente se o carro tem baixo volume de venda, aí não compensa, mesmo considerando os impostos de importação que a gente tem que pagar aqui.

Sendo assim, a importação é estimulada, ainda, porque muitos modelos de carros fabricados no Brasil também são produzidos em outros países, em que as montadoras têm filiais e fornecedores específicos. Como em alguns casos é o mesmo projeto, as montadoras podem se utilizar dos fornecedores de outras plantas, que já têm a autopeça necessária desenvolvida de acordo com as especificações do carro em questão. A Gerente de Logística da Montadora A-B explica: "Todas as montadoras são multinacionais, automaticamente quando não dá para desenvolver o fornecedor aqui, eu continuo importando. Hoje, nosso nível de nacionalização está em torno de 70 a 80%. É alto, mas ainda assim eu tenho que trazer muita coisa de fora. A gente importa bastante".

Em todo caso, os entrevistados alegam que a Inovar Auto surge como uma tentativa do governo federal de estimular o

desenvolvimento de empresas fornecedoras nacionais, haja vista que o país não apresenta um mercado fornecedor altamente desenvolvido, devido a barreiras tecnológicas existentes. Conforme explica o Coordenador de Desenvolvimento Industrial Automotivo da FIEP:

[...] a Inovar exige em torno de 65% do conteúdo nacional e as empresas tem que ser validadas no modelo. Todas as montadoras hoje ligadas a Anfavea já estão validadas. Mas o Brasil enfrenta ainda uma dificuldade muito grande na formação de fornecedores locais para essa indústria de alta tecnologia, que é a petroleira e automotiva. O exemplo disso é que da década de 90 até hoje, não se conseguiu ainda criar uma indústria local capaz de atender uma montadora que vem de fora. [...] não tem essa indústria bem preparada. Ela ainda está em processo de formação. [...] nos temos essa dificuldade, essa barreira quase que tecnológica mesmo, em que não se consegue acompanhar, e se tem um mercado com um altíssimo valor que é dominado pelas empresas estrangeiras. Mas a Inovar Auto já começa a acordar os fornecedores nacionais nesse sentido.

Segundo os gerentes das montadoras entrevistados, atualmente a maioria dos fornecedores estão estabelecidos no mercado nacional. Em convergência à opinião do Coordenador de Desenvolvimento Industrial Automotivo da FIEP, na visão desses gerentes, a dificuldade para a produção nacional ocorre, quando um modelo fabricado no exterior é lançado no Brasil, pois nem sempre existem fornecedores nacionais disponíveis e capazes tecnologicamente de atender a demanda do novo modelo. Com o passar do tempo, contudo, essa situação é invertida, mostrando um cenário de maior nacionalização das peças. Já quando o carro é desenvolvido nacionalmente, certamente ele nasce com muito mais peças nacionais, porque os fornecedores locais são desenvolvidos ao longo da elaboração do projeto, com ajuda da montadora. A gerente de logística da montadora A-B descreve a lógica da importação: [...] Quando vem um projeto de fora, nós temos dificuldade de contratar tudo nacionalmente. Agora se o projeto nasce aqui ele normalmente leva uns dois anos e

alguns fornecedores já são desenvolvidos aqui mesmo nesse período, com ajuda da montadora [...]". Sendo assim, conforme o projeto é desenvolvido ocorre o desenvolvimento nacional de fornecedores.

Outra lei governamental identificada pelos entrevistados refere-se à regulamentação que institui a obrigatoriedade da **colocação de air bags** na totalidade dos carros fabricados, visando promover a segurança dos condutores em caso de acidentes. A gerente entrevistada da Empresa Fornecedora 3 explica: "Uma regulamentação é a regularização da questão de 100% de carros com *air bag* [...], que vai ter que mudar os painéis, porque nem todos os carros tem *air bag*. Tem alguns carros que 98% são com *air bag*, alguns 100%, mas outros não são".

Ademais, os entrevistados indicam a existência de uma lei governamental que deve ser aplicada quando ocorre a **saída de linha do automóvel**. Nesse caso, a legislação brasileira estabelece que a montadora tem que fornecer peça para o mercado durante dez anos. De acordo com o gerente de compras da montadora A-B: "[...] a legislação está sobre a montadora, não sobre o fornecedor, é dever da montadora, não do fornecedor. Então, saiu de linha, tem que fornecer peça para o mercado". Como explica o entrevistado da Empresa Fornecedora 1:

[...] Quando a gente tem de fornecer o modelo de para-choque para um carro, por exemplo, [...] muitos compram e usam esse carro por muitos anos, até mesmo depois dele sair de linha. Então, nós temos que ter ainda alguma produção dos para-choques porque eventualmente quem comprou pode precisar, só que essa produção é paralela, ela fica um pouco mais tranquila porque é muito pouca a quantidade demandada.

Os entrevistados também destacam a **regra relativa a Peças por Milhão (PPM)**, em que cada montadora estabelece um percentual de defeitos por lote que o fornecedor pode ter. Se os defeitos superarem o limite estabelecido o fornecedor pode ser trocado ou multado. O entrevistado da Empresa Fornecedora 5 afirma: "[...] nós fornecedores temos que seguir uma regra sobre a quantidade de defeitos em cada lote que temos que entregar, normalmente é 15 PPM, ou seja, no máximo eu posso ter 15 peças com defeitos em um milhão, todo mês eles informam

a nossa performance". Segundo o Gerente de Compras da Montadora A-B:

Geralmente o fornecedor tem que fornecer um volume mínimo por mês. Isso para garantir que não pare a linha de produção. Vamos dizer assim, o que são as regras. Existem regras de qualidade, como a PPM, que é Partes por Milhão. Por exemplo, quando nós fazemos um contrato com o fornecedor, nós dizemos para ele: "Olha, você não pode ter mais de 10 peças por milhão com defeito". Pode ser 10, pode ser 20, pode ser 30, vai depender da negociação. Se tiver nós vamos deixar de fazer a permuta e nós vamos cobrar de você uma multa.

Além disso, cada peça tem que atender a características específicas de **normalização**, ou pelo Inmetro ou pela ABNT. Conforme os fornecedores entrevistados também existem algumas regras relacionadas ao projeto e desenvolvimento de peças que todos os departamentos envolvidos nas transações de autopeças devem cumprir, como destaca o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 7: "[...] existem regulamentações ligadas a normas de desenvolvimentos de peças e que devem ser seguidas por todas as empresas como PPAP (Plano de Produção de Peças), APQP (Verificações de Etapas de Projetos), entre outras".

Há casos em que o fornecedor é internacional e pode ficar bloqueado devido a rigorosidade no controle de qualidade por parte da montadora. Essa situação é explicada pelo Gerente de Compras da Montadora C: "Às vezes, o cara é um fornecedor mundial, tem o teto de qualidade no mundo e fica bloqueado aqui por causa do controle dos aspectos de qualidade que a gente faz. Então a gente acompanha muito a produção, qualquer risco ou possibilidade de quebra é verificado [...]".

No âmbito sindical, destaca-se a formação de algumas regras que afetam o setor, relacionadas a **acordos sindicais**, como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), utilizado por várias empresas, mas empreendida primeiramente no setor automotivo. De acordo com a Gerente de Logística da Montadora A-B: "Várias empresas tem hoje PLR, mas as montadoras foram as primeiras a



implantar. A carga horária hoje é de 40 horas, mas isso foi um acordo sindical, porque pela CLT são 44. O horário de almoço dos operadores também é reduzido, porque eles também trabalham menos, são acordos coletivos que a gente faz".

Nesse âmbito, alguns entrevistados observaram que o setor automotivo não possui sindicato específico com base Estadual, e sim Sindicato Nacional, com uma sede nos estados. De acordo com o Coordenador da área de desenvolvimento do setor automotivo paranaense: "O setor automotivo é um dos setores mais importantes do Paraná com 16% do Valor de Transformação Industrial (VTI) do estado, que inclusive é o terceiro maior, só perdendo para alimentos e refino. Refinos é o segundo e automotivo é o terceiro. Então, estamos falando de 22%, 16.9 % e 16.7 % do VTI do estado".

Vale destacar a consideração de grande parte dos entrevistados acerca da falta de **políticas públicas** que suportem o desenvolvimento do setor, notadamente relacionadas à formação de mão-de-obra específica e qualificada. De acordo com os entrevistados da FIEP, o país precisa de instituições que dêem conta do desenvolvimento no setor automotivo, estimulando o crescimento do mercado fornecedor local, bem como a formação de mão-de-obra especializada. O Coordenador de Desenvolvimento Industrial Automotivo da FIEP salienta:

[...] há uma grande falha nas políticas públicas de base, no que? No ensino, no aprendizado, é algo que vem lá de trás, não é um problema que surgiu do nada, tem toda uma história. Não adianta você dar o incentivo a pesquisa e o desenvolvimento dentro da empresa se não tem pessoas capacitadas para desenvolver [...]. Imagine que a indústria chega a um país com toda a sua estrutura produtiva e começa a ter dificuldade com a mão-de-obra [...]. Então, hoje, nós enfrentamos um problema muito sério nessa questão de oferta de empregos, mas falta a mão-de-obra qualificada. Esses dias eu vi uma empresa da metal mecânica e o cara me disse: "Vou perder funcionários porque a Montadora A abriu 1500 vagas, e tem gente minha indo para lá. Tô perdendo gente". Essa é

uma grande empresa paranaense, tem um padrão legal [...]. Mesmo assim o pessoal vai para a Montadora A porque ele abriu essas 1500, por que ela dá uma participação nos resultados e bolsas, salários de vinte mil reais e assim por diante, tudo para captar essa mão-de-bra qualificada do mercado.

Considerando o aparato legal sobre instituições, observou-se a importância das mesmas na regulação do mercado e do ambiente econômico das montadoras, nos termos propostos por Veblen (1974), Commons (1959), Mitchel (1967) e North (1991, 2006). Ao considerar o caráter regulador das instituições, North (2006) aponta a existência de restrições formais e informais, bem como os mecanismos de *enforcement* que o configura. Considerando as restrições informais nas montadoras investigadas, essas não foram apresentadas, pelos entrevistados, com uma função reguladora efetiva nas relações envolvendo montadoras e fornecedores. Quanto às restrições formais, essas podem ter duas origens: em organizações públicas ou em organizações privadas.

No âmbito das organizações públicas, destacam-se restrições como a Inovar Auto, a regulamentação quanto a colocação de *air bags*, a regulamentação quanto a saída de linha do automóvel, normalizações, como o Inmetro, e políticas públicas. No âmbito das privadas identificam-se restrições como a regra relativa a Peças por Milhão (PPM); normalizações, como a ABNT e acordos sindicais, em que operam a própria montadora e empresas reguladoras. Essas restrições estão associadas aos mecanismos de *enforcement* que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição (NORTH, 1991, 2006). Essas regras se consolidam como gerais para o setor, afetando diretamente os fornecedores envolvidos. Nota-se que, no setor automotivo, esses mecanismos surgem como reguladores das atividades da montadoras e seus fornecedores, nos quais as multas, taxas, restrições, elevação na carga tributária e nos custos produtivos, ou a própria exclusão, funcionam como mecanismos de *enforcement*.

North (2006) trata da importância das instituições em um ambiente econômico composto por variáveis como custos de transação, incertezas, coordenação dos agentes econômicos, direitos de propriedade e organizações, arquitetadas de modo a buscar eficiência. Em concordância ao exposto pelo autor, o aparato institucional das montadoras

automotivas, relacionado às regulamentações como PPM, ABNT, INMETRO, age no controle dessas variáveis, de acordo com os entrevistados. Isso ocorre na medida em que essas regulamentações constituem-se em normas nas transações, facilitando a negociação pelos mecanismos estruturados disponíveis e direitos já previamente estabelecidos ou acordados. Dito de outra forma, a definição clara e pontual de condições, regras, especificidades e dimensões a serem consideradas na fabricação de autopeças, feita pelos diversos mecanismos reguladores, contribui para minimizar a incompletude contratual. Isso coopera para definir os direitos de propriedade das partes, reduzir eventuais custos de transação, minimizar as incertezas e comportamentos oportunistas, bem como regular melhor as transações. Esse quadro institucional de regulações no ambiente econômico do setor automotivo, em primeira análise, contribui para estimular investimentos.

Posto essas considerações sobre as instituições que afetam as atividades de montadoras e seus fornecedores, vale voltar a atenção para as micro instituições na forma de estruturas de governança, foco da presente investigação. No tratamento das estruturas de governança no setor automotivo, buscou-se utilizar o conceito trabalhado por Williamson (1996, p. 58) que classifica as estruturas de governança em três arranjos principais: 1) a produção própria, sob a forma hierárquica (integração vertical); 2) a forma híbrida (contratos); 3) a opção pela compra no mercado. A partir dessa classificação, esse tópico discute, empiricamente, a presença e características de cada uma das referidas estruturas de governança, descrevendo a sua disposição nas montadoras e em suas transações com fornecedores no Estado do Paraná.

### **5.1.1 Integração vertical**

As instalações das montadoras A-B são centralizadas em São José dos Pinhais, desde o departamento de compras, logística, produção, recursos humanos, engenharia de processos e do produto, qualidade, até a sede administrativa. No caso da Montadora C, duas plantas são identificadas: uma em São José dos Pinhais, no Paraná, e outra em São Bernardo do Campo, em São Paulo. Na planta de São José dos Pinhais se encontram a área de montagem e logística, sendo as outras áreas centralizadas em São Bernardo. Por meio das entrevistas realizadas, notou-se que a descentralização acontece quando a montadora possui

mais de uma planta, possibilitando a divisão e especialização de áreas entre as unidades existentes.

A produção própria sob a forma hierárquica, ou integração vertical, foi claramente observada nas montadoras investigadas. No entanto, essa forma de governança é empregada para a fabricação de produtos bem específicos, cuja coordenação as montadoras preferem manter sob seu controle.

No caso da montadora A-B, além do *design*, os produtos feitos internamente incluem a estamparia e os motores dos veículos, como destaca a Gerente de Logística da Montadora A-B: Nós temos uma fábrica de motores que produz para a maioria das versões [...]. No caso do motor, sempre a tecnologia é da montadora e temos a estamparia também. Então, a Montadora A-B produz o motor para algumas versões e a parte de estamparia".

No caso da Montadora C, a internalização produtiva envolve, além do *design*, da estamparia e motores, a pintura e a produção do câmbio. A estamparia desenvolvida pelas montadoras refere-se a parte externa do carro: as portas, as laterais, capô e porta malas, sendo que a maioria das partes internas, componentes do veículo, são advindas de empresas fornecedoras. O Gerente de Logística da Montadora C explica:

A montadora estampa peças, por exemplo, a lateral é estampada. Tem peças que são estampadas aqui dentro e tem peças que são compradas. Se for ver o que realmente a gente faz internamente, é mais peça estampada. O que seria peça estampada? Por exemplo, um capô do carro, ou seja, todo o seu *design* externo. Na verdade você estampa a peça, você cria essas peças individuais, depois você arma elas e forma a carroceria. Não toda a estamparia, parte dela eu diria. E também controlamos a parte de câmbio, pintura e a produção do motor.

De acordo com os entrevistados, a produção interna do motor é comum no setor automotivo, como pode ser exemplificado na fala do Gerente de Qualidade da Montadora C: "Todas as marcas fazem o próprio motor, dificilmente você vai achar uma montadora que compre motor dos outros. As grandes montadoras fazem os seus motores". O

Gerente de Compras, com experiência de 30 anos na Montadora C (28 no departamento de compras), afirma: "Para você ter uma ideia tem montadora que tem um complexo só para fazer motores e que é uma planta dedicada a outras plantas. Agora eu estou comprando peças de motor, que montamos, mas a grande maioria das peças vem dos fornecedores". Nota-se que a compra de peças dos fornecedores é feita mediante contratos, estrutura de governança cuja configuração no setor automotivo é discutida a seguir.

### **5.1.2 Formas híbridas ou contratos**

A partir das informações coletadas, percebeu-se que a estrutura de governança predominante no setor automotivo paranaense é a forma híbrida, envolvendo as relações contratuais estabelecidas com fornecedores de autopeças. Para tratar dessas relações, as montadoras investigadas possuem um departamento jurídico responsável por toda a configuração contratual, envolvendo desde a elaboração, *design* e análise do processo de contratação, até e o acompanhamento das questões judiciais relacionadas ao setor automotivo.

Os contratos são as ferramentas de controle de todas as transações da empresa e respaldam todo o processo de compra, venda, desenvolvimento e fabricação de autopeças de cada montadora. Nesse sentido, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 7 esclarece: "Contrato é essencial e rege todo o setor. Sem eles, não tem como as montadoras garantirem que seu planejamento será concretizado e se proteger contra falhas do fornecedor. Para montadoras e fornecedores, contrato é a porta de entrada e de saída de qualquer transação".

Nesses termos, todo processo de aquisição externa é feito mediante um contrato padrão, que varia de acordo com a função de cada uma das partes e cuja amplitude se enquadra em uma das duas situações descritas a seguir: a) contrato de compra e venda, em que o fornecedor é responsável pela fabricação da autopeça, sendo que o molde pode ser fornecido pela montadora (contrato de comodato) ou desenvolvido pelo fornecedor; b) Contrato de desenvolvimento conjunto e fabricação, em que a montadora e o fornecedor desenvolvem conjuntamente o molde da autopeça, ficando sob responsabilidade do último a fabricação.

Nos dois tipos de contratos existe um padrão originado da montadora e aplicado a todos os fornecedores, sendo modificadas as

especificações, de acordo com o produto transacionado, condições de entrega e direitos e deveres de cada parte. As garantias, principalmente de qualidade das peças a serem fornecidas, também são bem delineadas. Essas condições são ratificadas pela Gerente da Empresa Fornecedora 3, que explica: "Normalmente se tem um contrato padrão que é feito via comercial e tem o protocolo logístico que são as conformidades que o cliente exige para a entrega, negociação de embalagem, preço da peça, e a logística tem que atender o que o protocolo logístico informa". Da mesma forma, o gerente de Qualidade da Montadora C complementa: "[...] existe uma parte do contrato que é padrão e daí existem coisas específicas da própria peça pedida. Mas o contrato em si é o mesmo com todas as responsabilidades de cada fornecedor, considerando se ele vai desenvolver ou não o molde. Vai ter as exigências de prazo de entrega e qualidade [...]".

Além das especificações contratuais de acordo com o produto fornecido e a responsabilidade de cada fornecedor, a aquisição de qualquer autopeça passa por um detalhado processo até a compra ser realizada. Ao surgir a necessidade de adquirir um material, é necessário fazer uma requisição e encaminhá-la ao departamento de compras, que se torna responsável pela obtenção da autopeça, sem interferência da área solicitante. Essa condição é unânime entre os entrevistados e pode ser observada na fala do Gerente de Logística da Montadora C:

Você como uma área solicitante vai dizer o que precisa, você não vai dizer quem vai fazer ou vender. Eu preciso comprar parafuso, quem vai me fornecer não sou eu quem define. Você pode dizer qual cara que não serve porque talvez o parafuso dele não vai atender a sua especificação, mas só se tecnicamente ele não puder te atender. Agora se todos te atenderem tecnicamente, quem vai definir quem vai te atender é o compras, com base no preço e na qualidade [...].

Grande parte dos fornecedores que são selecionados para fazer a cotação das autopeças já faz parte do conjunto de fornecedores aprovados pelo sistema de qualidade das montadoras. Nos casos de

aquisição de autopeças de primeira contratação, o departamento de compras abre uma cotação de mercado, chamada *sourcing*<sup>129</sup>, em que os fornecedores interessados têm trinta dias para apresentarem suas propostas. O Gerente de Compras da Montadora A-B esclarece: "[...] você abre concorrência, ou cotações, e apresenta a sua necessidade e eles respondem uma proposta a partir do prazo que você dá, normalmente trinta dias. O fornecedor que se encaixar melhor você fecha o contrato". O Gerente de Compras da Montadora C explica mais detalhadamente:

Eu preciso fazer a peça para o carro. Eu solto no mercado e 6 fornecedores se oferecem para fazer essa peça. Eu só dou um script do que é a peça: "É um farol dianteiro de tal cor, tamanho e com tais características técnicas". Aí 6 fornecedores vão se candidatar, e aí eu coloco mais informações para eles e a gente faz um trabalho conjunto. Esses 6 viram 3. A hora que ele fala: "Eu consigo fazer isso" e ele tem o melhor preço, aí eu vou e fecho com ele. Aí a gente faz um contrato para isso.

É válido notar que o desenvolvimento e o acompanhamento de fornecedores são de responsabilidade da área de compras. Conforme o gerente de logística da montadora C, o departamento de compras tem a relação dos fornecedores que são aprovados ou não e os classifica em A, B ou C. Essa classificação, segundo o gerente de compras da Montadora A-B e C, é feita pelo departamento de compras com base em critérios de QCD, que significa uma avaliação por parte da montadora da qualidade, custo e prazo<sup>130</sup> do fornecedor. Nas palavras do gerente entrevistado da Empresa Fornecedor 6: "Normalmente para ser aprovado no processo de *sourcing* ou compra normal existem três caixinhas: uma é a qualidade, que é a capacidade de engenharia dele, outro é comercial,

---

<sup>129</sup> Refere-se a uma cotação de fornecimento de cada parte componente do veículo. O *sourcing* acontece nos casos em que a montadora ainda não escolheu o seu fornecedor padrão para determinada autopeça.

<sup>130</sup> As iniciais são diferentes porque são palavras em francês, mas com esse significado (qualité, coût e date limite).

questão de custo, produtividade e logística, é a última e a capacidade de atender no prazo certo". Da mesma forma, a gerente de qualidade da Montadora A-B exemplifica: [...] você vai analisar normalmente qualidade, custo e prazo. É que nem você quando compra um carro, você quer "barato" que é "custo", você quer "bom" que é a "qualidade" e você quer "hoje", que é o "prazo".

Conforme os gerentes das empresas fornecedoras entrevistadas, as montadoras realizam auditorias antes de firmar qualquer contrato, avaliando a capacidade técnica, financeira e de produção da empresa fornecedora. O gerente da Empresa Fornecedor 5 explica: "Eles fazem auditorias avaliando a nossa empresa por parâmetros de capacidade financeira, técnica e do produto, de taxa de entrega, de engenharia que atingem notas de 1 a 100. Para se tornar um fornecedor dessas montadoras, nós temos que atingir uma nota superior a 80". Caso o fornecedor não seja bem avaliado, ele pode ficar de fora de novas cotações. O Gerente de Compras da Montadora C ratifica:

[...] às vezes o fornecedor tem notas de qualidade não adequadas para o que a gente quer. Ai o departamento de qualidade fala: "Oh, para fornecer essa peça, esse cara tem que ser "A" e "B", tem que cortar os fornecedores "C" para essa peça". O cara pode passar por um problema lá qualquer e ficar com avaliação "C", ele fica cortado pra novos projetos, mesmo tendo preço. Pode acontecer de entrar um carro novo, como é o nosso caso agora, e ele ficar fora da cotação por ser C. Ai ele perde de produzir peças para um milhão de carros, imagina [...].

Nesse âmbito, o departamento de compras apresenta uma maior responsabilidade sobre os produtos introduzidos na montadora, uma vez que se identifica como o elo entre as montadoras e os fornecedores. Quando ocorrem problemas no departamento de qualidade, finanças, engenharia e produção, normalmente, o setor de compras é requerido na busca de soluções, visto que a entrada dos produtos se dá mediante a sua negociação: "Compras é a área de entrada do fornecedor aqui na companhia. Então deu um probleminha de qualidade, de engenharia, de finanças os caras ligam pra mim: "Oi, o



que tá acontecendo? Puxa uma reunião porque não sei o que [...], porque o compras envolve dinheiro e tal e controle técnico", corrobora o Gerente de Qualidade da Montadora C.

No processo de aquisição das autopeças, os entrevistados destacam que existem compras diretas e indiretas. As compras indiretas seriam todos elementos comerciais consumidos indiretamente na montagem dos carros, tais como parafusos, graxas, óleos e lubrificantes para as máquinas utilizadas no processo de fabricação. Para realizá-las, existe uma equipe no departamento de compras responsável somente pela compra desses produtos. Por outro lado, existem as compras diretas das peças que vão diretamente no veículo. Nesse caso, a divisão é feita por produto, sendo que cada parte do carro fica sobre responsabilidade de um comprador. Portanto, tem compradores de para-choque, faróis, vidros, bancos, tetos, pneus, rodas, forração do piso, forração do porta mala, mantas, injetáveis externos e assim por diante.

Para cada um dos produtos componentes do carro, as montadoras investigadas têm alguns fornecedores principais. No caso da montadora A-B, normalmente se tem um único fornecedor, como destaca a gerente de logística: "Olha, de 98 a 99% das vezes é um único fornecedor. Algumas poucas peças podem ter dois fornecedores, mas nunca se tem contrato de longo prazo com dois fornecedores. O contrato oficial do projeto do carro é só com um". O gerente de compras confirma: "Tem casos específicos em que a gente tem dois, mas normalmente é um. Isso aí é uma estratégia da nossa montadora, porque assim você controla mais. A Montadora C nós sabemos que já mais de um". Realmente, no caso da Montadora C, constatou-se que o contrato formal de compra e venda de autopeças, ao se fechar o projeto de um carro, se dá com uma ou duas empresas fornecedoras. Conforme o Gerente de Compras da Montadora C, nesses casos também deve-se considerar o controle, os riscos e os custos envolvidos:

Normalmente isso é uma questão estratégica, porque um você controla mais do que dois [...] mas também vai depender da situação de risco. O problema é o custo, você tem um só e ele faz o que ele quer. Se você tem mais de um, você tem um maior poder de negociação, porque daí você pode ameaçar ele: se você subir o preço eu vou comprar mais com o outro fornecedor.

Em ambos os casos, fornecedores subsidiários ficam com a percentagem menor da compra ou servem como retaguarda no caso de problemas contratuais de fornecimento com os fornecedores principais. Para os Gerentes de Logística das Montadoras A-B e C, é válido que as montadoras tentem manter mais de um fornecedor para não ficar refém de um único. Por outro lado, os fornecedores demonstram conhecimento dessa estratégia adotada pelas montadoras, como pode ser exemplificado na fala Gerente Entrevistado da Empresa Fornecedora 4:

Eu posso perder participação se eu não entregar alguma coisa que tiver para eu entregar no contrato. Por exemplo, o contrato estipula: "Olha você tem 90% de participação, 10% é do fornecedor tal". Eles sempre colocam isso para se garantir, entendeu? Se eu não consigo cumprir eles passam para o fornecedor secundário. E essa participação de cada fornecedor vai estar em contrato, na parte do item que a gente fornece.

Vale notar que, segundo os entrevistados, normalmente essa é uma decisão tomada pela diretoria comercial, uma vez que impacta toda a empresa. Para eles, no caso de algumas peças é possível ter um único fornecedor, mas outras, com maior nível de criticidade, geralmente se procura mais de um fornecedor.

Ademais, foi possível perceber que as relações contratuais das montadoras com seus fornecedores diretos, em grande parte, não são exclusivas. Pode acontecer de algumas empresas fornecerem com exclusividade para uma montadora, notadamente empresas menores, mas isso não ocorre por exigência da montadora e sim por coincidência. Por exemplo, fornecedores de vidros e de pneus normalmente são grandes empresas que fornecem para todas as montadoras nacionais e até para suas unidades no exterior. De acordo com os entrevistados, o fato de todos os fornecedores terem, ao mesmo tempo, várias montadoras como clientes, contribui para nivelar as tecnologias fornecidas no setor. Conforme a Gerente de Logística das Montadoras A-B:

Eu vou te dizer que 95% são fornecedores de todas as montadoras. Eu divido capacidade com todas as outras montadoras. Dificilmente a montadora vai amarrar o cara para fornecer só para ela. Eu mesma não conheço algum que fornece só para mim [...]. Ninguém, nem a montadora, tem o interesse de ter fornecimento exclusivo. Não é viável para eles, nem para nós.

O nosso fornecedor de vidros, produz para o mundo inteiro, para todas as montadoras. Não tem exclusividade. Geralmente quando você entrar no site dos fornecedores, vai estar lá as marcas para as quais eles produz, eles fornecem para várias (GERENTE DE QUALIDADE, MONTADORA A-B).

Conforme os gerentes de compras das montadoras existem duas situações a serem consideradas nas relações contratuais das montadoras com seus fornecedores, de acordo com o produto fornecido. Existem peças do tipo "*Cripple*" cuja falta possibilita a montagem do carro, mesmo que de forma incompleta, demandando um trabalho futuro no pátio ou internamente. Por outro lado, existem peças chamadas *Job Stopper*, cuja falta causa uma parada na linha de produção, tais como peças que suportam a estrutura do carro e cujo retrabalho traria um custo altíssimo. Dependendo da peça que falta e do veículo a que ela se destina, é possível inverter a ordem de produção e colocar na linha de produção um carro cujas peças estão disponíveis. Essa situação é explicada pelo Gerente de Compras da Montadora C:

Existem 2 tipos de peças, a peça normal e a peça chamada *job stoper*. Sem essa última peça eu não produzo, que é, por exemplo uma espécie de tapete primário do carro. Se eu não tiver aquilo lá eu não monto o carro, eu não consigo colocar mais nada em cima. Então aquela é uma peça *job stoper*. Por isso, algumas coisas eu tenho que ter mais controle que outras. Posso até montar um carro que não tem o revestimento, coloco no pátio e deixo o carro lá até chegar essa peça. Agora,

faltou o tapete, eu paro de montar. Então ali a montadora usa a sua força quando necessária para garantir que não tenha esse tipo de falta, mas nunca de forma injusta [...].

Quanto aos tipos de fornecimento, as montadoras se utilizam do fornecimento Just In Time (JIT) ou do fornecimento com estoque, que respeita uma programação semanal. Conforme os entrevistados, o JIT normalmente é empregado para peças grandes, que apresentam uma diversidade maior de cores e, por isso, demandam grande espaço para estoque. Sendo assim, é muito mais prático para a montadora que o fornecedor esteja instalado próximo a sua planta, para possibilitar a manutenção de um estoque mínimo mediante entrega diária. Segundo o Gerente de Logística da Montadora C: "Os JITs normalmente vão fornecer aquelas peças volumosas, caras e de grande complexidade, grande variação e grande diversidade. Tipo você tem vinte tipos diferentes para a mesma peça, cada uma com um detalhezinho diferente, aí é mais fácil que o cara te entregue".

De acordo com a Gerente de Logística da Montadora A-B grande parte do fornecimento ainda é por estoque. A gerente alega que muita coisa está sendo planejada para ser fornecida via sistema JIT, uma vez que essa modalidade de fornecimento se mostra como a melhor opção por evitar os custos com estoque. Para ambos os tipos de fornecimento, as montadoras se utilizam do *Material Requirement Planning* (MRP), ou seja, um plano de requisição de materiais que é utilizado tanto para fornecedores com estoque como para fornecedores sem estoque:

Eles têm que ter o MRP porque eles têm que se programar futuramente. Então, eles têm que saber o que eu vou produzir daqui uma semana para ter matéria-prima para produção. Quem não é JIT recebe do mesmo jeito, a diferença é que o JIT traz para mim na hora que eu vou montar o carro, não tem estoque aqui dentro. Os outros fornecedores eu tenho estoque aqui dentro e eles tem estoque na fábrica deles também. Os meus níveis de estoque variam, vai de um dia, meio dia, uma semana, vinte dias que fica em estoque, por

conta da distância do fornecedor até a nossa planta e tudo mais.

Os fornecedores diretos normalmente montam seus módulos a partir do MRP com especificações técnicas dos carros que serão montados diariamente, como cor, produto, tipo, quantidade, entre outras. A partir dessa programação, eles fazem a entrega nas montadoras, sendo responsáveis pela sequência correta das cores e tipos. A Gerente de Logística da Montadora A-B explica: "A Fornecedora 1, de primeiro nível, por exemplo, fornece o pára-choques pintado, pronto, só para eu encaixar no carro, porque os carros são coloridos. Então eles já tem toda a tecnologia de encaixe no carro e a tinta para pintar de acordo com a cor do veículo que será montado". Da mesma forma, o Gerente de Logística da Montadora C complementa: "Eu passo as especificações para o fornecedor, a sequência das cores que serão montadas, se o modelo é com farol ou sem farol, qual o carro que eu vou montar, e eles já deixam sequenciado ao lado do carro. Então a peça fica na borda de linha da montagem, ai o rapaz só encaixa na hora que passa". Vale notar que os erros dos fornecedores não são corrigidos pelos funcionários das montadoras na linha de produção, como pode ser observado na fala da Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 resume:

Sai daqui o módulo montado. A gente recebe uma informação de manhã, que vai passar tantos carros amarelos, tantos pretos, tantos brancos na linha de produção. Ai essas peças são pintadas e colocadas em um RAC, saem daqui e chegam lá com antecedência para eles colocarem na hora que passar o carro de tal cor na linha de produção. A gente já deixa ali na linha de produção só para o pessoal da montadora encaixar. Eles montam exatamente da forma que a gente mandou aqui. Então, pode acontecer do carro vermelho ficar com o para-choque verde? Pode, porque se houver algum erro aqui, isso vai para lá, e você acha que os funcionários da linha de produção colocam na ordem? Não, eles só encaixam, eles não param a linha de produção, eles não querem ficar com o problema, porque contratualmente essa responsabilidade é nossa.

De acordo com os gerentes das montadoras entrevistados, dificilmente ocorrem quebras de contratos. Os gerentes das empresas montadoras e fornecedoras afirmam que todas as especificações e previsões de início e término do prazo do contrato são bem especificados quando o fornecedor é escolhido para realizar o fornecimento. Quando o fornecimento é interrompido, a empresa fornecedora é avisada e, na maior parte das vezes, tem tempo para realizar a sua programação da produção. Como afirma o gerente da Empresa Fornecedora 1:

Não tem muito problema, por que isso é muito amarrado, é via comercial. [...] a gente tem que trabalhar muito para conseguir pegar algum projeto de algum veículo, e quando a gente inicia esse projeto, já temos a data de fim desse projeto. Então a gente já sabe qual o período de duração do fornecimento e todas as especificações estão no contrato. Se a montadora interromper a gente tem que saber antes. Com isso, nós já conseguimos nos planejar e fazer o nosso estudo de capacidade, de fornecedores, de embalagem e tudo mais. Isso porque nós também temos os nossos fornecedores e precisamos ir encaixando até o ponto que a gente pode ir e onde a gente deve parar.

Nesses termos, os entrevistados afirmam que quando uma das partes opta por não dar continuidade na relação de fornecimento, normalmente se dá um aviso prévio de 60 dias antes do seu cancelamento. Esse prazo está estipulado em contrato e é notadamente importante para os fornecedores se programarem, quanto para as montadoras encontrarem outro fornecedor antes de cancelar o contrato de fornecimento. De acordo com os gerentes das montadoras, nesse aspecto a montadora é muito correta e não tem interesse de fugir do que é garantido como seu direito no contrato. Esse aspecto é confirmado pelo Gerente de Qualidade da Montadora C:

Não é quebra de contrato, mas é frequente a gente cancelar o contrato com fornecedores, mas não é de um dia para o outro, ele tem 60 dias. Ele fala: "Em 60 dias, eu não posso mais, eu não vou fornecer, não tenho mais interesse". Só que 60 dias eu vou precisar ter tempo de pegar essa ferramenta, colocar em um outro fornecedor. Geralmente a empresa entra em acordo [...]. Normalmente tem uma certa programação. Então, os fornecedores, mesmo os piores deles, eles obedecem às regras.

Já nas situações em que o carro vai sair de linha, as montadoras normalmente avisam no prazo de seis meses antes para os fornecedores controlarem seus estoques visando parar ou diminuir o fornecimento de suas autopeças. Há casos em que os fornecedores importam itens de outros países que demoram seis meses ou mais para chegar via transporte marítimo. A situação normal é as montadoras darem tempo suficiente para os fornecedores fazerem seu planejamento de matéria-prima considerando o cancelamento da produção. No entanto, nos casos em que pedidos de médio prazo foram feitos, os gerentes alegam que as montadoras assumem os prejuízos.

Como destacado anteriormente, o fornecimento de primeiro nível refere-se aos fornecedores diretos das montadoras e é caracterizado pela compra de módulos ao invés de componentes isolados. As empresas presentes nesse nível são maiores e mais desenvolvidas na geração de tecnologia, e os contratos são dominantes na regulação de suas relações com as montadoras. Na relação das empresas de primeiro nível com seus fornecedores, além da estrutura contratual, algumas aquisições via mercado podem ser realizadas. Entretanto, o foco da presente investigação é a análise das transações das montadoras, focando as relações contratuais com as empresas de primeiro nível, e não as de níveis subsequentes. Em todo caso, a próxima seção discute as considerações sobre a utilização do mercado *spot* na condução das transações da montadora, segundo os relatos dos entrevistados.

### 5.1.3 Mercado livre

A estrutura de governança via mercado livre não é empregada no setor automotivo. Quando é realizada uma compra externa, todas as aquisições ocorrem via relação contratual. Como explica a Gerente de Logística da montadora A-B: "Não existe compra no mercado livre. Tudo é baseado em contrato. Não se compra nada de alguém que não tenha um contrato, todo formalizado, que não tenha sido feito análise da capacidade financeira do fornecedor".

Os entrevistados destacam que todas as peças passam por um controle de qualidade detalhado, que nem sempre é possível controlar a contento em compras via mercado livre, em que não se estabelece relação de continuidade com o fornecedor. O Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 7 explica: "Muito difícil já que todas as peças são homologadas e validadas e isso demanda tempo e custo, não dá para comprar de qualquer fornecedor no mercado, em que você não tem um acompanhamento contínuo".

Os fornecedores também destacam o interesse em fazer parte do painel de empresas que fornecem para as montadoras, já que nenhuma competição é realizada no mercado livre. Nesse quesito, a Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4 destaca:

Não existe mercado livre, para você fornecer algo para as montadoras, tem muita coisa que é avaliada, e é tudo programado, com fornecedores específicos para cada parte do carro. Não tem essa de comprar fora, já tem fornecedores pré-selecionados que vão suprir toda a necessidade da montadora de banco, por exemplo, durante a vida do projeto do carro já se tem os fornecedores selecionados. A gente tem que conseguir entrar nessa lista porque se não conseguir já era, o mercado livre não é usado então não dá para a gente competir lá fora.

Concluindo-se esta seção, parte-se da premissa que as estruturas de governança tem a sua formação influenciada pela presença de diferentes fatores, relacionados aos custos de transação, de mensuração e recursos estratégicos, definidos a partir das transações



realizadas pela empresa. Para discutir a influência de cada um deles, a partir dos conceitos teóricos presentes nas abordagens utilizadas, busca-se tratá-los, nos tópicos a seguir, primeiramente de forma isolada, para depois serem discutidos em sua complementaridade. Para tanto, são apresentadas primeiramente as categorias definidoras dos custos de transação; na sequência a análise se assenta sobre categorias definidoras dos custos de mensuração e, por fim, sobre as categorias que analisam a presença dos recursos estratégicos nas montadoras investigadas.

## 5.2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO

As estruturas de governança observadas nas empresas estudadas foram descritas empiricamente na seção anterior. Nesta seção busca-se analisar essas estruturas tomando-se como referência o escopo teórico da TCT. Cabe observar que a escolha pelas estruturas de governança se dá considerando a comparação entre os custos de transação internos e externos, nos termos preditos por Coase (1937). Dito de outra forma, é considerado se o custo de gerenciar transações econômicas pelo mercado é maior ou menor do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites da firma, tendo em vista os atributos transacionados.

Corroborando o pensamento teórico, no setor automotivo percebeu-se que os custos internos e externos de transação, e a escolha pela melhor estrutura de governança para minimizá-los, é influenciada pela presença de determinados atributos e pressupostos comportamentais. Esses foram tomados nesse trabalho como categorias de análise, uma vez que, como apontado por Williamson (1985), a variedade de estruturas de governança é sobretudo explicada pelas diferenças subjacentes nos atributos das transações e pressupostos comportamentais. Nesta seção, portanto, discute-se como os atributos de transação e pressupostos comportamentais se apresentam no setor, e como se alinham às estruturas de governança identificadas.

### 5.2.1 Atributos de transação

O princípio teórico utilizado a partir do referencial da TCT (WILLIAMSON, 1985, 1996) propõe um alinhamento dos atributos de transação, ou seja, as variações na especificidade de ativos, frequência e

incerteza, com as estruturas de governança. A seguir, é apresentada a configuração desses atributos no setor automotivo.

### 5.2.1.1 Especificidade de ativos

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível perceber um elevado nível de especificidade de ativos nas transações envolvendo as montadoras pesquisadas. Como cada automóvel é criado a partir de um projeto particular, todas as autopeças são desenvolvidas nos padrões específicos para cada modelo de carro e para cada montadora. Com isso, na maior parte das vezes, os fornecedores não conseguem aplicar os produtos transacionados com uma montadora específica em outras montadoras, sem perda de valor, em alinhamento à definição de ativos específicos proposta por Williamson (1985, 1996).

A Gerente de Compras da Montadora A-B exemplifica a presença da alta especificidade nas autopeças transacionadas: "Sim, são exclusivos, porque são carros e modelos diferentes dentro de cada montadora, e ainda mais entre as diferentes montadoras. Então, são peças desenvolvidas especificamente para cada carro de cada montadora". Os fornecedores também corroboram essa informação, como pode ser exemplificado na fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4: "Então, não dá nem para realocar no caso de lote de uma montadora para outra [...]. O que eu posso utilizar, o que é comum para as outras montadoras, é algum tipo de componente, mas o produto final é específico para cada carro".

A perda de valor, inerente ao cancelamento de uma transação, pode ser constatada na afirmação da Gerente de Logística da Montadora A-B: "[...] Caso meu fornecedor tenha um lote e eu deixe de pegar, ele foi feito especificamente para mim, porque segue os modelos, dimensões, normas, desempenho da minha montadora, aí não tem como ele pegar esse lote e vender para outra entendeu? Ele vai ter prejuízo". Em complemento, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 exemplifica:

Não dá para reempregar, é muito específico, porque nós seguimos um projeto específico com características de modelo, tamanho, medidas, muito específicas do veículo que a peça está sendo

fabricada. E não tem muito essa situação de reempregar, porque nós já temos uma previsão do tanto de peça que a montadora vai puxar. Já aconteceu um erro nesse caso e a gente teve um problema gigantesco com um para-choques, porque eles pediram cerca de 5 mil para-choques, para a Colômbia. Aí eles descobriram que estava errado, e a gente mandando certo, só que quando eles descobriram que o projeto estava errado, parte disso já tinha chegado lá e a gente ficou com parte disso aqui, parado, não tinha como usar em outra coisa. Só que como a culpa não foi nossa, nós conseguimos negociar, e isso foi adaptado para ir para as concessionárias [...] mas nesse caso foi sorte, por que era um modelo que ele já estava no mercado, não era um modelo novo.

Nota-se, portanto, que as autopeças transacionadas são exclusivas não só para a montadora, mas também para cada modelo de carro. Existem produtos mais padronizados, como o plástico, os parafusos, as matérias-primas comuns componentes da peça, que podem ser utilizados para outras finalidades, mas eles são a minoria. A situação comum é que as autopeças sejam desenvolvidas especificamente para cada montadora. Essa constatação, comum a todos os entrevistados, é ratificada pela fala do Gerente de Logística da Montadora C:

Se for um parafuso, sim, ele pode ser aplicado em diversas montadoras, senão não. Por exemplo, o parafuso segue uma norma, é um produto padrão que pode ser usado em qualquer indústria, que nem roelas, porcas. Agora se você tiver falando de um componente específico, por exemplo, a unidade de comando do carro, aí não vai ser usado em outra. A maior parte eu diria que é exclusivo. Tudo que não é padrão, teoricamente é exclusivo. O que é intercambiável entre qualquer indústria é o que é padrão, e nós chamamos de normalizado, ou seja, que segue a norma da ABNT, que são porcas, parafusos, arruelas, rebites, cola, algumas partes eletrônicas [...].

A partir das entrevistas realizadas, vários tipos de especificidade foram identificados nas transações entre montadoras e seus fornecedores, em consonância à proposta de Williamson (1985, 1996): especificidade de ativo físico, locacional, dedicado, temporal, humano e de marca.

As características das autopeças transacionadas indicam alta presença de **especificidade de ativos físicos**, uma vez que suas propriedades são especialmente moldadas para uma destinação específica, como explicado por Williamson (1996). Nesses termos, os entrevistados afirmam que as autopeças fornecidas para as montadoras apresentam um padrão específico de emprego para cada uma delas, o que pode ser visualizado na fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2:

É muito específico, não consigo usar em outra coisa. O para-choque, painel, porta, todas as peças de um carro tem não dá para outro, a ferramenta de um não é do outro, isso sem falar na textura. Eu achava que existia só um preto até entrar nesse negócio. Há várias pretos, porque cada marca chama "preto" o "seu preto". Cada um tem a sua tonalidade, o seu brilho, a sua textura. E isso obrigatoriamente não permite reempregar nada.

A **especificidade locacional**, também, mostrou-se evidente no setor, uma vez que a localização assume papel determinante na escolha dos fornecedores pelas montadoras. Constatou-se que a presença desse tipo de especificidade é caracterizada por altos custos de instalação, nos termos expostos por Williamson (1996). Corroborou-se, ainda, nas entrevistas realizadas, que a proximidade física, devido a necessidade de inter-relacionamento produtivo, traz vantagens na economia de estoque e facilidades de transporte, como apontado pelo autor. Dito de outra forma, as montadoras buscam obter vantagens de proximidade com seus fornecedores diretos, notadamente no que diz respeito à redução de custos com transporte, com estoques e com incertezas no fornecimento.

Vale notar que, ao passo em que a proximidade do fornecedor se apresenta como variável de decisão para as montadoras, por outro lado, essa opção nem sempre é positiva para o fornecedor. Isso porque,

os fornecedores realizam elevados investimentos produtivos na instalação de suas unidades próximas a montadora, gerando dependência e possíveis prejuízos em caso de crises. A exemplificação dessa constatação pode ser visualizada nas palavras da Gerente de Logística da Montadora A-B:

A distância do fornecedor sempre é um fator crítico para nós considerarmos. Hoje eu tenho fornecedores na Bahia, em Manaus, em SP, em Minas, no Rio Grande do Sul e em SC, que são os meus fornecedores nacionais. E depois eu tenho fornecedores no mundo inteiro, que são os meus fornecedores internacionais. Quanto mais longe, mais caro fica para mim, por causa do transporte, e mais incerto. Quanto mais perto, melhor para economizar com transporte, mas nem sempre pode ser a melhor localização para o fornecedor, porque ele fica mais dependente da montadora, como os que estão aqui no nosso complexo industrial. Então se tiver uma crise numa montadora, ele sofre junto.

A especificidade locacional também se relaciona à **especificidade de ativos dedicados** (WILLIAMSON, 1996), já que o investimento na estrutura produtiva feito pelas montadoras é realizado para a fabricação e montagem de carros. Nesse sentido, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2 afirma: “A montadora é planejada, em cada detalhe para montar carros, não dá para montar aviões, barcos, somente carros. E tem todo um maquinário para isso. E tem máquina que a gente só usa para uma montadora, porque para outra já não precisa, porque o produto dela não requer a máquina”. Fornecedores também realizam investimentos específicos nesse sentido, sendo que em alguns casos, o mesmo fornecedor pode realizar investimentos especializados em sua estrutura produtiva de forma a atender a demanda particular de cada montadora.

Pode-se identificar, ainda, a existência de **especificidade temporal**, uma vez que existe limite de tempo para a fabricação da autopeça (WILLIAMSON, 1996). Esse limite de tempo tem efeito direto sobre a programação da produção, com impacto no prazo de entrega dos

automóveis, sobre os custos, envolvendo a parada da linha de produção pela não entrega da autopeça no prazo estabelecido, bem como sobre a reposição de autopeças para a manutenção do processo de fabricação. Vale notar que em casos de entrega JIT, essa especificidade é ainda mais acentuada. Sobre a importância do tempo no processo produtivo das montadoras, a Gerente de Logística da Montadora A-B afirma: “Não é um negócio que pode atrasar entrega, a linha não para, tem um processamento muito rápido de carro, isso significa que tem que estar tudo aqui para a gente montar na hora certa, porque nós temos um tempo programado, senão já era, ninguém trabalha”.

A **especificidade de capital humano** também foi evidenciada, uma vez que os gerentes entrevistados apresentam, como apontado por Williamson (1996), habilidades, *know-how* e conhecimentos específicos, mais valiosos dentro das atividades e transações que envolvem a montadoras e seus fornecedores, do que fora delas. Nesse aspecto, o Gerente de Qualidade da Montadora C salienta: “Os caras começam aqui, desenvolvem muito conhecimento, tem cara que trabalha há 40 anos aqui, imagina o conhecimento que tem [...], aí o cara entende tudo de carro, ele vai ser valorizado em empresa que trabalha com carro”.

A **especificidade de marca**, por sua vez, se apresenta em pelo menos duas situações: na marca dos componentes utilizados na montagem dos automóveis, cuja presença é reconhecida pelo mercado consumidor; no produto final comercializado pela montadora, cuja marca reflete a reputação conquistada por cada montadora no mercado. Nesse último aspecto, o Gerente de Compras da Montadora A-B destaca: “Quando você fala em montadoras, vai muito do nome da montadora né. Tipo empresa de automóveis que é o sonho de muito gente, “ah comprar um carro da Montadora Y, ou da Montadora Z”, então tem muita importância a marca né, isso influencia muito”.

As informações apresentadas permitem a constatação da existência de elevado nível de especificidade de ativos físicos, locais, dedicados, temporais, humanos e de marca (WILLIAMSON 1985, 1996) nas transações envolvendo as montadoras e seus fornecedores diretos de autopeças. Esses ativos se configuram como específicos, pois seu emprego é exclusivo para as transações entre montadoras e seus fornecedores, com perda no seu valor produtivo caso sejam realocados (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZYLBERSZTAJN,

1995; POPPO; ZENGER, 1997; FARINA, 1999). A alta especificidade presente nos equipamentos, localização, estrutura, prazo de entrega, recursos humanos e de marca empregados nessas transações indicam altos custos produtivos, trazendo conseqüentemente altos riscos, como indicado por Williamson (1985). Um maior detalhamento sobre a influência e importância desse atributo na definição das estruturas de governança é feito na seção destinada a análise geral das estruturas de governança e custos de transação.

### 5.2.1.2 Frequência

O grau de recorrência com que as transações se efetivam no setor automotivo, ou seja, o número de vezes que os agentes econômicos transacionam, nos termos de Williamson (1985), também foi apreendido na análise empírica do setor. Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar a predominância da frequência diária nas transações das montadoras e seus fornecedores, embora existam variações. Dependendo do fornecedor, o regime de entrega de autopeças pode ser mensal, quinzenal, semanal, diário, ou várias vezes ao dia, a cada hora ou período de horas. Essa frequência pode ser influenciada por fatores como: necessidade de abastecimento da linha de produção; tipo de peça transacionada; ciclo de vida do carro; ocorrências de problemas no fornecimento. Ademais a alta frequência pode trazer benefícios como: evitar estoques; dinâmica e flexibilidade de entrega; identificação e amenização dos problemas na linha de produção.

Os gerentes das montadoras e das empresas fornecedoras entrevistados afirmam que mais da metade dos fornecedores tem entrega diária. Isso ocorre porque todas as montadoras investigadas apresentam **necessidade de abastecimento diária**, devido ao alto volume de produção inerente a sua estrutura. Essa afirmação, unânime entre os entrevistados, pode ser ratificada nas palavras do Gerente de Logística da Empresa Fornecedor 7: "A frequência normalmente é diária e, em alguns casos, dentro do dia temos frequência horária, dentro de minutos peças são expedidas para todos os clientes, inclusive muitas vezes durante 3 turnos. Tem muito carro para ser produzido, precisamos dessa frequência". O gerente de Logística da Empresa Fornecedor 3 detalha: "Quase sempre é diária, para você ter uma ideia, para a Montadora A nós mandamos 16 caminhões por dia, para a Montadora B, 4 caminhões

por dia, e, para a Montadora C, são 21 caminhões por dia. É uma média de 45 minutos para cada caminhão sair daqui". Além dos fornecedores efetuarem entregas, as montadoras também podem ficar responsáveis por elas, caso seja necessário ou conveniente em termos de custo.

Outro aspecto que influencia a frequência refere-se ao **tipo de peça transacionada**. Isso porque, quanto menor a peça mais estoque dela é gerado devido ao menor espaço ocupado. Por outro lado, quanto maior a peça, maior a necessidade de espaço para estoque e, em alguns casos, maior o custo, demandando um sistema de reposição mais frequente. Em alguns casos, emprega-se o JIT para peças grandes, dado que ocupam espaço, ou são custosas demais. Vale notar ainda que, normalmente, fornecedores de peças maiores encontram-se mais próximos às montadoras para facilitar o transporte e evitar danos às autopeças transacionadas (bancos, painel de porta, pára-choques, entre outros). Como pontua o Gerente de Qualidade da Montadora C:

A frequência se dá muito pelo tipo da peça. Quanto maior a peça, maior a frequência, quanto menor a peça, menor a frequência, por uma questão de estoque. Quando eu compro parafusos eu compro 300 quilos de parafuso e faço estoque, porque é barato, não ocupa espaço. Agora quanto maior e mais cara é a peça, maior o movimento. Não posso fazer estoque de pára-choques, imagina 7 mil pára-choques, isso significa carretas e mais carretas, então não tem como manter no estoque. O que é uma peça JIT? É uma peça grande e extremamente cara que eu não posso manter no estoque, eu ai eu programo para ter essa peça de uma em uma hora. Quanto maior uma peça, mais próximo está geralmente o fornecedor. Se você olhar em volta de todas as nossas fábricas, os fornecedores de peças grandes, pára-choques, revestimento de teto estão todos pertos pelo tamanho. Justamente para facilitar.

Os entrevistados ainda destacam que a frequência pode variar de acordo com o **ciclo de vida do carro**, sendo mais semanal durante a fase do projeto, diária durante a produção do veículo e diminuindo ao longo da relação, com a eliminação dos problemas relacionados à sua



fabricação. Essa constatação, comum entre os entrevistados, pode ser visualizada na fala do gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 2: "Depende do período em que o carro está também, se ele estiver na fase final, a gente vai mandar menos peças e a frequência acaba sendo menor, mas se ele está no auge, é diária, várias vezes ao dia até, no começo é mais ou menos, depende da demanda". Os entrevistados ainda chamam atenção que a existência de **problemas de fornecimento** no dia-a-dia pode contribuir para aumentar a frequência com o fornecedor, dado que pode demandar ou exigir mais avaliações, acompanhamento e possíveis correções: "Se está ocorrendo muito problema, você tem que ligar para o cara, tem que ir lá, ele manda lotes menores para a gente ir testando, então você está lá ou eles estão aqui, tem sempre peça chegando e a gente tem que ter mais contato para resolver".

Por outro lado, a alta a alta frequência evidencia uma situação ótima, tanto para as montadoras quanto para os fornecedores, já que os seus **estoques são minimizados**. Essa situação é confirmada pela Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4: "Em termos operacionais, a frequência diária é excelente, porque você tem presença diária. Por quê? Você tem giro. Você não precisa comprar e vender daqui um mês. Você compra, produz e já vende. Então você gira tudo no seu estoque. Para eles também". Ademais, a frequência facilita a **dinâmica de entrega**, como afirma a Gerente da Empresa Fornecedora 3: "A frequência ajuda também porque se você não consegue entregar hoje você pode negociar para entregar amanhã ou mais tarde, no próximo lote".

A alta frequência com que as transações ocorrem também pode ser benéfica na **identificação e amenização dos problemas** que acontecem na linha de produção. Isso porque, na percepção dos entrevistados, a maior frequência no fornecimento ajuda a montadora a descobrir rapidamente os problemas e corrigi-los, pois o fornecedor pode ser avisado antes que um grande número de autopeças seja fabricado e enviado.

O gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 5 explica essa situação: "Quando você erra, a montadora percebe no segundo dia e já avisa que está acontecendo um problema, aí a gente já consegue consertar os próximos lotes que são pequenos, agora imagina se eu exporto a cada duas semanas, até eu ficar sabendo demora muito e eu já fiz o outro lote". Da mesma forma, o Gerente de Qualidade da

Montadora C afirma: "Sem dúvida uma maior frequência no fornecimento agiliza o processo de dissolução do problema, porque ai eu consigo enxergar logo esse problema, o que já é difícil de acontecer se for lotes grandes e com entrega semanal ou mensal, por exemplo".

O observado no setor vem ao encontro das considerações de Williamson (1985, 1996) sobre o atributo de transação frequência. Sendo assim, percebeu-se que devido a alta frequência nas transações entre montadoras e seus fornecedores, os custos de transação tornam-se menores. Isso porque, a coleta de informações e elaboração dos contratos passam a ser cada vez mais padronizados. Ademais, percebeu-se que a alta frequência, como proposto pelo autor, favorece a criação de um ambiente de confiança entre a montadora e seus fornecedores. Essa interação vai além do estabelecido nos contratos, contribuindo também para o desenvolvimento de reputação entre as partes. Com isso, como já previsto por Williamson (1985) e Farina (1999), são limitados os interesses em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo, já que não é viável para nenhuma das partes, notadamente para os fornecedores, a interrupção na transação e perda dos ganhos futuros derivados da troca.

Ratifica-se, desse modo, que a frequência recorrente das transações, em detrimento das ocasionais (WILLIAMSON, 1985), permite vários benefícios às montadoras e seus fornecedores. Para ambos, a frequência elevada na transação, além de favorecer o desenvolvimento de confiança e reputação, contribui para o aprendizado e melhores condições de compra e venda, dado o volume contratado. Constatou-se, também, que a alta frequência nas transações estabelecidas, normalmente, gera dependência pelos investimentos em ativos específicos (ZYLBERSZTAJN, 1995) feitos pelas montadoras e seus fornecedores. Essa situação alimenta o interesse recíproco das partes de permanecer na transação, em detrimento de relações não recorrentes, em que dificilmente desenvolveriam interação no relacionamento produtivo.

### 5.2.1.3 Incertezas

Considerando as incertezas como as mudanças que surgem no ambiente econômico das organizações, impossibilitando avaliações totalmente precisas (WILLIAMSON, 1985, 1996), identificou-se alguns

aspectos que configuram incertezas para o setor automotivo paranaense. Dentre eles, os entrevistados das montadoras e das empresas fornecedoras destacam: as incertezas acerca das decisões governamentais e políticas econômicas que afetam o setor, positiva ou negativamente (tais como a inflação, a redução ou aumento do IPI, da gasolina e leis governamentais de modo geral); questões relacionadas ao fornecimento de autopeças (por estoque, JIT); a concorrência de forma ampla (com destaque para o lançamento de novos modelos por partes de empresas concorrentes e a entrada de novas montadoras no mercado); a consequente oscilação da demanda.

As **incertezas políticas e econômicas** são citadas por todos os entrevistados, como pode ser exemplificado na fala do entrevistado da empresa Fornecedor 2: "Acho que as incertezas mais impactantes são as econômicas e políticas. Por exemplo, se o governo decide bloquear as importações, ou aumentar impostos, isso afeta toda a estrutura do setor, tanto das montadoras quanto dos fornecedores. O impacto é gigante". O Coordenador de Desenvolvimento Industrial e o Coordenador de Desenvolvimento Industrial Automotivo da FIEP, ao discutirem sobre incertezas econômicas e políticas, enfatizam, respectivamente:

[...] a condição econômica faz a diferença, por exemplo, vamos trazer aqui a crise de 2008 e 2009. Eu sei porque eu fiz vários trabalhos sobre isso, trabalhos internos aqui e para as montadoras. O setor automotivo foi o setor que primeiro sentiu, e o que primeiro começou a demitir, demitiu um número absurdo aqui no Paraná, e no Brasil também se criou essa tendência. Só que foi o primeiro setor que foi socorrido e o primeiro que se recuperou. Só que incerteza econômica existe? Existe. Existe e faz grande diferença no setor. Só que em nível nacional, o setor automotivo tem, vou dizer assim, um certo cuidado do Governo Federal, até pela importância que ele representa para a economia nacional.

Sobre a questão política, o governo está muito atrelado à questão da expansão do crédito [...], então se o governo expande a sua política monetária de expansão de créditos isso facilita

com que o consumidor compre veículos e o setor é beneficiado. Agora se você tem uma restrição ao crédito, então eu volto a comprar o carro usado, deixo de comprar o carro zero quilômetro e com certeza a venda automotiva cai um monte. Esse tipo de incerteza política sempre está presente. Ai tem a questão da inadimplência e tudo mais. Mas é assim, na verdade você transfere essa questão da inadimplência. A montadora não está nem aí, quero dizer ela transfere isso, para quem? Para as financeiras e assim por diante. Porque ela vende, tendo a expansão de crédito ela vende.

Os entrevistados também dão destaque para os impactos nas **relações de fornecimento**, considerando a internacionalização do setor. De acordo com o gerente de qualidade da Montadora C, a partir da quebra dos bancos ocorrida nos Estados Unidos, em 2008, as empresas S.A. começaram a utilizar um mapa de risco para tentar controlar as incertezas. Isso se refletiu, também, na relação envolvendo montadoras e fornecedores, notadamente nos riscos referentes ao fornecimento de auto peças.

Nesse quesito, destaca-se que, considerando o fornecimento por estoque e o fornecimento em tempo real (JIT) de autopeças, o último oferece um maior nível de incertezas para as montadoras. Isso porque, o fornecimento por estoque apresenta um tempo médio antes de ser efetuado, que se mostra mais razoável para responder às incertezas. Como no fornecimento JIT a entrega normalmente é diária ou de curto prazo, é mais difícil se antecipar aos problemas, caso eles ocorram. Sobre isso, o Gerente de Qualidade da Montadora C afirma:

Na entrega JIT, sequenciada, você dá informação para o cara em tempo real. O que ele vai me mandar hoje é isso, o que eu tenho que pagar é isso. É diferente de você fechar um contrato com o cara que ele tem que fornecer X mil peças por mês. Então, por estoque é diferente o controle, cada carro está direcionado, o processo é bem mais controlado e ai você consegue diminuir as incertezas no fornecimento.

Pelo lado das empresas fornecedoras, os gerentes entrevistados chamam atenção para as incertezas quanto a demanda da montadora no fornecimento *just in time*. Eles destacam que ocorrem situações em que a montadora muda a previsão de compra e eles tem que se readaptar em curtos períodos de tempo. O Gerente de Logística da Empresa Fornecedor 4 explica: "A incerteza que eu vejo é que eu não sei, por exemplo, qual o pico deles para o próximo mês. Eles fornecem um plano por onde eles puxam mas nem sempre eu sei quanto vai ser, [...] eu sempre só vou saber a quantidade exata quando chega a próxima". Com isso os fornecedores tem que lidar com alterações no seu planejamento de produção e com os seus próprios fornecedores: "[...] o problema é que eles visam a montagem interna, porém, eles não tem a visão da cadeia inteira. O que o fornecedor precisa para poder atender aquilo. Nós fornecedores temos prazos e eles mudando nós temos que mudar toda a nossa cadeia de fornecimento por causa disso", conforme destaca a Gerente de Logística da Empresa Fornecedor 4.

Isso é ratificado, ainda, pelos Coordenadores de Desenvolvimento da FIEP ao afirmarem que, muitas vezes, o mercado de fornecimento é apontado como um dos principais causadores das incertezas no setor automotivo. No entanto, deve-se considerar que um fator que tem preocupado as montadoras nos últimos anos diz respeito às incertezas relacionadas à infraestrutura do País. Isso porque, a falta de investimentos governamentais, muitas vezes, tem dificultado o escoamento da produção automotiva, como afirma um deles:

As montadoras estão encontrando problemas com a infra-estrutura no Brasil. Por exemplo, tem montadora que está desembarcando algumas peças no porto lá no Rio Grande do Sul para trazer para cá, por que Paranaguá está em época da safra e não consegue. Então, as vezes, você encontra mais problemas com infra-estrutura do que com o fornecimento. Porque o fornecedor por essa longa parceria que eles tem já está consolidado, ele anda no ritmo da montadora muitas vezes.

Sobre a **concorrência**, os gerentes destacam que o mercado está cada vez mais aquecido, estimulando a entrada de novas montadoras e intensificando as incertezas quanto às condições de

mercado. Em resposta, as montadoras buscam fazer investimentos, visando gerar inovações e criar barreiras a entrada e instalação de novas montadoras, corroborando o exposto por Sacomano Neto e Iemma (2004) e Dias, Galina e Silva (2008). Paralelamente a esses investimentos, os entrevistados alegam que são realizados cálculos da previsão de vendas e uma perspectiva de quando cada automóvel irá sair de linha, considerando a amortização dos custos.

A entrada de novos concorrentes no mercado automotivo, no entanto, acarreta a redução do *market share* das montadoras, reduzindo seu faturamento. Com isso, incertezas relacionadas à **oscilação da demanda**, devido à mudanças na previsão de vendas e no planejamento realizado pela montadora, começam a surgir como fatores impactantes. O Gerente de Qualidade da Montadora A-B explica:

Por exemplo, a Concorrente X lançou um carro há pouco tempo. Se você olhar as classificações de venda, eles subiram um monte. A questão é que isso não quer dizer que vai aparecer mais gente comprando carro, mas vai sair de uma marca e vai para outra. O volume vai continuar mais ou menos o mesmo, lógico considerando essa tendência de aumento, de crescimento. Mas não é porque lançou um carro novo que vai surgir uma gama nova de clientes. O mesmo bolo é dividido para mais gente, no caso as montadoras, aí cada um fica com um pedacinho menor [...]. Você vai ter que dividir o bolo para uma quantidade maior de montadoras.

De acordo com os entrevistados, a partir da intensificação da competição, as montadoras adotam a estratégia de reduzir os preços para concorrer, diminuindo seus lucros. Isso gera uma situação de guerra de preço cada vez mais forte, cujo desenvolvimento gera desgaste entre as montadoras e seus fornecedores ao longo da cadeia produtiva. Essa situação, difícil de ser mantida, é explicada pelo Gerente de Qualidade da Montadora C:

Hoje a gente está trabalhando em uma situação de guerra de preço, mas que tende a acabar. Daqui a

pouco todo mundo vai ver que isso não funciona, não existe espaço. Eu baixo o preço, daí você baixa o seu, eu baixo o meu e tem uma hora que chega num limite: "Vamos parar aqui, senão você perde dinheiro e eu perco dinheiro". E a gente está nessa situação hoje do mercado inteiro. Saturando. Então você vai ver que os carros vão voltar a subir daqui a pouco tempo. É melhor vender menos e ganhar dinheiro do que brigar por *Market Share* e perder dinheiro. Um carro que custa 30 e eu vendo ele por 28. É melhor ele custar 30, eu vender ele por 33 e fazer menos carros, aí eu ganho os R\$ 3.000,00 em cima de uma quantidade X do que perder R\$ 2.000,00 em cima de tudo.

A guerra de preços, citada pelos entrevistados, corrobora o exposto por Sacomano Neto e Iemma (2004), Costa e Henkin (2012) e Dias, Galina e Silva (2008), quanto a redução de custos em função da diminuição das margens de lucro das montadoras de veículos. Em consonância ao observado no setor, esses autores explicam que essa situação gera uma "guerra de preços" entre montadoras concorrentes, conforme observado no Quadro 11 do capítulo 3. Essa guerra de preços, por sua vez, gera uma pressão pela redução de custos que se estende ao longo da cadeia produtiva.

Grande parte dos entrevistados considera que devido ao setor automotivo ter uma configuração bastante consolidada no mercado nacional e internacional, muitas incertezas são minimizadas pelo alto poder de mercado exercido pelas montadoras e alguns fornecedores. Nesse sentido, decisões sempre podem ser negociadas de forma a minimizar os impactos negativos sofridos pelo setor, como destaca o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 7: "Não acredito que tem um grande número de incertezas no setor automotivo. Os *players* são conhecidos no mercado há décadas, o setor é razoavelmente experiente e tem muito poder de mercado, de forma que qualquer decisão que o prejudique sempre busca ser minimizada ou eliminada". Essa colocação vem ao encontro do exposto em Casotti e Goldenstein (2008), Costa e Henkin (2012) e Senhoras (2012) de que a indústria automotiva se constitui em um oligopólio global em constante processo de

consolidação, com alto padrão tecnológico, amplitude de mercado e barreiras a entrada,

Diante das entrevistas realizadas percebeu-se que o setor automotivo é caracterizado por vários tipos de incertezas, que indicam a impossibilidade de prever as ocorrências futuras e seus resultados de forma acertada. (KNIGHT, 2002; COASE, 1937, 1960; WILLIAMSON, 1975, 1985). Identificou-se que a incerteza no setor automotivo está mais relacionada ao mercado, em termos de políticas econômicas e concorrência entre as montadoras. Por outro lado, apesar de ocorrerem incertezas quanto ao fornecimento, o conhecimento dos *players* e a disponibilidade de fornecedores minimiza incertezas relacionadas a entrega das autopeças. Com isso, considerando-se os tipos de incerteza, *ex ant* ou *ex post* (BOHRER, PADULA E GONÇALVES, 2005), pode-se perceber que a predominante no setor é a *ex post*. Isso porque, a mesma se relaciona menos à falta de informações sobre os atores envolvidos na transação (*ex ant*), e mais às incertezas quanto às condições de mercado, que irão determinar a qualidade e os resultados das escolhas prévias ou demandar renegociações (*ex post*).

Apesar dos agentes não serem capazes de criar cláusulas contratuais que antevêm a realidade futura do mercado (COASE, 1960; WILLIAMSON, 1975, 1985; CARVALHEIRO et al., 2004), a maturidade e poder do setor automotivo minimiza tais impactos negativos. Da mesma forma, a afirmação dos autores em destaque de que, quanto menor a incerteza, menores os custos de transação, devido a menor necessidade de salvaguardas nos contratos, e menos complexo torna-se o desenvolvimento de parcerias de longo prazo, também foi confirmada. Isso porque, como as incertezas são medianas no setor, os custos de transação são bem controlados a partir de contratos com salvaguardas já padronizadas, sendo comum o desenvolvimento de parcerias de longo prazo.

Ademais, as montadoras e fornecedores mostram-se mais flexíveis quando ocorrem mudanças ambientais imprevistas, criando meios de adaptação no seu relacionamento, nos termos previstos por Breitenbach e Silva (2010). Um exemplo são os casos de aquecimento da demanda por carros, ou desaquecimento, devido a mudanças nas políticas econômicas e governamentais. Nesses casos, ocorrem alterações na previsão de vendas e, conseqüentemente, na quantidade necessária de fornecimento de autopeças. Essas alterações requerem



reajustes das partes que normalmente são feitos sem maiores conflitos, devido ao interesse das montadoras e dos fornecedores em manter a boa continuidade das transações.

Quantos aos tipos de incerteza, primária, secundária, comportamental (WILLIAMSON, 1985) e tecnológica (CROOK et al, 2013), foi possível observar sua ocorrência, em maior ou menor grau, a partir das entrevistas realizadas. A incerteza primária foi detectada já que as montadoras e seus fornecedores relataram um ambiente político, econômico e concorrencial incerto. Ademais a intensificação da competição denota incertezas quanto as alterações nos padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda. A incerteza secundária, por sua vez, se evidenciou notadamente considerando o ambiente de transações e de concorrência de abrangência mundial em que as montadoras se encontram. Sendo assim, nem sempre é possível obter e controlar todas as informações de forma a tomar decisões acertadas.

Em relação à incerteza tecnológica, ela é extremamente presente no setor, porque é ela a responsável pela maior parte das inovações emergentes que afetam sua estrutura e conduta. Já a incerteza comportamental, relacionada ao oportunismo, se apresenta, uma vez que as transações podem ser caracterizadas por assimetria informacional e existem transações de autopeças tecnologicamente complexas ou envolvendo segredos entre as partes. Nesse sentido, foram visualizadas algumas situações pontuais, mas que normalmente são controladas, como será discutido a frente no tópico sobre oportunismo.

## **5.2.2 Pressupostos comportamentais**

### **5.2.2.1 Racionalidade limitada**

Nas entrevistas realizadas foram identificados aspectos de limitação cognitiva, envolvendo as atividades das montadoras e seus fornecedores. Eles se relacionam ao ambiente político-econômico dinâmico em que as montadoras e fornecedores atuam, bem como a aspectos de demanda, fornecimento e concorrência. A racionalidade limitada está presente tanto no processo produtivo, quanto nas transações realizadas entre essas partes, e pode ser constatada em ambos os lados. Pelo lado da montadora, essa limitação se associa notadamente

a composição das autopeças adquiridas; pelo lado do fornecedor se relaciona à continuidade da transação e ao processo de *sourcing*.

No processo produtivo, todos os entrevistados foram unânimes ao reconhecer a presença da racionalidade limitada, inerente a qualquer atividade humana: "Não são robôs que trabalham. Eu tenho robôs trabalhando na pintura, no processo produtivo [...]. O carro entra nas câmaras de pintura e são os robôs que pintam. Mas, mesmo assim, são os homens que programam, que cuidam, então são limitados de alguma forma sempre", afirma a Gerente de Logística da Montadora A-B.

Nas transações, os gerentes afirmam que tanto montadoras quanto seus fornecedores podem ficar sem conhecer todas as ocorrências e se utilizar de informações não disponíveis a outra parte para obter alguma vantagem. De acordo com o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 7: "Em alguns casos, a montadora ou o fornecedor pode conhecer melhor do produto que está sendo vendido/comprado, e isso pode trazer mais vantagens para um deles [...]".

Pelo lado das montadoras, os entrevistados afirmam que a racionalidade limitada pode acontecer especialmente no que diz respeito a **composição das matérias-primas** utilizadas na fabricação das autopeças transacionadas. Isso porque, nem sempre as autopeças podem ter a qualidade totalmente controlada e fiscalizada pelas montadoras, dado que nem todas podem estar sujeitas a uma abertura de custo. Nesse caso, os gerentes entrevistados afirmam que a limitação cognitiva por parte dos recursos humanos nas montadoras ocorre, notadamente, nas transações de produtos de alto conteúdo tecnológico, com destaque para a parte eletrônica do carro. Nessa parte são desenvolvidas algumas peças nomeadas *black box*, cujo *know how* é dominado pelo fornecedor e não é transferido para a montadora. Sendo assim, a montadora fica sem conhecer a composição do produto e o seu valor real. O Gerente de Compras da Montadora C explica:

[...] principalmente nessa parte eletrônica, tem peças que a gente chama internamente de *Black Box*. Então você fala assim pro cara: "Eu quero que acenda a luzinha que pisque intermitente, que solte uma música pra fazer tudo isso". Ai ele faz e eu pergunto: "Mas como é que você faz?". E ele responde: "Eu não posso falar porque é *Know-*

*how* meu?”. Então pode ser um chipzinho, custa R\$ 0,01 e ele cobra R\$ 1.000,00 e você não sabe, porque você não tem *Know-how*. Entendeu? Uma peça *Black Box* ele pode levar uma vantagem porque o desenvolvimento e o *Know-how* é dele. Você não tem aquilo aprofundado pra saber, e nem compensa ter.

Essas situações geralmente acontecem quando a empresa fornecedora tem uma vantagem competitiva sobre as demais concorrentes, devido a exclusividade dos seus produtos, o que lhes dá o poder de fechar as informações do seu processo produtivo para a montadora. Numa situação em que existem concorrentes à altura, a montadora pode se beneficiar com seu poder de escolha e fazer algumas exigências. O entrevistado da Empresa Fornecedora 6, responsável pelo fornecimento da maior parte dos componentes eletrônicos do carro para as montadoras, confirma essa situação:

Eu posso ter negócios em que eu tenho o monopólio, por exemplo, eu tenho o conhecimento que os outros não têm, nem os próprios concorrentes, aí eu consigo estabelecer algumas regras ou algumas condições ao meu favor. E eu posso não abrir, porque quando eu tenho concorrência eles podem exigir que eu abra o custo de determinada peça e ele pode me jogar contra meu concorrente. Mas se eu não tenho concorrente eu falo: "Eu não abro e pronto". E eles não têm o que fazer, eles não tem outra alavanca ou como fazer pressão em mim.

Pelo lado dos fornecedores, outros aspectos que indicam limitações cognitivas foram sinalizados. Identificou-se a presença de limitações relacionadas à certeza de **continuidade do fornecimento**, pois não tem como os fornecedores saberem se a montadora o interromperá: "A gente acha que vai continuar a fornecer pela montadora por um determinado tempo, mas pode acontecer dela interromper, isso acontece, mas não tem como a gente saber", afirma o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2. Com isso, certas vezes, os fornecedores se sentem pressionados a ceder nas transações, diante da

possibilidade de corte ou redução de compra por parte das montadoras. Identificaram-se, ainda, limitações cognitivas no **processo de sourcing**, pois os fornecedores não têm acesso a composição de preço feita pelos seus concorrentes e não sabem com quem exatamente estão concorrendo, o que os tornam mais vulneráveis.

Além de situações específicas para as montadoras e fornecedores, algumas restrições foram observadas e denotaram a presença de racionalidade limitada para ambas as partes. Em grande parte, elas estão relacionadas à ocorrência das transações no ambiente competitivo e sistêmico que o setor está inserido. Nesse sentido, além das limitações relacionadas ao processo produtivo e ao produto transacionado, limitações acerca do comportamento da demanda e do processo de fornecimento, possibilidade de novos concorrentes no mercado, e algumas condições macro-econômicas (política econômica, cambial, inflação, desempenho econômico dos países, entre outros) influenciam as relação das montadoras com seus fornecedores.

Nesse contexto, na visão dos gerentes entrevistados, a montadora sempre apresenta um conhecimento maior que o fornecedor, se constituindo na parte mais forte. No entanto, os entrevistados alegam que, em se tratando de grandes fornecedores, os *global players* do setor automotivo, sempre prevalece o bom senso. Essa situação pode ser observada na fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 5:

Tem vezes que o fato da gente não saber o que se passa do outro lado gera alguns conflitos. Você tem um problema de *recall*, por exemplo, aí você vai buscar no contrato e lá diz que ele deve ser assumido pelo fornecedor. Mas aí você percebe que está dando *recall* porque a montadora mudou a posição do tanque sem repassar para o fornecedor [...]. Inclusive isso já aconteceu aqui, nós desenvolvemos a bomba de combustível para um carro com um tanque plástico. Aí aprovamos, vendemos e tal. De repente a montadora C mudou de plástico para metálico, o tanque, e não avisou a gente. Entrou em série e começou a dar um problema de ruído. Aí a gente viu que eles tinham colocado um tanque de metal. O plástico absorve e o metal reverbera. Ah e agora? Ah a gente tem

que melhorar a bomba. Mas a gente não quer melhorar nada porque quem mudou foi eles. Então pode chegar num conflito desse. Ai alguém chega e fala: "Gente, para de brigar, o que tem que fazer para resolver: 'ah colocar um pezinho de borracha, que custa 10 centavos'", e cada um assume metade e acaba o conflito.

Percebe-se que o termo racionalidade limitada, conforme exposto por Simon (1959, 1976, 1979) e apropriado por Williamson (2002), se refere às situações em que os agentes tomam decisões satisfatórias, mas não ótimas. Isso em função da complexidade do ambiente econômico e da impossibilidade do agente conhecer todas as alternativas. Em convergência ao exposto pelos autores, aspectos econômicos e decisões incertas, envolvendo, concorrentes, fornecedores, clientes finais, foram constatados como limitantes da racionalidade de montadoras e seus fornecedores. Ademais, caracterizam a incapacidade de ambos em coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos, que antecipem todas as contingências e fontes de potencial conflito futuro (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1985, 1996, 2002).

Nem sempre as montadoras têm acesso ao processo produtivo de seus fornecedores ou a composição real das matérias primas utilizadas, nem os fornecedores tem certeza sobre a continuidade da relação e o encaminhamento do processo de *sourcing*. Assim, ambos buscam meios de fiscalização ou de proteção via contratual, buscando evitar maiores custos transacionais. Nesse sentido, adaptações e ajustes (WILLIAMSON, 2002, ZYLBERSZTAJN, 2005), se mostram necessários entre as montadoras e seus fornecedores frente aos distúrbios que, por não poderem ser previstos *ex ante*, demandam medidas de contingência.

Ao lado da limitação cognitiva dos agentes encontra-se o comportamento oportunista que pode ser motivado a partir da assimetria de informação (WILLIAMSON, 1985) entre as partes na transação, bem como pela existência de investimentos especializados (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Caso os agentes utilizem essa assimetria para criar benefício próprio, descumprindo o inicialmente acordado, pode haver quebra contratual. As questões relacionadas ao

comportamento oportunista e suas implicações nas montadoras investigadas são discutidas no tópico a seguir.

### 5.2.2.2 Comportamento oportunista

A partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber algumas possibilidades de comportamento oportunista envolvendo os interesses das montadoras e seus fornecedores. A existência de racionalidade limitada, assimetria de informação e a transação de autopeças de elevada especificidade nessas relações já indicam, por si só, condições para que comportamentos oportunistas possam ocorrer. Além disso, a interdependência existente entre as partes, aliada aos seus interessantes conflitantes, potencializam essa possibilidade. Os interesses são conflitantes porque, embora exista um esforço conjunto, como já observado na opções contratuais, os fornecedores buscam maximizar o seu lucro enquanto as montadoras visam minimizar e enxugar os custos das autopeças.

Nesse contexto, foram identificadas algumas possibilidades de comportamento oportunista, relacionadas a: variações na qualidade; capacidade de fornecimento; problemas com regulamentação; questões de preço ou composição do custo da autopeça, envolvendo custos irrealis de matéria-prima e mão-de-obra; estoques; faturamento; transportes.

As **variações na qualidade** foram associadas a comportamentos oportunistas, principalmente por parte dos fornecedores. De acordo com os entrevistados, podem ocorrer situações de descumprimento proposital das especificações técnicas exigidas pelo projeto. Nesse caso, tem destaque problemas relacionados à troca da composição da autopeça sem o conhecimento prévio da montadora. O Gerente de Compras da Montadora C dá um exemplo dessa situação, que indica a ocorrência de comportamento oportunista: "Você compra o para choque e o fornecedor resolve misturar matéria prima reciclada na sua composição. A matéria prima reciclada deixa o para choque mais fraco. Isso ele não pode fazer, a regra é que ele coloque a matéria prima especificada pela norma".

Por outro lado, os fornecedores destacam sua vulnerabilidade em períodos não programados de intensificação das vendas, tais como os de incentivo governamental, como no caso da não cobrança do IPI. Nessas fases, as vendas alcançam picos maiores em um curto prazo,

causando uma maior pressão das montadoras para o aumento do volume das autopeças fornecidas. Nem sempre os fornecedores conseguem responder rapidamente a essas variações, tendo-se em vista que o aumento da demanda foge das exigências acordadas inicialmente em contrato e sua programação foi feita para fornecer uma quantidade menor do que a atingida pelas vendas. Nesses casos, alguns problemas de qualidade podem ocorrer: "Lógico que a gente tenta cumprir tudo, mas tem vezes que dá problema porque eles sobem a demanda do nada. Então muita coisa sai do programado, e aí algum problema pode ocorrer", afirma o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 2.

A **capacidade de fornecimento** foi outra situação observada em que os fornecedores podem agir com interesse próprio. A Gerente de Logística da Montadora A-B exemplifica que, muitas vezes, para ganhar um projeto, o fornecedor afirma que tem capacidade produtiva para atender a montadora, mas, ao mesmo tempo, afirma para outras montadoras que pode atender elas também. Isso caracteriza um descumprimento quanto à quantidade estipulada contratualmente, visto que, devido ao excesso de pedidos aceitos, o fornecedor deixa de manter os compromissos firmados no contrato, agindo em benefício próprio.

Alguns fornecedores entrevistados também alegam que pode ocorrer uma parada no fornecimento quando as montadoras impõem a eles um débito muito grande, como afirma a gerente de logística da Empresa Fornecedora 3: "[...] No caso de problema, por exemplo, eu entreguei peça errada, ou a gente entregou peças a mais, um aéreo que a gente não concordou e eles debitaram a gente, e isso fica muito alto, então eu posso falar: 'Não, não vou te entregar'. Mas a gente faz isso mais para alertar".

Questões de **regulamentação**, bem como de certificação das peças, também são apontadas pelos entrevistados como geradores de comportamentos oportunistas por parte dos seus fornecedores diretos. Isso porque, todas as autopeças precisam ser certificadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) e alguns fornecedores podem deixar de cumprir essa exigência nos prazos estabelecidos, sem avisar as montadoras. Burocraticamente, a montadora teria que cancelar o fornecimento devido à falta de certificação, o que deixa de ocorrer pela omissão do fornecedor. Conforme o Gerente de Qualidade/Relações Institucionais da Montadora A-B:

Às vezes, tem algum problema de regulamentação, por exemplo, as portarias do Inmetro que pedem certificação para tudo quanto é tipo de peças e alguns fornecedores não cumprem e podem falar que estão em dia mesmo sem estar. E essas certificações do Inmetro exige uma certificação do produto, além de todas as certificações e procedimentos da empresa. Tem custo, tempo e preparação dos fornecedores.

Problemas envolvendo **questões de preço ou composição do custo da autopeça** também foram identificados como geradores de comportamentos oportunistas. Os entrevistados indicam que existe uma guerra de preços no setor e nem sempre a montadora permanece com o mesmo fornecedor por muitos anos. Nesses casos, comportamentos oportunistas podem ser observados tanto por parte das montadoras, quanto por parte dos fornecedores.

*Considerando o lado das montadoras*, os gerentes entrevistados afirmam que, muitas vezes, a composição do preço, ou ainda do custo, da peça pode causar problemas devido ao auto interesse do fornecedor em tirar vantagem sobre o seu valor real. Essa situação pode ser visualizada na fala do Gerente de Compras da Montadora C:

Alguns fornecedores têm poder de compra porque compram um volume muito alto de matéria prima. Quanto maior o volume que ele compra, menor o custo dele. E algumas vezes eu não tenho acesso ao preço que ele paga para o fornecedor dele. Às vezes ele coloca informação que não é verdadeira, e passa dentro dos parâmetros da minha área interna de fiscalização, mas ele pagou menos do que me informa. Então, ele consegue articular dentro do poder de negociação dele e ganhar em cima disso".

Nesse caso, podem ocorrer situações em que os fornecedores passam **custos irreais de matérias-primas e de mão-de-obra** para as montadoras. Visando detectar possíveis alterações nesses custos e controlar as possibilidades de comportamento oportunista por parte do fornecedor, as montadoras podem utilizar um *breakdown* para cada



autopeça, e exigir um do fornecedor. Nele consta a divisão dos custos que compõe o preço da peça, especificando a quantidade e o custo da matéria-prima utilizada, o número de horas trabalhadas para sua fabricação, bem como a quantidade de trabalhadores envolvidos. Para controlar o *breakdown*, as montadoras dispõem de uma área responsável pela conferência dos preços, por meio de cotações no mercado sobre os custos de cada parte das autopeças transacionadas. Com isso, as montadoras conseguem fiscalizar a cobrança de custos irreais, como explica o Gerente de Compras da Montadora A-B:

Quando o fornecedor faz uma cotação de uma peça para mim, ele tem que dar um *breakdown* dele. Nesse *breakdown*, muitas vezes, a gente percebe que o fornecedor está colocando um preço maior do que ele paga nas matérias primas que compõem a peça. Por exemplo, ele diz que paga 6 Euros o quilo dessa matéria prima, mas nós temos uma área aqui que alimenta o preço dessas matérias primas e, na lista padrão que essa área alimenta, essa matéria prima vale 5 Euros. Ou de repente dentro da composição do preços, ele coloca que para fabricar aquela peça ele precisa de duas pessoas, e nós temos um *breakdown* e sabemos que para montar aquela peça ele precisa de uma pessoa. Quando eu vou cotar uma peça nova, eu já tenho o custo detalhado, o custo aproximado de quanto vai custar essa peça, porque a montadora já desenvolveu isso. Então isso é uma coisa muito bem trabalhada para evitar esse tipo de comportamento.

Quando ocorre um aumento de preço do valor das autopeças que não é aceito pelas montadora, ela tem o direito contratual de abrir um novo *sourcing* e, se achar necessário, substituir o fornecedor por outro com menor custo. A afirmação do Gerente de Compras da Contadora C pode exemplificar essa afirmação: "Contratualmente podemos quebrar o fornecimento em um prazo mínimo de dois meses, ou 90 dias. Além disso, o contrato diz que a cada ano se precisar eu posso abrir uma cotação global. Isso acontece normalmente quando o fornecedor corrente quer subir preços". Da mesma forma, o Gerente de

Qualidade da Montadora A-B expõe: "Algumas vezes caso encontramos alguém com melhor capacidade de fornecimento, o fornecedor atual só é avisado: "A partir desse dia você não vai me fornecer mais".

Apesar disso, os gerentes das montadoras apontam que existe muita cautela nessas situações, que podem trazer ineficiência e custos extras ao seu processo produtivo: "[...] pode cancelar contrato, mas tem que ver se isso é bom para a montadora, porque perde tempo e dinheiro. Se você faz a 10 e eu achei um cara que faz a 8, será que compensa cancelar? Tem que ver os limites disso e ir renegociando", conforme esclarece o Gerente de Compras da Montadora C.

<sup>131</sup>*Considerando o lado dos fornecedores*, esses se sentem prejudicados com o cancelamento do fornecimento, uma vez que realizaram investimentos especializados e, contratualmente, a montadora pode dispensá-los após aviso prévio, sem que esses investimentos tenham sido amortizados. Sendo assim, apesar de entenderem que não se refere a uma quebra de contrato, afirmam que isso se trata de uma atitude oportunista por parte das montadoras. Nesse aspecto, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 6 detalha:

[...]. De repente o cara fala assim, eu vou ter que abrir o *sourcing* que você ganhou o ano passado porque você está pedindo um aumento de preço por causa de câmbio, e nessa você pode perder o novo *sourcing*. Ou seja, você fez um investimento na sua linha para isso, às vezes na negociação você bancou o ferramental, você bancou o investimento. Então você contava com 5 anos para amortizar esse custo, aí o cara chega no meio do primeiro ano e corta você. O que você faz com tudo o que você programou? Uma das cláusulas

---

<sup>131</sup> Ademais, segundo os gerentes entrevistados das montadoras, em alguns casos, visando parar o fornecimento antes do prazo estabelecido no contrato sem sofrer as penalidades, os fornecedores podem se valer de algumas artimanhas, como pode ser visualizado no exemplo dado pelo gerente de compras da montadora C: "O cara entra com uma cartinha judicial com uma petição falando: 'Oh eu estou com uma condição errada de preço etc e isto vai pra uma outra instância e aí o cara pode parar sem ter penalidade. É muito difícil mas acontece'".

garante isso para eles, tem lá na carta de nomeação escrito bem pequenininho: "A montadora se compromete a comprar sempre desse fornecedor mediante as seguintes condições". Ai vem uma das condições: "O fornecedor se compromete a se manter competitivo no mercado e a montadora se reserva no direito de fazer pesquisa de mercado rotineira". E ai ela abre um *sourcing* desse, faz uma pesquisa, e sempre quem está fora quer entrar, tem um louco lá que oferece por 90 e você ganhou por 100. Ai o cara vem e pede por 90, mas o seu preço foi planejado para 100. Ai ele fala: "então começa a se planejar ai que a gente vai trocar vocês", e a gente fica chupando o dedo. [...].

Na mesma linha, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 5 destaca: "Eles podem pegar o projeto da gente ou pegar sacadas que a gente tem no processo e passar para outros fornecedores concorrentes, isso seria oportunismo contra a gente que teve a ideia". Nesses casos, podem-se perceber situações que possibilitam a captura de quase renda, uma vez que as condições de longo prazo inicialmente acordadas são interrompidas. Essa situação é confirmada pelo Gerente de Logística da Montadora C:

Vamos dizer que você está fornecendo parafuso para mim e eu falo para você que eu vou comprar de você durante dois anos e a gente fecha um contrato para você me fornecer um milhão de parafusos. Ai você fala para mim: "Já que é um milhão de parafusos vou te dar um desconto, meu preço normal de venda é 1 real e eu vou te vender a 80 centavos". Dai chegou em 300 mil eu resolvo para de pegar essa peça com você. Só que você me forneceu um preço mais baixo baseado no volume, nesse caso você pode ter que renegociar com a montadora. Qualquer fornecedor, independente do setor automotivo, vai se basear no contrato de vendas, e esse contrato normalmente é acordado em volume. Quando eu falo que eu vou fazer um carro que vai ficar cinco

anos no mercado, e ai chega um ano e eu tiro do mercado, o fornecedor fez um investimento para cinco anos e eu tirei em um. Então ele deixa de ganhar o que tinha sido inicialmente acordado.

Além da composição do custo da autopeça, outro fator que pode indicar possibilidade de comportamento oportunista é a contagem de **estoques irreais** por parte dos fornecedores. As montadoras normalmente passam uma programação diária em tempo real para os fornecedores se programarem quanto à sua produção. Quando contratos entre as montadoras e fornecedores são cancelados, as montadoras ficam responsáveis pelos produtos em estoque que os fornecedores fabricaram especificamente para as transações que as envolvem. Nesse sentido, é realizado um levantamento da quantidade de autopeças que o fornecedor tem em estoque, bem como das matérias-primas compradas para sua fabricação para, então, a montadora quitar esses custos com o fornecedor.

Nesse caso, os gerentes entrevistados nas montadoras alegam que podem ocorrer situações em que os fornecedores passam uma quantidade de estoque acima da efetiva, visando alcançar um pagamento maior. Na visão do gerente de compras da Montadora A-B, o fornecedor sempre busca ganhar o máximo de dinheiro que puder, então alguns comportamentos oportunistas podem surgir visando enganar a montadora: "Infelizmente não poderia, mas existem coisas desse tipo. Ele fala: 'Olha, eu tenho dez mil peças de matéria prima'. Ai eu vou lá, dou uma olhada e digo: 'Mas essa matéria prima básica aqui de plástico, porque você não vende para outro'. Ai ele: 'Ah é mesmo, dá para usar para outro'. Ai de dez mil cai para oito".

No caso de **quantidade faturada**, foram relatados acontecimentos similares. Os gerentes das montadoras destacaram que os fornecedores podem passar uma quantidade faturada diferente da quantidade entregue. O gerente de Logística da Empresa Fornecedora 3 admite a ocorrência de situações como essa: "As vezes pode acontecer de eu faturar um x de peças e chega y no cliente, isso acontece, mas agora está bem reduzido isso, mas já aconteceu e pode acontecer esses erros". Na visão dos gerentes das montadoras esse tipo de comportamento figura como oportunismo por parte do fornecedor. Portanto, para evitar esse tipo de problema, a montadoras controlam a

entrada de materiais e costumam fazer visitas para conferir os estoques presencialmente, como complementa a gerente de logística da Montadora A-B:

Se tiver um estoque a ser pago, a gente tem o costume de ir lá fazer a conferência. Eu preciso ter certeza se o estoque é por que eu pedi e não comprei ou porque ele fez pela sua conta e risco. Então tudo isso tem que ser analisado. E eu tenho um MRP que vai diariamente para o fornecedor que dá uma visão de 20 semanas para ele se organizar com compra de matéria prima e tudo o mais. Eu mudo nesse período? Mudo, claro que sim. Mas é tudo simultâneo, ele vai ter acesso, ele tem um prazo. E eu não vou mudar de hoje para amanhã, eu vou mudar de hoje para daqui, 6, 8, 10 semanas, então ele tem tempo de se reprogramar. Mas oportunismo, claro que tem. Eles falam muitas vezes: "Ah não tenho, não posso atender". Então tudo isso vai ser conferido. Eu sou uma das auditoras que responde pela parte logística, e tem outras pessoas também para fazer isso.

Em caso de **transporte**, os gerentes das montadoras também destacam alguns problemas envolvendo atitudes oportunistas. Segundo eles, muitas vezes, os fornecedores tentam transferir para as montadoras problemas cujas causas estão em sua programação inadequada. Um exemplo é visualizado na fala do Gerente de Logística da Montadora C: "O fornecedor pode dizer que eu variei e que ele precisa fazer um frete aéreo. Ai eu vou fazer uma análise do MRP para ver se eu tive variação. Se eu não tive variação eu vou dizer para ele: "Não tive variação, o problema é seu, você não viu".

Os entrevistados destacam que qualquer erro de programação no setor automotivo pode causar reflexos na cadeia inteira, uma vez que o planejamento produtivo de cada carro só é realizado a contento se todos os fornecedores cumprirem adequadamente o plano de produção. Se um faltar, todo o planejamento produtivo pode ser alterado. Sendo assim, quando problemas ocorrem, as montadoras se certificam se eles se deram em função de uma falha do fornecedor ou de um erro de programação de sua parte, para definir quem vai se

responsabilizar pelos custos envolvidos. Segundo os entrevistados, esse controle ocorre, pois, muitas vezes, os fornecedores omitem soluções de problemas visando fazer a montadora arcar com os prejuízos. Se a montadora identificar que o problema se deu devido a um erro de planejamento de sua parte, os gerentes entrevistados afirmam que ambas as partes entram em negociação para resolver o problema sem prejuízo para o fornecedor. O Gerente de Compras da Montadora A-B relata um exemplo desse tipo de negociação:

Ai eu vejo outra coisa, eu chego lá e falo para ele o seguinte: "Por que esse material está tão caro". Ai eu vejo que houve um erro na programação dele e falo para ele que não vou pagar porque houve um erro na parte dele, não minha. Então eu tenho que verificar se o valor que ele está cobrando é coerente porque, às vezes, eles querem empurrar o problema deles para nós pagarmos. De repente, não dá para ele usar aqui para minha montadora, mas a planta dele que está lá na Europa manda para nós e manda a mesma peça para o mesmo carro e para a mesma montadora, só que em outro país. Ai eu posso perguntar para eles: "Por que você não pega o raque do teto e não manda para a minha montadora em tal país?" Dentro do grupo existe a possibilidade de eles desviarem o lote deles e resolver o problema, mas nem sempre eles nos passam isso.

Diante do exposto, pode-se perceber a possibilidade de comportamento oportunista, conforme observou Williamson (1975, 1985), nas relações entre montadoras e seus fornecedores. Dito de outra forma, observou-se, a partir das entrevistas realizadas, a presença de distorções de informações, visando ofuscar e confundir a verdade dos fatos para obter vantagens e benefícios próprios. O interesse próprio se mostrou evidente em ambas as partes: a montadora visando menores custos para si, causando prejuízos ao fornecedor pelos investimentos específicos realizados; os fornecedores apresentando variações na qualidade e composição das autopeças, bem como omitindo ou alterando informações. Essas omissões envolvem desde capacidade de

fornecimento e regulamentação, até custos irreais de matérias-primas, de mão-de-obra, de estoques, de transportes e de faturamento.

Constatou-se que a quebra contratual ou *hold up* com apropriação de quase renda, conforme Klein, Crawford e Alchian (1978), pode ocorrer, notadamente em se tratando do cancelamento de contratos por parte das montadoras ao encontrar fornecedores com menores custos, ou ainda pela descontinuidade de fabricação de um automóvel. Nesse âmbito, o conceito de quebra contratual oportunista com apropriação de quase renda ocorre tendo em vista o investimento do fornecedor em ativos específicos (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; FOSS; KLEIN, 2010), notadamente físicos, dedicados e humanos, para desenvolver a autopeça e atender as necessidades da montadora. Os fornecedores, nessa situação, podem incorrer em custos irrecuperáveis (FOSS; KLEIN, 2010), uma vez que parte do valor da sua renda é expropriada *ex-post* pela montadora. Por outro lado, ocorre tentativa de apropriação de renda por parte do fornecedor nas situações de alteração na qualidade da matéria prima, cobrança de custos irreais de matérias-primas e mão-de-obra, bem como cobrança indevida de estoques, quantidade faturada e transportes.

Percebe-se que o auto interesse presente nessas ações ocorre devido a assimetria de informação, caracterizando risco moral (*moral hazard*) para as montadoras e fornecedores, nos termos propostos por Williamson (1985)<sup>132</sup> e Zylbersztajn (1995). Em outras palavras, tanto as montadoras como os fornecedores podem deter informações privilegiadas, utilizando a seu favor para ter benefício monetário, uma vez que a guerra de preços existente no setor traz incentivos para esse tipo de comportamento. O risco moral é observado, ainda, nas situações em que o fornecedor alega ter capacidade produtiva, mesmo sem ter certeza que conseguirá atender a todas as montadoras; quando os fornecedores afirmam estar com as regulamentações em dia, mesmo não estando; quando as montadoras retiram a ferramenta desenvolvida conjuntamente com o fornecedor, sem possibilidade de continuação do fornecimento e de obtenção de lucros por parte do último.

---

<sup>132</sup> Conforme exposto no referencial teórico, na visão de Williamson (1985, p. 47), o oportunismo, decorrente da presença de assimetrias de informação, dá origem a problemas de risco moral e seleção adversa.

Problemas com assimetria de informação e seleção adversa, isto é, questões relacionadas a oportunismo pré-contratual (WILLIAMSON, 1985), não são comuns no setor. Normalmente, antes que a transação ocorra, o interesse de ambas as partes é acertar as informações de processo e produto de forma eficiente, agilizando o processo e evitando custos com atrasos que eventuais comportamentos oportunistas poderiam trazer. O problema de seleção adversa se mostrou mais presente nos casos das empresas de elevado conteúdo tecnológico, cujo desenvolvimento da autopeça fica totalmente sobre seu controle e a assimetria de informação desfavorece a montadora, que não tem controle ou conhecimento efetivo sobre o processo produtivo.

A má adaptação, como exposto em Williamson (1999)<sup>133</sup>, se mostrou presente, devido as mudanças circunstanciais que ocorrem ao longo das transações entre montadoras e seus fornecedores. Um exemplo é o aumento dos preços por parte do fornecedor devido a algum fator externo. Nesse caso, como exposto por Klein et al (1978), um ator pode não estar disposto a ajustar o contrato. No presente estudo, esse ator é a montadora, que prefere, em alguns casos, partir para uma segunda opção de fornecedor. A busca por novos fornecedores pela montadora, por sua vez, corrobora o exposto por Williamson (1999), de que um dos atores pode deixar de completar os requerimentos necessários, criando custos de transação, porque os gestores devem cancelar contratos, buscar novos parceiros e negociar novos acordos.

Apesar das situações de oportunismo acima citadas serem observadas no setor, foi possível constatar que elas são pontuais e acontecem na minoria dos casos. O criterioso processo de seleção dos fornecedores, e a intensa competição entre eles para serem escolhidos, aliados a necessidade de eliminar erros no processo produtivo dos automóveis por parte das montadoras, eliminam a maior parte das tentativas de oportunismo de ambos os lados.

O desestímulo para situações de oportunismo também ocorre devido à tradição de se estabelecer relações de longo prazo entre

---

<sup>133</sup> Além do oportunismo, Williamson (1999) afirma que a limitação humana pode gerar outro perigo, também gerador de custos nas transações: a má adaptação. Essa ocorre quando circunstâncias mudam, desestimulando um dos atores a atender aos novos requerimentos exigidos.



montadoras e seus fornecedores. Essa realidade vem ao encontro das colocações de Foss e Klein (2010), que apontam para a baixa frequência com que ações oportunistas podem ser observadas em redes industriais ou em associações de longo prazo entre as empresas e seus fornecedores. O oportunismo também pode ser mínimo, conforme os autores, porque a estrutura de governança é escolhida justamente para prevenir esse tipo de comportamento, corroborando a eficiência da forma contratual no setor automotivo para mitigar esse tipo de comportamento. A discussão sobre o alinhamento das estruturas de governança no setor automotivo paranaense é realizada a seguir.

### 5.2.3 Análise geral das estruturas de governança e custos de transação

Tendo-se em vista o escopo teórico da TCT, algumas considerações podem ser feitas, relacionadas ao alinhamento entre atributos de transação, pressupostos comportamentais e estruturas de governança. Referente aos atributos de transação, o alto nível de **especificidade de ativos** locacionais, dedicados, físicos, temporais, humanos e de marca (WILLIAMSON 1985, 1996), nas montadoras investigadas, justifica a escolha por estruturas de governança mais verticalizadas. Essa escolha envolvendo ativos idiossincráticos também é motivada pela **frequência** do tipo recorrente (WILLIAMSON, 1985) nas relações entre montadoras e seus fornecedores, favorecendo a minimização dos custos de transação. Isso porque, além da recorrência transacional gerar uma maior conformação contratual, ganhos de aprendizado e confiança são obtidos nas relações entre essas partes, desestimulando comportamentos oportunistas.

Quanto à **incerteza**, essa se apresenta *ex ante* e *ex post*, e pode ser primária (possibilidade de oscilações da demanda e ambiente político e econômico incerto), secundária (entrada de novos concorrentes ou modelos de carros) e comportamental (associada a atitudes oportunistas nas transações de montadoras e fornecedores) (WILLIAMSON, 1985). Vale notar que a incerteza *ex post*, relacionada às questões governamentais, políticas, econômicas e de concorrência de mercado, se apresenta de forma mais evidente que a *ex ante*, mais associada ao fornecimento e entrega de autopeças. As incertezas presentes demandam flexibilidade entre montadoras e seus fornecedores

frente às mudanças ambientais, bem como favorece o interesse pelo desenvolvimento de reputação e relações de longo prazo (FOSS; KLEIN, 2010), visando obter capacidade de resposta conjunta nas oscilações de mercado.

No que diz respeito à **racionalidade limitada** foi observada no contexto ambiental e comportamental. Dito de outra forma, a incapacidade de prever todas as contingências futuras pode se relacionar tanto às incertezas inerentes ao ambiente de competição das montadoras, quanto ao comportamento dos agentes envolvidos, com destaque para o último. Identificou-se que a racionalidade limitada, focada no aspecto comportamental, afeta tanto montadoras quanto fornecedores. Pelo lado da montadora, essa limitação se apresenta na composição da autopeça e na veracidade do seu custo real; pelo lado do fornecedor se relaciona à continuidade da transação e ao processo de *sourcing*. Essas limitações continuamente demandam adaptações e ajustes ao longo das transações dessas partes, confirmando o exposto por Williamson (2002) e Zylbersztajn (2005).

O **comportamento oportunista**, por sua vez, foi pontualmente observado nas transações entre montadoras e seus fornecedores diretos. Sua ocorrência foi associada a problemas com variações na qualidade, capacidade de fornecimento, regulamentação, questões de preço ou composição do custo da autopeça (envolvendo custos irrealistas de matéria-prima e mão-de-obra), bem como com cobranças enganosas de estoques, faturamento e transportes. A disponibilidade de outros fornecedores em condições de atender as especificidades demandadas e o poder exercido pelas montadoras no ambiente em que as transações ocorrem minimizam as possibilidades desse tipo de comportamento.

Nesse âmbito, a apropriação de quase renda pode ocorrer, notadamente nos casos em que o fornecedor realiza investimentos em ativos específicos para a transação (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; FOSS; KLEIN, 2010), e a montadora cancela o fornecimento por uma melhor proposta de preço. Além de custos irrecuperáveis (FOSS; KLEIN, 2010), essa situação caracteriza risco moral (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995) para o fornecedor. Da mesma forma, situações de risco moral se apresentam para as montadoras, quando consideradas as informações enganosas do fornecedor sobre capacidade de fornecimento, regulamentações, estoques, faturamento e transportes.

Destaca-se, contudo, que comportamentos oportunistas não são rotineiros e se mostram cada vez mais desestimulados no setor, uma vez que relações de longo prazo trazem vantagens tanto para as montadoras, quanto para os seus fornecedores, confirmando o exposto por Foss e Klein (2010).

Sendo assim, o ambiente transacional das montadoras com seus fornecedores é caracterizado pela presença de alto nível de especificidade de ativos, de frequência recorrente e de incertezas ambientais, bem como pela limitação cognitiva e pelo reduzido comportamento oportunista entre os agentes. Frente a esses atributos e pressupostos, maior controle sobre as autopeças é preferido em detrimento do incentivo do mercado livre, nos termos proposto por Williamson (1975, 1985, 2002).

O controle atinge sua maior efetividade na utilização da **integração vertical** pelas montadoras, ou seja, na produção própria sob o seu controle integral. A partir das entrevistas realizadas, constatou-se que a integração vertical é utilizada pelas montadoras no processo de *design*, na fabricação do motor e de partes da estamparia, bem como na pintura e produção do câmbio. No caso dessas autopeças, opta-se por organizar internamente a produção com o objetivo de assegurar maior controle sobre esses itens, considerados de elevada especificidade, em detrimento à consideração dos incentivos de mercado (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZYLBERSZTAJN, 2005). Com isso, expandem-se os limites da firma e custos de coordenação interna são gerados, conforme indicado por Coase (1936) e Williamson (1985, 1996), já que o custo da governança da organização interna da produção desses ativos fica sob a responsabilidade da montadora.

Os **contratos**, em complemento, são utilizados na aquisição das demais autopeças demandadas pelas montadoras. Percebeu-se que a forma contratual, enquanto estrutura de governança predominante no setor automotivo, se evidencia como eficiente na manutenção das transações de grande parte das autopeças adquiridas pela montadora. Ela se justifica devido a sua eficiência em proteger as autopeças transacionadas, também consideradas específicas, contra comportamentos oportunistas, confirmando o exposto em Williamson (1985, 1996, 2002), Ménard (2004) e Foss e Klein (2010).

Para tanto, a forma contratual se configura na presença de várias salvaguardas contratuais, elaboradas, impostas e estabelecidas

pelas montadoras ao longo da sua trajetória de relações com seus fornecedores. Um exemplo pode ser visualizado no processo de *sourcing*, em que a montadora pode cancelar o contrato com antecedência de 60 dias, caso o fornecedor não se apresente competitivo ou indique riscos no fornecimento. Essa característica confirma o exposto por Williamson (1985), Zylbersztajn (2009) e Foss e Klein (2010), de que salvaguardas contratuais podem ser eficientes para minimizar e lidar com incertezas comportamentais ou possíveis quebras contratuais. Observou-se, nesse caso, que as montadoras apresentam nível de poder superior aos fornecedores e isso transparece na configuração contratual. Por se constituírem na parte mais forte, as montadoras têm a capacidade de negociar com fornecedores concorrentes ao fornecedor atual, se utilizando de seu poder para alcançar vantagens em algumas situações.

Os contratos também são utilizados para garantir a frequência na entrega de autopeças diante das limitações cognitivas acerca das ocorrências ou incertezas comportamentais presentes. Essa realidade também corrobora os preceitos de Williamson (1985) e Foss e Klein (2010) quanto à utilização de contratos, ou seja, esses se mostram eficientes quando são capazes de conter o oportunismo em transações recorrentes, mitigando riscos.

A partir da classificação de Ménard (2004) de que a estrutura de governança híbrida pode constituir desde arranjos menos formais até arranjos mais formais, pode-se notar que, no geral, o setor automotivo é caracterizado por altos níveis de formalização. Nesse sentido, percebeu-se que é possível classificar as relações contratuais do setor no nível de "governança formal", o último proposto pelo autor, antes da integração vertical.

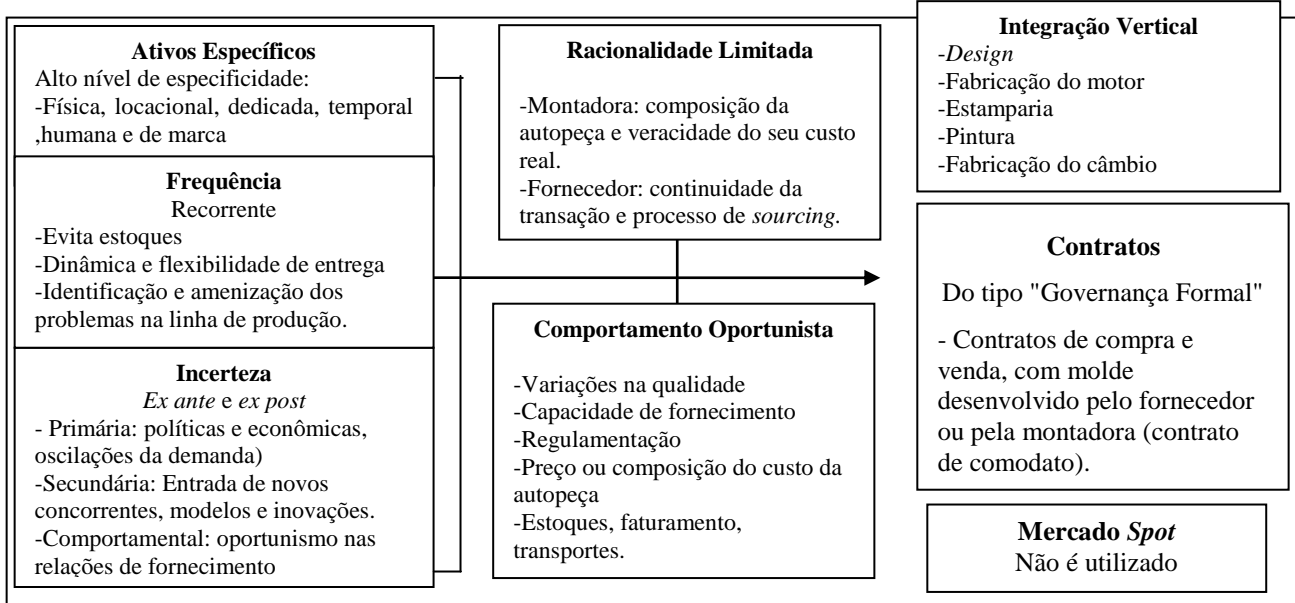
Por outro lado, percebeu-se que, na medida em que as partes vão se conhecendo e construindo relações de longo prazo, maior confiança e ajuda mútua surge nas relações. Assim, a reputação passa a ser um atributo valorizado pela montadora para a continuidade da transação. Nesses casos, as montadoras podem deixar de recorrer a salvaguardas contratuais e resolvem informalmente os problemas que surgem, corroborando o exposto por Ménard (2004) e Crook et al (2013), quanto à utilização de meios extracontratuais em relações mais estáveis.

De modo geral, as relações contratuais no setor automotivo, tal como exposto por Ménard (2004), são capazes de assegurar os benefícios de controle na presença de especificidades e incertezas, minimizando os custos de transação a partir de maior formalização contratual. O controle pelos contratos se dá, conforme constatado, a um custo menor que o da integração vertical, garantindo incentivos e estímulos para continuar a adotar eficientemente esse meio de transação, em grande parte de suas aquisições de autopeças.

Ao analisar a estrutura via **mercado** no setor automotivo, percebe-se que ela não é utilizada. Dito de outra forma, a realidade do setor automotivo ratifica os pressupostos teóricos pregados por Williamson (1985, 1996), e autores correlatos, quanto a utilização da relação via mercado como estrutura de governança. Isso porque, o setor automotivo não é caracterizado pela presença de ativos com baixo nível de especificidade e frequência, e os níveis de dependência ao longo da vida do projeto do carro não são baixos, o que não é compatível com a estrutura via mercado. Ademais, a reputação entre as partes e as suas relações de dependência não são consideradas irrelevantes no setor. A não utilização desse tipo de arranjo também encontra respaldo no exposto por Crook et al (2013). O autor afirma que o mercado é aplicado a transações simples onde a necessidade por uma coordenação estreita entre as partes é baixa, o que não é o caso do setor automotivo. A figura 10 fornece um esboço dos aspectos encontrados em cada categoria analisada.

Ao analisar as estruturas de governanças presentes no setor automotivo paranaense, observa-se que elas ainda são convergentes ao exposto por Quadros *et al* (2000) e Ferrato, Spers e Giuliani (2004) em sua análise sobre a cadeia automotiva brasileira. Esses autores afirmam que as estruturas de governança dessa cadeia, em consonância com a própria cadeia automotiva global, são mais hierarquizadas na coordenação da produção, utilizando-se de contratos e relações estreitas com fornecedores. Observa-se, portanto, as características comuns do setor automotivo paranaense com o sistema automotivo global de funcionamento.

**Figura 10 - Atributos de transação, pressupostos comportamentais e estruturas de governança no setor automotivo paranaense.**



Fonte: elaborado pela autora.

A análise feita por Sacomano Neto e Iemma (2004) sobre os arranjos que se difundiram na indústria automotiva nacional (Quadro 13), também se mostra atual e pode ser aplicada ao estado do Paraná. Apesar da cadeia automotiva paranaense não apresentar características da cadeia tradicional e consórcio modular, observa-se que ela se organiza em sua configuração a partir da presença da vila e condomínio industrial, bem como do sistema modular.

Nesse contexto, considerando o escopo teórico-analítico da TCT, observou-se que a partir da escolha da integração vertical e dos contratos formais, nos casos acima identificados, as montadoras conseguem adquirir maior autoridade, monitoramento e controle sobre as transações de autopeças, confirmando o exposto por Williamson (1985), Ménard (2004), Foss e Klein (2010) e Crook et al (2013), dentre outros. Segundo esses autores, maior controle é obtido quando as empresas aumentam seu grau de integração, deslocando suas estruturas do mercado para os contratos e, por fim, para a integração vertical. Como existem parceiros substitutos para disciplinar os eventuais desvios dos fornecedores atuais das montadoras, nos termos de Williamson (1985, 1996), a possibilidade de comportamento oportunista é minimizada e o controle se potencializa. Isso ocorre principalmente diante da reputação desenvolvida entre as partes e do interesse dos fornecedores em manter os compromissos firmados, diante do grande lucro auferido no mercado de fornecimento automotivo.

No entanto, diante do exposto, tendo-se em vista o escopo teórico da TCT, não são encontrados indícios robustos que justifiquem a escolha pela integração vertical ou pela contratação, já que em ambas as estruturas são observadas autopeças de elevada especificidade. Dito de outra forma, constatou-se que o elevado nível de especificidade de ativos, por si só, não justifica a escolha pela alternativa da integração vertical ou da contratação.

Considerando que investimentos especializados foram realizados, a possibilidade de comportamento oportunista se apresenta para todas as autopeças (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Contudo, o que indicaria a necessidade de integração em detrimento da contratação dessas autopeças? Pode-se inferir que essa escolha ocorre pela presença de autopeças consideradas mais estratégicas para as montadoras em relação as transacionadas. Sendo assim, a maior necessidade de proteção contra comportamento oportunista, bem como

de minimização da racionalidade limitada, em autopeças de elevada especificidade, indica que a função estratégica da autopeça está imbricada na decisão pela integração vertical em detrimento da contratação. De forma similar, deve-se considerar, ainda, que, além da condição de especificidade e estratégica da autopeça, a sua dificuldade de mensuração se torna crucial para definir a decisão da integração vertical.

### 5.3 CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Paralelamente ao tratamento teórico-empírico dos custos de transação sobre estruturas de governança, considerando a TCT (WILLIAMSON, 1985, 1996), destacam-se os custos de mensuração por meio da abordagem da TCM, proposta por Yoram Barzel (1997, 2002, 2003, 2005). Nessa seção, é feita uma análise teórico-empírica das categorias de análise, relacionadas à mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização. Busca-se compreender como essas categorias se apresentam individualmente no setor e, na sequência, como influenciam a formação das estruturas de governança.

#### 5.3.1 Mensuração

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que as autopeças transacionadas entre montadoras e seus fornecedores diretos apresentam diversas dimensões mensuráveis, relacionadas a quantidade, peso, medidas, especificações técnicas e de qualidade do projeto. Esse detalhamento é imprescindível para que as montadoras possam comparar a adequabilidade das autopeças compradas com o que foi inicialmente acordado e contratado. Apesar do departamento de compras ser responsável pela seleção dos fornecedores e aquisição das peças, é o departamento de qualidade que controla e audita as suas dimensões mensuráveis. Além disso, coordena a realização de testes com amostragem das autopeças, para verificar se os fornecedores estão cumprindo com as especificações acordadas. Ao departamento de logística cabe *puxar* as autopeças e as colocar na linha de produção.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar uma série de etapas ou critérios para realizar o controle necessário sobre a



mensuração dos atributos das autopeças transacionada. Elas estão relacionadas: à escolha do fornecedor (cumprimento a certificações e ao caderno de encargos); ao desenvolvimento do projeto da autopeça; à fabricação da autopeça; à entrega da autopeça; ao tipo de autopeça.

Foi possível constatar que os aspectos de mensuração já são estabelecidos desde a **escolha do fornecedor**. De acordo com os entrevistados, tanto das montadoras como das empresas fornecedoras, as principais exigências para seleção de fornecedores são: a apresentação das *certificações* ISO TS, ISO 9000, ISO 9001, ISO 14000, ISO 26000 MMOG/LE (*Materials Management Operating Guideline/Logistics Evaluation*)<sup>134</sup> e a Material Plant Quality Program (MPQP). Conforme o Coordenador de Desenvolvimento Industrial da FIEP, esses certificados também servem para as montadoras rastrear e mensurarem a qualidade do fornecedor. De acordo com ele: "Até pela exigência de qualidade na entrega do produto, essas grandes empresas precisam ter garantias de que o fornecedor vai atendê-las a contento. A ISO facilita esse rastreamento e monitoramento sobre as atividades dos fornecedores".

Além disso, no *sourcing*, realizado pela montadora para escolher o melhor fornecedor para executar o projeto da peça, é passado um *caderno de encargos*. Além dos aspectos de QCD, nesse caderno também são estabelecidos os aspectos mensuráveis da autopeça a ser adquirida. O fornecedor que melhor atender as exigências de QCD, e aos critérios de mensuração especificados pela montadora, efetiva o contrato de fornecimento. O Gerente de Logística da Empresa Fornecedor 6 explica:

Normalmente nós temos um caderno de requisitos onde tem todas as especificações do produto que ela quer, em termos do veículo destinado, volume,

---

<sup>134</sup> A MMOG/LE (Guia de Operações do Gerenciamento de Materiais / Avaliação Logística) é uma diretriz criada pela AIAG (*Automotive Industry Action Group*), que estabelece um conjunto de recomendações de práticas e procedimentos referentes à gestão de materiais e logística. Serve de guia para fornecedores externos e internos de produto, serviços, matéria prima, montagem de veículos, armazéns e distribuidores, incluindo uma abordagem específica de gerenciamento de materiais (PEINADO; GRAEML, 2012).

início e término de produção. Mesmo se você não tivesse nenhuma noção da aplicação final do produto que você vai fazer, com o que tem no caderno, teoricamente, você seguindo aquela teoria você chegaria no produto, tem dimensão, função, especificação de pressão, de vazão, de temperatura, de volume, de altura, largura, de tudo o que você imaginar. Quem conseguir atender da melhor forma e no menor custo, a gente fecha.

Quando o fornecedor é escolhido, dá-se início ao **desenvolvimento do projeto das autopeças** do carro a ser lançado. De acordo com os entrevistados, um projeto normalmente demora dois anos para ser finalizado. Nesse intervalo de tempo a montadora já desenvolve, individualmente ou com fornecedores, as autopeças que compõem a estrutura do carro. Simultaneamente ao desenvolvimento das autopeças, testes iniciais (de rodagem e de segurança nos freios, pneus, entre outros) são feitos para se avaliar as mudanças que necessitam ser realizadas no projeto, bem como na planta do fornecedor.

Embora a montadora não seja responsável pela fabricação de grande parte das autopeças, cabe a ela a definição das especificações iniciais e controle sobre elas. A fala do Gerente de Logística da Montadora C ratifica a unanimidade entre os entrevistados acerca desse procedimento: "Não é um produto que o fornecedor faz e a gente não tem conhecimento sobre aquilo, na verdade, é um produto que ele só faz porque quase sempre nós passamos um pré-projeto para ele de como deve ser. As montadoras tem um controle de qualidade absurdo em cima disso".

Durante a fase do projeto do carro, a produção de cada autopeça passa por um sistema de validação, com uma montagem teste do automóvel. Sendo assim, antes de começar a fabricação continua é realizada a engenharia do produto, seguida pela engenharia do processo, para adequar o desenho do produto e o seu processo de fabricação ao projeto inicialmente desenhado. Esse processo pode ser visualizado nas palavras da Gerente de Logística da Montadora A-B:

Ah tem toda uma validação de qualidade. Tudo é feito na época de projeto e aí quando o carro vai

virar série tem que ter uma validação de toda a engenharia da montadora, de todo fabricante, tudo tem que ser validado na fase do projeto. O carro passa na linha com as peças e quando passa o carro, já se percebe as alterações que tem que ser feitas. Nesse período, já tem que se fazer as melhorias automaticamente nas peças na planta do fornecedor. Precisa mudar o furo, precisa mudar o tamanho, precisa mudar a espessura, precisa mudar a cor, tudo isso é feito na época do projeto.

Sendo assim, a partir da fabricação de um primeiro modelo da autopeça pelo fornecedor, esses reajustes, tanto de custos como de especificações, podem ser realizados, como destaca o Gerente de Compras da Montadora A-B: "A gente tem um projeto da peça e passa para o fornecedor. Se o peso que nós passamos para eles for menor que o peso que eles passaram para nós depois, ou qualquer outro caso, nós temos que fazer reajuste do preço ou de medidas, mas nós sempre conseguimos controlar isso". A montadora também fornece um adiantamento, em termos de pagamento, para o fornecedor adquirir as matérias-primas a serem utilizadas. Segundo o gerente de compras da montadora C:

A gente sempre tem uma equipe que acompanha o molde. Depois que você faz tem as séries, tem o primeiro *Try Out*, ele vai ver como a peça sai, se está saindo tudo certo, se sai na medida. Depois tem as texturas, se está correto ou não, então tudo isso vai ser analisado. Sempre tem uma fiscalização por parte da montadora. Até pra pagamento disso aí, normalmente você dá um adiantamento para o cara comprar o aço, o alumínio o que for pra poder começar a fazer a ferramenta, hoje você paga com 70% do projeto pronto. Você pode dar outro adiantamento desde que tenha já uma peça pra montar e os outros 30% finais quando você aprova ela. Quando ela tá do jeito que a gente quer entendeu? Porque sem essas etapas você não paga, e sem o acompanhamento nosso você também não solta. Só o adiantamento você solta. E aí depois caso não aconteça, nós

fazemos toda a documentação, debitamos o cara, damos baixa lá no documento e encerra o pedido.

Quando ocorre a aprovação do projeto, aspectos de mensuração continuam a ser controlados durante a **fabricação da autopeça**, que começa a ser feita pelo fornecedor para atender o início do processo produtivo do carro na linha de produção. Nessa fase, a contratação ocorre juntamente com uma maior conformação e adaptação do projeto ao modelo real do automóvel. Conforme os entrevistados, a mensuração é refinada e contribui para que possíveis problemas sejam averiguados e resolvidos ao longo da montagem do carro na linha de produção. Além das medidas e especificações técnicas do produto, são determinadas a quantidade de autopeças por embalagem, o custo, não só da autopeças como também o das embalagens, o seu peso, a logística utilizada para atender o prazo de entrega, entre outros. Essa afirmação pode ser constatada nas palavras do Gerente de Qualidade da Montadora A-B:

[...] Se a peça não chegar conforme, se tiver um problema na linha da peça, [...] a gente faz um realinhamento, vê onde que deu problema, faz um cálculo para saber quantos vamos descontar do fornecedor. Internamente, tem-se uma fiscalização por lote. Então, se começa a dar um problema, a montadora pesquisa tudo, vê qual lote deu problema, que aspecto, se foi por peso, por quantidade, por tamanho, para cobrar do fornecedor, e para ele se atentar para não acontecer mais.

As **entregas das autopeças** são feitas de acordo com o volume de carros produzidos diariamente, sendo assim, cada fornecedor é responsável por um volume fixo de fornecimento diário ou semanal. Dessa forma, a grande maioria das peças é controlada por quantidade, como destaca o gerente de qualidade da Montadora A-B: "A maioria do controle é por unidade. No pedido de compras que é encaminhado ao fornecedor, a montadora diz quantas peças precisa, o prazo e por quanto tempo. Todo o projeto técnico do produto, com todas as especificações e

medidas também é detalhado". As entregas, por sua vez, são feitas em lotes e são puxadas pelas montadoras, de acordo com a sua previsão de vendas. A Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 explica:

Normalmente a entrega é por lote. A gente tem o molde que foi desenvolvido em conjunto com eles e fabrica a quantidade que eles querem puxar de acordo com a previsão de vendas deles. Isso logicamente varia. Então assim, eles não vão passar um projeto para mim com a quantidade exata do que eles vão comprar. Não existe isso. Eles passam para a gente uma média/dia do que eles vão puxar da peça, por exemplo. Agora tem os pedidos fechados por estoque, que já são mais exatos.

Vale destacar que as montadoras normalmente pedem uma amostra de autopeças para realizar a conferência. Segundo o Gerente de Compras da Montadora A-B: "Nós temos um laboratório interno, eu mando para o laboratório e é feito uma análise. Isso acontece muito para verificar peça cromada. Eu pego a peça e mando para o nosso laboratório e ele analisa a composição do cromado. Nós temos um laboratório que fiscaliza isso".

Nota-se que, em casos de atrasos na entrega, é cobrado uma multa considerando a quantidade de carros que se deixa de produzir em função do atraso, sendo que, conforme os entrevistados, o prejuízo do fornecedor é bem maior do que o valor referente às autopeças não entregues. O Gerente de Qualidade da Montadora C explica: "[...]. Se o cara não entrega uma lanterna de R\$ 100,00 ele pode pagar uma multa de R\$ 3.000,00 por carro, então se eu ficar sem produzir 10 carros, que são 10 minutos, ele vai pagar R\$ 30.000,00, mas eles conhecem as regras do jogo". Para calcular o prejuízo que pode ocorrer pela falta da peça, alguns cálculos especificados nos contratos são realizados pelas montadoras. Esses consideram as dimensões mensuráveis envolvendo a autopeça transacionada, tais como o valor do tempo perdido, da mão-de-obra parada, quantidade de carros, entre outros aspectos. O Gerente de Compras da Montadora C explica esse procedimento, comum a todos os entrevistados:

[...] a gente utiliza uma conta da NASA, em que você tem que contar tudo separado: tempo, quantos funcionários, custo hora de cada um. Às vezes pode ficar parado 1 hora, por exemplo, aí faz toda uma conta de quantos empregados tem no setor, que área que parou, quantos carros deixaram de ser produzidos, e o fornecedor responsável pode pagar não sei quantos milhões, mesmo se a peça que ele fornecer custar dez centavos. Mas é porque cada minuto você produz um carro. Imagina você deixar de produzir carro 1 hora, o pessoal é realocado por 1 hora, então realmente é um custo que o fornecedor vai arcar de uma forma muito mais absurda do que o valor da peça dele.

Destaca-se que o nível de controle na mensuração também está relacionado ao **tipo de peça** em questão. Algumas autopeças necessitam de um controle de qualidade mais rígido e são testadas pelas montadoras antes de sair da linha de produção dos fornecedores. Isso devido ao prejuízo que causariam, caso defeitos fossem constatados após a sua inserção nos veículos montados. Normalmente essas peças tem o embarque controlado para eliminar as defeituosas, como explica o Gerente de Compras da Montadora C: "[...] Na parte de teste no final da linha é possível verificar se tem algum problema ou não. Em algumas peças a gente tem embarque controlado. Fica uma pessoa da montadora lá na ponta da linha do cara e controla tudo. Só sai com a assinatura dessa pessoa". Já para peças que não são consideradas críticas para o funcionamento e segurança do automóvel, o controle pode ser mais ameno, pois a gravidade dos defeitos não interfere diretamente na qualidade do veículo.

Sendo assim, nem todas as transações têm suas dimensões exatamente mensuradas, sendo escolhidas as transações com produtos e fornecedores que apresentam uma maior importância para a montadora. A forma como essa escolha se dá é explicada na fala do Gerente de Compras da Montadora A-B: "Então, a gente traça diretrizes, vai pegar os nossos fornecedores de maior impacto, tipo uma curva ABC, o que mais impacta a gente vai buscar medir mais, porque não dá para fazer

isso para tudo". O grande porte das montadoras e a quantidade de veículos produzidos diariamente também dificultam a mensuração de todo o processo, como afirma o Gerente de Qualidade da Montadora C: "É impossível controlar tudo. São 4 mil e poucas peças por carro, faço 3500 carros por dia. Antigamente se fazia menos carros, a qualidade era menor, então além de ter menos peças, o controle era mais rígido".

Diante do grande volume de autopeças transacionado, na maior parte dos casos se trabalha com o conceito de qualidade assegurada, em que se aposta no investimento realizado para desenvolver fornecedores e no seu sistema de controle. O fornecedor deve apresentar, portanto, controles diários e ficar responsável pela qualidade dos produtos enviados para montadora, bem como pelo descarte das peças defeituosas. Um percentual do descarte já é considerado pela montadora no contrato, como afirma o Gerente de Qualidade da Montadora A-B: "No contrato que a gente faz com ele, a cada 100 que ele faz, eu já pago para ele o descarte de 15% [...], porque eu sei que esse tipo de processo tem uma perda de 15%". Isso já está no contrato, se ele perder mais é problema dele. Se ele perder menos ele ganha". O princípio de qualidade assegurada, destacada por todos os entrevistados, pode ser explicado pelas palavras do Gerente de Compras da Montadora C:

Hoje a gente parte do seguinte princípio: qualidade assegurada. Para grande parte das peças, eu recebo uma caixa, eu não olho. O que eu recebo eu monto. Chega do fornecedor a gente monta no carro, se der problema a gente vai descobrir na hora. Por quê? Eu invisto em um cara para fazer com qualidade e depois eu coloco de novo, eu gasto tempo de novo? Não. É uma perda de tempo e de dinheiro. Eu já preparo esse cara, já desenvolvo esse cara para fazer o que a gente chama de qualidade assegurada. O que ele faz eu monto. Isso só não é assim para algumas peças específicas.

Em algumas situações, entretanto, o processo de mensuração se torna inviável, pois trata de insumos intermediários que se perdem ao longo do processo. Um exemplo pode ser observado na fala do Gerente de Compras da Montadora A-B:

Vamos citar um exemplo: energia elétrica. Você sabe que o governo reduziu o custo de energia elétrica, então era para o fornecedor reduzir o preço da peça. Só que nós não sabemos quanto o fornecedor gasta de energia elétrica e não consegue cobrar isso dele, e conseqüentemente ele não reduz. Então, o que acontece, a gente conseguiu que o governo reduzisse energia elétrica, mas essa baixa que o governo fez da energia elétrica não repercutiu no valor final do carro, porque tem coisas que é difícil de mensurar e nem sempre a gente tem pessoas disponíveis para fazer esse trabalho.

Diante do exposto, considera-se que as relações de montadoras e seus fornecedores envolvem contratos de transações de autopeças, com dimensões, ou atributos, sujeitas à mensuração, conforme Barzel (1997, 2003, 2005). Dito de outra forma, as dimensões envolvidas na transação de autopeças, tais como peso, tamanho, altura, densidade, largura, entre outras, podem ser identificadas, mensuradas e controladas pela montadora de forma satisfatória.

Tanto para as montadoras quanto para os fornecedores, a função da mensuração caracteriza o seu sistema de controle, direcionado tanto para garantir o atendimento às especificações técnicas do projeto (composição, tamanho, largura, peso, cor, resistência), quanto para atender a programação de produção e definir a remuneração do fornecedor. Caracteriza, ainda, o sistema de garantia de direitos de propriedade (BARZEL, 2003) dessas partes, visto que pagamentos e recebimento são determinados a partir dos resultados da mensuração. De forma particular, enquanto para as montadoras a mensuração viabiliza a contratação, para os fornecedores ela serve como um instrumento para avaliar a sua capacidade de conformação as especificações técnicas exigidas, guiando a decisão de assumir novos compromissos.

Apesar das montadoras buscarem prever contratualmente grande parte dos aspectos de mensuração das autopeças transacionadas, a incompletude contratual está presente e pode indicar possibilidade de perda de valor (BARZEL, 1997, 2003) nas transações com fornecedores. Isso porque, nem todas as dimensões podem ser identificadas,



mensuradas e previstas contratualmente. Pelas colocações dos entrevistados pode-se apreender que os atributos não mensurados nas transações de autopeças não são consideráveis a ponto de estimular situações recorrentes de oportunismo implícito, previstas por Barzel (1997), Fiani (2003) e Zybersztajn (2005). Entretanto, vale destacar que situações pontuais de possibilidade de comportamento oportunista podem ocorrer.

Dois motivos podem ser identificados para justificar as ocorrências de oportunismo pelas dificuldades de mensuração: 1) Assimetria de informação, quando uma das partes é privada propositalmente de informações que permitem realizar a correta mensuração de uma autopeça específica, permitindo a captura de renda pela outra parte (BARZEL, 2005). Por exemplo, isso pode ocorrer em situações de *black box*, na qual o fornecedor é responsável pelo desenvolvimento do molde, domina o *know how* do processo produtivo e fixa o valor da autopeça, sendo o custo real dos componentes desconhecido pela montadora; 2) Impossibilidade de mensurar todas as dimensões das autopeças transacionadas, implicando na possibilidade de apropriação de valor. Um exemplo relatado é o caso de informações acerca da composição e do custo real da autopeça, que podem sofrer variações sem o conhecimento da montadora.

Frente a essas ocorrências, contratos são continuamente revistos e novas dimensões de mensuração podem ser inseridas. Pode, ainda, ocorrer alteração nas dimensões existentes, de acordo com as mudanças no projeto ou no processo produtivo durante a contratação. Em todo caso, percebe-se que, embora aspectos transacionais e de mensuração sejam detalhadamente previstos no contrato, isso não impede que eventuais problemas de mensuração possam ocorrer, em função da necessidade de adequação aos parâmetros inseridos.

Nesse contexto, nota-se que a capacidade de controle das montadoras determina os custos de transação e mensuração envolvidos. Sua efetividade está associada à capacidade de precisão na identificação e monitoramento dos aspectos mensuráveis das autopeças contratadas (POPPO; ZENGER, 1998). Nas montadoras investigadas, essa efetividade se mostrou satisfatória, indicando a forma contratual como dispositivo de governança adequado. Isso é especialmente válido nos casos de autopeças consideradas críticas para a operação e segurança do veículo, em que o controle se dá de modo mais efetivo, com o

acompanhamento do embarque pelo pessoal da montadora. Para os demais fornecedores, a montadora não utiliza seu pessoal para testar as especificações da autopeça, trabalhando com o conceito de qualidade assegurada, em que o controle de qualidade é de responsabilidade do fornecedor.

### **5.3.2 Direitos de propriedade**

De modo geral, existem três situações que envolvem os direitos de propriedade das montadoras e seus fornecedores na transação de autopeças: 1) A montadora é a responsável pelo desenvolvimento do molde da autopeça e o repassa para o fornecedor realizar somente a sua fabricação; 2) A montadora e o fornecedor realizam o desenvolvimento conjunto do molde da autopeça, sendo o último responsável pela sua fabricação; 3) O fornecedor é responsável por todo o processo, desde o desenvolvimento do molde até a sua fabricação. O Gerente de Qualidade da Montadora A-B explica:

Numa primeira situação, o fornecedor recebe o projeto pronto da montadora e desenvolve o ferramental para executar a peça, e faz, mas ele não desenvolveu a peça em si, quem desenvolveu foi a montadora. Uma segunda situação pode ser o desenvolvimento conjunto, em que a montadora apresenta a sua necessidade e o fornecedor junto com a montadora vai desenvolver o produto. Tem uma terceira, por exemplo, a Empresa Fornecedora 7, ela não desenvolve o sistema de injeção do veículo automotivo? Você tem um sistema normal de injeção dos carros flex, por exemplo, em que tem aquele maldito tanquinho lá na frente que tem que colocar gasolina. Então, a Empresa Fornecedora 7, e tem empresas específicas no mercado, que vão desenvolver tecnologias para substituir isso e depois elas vão apresentar para a montadora, e aí isso pode ser incorporado. Então, tem fornecedor que desenvolve tecnologia, lógico.

Em cada um desses casos, direitos específicos (contratuais) e residuais de controle (HART; MOORE, 1990; HART, 1996; BARZEL, 1997; FOSS; FOSS, 2001) são definidos. Nos casos em que a **montadora é proprietária do molde das autopeças** envolvidas na transação, além de ter seus direitos específicos assegurados contratualmente, a propriedade sobre o molde (direito residual) favorece a montadora, dado que essa só contrata o serviço do fornecedor para a fabricação. Como afirma a Gerente de Logística da Montadora A-B: "[...] os moldes, na maior parte das vezes, são de propriedade da montadora e eles estão no fornecedor para o fornecedor trabalhar para nós".

Nesses casos, a montadora normalmente faz contratos de comodato. Esses se constituem em acordos pelos quais as montadoras entregam aos fornecedores a posse de moldes para produção temporária de determinadas autopeças, não se abstendo do direito de retomá-las quando lhes for conveniente. Nesse caso, a montadora pode pegar o molde e passar para outro fornecedor. Sobre esse tipo de acordo, o Gerente de Compras da Montadora C esclarece:

São os contratos de comodatos que garantem que as autopeças ficam sobre os direitos da montadora. É minha propriedade, mas ele fica com a posse, tem o comodato. [...] se eu quiser, dependendo da minha escolha, eu posso ou não tirar dele a hora que eu quiser e passar pra um terceiro. Ele tem o dever de manter aquilo bem conservado, fazendo as manutenções necessárias e tal. Caso haja desgaste ou a necessidade de uma reabilitação, tem que nos informar. Aí nós mandamos um corpo técnico lá, fazemos um laudo e a gente tem outro fórum onde a gente aprova essa reabilitação ou alguma ferramenta nova.

Nos casos em que ocorre o **desenvolvimento conjunto** do molde das autopeças, direitos específicos e residuais de controle também pertencem à montadora. Nesse caso, a montadora se beneficia dos conhecimentos do fornecedor, remunerando-o pelo *know-how* utilizado. Esse trabalho conjunto garante ao fornecedor a possibilidade de assumir

a fabricação futura do componente, embora a montadora também tenha direito contratual e residual de repassar essa função para outro fornecedor, caso o mesmo não satisfaça os requisitos de produção. Isso pode acontecer, notadamente, nos casos em que os fornecedores causam problemas de entrega e qualidade ou ameaçam aumentar os seus preços. O Gerente de Compras da Montadora A-B explica a situação: "De repente o fornecedor aumenta o preço dele ou começa a faltar com qualidade. Por isso nós exigimos que o fornecedor nos dê uma carta de propriedade dizendo que a propriedade é da montadora, porque fomos nós quem pagamos para ele desenvolver isso".

Vale notar que a tecnologia desenvolvida para a fabricação da autopeça também pode ser de propriedade da montadora, como explica o Gerente de Compras da Montadora C: "O meu contrato com o meu fornecedor é que essa peça não pode ser feita para outra empresa, só para mim, ela é minha, não é dele. Inclusive as tecnologias utilizadas não podem ser utilizadas em desenvolvimento para outros". Da mesma forma, o Gerente de Compras da Montadora A-B aponta: "No desenvolvimento conjunto, a maior parte das peças são exclusivas da montadora, inclusive ele só pode produzir elas para nós. Então o fornecedor monta para mim um farol. Se ele quiser vender para as lojas de autopeças, tem que ter autorização nossa".

Do lado dos fornecedores essa questão é bem resolvida, como afirma o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2: "O direito é quase sempre deles. O que eles nos pagam é o *know-how* que nós aplicamos e o custo de produção que nós temos para fazer. É um contrato de fornecimento da peça, com todos os seus custos, mas quando eles não quiserem mais, eles pegam o molde e nós não produzimos mais". Percebe-se, portanto, que tanto no desenvolvimento do molde pela montadora, quanto no desenvolvimento conjunto, a propriedade da autopeça permanece com a montadora.

Nos casos em que o **fornecedor é responsável pelo desenvolvimento do molde** das autopeças, embora a montadora possa exercer direitos específicos de controle, o direito residual de controle, ou seja, a propriedade do molde, é do fornecedor. Com isso, cabem a ele os benefícios associados à transação, tais como preferência na comercialização, redução de custo, maior controle e possibilidade de lucro (notadamente nos casos de peças *black box*). O Gerente de

Compras da Montadora C exemplifica: "Também tem o caso do *black box*. Você fala: "Eu quero um rádio que tenha botão tal, tal, função tal", e ele entrega o rádio. O que tem lá dentro não me interessa. Então existe esse tipo de situação de o fornecedor desenvolver alguma coisa. Aí esse rádio ele pode fazer igual para quem ele quiser".

Vale notar que, dos três tipos de desenvolvimento envolvendo montadoras e fornecedores, citados acima, o tipo de desenvolvimento mais comum é o em conjunto, ou seja, o realizado pela montadora em parceria com o fornecedor. Como se tratam de montadoras e carros internacionais, muitas vezes, a montadora faz um desenvolvimento inicial da peça, na sua planta matriz, e envia para suas filiais ao redor do mundo. Cabe a montadora filial encontrar o fornecedor adequado para executar o projeto com sua parceria. A montadora normalmente tem uma equipe técnica para dar suporte e acompanhar o fornecedor.

Conforme exemplifica a Gerente de Logística da Montadora A-B: "[...] a maioria é desenvolvimento em conjunto, a gente tem a necessidade e ele, em conjunto conosco, desenvolve. [...] normalmente é em conjunto porque é tudo muito ligado, as minhas necessidades com a técnica dele". A Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 3 também explica: "Enquanto está nascendo o produto, as engenharias das montadoras e dos fornecedores vão interagindo. [...] a engenharia nossa vai desenvolvendo o produto de acordo com as especificações do cliente e com a nossa capacidade. Porque é bonito desenhar no papel, mas nem sempre a prática permite cumprir".

Diante do exposto, percebe-se que, como as transações de autopeças das montadoras com seus fornecedores, em grande parte, tem dimensões claras e bem definidas, conseqüentemente os direitos de propriedade são adequadamente delimitados, conforme descrito em Barzel (1997, 2003) e Zylberzstajn (2009, p. 401). Ao transacionar a produção de uma autopeça com um fornecedor, observa-se que a montadora negocia um conjunto de direitos de propriedade sobre a autopeça que será fabricada, nos termos de Foss e Foss (2004), Barzel (2005) e Zylberzstajn (2009). Portanto, a montadora adquire o pacote inteiro de direitos de propriedade sobre a autopeça em si, como o direito para usar, vender e alugar.

Nesses termos, a montadora adquire os direitos específicos de controle, assegurados pela via contratual (BARZEL, 1997; FOSS; FOSS, 2004), e também direitos residuais de controle (HART; MOORE,

1990; HART, 1996; FOSS; FOSS, 2004; ALMEIDA; ZYLBERSZTAJN, 2011), pela propriedade e controle de grande parte dos moldes de autopeças. Dito de outra forma, ela tem não somente o direito de usar as autopeças, mas também de decidir quando, como e por quanto tempo o fornecedor irá fabricá-las. Nesses termos, com exceção dos moldes de autopeças desenvolvidos pelo fornecedor, a montadora adquire a propriedade legalmente garantida das autopeças e pode decidir sobre seu uso em contingências não contratadas, adquirindo melhores condições de obter renda.

Observou-se, ainda, que a maioria das relações são tratadas pelo direito legal (BARZEL, 1997, 2003). Entretanto, acasos de uso de direitos econômicos são observados (HART, 1996). Esses ocorrem, notadamente, em situações de interrupções de projetos e do processo produtivo de um determinado veículo, ou problemas de qualidade extremos. As interrupções de projeto ou do processo produtivo de um veículo ocorrem quando a montadora descontinua o fornecimento de um componente. Nesse caso, a dedicação do fornecedor no desenvolvimento inicial das autopeças, visando a continuidade da transação, pode ser remunerada apenas parcialmente. Isso acontece nas situações em que grande parte dos direitos do fornecedor são garantidos pelo lado do direito econômico, ou seja, por acordos. Em situações envolvendo problemas de qualidade extremos, tais como incapacidade do fornecedor de atingir o nível de qualidade contratado, nem sempre a solução também é buscada pelo lado do direito legal. Nesses casos, os relatos mostram a atuação da montadora junto aos próprios fornecedores ou a não aplicação de penalidades, mesmo que previstas contratualmente, visando contribuir para o alcance das especificações requeridas.

### **5.3.3 Informação**

Como já destacado por Barzel (2005), a informação se estabelece como essencial para garantia dos direitos de propriedade, uma vez que mune as partes do conhecimento necessário para se engajar em uma transação e evitar a apropriação indevida de renda. Nesse aspecto, a partir das entrevistas realizadas, constatou-se que a disponibilidade de informação evita problemas envolvendo a racionalidade limitada e a assimetria de informação entre montadoras e

seus fornecedores. Com isso, custos de transação relacionados à garantia de direito econômico, ou seja, acordos informais garantidos privadamente (HART, 1996; BARZEL, 2003, 2005), são evitados ou reduzidos. De forma mais ampla, a disponibilidade de informações está associada a: minimizar problemas nas transações; controlar a cadeia produtiva; otimizar a mensuração; gerar confiança.

Quanto maior for o compartilhamento de informação entre montadoras e seus fornecedores, **menor a probabilidade de ocorrer problemas** no desenvolvimento e fornecimento de autopeças. Conforme os entrevistados, a informação é compartilhada quando o desejo de ambas as partes é realizar o molde e o processo produtivo da maneira mais eficiente possível. Para tanto, principalmente em se tratando de novos projetos, muitas vezes, ocorre treinamento conjunto com funcionários das montadoras e fornecedores, ou repasse de conhecimento entre essas partes no desenvolvimento da autopeça. Esse procedimento gera aprendizado e inovações visando criar padrão nos processos e preparar ambas as partes para solucionar eventuais problemas.

Sobre o compartilhamento de informações e geração de conhecimento, o Gerente de Compras da Montadora A-B esclarece: "O fornecedor vai ter uma parcela de responsabilidade, ou no desenvolvimento ou na fabricação da peça. Às vezes, ele é especialista naquilo e acaba passando para nós o conhecimento do processo. Às vezes, o nosso conhecimento é maior, mas isso sempre contribui". Dessa forma, a disponibilidade de informações associada a relações recorrentes contribui para a criação de um ambiente de confiança em que a solução de problemas torna-se eficaz.

Ademais, a informação permite o controle sobre vários aspectos da **cadeia produtiva**. Algumas vezes, o controle sobre as informações e sobre o processo é tão alto que as montadoras se responsabilizam pela cadeia de suprimentos de seus fornecedores diretos. Isso normalmente acontece quando a montadora realiza a compra das matérias-primas que compõem os módulos feitos pelos fornecedores. Essa situação é explicada pelo Gerente de Qualidade da Montadora C: "[...] muitas vezes é a montadora quem compra, paga a mão de obra para o cara montar a peça e ele só entrega o módulo. Ela tem controle sobre todas as informações desse processo, o fornecedor entra só para fazer mesmo".

O controle sobre a cadeia produtiva pode acarretar vantagens, pois, além de garantir a qualidade da matéria-prima da sua cadeia de fornecimento, normalmente as montadoras compram altos volumes, conseguindo melhores preços. Como aponta o Gerente de Compras da Montadora C: "Muitas vezes, a montadora compra a matéria-prima, ela compra em volume, então tem muitas peças plásticas no carro que eu já compro para cá e acabo comprando para o fornecedor, controlo qualidade e consigo melhor preço". Portanto, a disponibilidade de informações viabiliza a coordenação e controle da cadeia produtiva, garantindo a qualidade da autopeça final, sem incorrer em elevados custos de transação, dado a identificação das partes.

Outro aspecto relacionado à disponibilidade de informações nas transações realizadas se configura na própria **mensuração**. No setor, observou-se, por meio das entrevistas, que o processo de mensuração é recorrente, tendo como consequência natural a geração de informação. Nesse aspecto, a mensuração se constitui em um tipo de informação, ou seja, ela alimenta o sistema de informação, como proposto por Barzel (2005). Sua obtenção orienta não só procedimentos operacionais quanto aspectos econômicos (pagamentos, descontos, investimentos) das transações. Por outro lado, a informação também alimenta o próprio processo de mensuração, indicando ou demandando as mensurações necessárias para ratificar os compromissos de distribuição de direitos firmados entre as partes, permitindo sua condução e renovação. Essa consideração pode ser visualizada na fala do Gerente de Qualidade da Montadora A-B:

Todo o nosso histórico de relacionamento com o fornecedor já nos fornece dados, conhecimento para saber o que cobrar dele, como cobrar, quanto cobrar, quando cobrar. Por isso nós temos a avaliação do fornecedor, ela fornece uma história de como ele produz, quais os problemas dele. Como a gente vai se relacionando, a gente vai aprendendo, cada transação nos traz dados, e a gente usa isso, cada problema é um que a gente tenta evitar na próxima transação.

A **geração de confiança** também se apresentou como um



resultado de um sistema estruturado de informações. Da mesma forma, essa é construída por meio da rastreabilidade gerada no processo de desenvolvimento, fabricação e entrega das autopeças, dado o monitoramento de critérios de quantidade, qualidade, custo e prazo de entrega presente no histórico das relações. Cabe observar que todas as informações relacionadas ao veículo (componentes utilizados, número de lotes, de chassis, dentre outras), produzidas internamente ou fornecidas, deve constar em uma ficha de rastreabilidade, que fica arquivada e disponível para acesso, por lei (VPK), por um período de dez anos. O Gerente de Qualidade da Montadora C explica: "Para cada lote de carro a gente tem um VPK, que são folhas A4 que tem tudo o que foi usado naquele carro, todos os lotes de autopeças, a quantidade por lote, os fornecedores, as peças, de forma que se der algum problema a gente sabe que tem informação para encontrar a causa".

Percebe-se, portanto, que a disponibilidade e qualidade das informações obtidas pelas montadoras e fornecedores permitem minimizar problemas nas transações, controlar a cadeia produtiva, sustentar os mecanismos de mensuração, bem como gerar confiança no processo produtivo. Notou-se que, no caso das transações de autopeças, não são observadas relutâncias por parte dos fornecedores, relacionadas a avaliações custosas de informações para as montadoras, nos termos propostos por Barzel (2005). Nesse âmbito, o baixo nível de dificuldades de acesso às informações determina uma relação razoavelmente estável entre as partes.

As relações estáveis ocorrem, pois as informações sobre os atributos das autopeças surgem como sustentação na troca de direitos de propriedade da montadora com seus fornecedores, minimizando os custos de transação. Notou-se que a informação dá significado à posse (BARZEL, 2005), pois indica o que está sendo transacionado e em que condições a transação ocorre. Esse aspecto corrobora o já exposto por Barzel (2005), de que os direitos de propriedade são altamente influenciados pela informação que se tem sobre os aspectos que envolvem a transação de mercadorias. Ademais, a informação surge como mecanismo para direcionar estratégias competitivas no mercado. Isso porque, o *feedback* obtido por meio dela permite, além da correção de não conformidades e ratificação da adequação do produto para o uso, implementar melhorias no produto e no processo.

Quando ocorrem problemas relacionados às informações entre

montadoras e seus fornecedores, custos de transação são gerados, associados aos gastos realizados para produzir ou captar a informação (BARZEL, 2003). Os problemas decorrentes de informações incompletas sempre buscam ser resolvidos pelo direito econômico, ou seja, acordos informais entre montadoras e seus fornecedores. Esses problemas normalmente são minimizados pelas garantias oferecidas contratualmente pelo fornecedor. Como só participam de *sourcing* de vendas para as montadoras empresas de alta capacidade tecnológica que oferecem garantias, os conflitos ou incertezas sobre o fornecimento (prazo de entrega) ou adulterações na qualidade dos produtos são evitados. Assim, a garantia compensa os efeitos gerados por problemas informacionais (BARZEL, 2005) que, com a frequência transacional, são resolvidos pelas montadoras na medida em que elas começam a ter cada vez mais conhecimento sobre o processo.

### 5.3.4 Padronização

A presença de elevados níveis de padronização no setor automotivo paranaense é uma afirmação recorrente entre os entrevistados. Por se tratar de um setor de impacto econômico elevado e presente no mercado há mais de um século, o nível de profissionalização é altíssimo e muitos processos já se tornaram bem definidos e uniformizados. Aliada a essa experiência, a formação de relações de longo prazo com fornecedores consolidaram as condições de transação, uniformização e a evolução da padronização. Nesse âmbito, a padronização caracteriza a uniformidade de informações em todos os processos da empresa e se relaciona ao tratamento das seguintes questões: minimizar problemas; gerar economia de escala; realizar controle de qualidade; utilizar da intercambialidade de autopeças entre fornecedores.

Em relação à **minimização de problemas**, a padronização se apresenta como uma fonte de solução para conflitos associados ao processo produtivo e as transações realizadas com fornecedores. Segundo os entrevistados, os problemas que surgem por meio de variações logo são detectados e corrigidos, buscando-se padronizar as soluções para reaplicação em futuras ocorrências. Os gerentes entrevistados destacam que a reputação entre as partes permite que a

padronização seja estabelecida, e a ocorrência de problemas minimizada. Essa afirmação pode ser visualizada na fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 "Normalmente são relações de longo prazo, ninguém tem interesse em prejudicar, por que a ideia é que a relação continue saudável, por que você tem que manter o fornecimento, então a gente cria padrão para evitar problemas".

Sendo assim, tanto as montadoras como os seus fornecedores apresentam normas de produção que buscam ser obedecidas por ambas as partes para evitar mudanças indesejadas. Como exemplifica a Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1: "[...], então um atraso pode impactar na nossa avaliação enquanto fornecedor. O meu atendimento poderia ter sido 100% e fica em 90 ou 95%. Isso é uma informação que chega no meu auditor de planta e ele me cobra. Então, é tudo padronizado porque ai evita problemas para eles e para nós".

Notou-se, ainda, que a padronização permite a obtenção de **economia de escala**. Dito de outra forma, a produção, interna ou contratada, e o controle de um grande volume de autopeças só são possíveis porque se trabalha com alto nível de uniformidade. Essa informação, unânime entre os entrevistados, pode ser ratificada na fala do Gerente de Logística da Montadora C: "Nós temos um volume de produção muito alto, um carro a cada dois minutos, e você compra lá mil retrovisores para o carro tal, é tudo igual. Isso puxa a cadeia inteira, é produção em massa [...]". Da mesma forma o Gerente Entrevistado da Empresa Fornecedora 2: "Tá vendo essa peça, ela é feita em lote de cem, e são várias lotes e várias iguaizinhas a ela [...], dificilmente dá problema porque são todas iguais, mesmo processo, a gente já tem a máquina específica, tudo programado [...]".

Vale destacar que a economia de escala pode ser vista como uma estratégia produtiva inerente ao setor, que trabalha com elevada produção de automóveis. Dessa forma, a padronização se faz necessária para que essa estratégia seja viabilizada, bem como facilita a opção pela contratação, já que os parâmetros são aplicados a uma grande gama de produtos e fornecedores. Os fornecedores destacam que a padronização permite redução de custos, pela obtenção de produtividade no uso dos recursos. Nesse sentido, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 explica:

Nessas relações com a montadora tudo é muito bem fechado. Os processos já tem um padrão, bom para eles e para nós, para que não fiquei gerando desgastes e custos desnecessários. Por exemplo, eles não pedem para a gente entregar dez peças porque eles sabem que o nosso mínimo é 100 peças, por que para mim, fábrica, não é interessante eu colocar um molde para somente dez peças, o meu custo não é diluído. Se não for assim, imagina, o cliente pede 10 esse mês, pede 20 para o mês que vem, e nós teríamos que esperar juntar um tanto para daí fazer e entregar. Mas isso daria problema, como já deu no passado quando não tinha padrão [...], então eu tenho que ter padrão, baixo custo e alto volume de produção.

Outro resultado relacionado aos efeitos da padronização se dá sobre o **controle de qualidade**. Quanto maior a padronização, mais efetivo tende a ser o sistema de controle de qualidade, dado o aprendizado gerado. O padrão nos produtos e processos possibilita que os níveis adequados de controle sejam obtidos e mantidos, visando a garantir a qualidade do produto final junto ao cliente.

Nesse quesito, a metodologia, os procedimentos e especificações a serem seguidos, internamente ou contratualmente, estão nos manuais e registros que configuram o sistema de controle de qualidade utilizado. No caso dos contratos, o Gerente de Qualidade da Montadora A-B afirma: "Eles quem têm que garantir a qualidade, porque nós damos os padrões de qualidade para ele [...]. Nesses casos, o contrato garante que o fornecedor é inteiramente responsável pela qualidade do seu produto e por cumprir o prazo de entrega e as especificações do produto dentro dos padrões dados pela montadora". Nesse âmbito, existem regimes de incentivos para os fornecedores que conseguem atingir excelência nos níveis de qualidade exigidos pela montadora. Esses incentivos se dão na forma de prêmios ou troféus oferecidos publicamente pelas montadoras aos fornecedores em eventos semestrais e anuais, abertos à imprensa, visando reconhecer a contribuição do fornecedor para a qualidade do seu processo e de seus automóveis.

Vale destacar que nem todos os fornecedores são capazes de atender aos padrões de qualidade estabelecidos pela montadora. Nesse caso, eles têm que refazer as autopeças. Além disso, eles são penalizados com pesados encargos, tendo em vista que as montadoras estornam o valor do prejuízo no pagamento da nota, incluindo os de parada de linha de produção. Os entrevistados das montadoras afirmam que nada é mais negativo do que parar a linha de produção da fábrica, e isso acontece justamente quando o padrão de qualidade não é seguido.

Segundo o Gerente de Qualidade da montadora C: "O fornecedor vai pagar muito caro se ele não mantém um padrão de qualidade. Se ele não conseguiu seguir o roteiro padrão e faltou uma peça no carro ele paga uma multa muito alta. Não é que a gente quer, a gente precisa ter padrão, senão o negócio não funciona". Da mesma forma, o Gerente de Qualidade da Montadora A-B explica: "O que é uma montadora? A cada 1 minuto sai um carro. Se faltar uma peça e não sair o carro é a receita de um carro que não entrou. Por isso tem que ter padrão, para mim e para o fornecedor, porque se isso for culpa dele, vai sair do bolso dele. Agora se for minha eu tenho que arcar". Em complemento, o Gerente de Logística da Montadora C adverte: "O fornecedor responde pela qualidade do que ele entrega, se não ele vai pagar por todo o custo gerado aqui. Se ele entrega uma peça não conforme, ou se eu não consigo montar ou preciso trocar depois, todo esse custo gerado posteriormente é dele".

Nesse contexto de ocorrência de problemas com fornecedores, a montadora pode se utilizar do padrão estabelecido na produção de suas autopeças para promover **intercambialidade** dessas para outros fornecedores. Notou-se que esse procedimento, apesar de não ser comum, já ocorreu nas montadoras investigadas, como ratifica a fala do Gerente de Compras da Montadora A-B: "Eu tenho o molde, se ele não cumprir com o acordado, eu passo para outro, que só tem que se preparar para pegar esse mesmo molde e fazer o mesmo produto para mim. O fornecedor sai perdendo, mas não é culpa minha, ele não me atendeu".

Vale notar que essa intercambialidade pode gerar custos de transação, devido a interrupção do fornecimento e cancelamento do contrato, bem como pela busca e desenvolvimento de novos fornecedores. Além disso, ela se evidencia como um fator gerador de incerteza, notadamente para o fornecedor, pois minimiza a dependência

da montadora pelo seu serviço e pode influenciar nas decisões de investimento. Nesse aspecto o Gerente de Logística da Empresa Fornecedor 4 aponta: "Ele pode cancelar o fornecimento, se eu não cumprir certinho, e isso é muito ruim para nós, mas eles também evitam fazer isso, porque as vezes dá mais trabalho achar um novo fornecedor do que ajudar a gente a cumprir. Isso leva tempo, e tempo é custo".

Diante disso, percebeu-se que, ao minimizar problemas, gerar eficiência, propiciar controle de qualidade e intercambialidade, a padronização reduz o incentivo e as possibilidades de captura de quase renda, tal como proposto por Barzel (2005). Nesse aspecto, a partir das entrevistas realizadas, notou-se que a captura de renda e quase renda e a sua relação com a padronização pode ter duas faces. Primeiro, a padronização permite que a captura de renda e quase renda realmente seja minimizada, dado que, além de reduzir a variedade, possibilita detectar rapidamente qualquer variação nas especificações recorrentes das autopeças transacionadas. Segundo, a padronização, contudo, pode abrir espaço para que essa captura ocorra, uma vez que permite a substituição de um fornecedor por outro, impedindo, muitas vezes, que os investimentos iniciais sejam recuperados (*sunk costs*) (FOSS; KLEIN, 2010).

Conforme Barzel (2003), os benefícios da padronização devem ser ponderados em relação ao custo da infraestrutura para a sua implementação e a perda da redução da variedade. No caso das montadoras estudadas, os benefícios compensam, uma vez que, como a padronização possibilita a contratação, os custos da infraestrutura são repassados ao fornecedor. Além desses custos, ocorre a divisão de riscos e obrigações que, associadas às relações de longo prazo e reputação entre as partes, desenvolve a confiança e desestimula a captura de quase renda (BARZEL, 2005), reduzindo as incertezas no processo produtivo de autopeças. Essa situação corrobora no setor automotivo paranaense o exposto por Costa e Henkin (2012), que apontam o compartilhamento de responsabilidades e riscos como uma estratégia concorrencial utilizada no setor automotivo para redução de incertezas e gastos. A redução da variedade, por sua vez, apesar de afetar o processo produtivo dos componentes, não impacta o desenvolvimento do *design* e projeto do carro, em que a variabilidade em busca de inovações é desejável.

### 5.3.4 Análise geral sobre estruturas de governança e custos de mensuração

Tendo-se em vista os pressupostos teóricos da TCM, algumas considerações podem ser feitas, relacionadas ao alinhamento entre estruturas de governança e a presença de dificuldade de mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização.

Na análise da **mensuração** (BARZEL, 1997, 2003, 2005) das autopeças, identificou-se que ela ocorre de forma efetiva e se dá em várias dimensões, tais como peso, altura, quantidade, densidade, pressão, largura, entre outros. O controle dessas dimensões começa desde a escolha de fornecedores (*sourcing*) mais capacitados e com certificações de qualidade, passando pelo desenvolvimento da autopeça com diversos testes de validação, pela sua fabricação, em que ocorre maior conformação e adaptação ao seu projeto e, finalmente, sua entrega, controlada por quantidade e qualidade. Em cada um desses processos, a mensuração atua como um instrumento de garantia de direitos de propriedade das partes (BARZEL, 2003), uma vez que define direitos e deveres, bem como o sistema de pagamentos e recebimentos, viabilizando a contratação.

Apesar de grande parte dos aspectos serem controlados, algumas dimensões não são identificadas e a incompletude contratual, com perda de valor para uma das partes (BARZEL, 1997, 2003, ZYLBERSZTAJN, 2005), pode acontecer nas transações das montadoras com fornecedores. Isso porque, foram identificados comportamentos oportunistas pontuais, relacionados à assimetria de informação (BARZEL, 2005), notadamente nos casos de *black box*, em que o custo real dos componentes é desconhecido pelas montadoras. A impossibilidade de mensurar todas as dimensões das autopeças transacionadas também pode estimular esses comportamentos. Isso foi observado principalmente no caso de informações acerca da composição e do custo real da autopeça, que podem sofrer variações sem o conhecimento da montadora. Entretanto, como previsto por Poppo e Zenger (1998), a precisão na identificação e o monitoramento dos aspectos mensuráveis das autopeças contratadas minimiza essas ocorrências.

No que tange à proteção dos **direitos de propriedade**, notou-se que eles são bem delimitados. Na maior parte dos casos, a montadora

adquire sobre o molde da autopeça direitos específicos de controle (HART; MOORE, 1990; HART, 1996; BARZEL, 1997; FOSS; FOSS, 2001), por meio de contratos de comodato, bem como direitos residuais de controle (HART; MOORE, 1990; HART, 1996; FOSS; FOSS, 2004), tendo o poder de retomá-lo quando lhe for conveniente. Essas práticas garantem a manutenção desses direitos sob o domínio da montadora. Contudo, nos casos em que o fornecedor é responsável pelo desenvolvimento do molde das autopeças, o direito residual de controle, ou seja, a propriedade do molde, é do fornecedor. Apesar do direito legal (BARZEL, 1997, 2003) sustentar esses contratos, acordos entre as partes pelo direito econômico podem ocorrer (HART, 1996), principalmente em situações que indiquem problemas de qualidade e descontinuidade do processo produtivo.

A disponibilidade e compartilhamento de **informação**, além de minimizar problemas nas relações e na cadeia produtiva, otimiza os mecanismos de mensuração e gera confiança entre as partes. Na grande maioria dos casos, as montadoras não apresentam avaliações custosas na busca de informações em relações bilaterais envolvendo fornecedores. Isso contribui para garantir os direitos de propriedade das partes e reduzir custos de transação (BARZEL, 2003, 2005).

Altos níveis de **padronização** também foram observados no setor, decorrentes da profissionalização e formação de relações de longo prazo com fornecedores. Ao promover o desenvolvimento da uniformidade nos produtos e processos da montadora, a padronização contribui para gerar economia de escala, realizar controle de qualidade das autopeças e, em casos de problemas, aproveitar sua intercambialidade entre fornecedores. Dessa forma, apesar da padronização desestimular a captura de quase renda, dado que variações são mais facilmente identificadas, tal como proposto por Barzel (2005), por outro lado, ela pode gerar essa captura pela condição de intercambialidade das autopeças. Isso porque, a partir dessa condição as montadoras podem substituir os fornecedores, gerando custos irrecuperáveis para os últimos (*sunk costs*) (FOSS; KLEIN, 2010). Como a montadora terceiriza grande parte das autopeças, as desvantagens da padronização, citadas por Barzel (2003), relacionadas ao custo da infra-estrutura para a sua implementação e a perda da redução da variedade, não são sofridas pelas montadoras investigadas.



A consideração desses fatores permite justificar as estruturas de governança estabelecidas pelas montadoras para coordenar suas transações na relação com fornecedores de autopeças. A **integração vertical** ocorre no desenvolvimento do *design*, na fabricação do motor, na estamparia de algumas partes, na pintura e, em alguns casos, na produção do câmbio. Ao se considerar a proposta de Barzel (1997, 2003, 2005), constata-se que a dificuldade e a complexidade de mensuração dos atributos dessas autopeças e atividades justificam a opção pela integração vertical. Isso porque, tal complexidade poderia estabelecer situações de incompletude contratual com possibilidades de perda de valor, caso se optasse pela contratação.

As dificuldades de acesso aos componentes (parte interna do motor e câmbio, por exemplo) e de medir aspectos intangíveis que formam a identidade da marca (*design*, estamparia e pintura) justificam o controle da execução dessas partes pela hierarquia. Paralelamente, o controle desses itens fora da montadora dificultaria a garantia de direitos de propriedade, uma vez que nem todas as informações estariam disponíveis. Embora a montadora pudesse obter direito específico (contratual) e residual de controle, na prática sua posse seria limitada por não ter como identificar e controlar todos os aspectos mensuráveis envolvidos. Ademais, a maior complexidade para obtenção de padronização para os itens pela contratação, juntamente com a necessidade de oferecer garantias específicas (BARZEL, 2003, 2005), reforça a necessidade de controle das montadoras pela integração vertical.

Para as demais autopeças necessárias à fabricação do automóvel, a utilização dos **contratos** se mostra adequada, devido a condição satisfatória da mensuração em garantir direitos de propriedade (BARZEL, 2002, 1997, 2003). Essa garantia é possível devido a possibilidade da informação gerada pela mensuração ser verificável e garantida pelo sistema legal (lei e estado) e pelo sistema econômico (acordos), em caso de problemas. Sendo assim, além de diminuir os custos gerenciais e operacionais utilizando empresas fornecedoras, como indicado por Hart e Moore (1990), as montadoras conseguem manter direitos específicos (contratuais) e residuais de controle (propriedade do ativo), não necessitando incorrer nos custos extras da integração vertical. Essa realidade vem ao encontro dos argumentos de Poppo e Zenger (1998) e Barzel (1997, 2003, 2005) que consideram que

contratos tornam-se mais fáceis de ser escritos e utilizados à medida que a delimitações dos direitos de propriedade tornam-se mais fáceis, reduzindo-se a utilização da integração vertical.

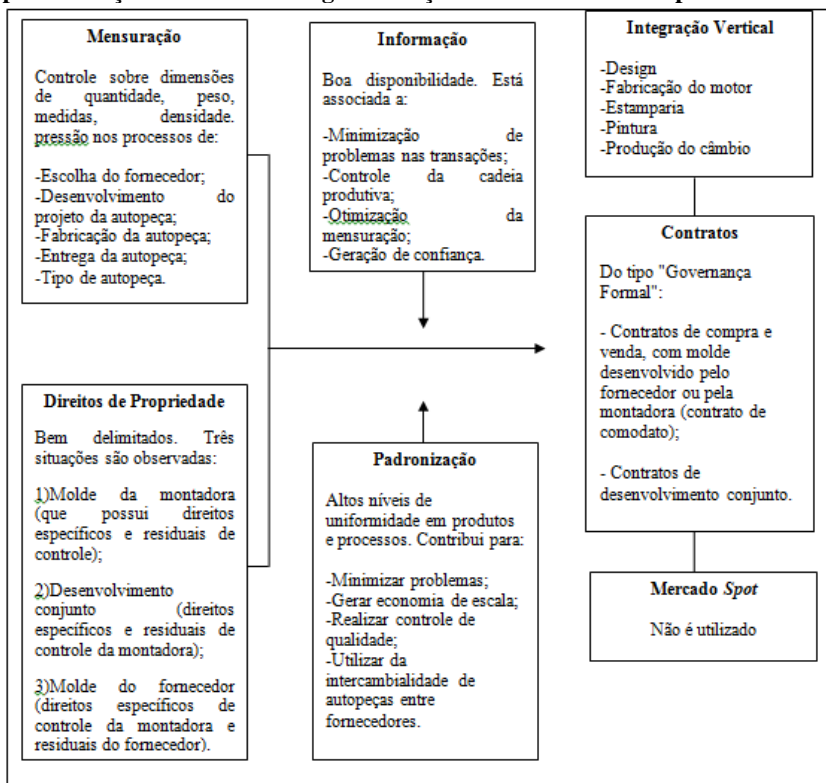
A elevada padronização e obtenção de informações sobre as autopeças contratadas, além de trazer vantagens relacionadas ao desenvolvimento do processo e do produto, facilitam o seu controle. A possibilidade de controle efetivo, por sua vez, minimiza a ocorrência de comportamento oportunista e a captura de quase renda (BARZEL, 2005). Esse tipo de governança é fortalecido, ainda, porque as partes se relacionam diretamente e buscam desenvolver confiança e reputação para firmar relações de longo prazo, benéficas para ambos os lados. Percebe-se, diante desse contexto que, as dimensões dos atributos das autopeças transacionadas são mensuráveis e os direitos de propriedade são bem definidos, devido à padronização e à disponibilidade das informações pelas montadoras e fornecedores.

A estrutura de governança via **mercado spot** não foi observada a partir das entrevistas realizadas. Isso porque, essa forma de governança limita o sistema de garantias (BARZEL, 2002, 2005) necessário para as transações de ativos específicos, uma vez que não há um sistema de controle efetivo. Nesse caso, embora o direito legal seja acessível na resolução de problemas, ele oferece apenas garantias parciais, cabendo a montadora a responsabilidade final sobre o produto comercializado. Ademais, considerando o arcabouço teórico da TCM (BARZEL, 1997, 2003, 2005), a necessidade de mensuração, de proteção dos direitos de propriedade, de padronização e de obtenção de informações, torna a relação via **mercado** inadequada, dado a especificidade das autopeças envolvidas nas transações. Um resumo do raciocínio, envolvendo as categorias selecionadas e as estruturas de governança identificadas, pode ser visualizado na Figura 11.

Sendo assim, considerando o escopo teórico-analítico da TCM, observou-se que a escolha da integração vertical e de formas contratuais nas montadoras investigadas encontra respaldo nos pressupostos de Barzel (1997, 2002, 2003, 2005). A integração vertical justifica-se dado a dificuldade de mensuração nas dimensões físicas das autopeças, de obtenção satisfatória de informações, bem como de disposição dos direitos de propriedade envolvidos, considerando o alto nível de especificidade do *design*, motor, estamperia, pintura e câmbio.

O custo de se obter uma mensuração correta e abrangente desses itens poderia criar possibilidades custosas de comportamento oportunista e oportunidade de captura de valor (BARZEL, 1997), caso o contrato fosse utilizado.

**Figura 11 - Mensuração, direitos de propriedade, informação, padronização e estruturas de governança no setor automotivo paranaense.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Como o restante das autopeças pode alcançar nível médio ou alto de mensuração, padronização, obtenção de informação e garantias de proteção dos direitos de propriedade, sua transação ocorre pela via contratual. Nesse caso, os custos de mensuração e de transação gerados compensam a terceirização. Isso porque, o direito legal, considerando as

garantias apresentadas pelos fornecedores, e o direito econômico, com acordos facilitados por relações de longo prazo, sustentam as transações com benefícios para as montadoras.

No entanto, apesar do escopo teórico-analítico da TCM justificar a escolha pelas estruturas de governança, a partir notadamente da dificuldade da mensuração, constatou-se que somente a condição da mensuração não é suficiente para orientar adequadamente essa decisão. Ao se considerar somente a TCM, a condição estratégica do recurso deixa de ser avaliada. Dito de outra forma, recursos de fácil mensuração seriam adquiridos externamente, mesmo na condição de recursos estratégicos, ou seja, não estariam alinhados a estrutura de governança capaz de protegê-los, o que seria possível somente pela integração vertical ou contratação. Notou-se que quando se opta pela integração vertical do motor, câmbio, estamparia, pintura e *design*, não está em jogo apenas a dificuldade de mensurar, mas também a função desses recursos na construção do diferencial do produto transacionado e da identidade da montadora.

Da mesma forma, a TCM não considera variações no nível de especificidade de ativos transacionados, desconsiderando a variabilidade nas possibilidades de comportamentos oportunistas explícitos. Portanto, tratar essas abordagens conjuntamente pode ser válido para suprir essas lacunas e avançar nas discussões envolvendo as escolhas das estruturas de governança.

#### 5.4 RECURSOS ESTRATÉGICOS

A partir das entrevistas realizadas buscou-se identificar os recursos estratégicos apontados pelos entrevistados nas montadoras investigadas. Para tanto, buscou-se evidenciar algumas categorias de análise dentro do escopo teórico da VBR, discutidas nessa seção, quais sejam: *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas. A constatação da trajetória das montadoras, ou seja, o seu *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008) é considerada a partir de decisões de ações e investimento que definiram sua direção. Essa direção evidencia, em cada montadora, atuações e inovações pioneiras particulares, definindo sua heterogeneidade (KOHLS; FENSTERSEIFER, 2004; TEECE;

PISANO; SHUEM, 1997). Em consequência, rendas ricardianas (BARNEY, 2007), obtidas por lucros diferenciais, são geradas. Cada uma dessas categorias é detalhada a seguir.

### 5.4.1 Path dependence

Por meio das entrevistas realizadas identificou-se que a heterogeneidade se dá pela influência de decisões passadas que conformam a trajetória atual das montadoras, ou seja, seu *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008)<sup>135</sup>. A construção ou aquisição dos recursos estratégicos de cada montadora investigada acontecem ao longo do tempo e estão relacionadas, convergentemente, a decisões de investimentos envolvendo: adequações às políticas governamentais; trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores; desenvolvimento de confiança e aprendizado; pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

As montadoras investigadas tem sua trajetória imbricada por **políticas governamentais**. Dentre as políticas que afetam as montadoras investigadas, pode-se destacar a Inovar-Auto e a regulamentação quanto à colocação de *air bags*, bem como políticas públicas direcionadas a qualificação de mão-de-obra especializada para o setor. A Inovar-Auto tem direcionado as decisões das montadoras para o desenvolvimento de fornecedores nacionais, uma vez que institui a necessidade de nacionalização de sessenta e cinco por cento das autopeças compradas. Contribui, nesse sentido, não somente para o fortalecimento da cadeia automotiva nacional, como, também, muitas vezes, para o controle de qualidade e redução de custos logísticos por parte da montadora. O Gerente da Empresa Fornecedora 4 destaca: “Ai vem a Inovar Auto, muda tudo, porque tem que cumprir. Ai eles começam a olhar mais para o nacional, o que pode ser feito aqui. Isso faz o que, ajuda o país, aumenta PIB, tudo, e se for ver ajuda a

---

<sup>135</sup> Destaca-se que o foco, nessa seção, não se detém à discussão de aspectos históricos que influenciaram e impactaram nas decisões das montadoras investigadas, mas sim em como aspectos gerais para ambas influenciaram e geraram heterogeneidade entre elas.

montadora. Depois que arruma fornecedor aqui, fica mais fácil para ela, ela controla mais”.

De forma similar, as regulamentações quanto a colocações de *air bags*, direcionam investimentos no setor. O foco muda de *air bags* como um diferencial de segurança, para a sua utilização como atendimento a uma lei governamental: “Antes *air bags* era coisa para carro mais diferenciado, mais caro, logo vai ser o básico quando falamos de segurança, porque todo carro vai ter que ter. Então, segurança já começou a ser mais foco do que nunca”, afirma o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 5. Em relação à mão de obra, muitas dificuldades identificadas no setor, notadamente relacionadas à fase de desenvolvimento de projetos, estão relacionadas à falta de mão de obra qualificada. Essa unanimidade pode ser exemplificada pela fala do Gerente de Compras da Montadora C: “Quando a gente foi lançar o Carro Z, nós precisávamos de uma equipe para fazer a interface tecnológica do modelo europeu para o brasileiro, porque tem algumas coisas que mudam e tal. A gente chegava a oferecer vinte e cinco mil, não tinha engenheiro capaz, não tem muita mão-de-obra qualificada”.

Por outro lado, algumas demandas das montadoras investigadas podem influenciar a criação e manutenção de políticas governamentais. Um exemplo é o caso de reduções de IPI, cuja ocorrência conta com uma pressão direta do setor automotivo sobre o governo, numa tentativa de incentivar a compra de automóveis. Nesse sentido, o Gerente Entrevistado da Empresa fornecedora 5 explica: “Porque você acha que o governo adia tanto o prazo para terminar essas reduções do IPI? O setor é muito forte, eles pressionam. Eles mexem com a economia, com a política, com o PIB. Não é qualquer setor, é o setor”. Observa-se, assim, como as políticas governamentais podem afetar o direcionamento do setor automotivo e ser afetadas por ele. Isso tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de fornecedores nacionais e no direcionamento da produção para aspectos de segurança do veículo, quanto no que tange ao volume de vendas realizado.

Ao longo da trajetória de cada montadora, e durante a vida do projeto de cada carro, as montadoras, também, direcionam suas decisões gerenciais e de investimentos no desenvolvimento de um **trabalho conjunto de longo prazo com os fornecedores**. Nesse trabalho conjunto, estímulos à inovações no processo e no produto, bem como à

redução de custos da peça, melhoria da sua qualidade, aparência e aplicabilidade buscam ser realizados. Vale notar que a importância das relações de longo prazo está na consideração de que toda a fabricação dos veículos depende das autopeças produzidas por fornecedores e da sua capacidade de resposta para a resolução dos problemas.

As vantagens obtidas pelas relações de longo prazo com fornecedores podem ser visualizadas na fala do Gerente de Qualidade da Montadora A-B: "A relação de parceria com fornecedor com certeza traz vantagens, porque é possível melhorar uma série de coisas, resolver problema mais rápido, os diferenciais como segurança, tradição, qualidade, tudo isso é construído com a ajuda do fornecedor". O Gerente de Compras da Montadora C complementa: "Em termos de diferencial, os fornecedores contribuem para gerar tudo isso, até porque a gente define, mas eles têm que ajudar a concretizar. Então, ele nos ajuda nisso e é um trabalho que demora, temos uma história de parceria com o fornecedor que é quase uma parte da montadora".

O trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores resulta no **desenvolvimento de confiança e aprendizado** entre as partes. A confiança entre as partes, gerada pela recorrência nas transações e formação de parcerias, contribui para diminuir a burocracia e agilizar a resolução de problemas no processo produtivo. Da mesma forma, o desenvolvimento do aprendizado é positivo, tanto para a montadora, que consegue otimizar a eficiência e qualidade das autopeças transacionadas, quanto para os fornecedores engajados, que passam a ter prioridade nas escolhas feitas por parte das montadoras.

O Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4 reconhece a importância da confiança na constituição da sua relação com a montadora: "Sempre vai diferenciar de como você vai pegar confiança com a montadora. Porque eu sempre falo, se você tem materiais lá e você conseguir ganhar a confiança deles, nem sempre eles vão levar pequenos problemas para o comercial". Em complemento, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2 destaca: "Tem fornecedores que não tem essa confiança. Quando a gente tem isso, quebra muita burocracia e, às vezes, atende até mais rápido eles. Então eles respondem mais rápido também. Ambos ganham com a confiança e parceria. Mas isso demora tempo, é uma história juntos".

A importância do aprendizado conjunto comum entre os entrevistados, também, é ressaltada pelo Gerente de Compras da

Montadora C: “[...] Por exemplo, a decisão em fazer uma pesquisa de mercado, saber qual o índice de satisfação do mercado hoje, as falhas, influencia no aprendizado, no desenho de um projeto e no sucesso do carro amanhã”. Em complemento, o Gerente de Qualidade da Montadora C afirma: “Cada aspecto que a montadora decidiu pesquisar ou se focar no passado, a sua decisão de tentar melhorar com os fornecedores durante a vida do projeto, tudo isso traz aprendizado e influencia o jeito que ela se encontra hoje”. O Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 resume:

A história que os bons fornecedores tentam construir ao lado das montadoras é uma história de aprendizado, longo prazo entende, porque é o melhor para todos. A gente aprende a lidar um com o outro e justamente por causa disso, digamos desse aprendizado mesmo, acumulado, que a gente constrói uma relação tão boa que quando eles estão lançando algum projeto nós temos prioridade, tanto eles quanto nós ganhamos com isso.

Na mesma linha, as montadoras e fornecedores reconhecem que a trajetória de cada montadora é influenciada pelas decisões relacionadas aos investimentos em **pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias**. As inovações pioneiras desenvolvidas pelas montadoras ocorreram em função de pesquisas sobre como os processos e autopeças poderiam ser melhorados. Muitas dessas inovações ou melhorias tecnológicas se deram, também, a partir da opção de realizar um trabalho conjunto com os fornecedores. Vale destacar que contribuição do fornecedor nesse processo se dá, notadamente, na fase de desenvolvimento de projetos. Essa afirmação pode ser visualizada na fala da Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4:

Isso pode acontecer no início do projeto, por quê? A montadora pode falar: “Eu quero levantador de vidro que comece pelo meio”. E a gente fala: “Olha, se a gente começar pelo lado esquerdo vai ser melhor por causa disso, do procedimento, de



custo, vai ficar mais barato, ou mais inovador". Então no momento do processo essa parceria ajuda a gente desenvolver coisas mais interessantes e a gente consegue contribuir para ter economia no processo, entendeu? Com isso a gente consegue influenciar o projeto no início, mas depois que já está em série, definido, não tem muito o que fazer. O que a gente consegue melhoria é na maneira de transporte, embalagem, no manuseio. Nessa parte que a gente teria essa influência de ajudar na redução de custos.

Em outros casos, alguns fornecedores se tornam tão especializados no desenvolvimento de autopeças para o setor automotivo, que eles são capazes de desenvolver inovações das quais a montadora não tem participação. Isso afeta diretamente as condições das relações das montadoras com esses fornecedores, pois se cria uma relação de dependência no fornecimento ao longo do tempo. Nesse sentido, o Gerente de Qualidade da Montadora C exemplifica:

Eu tenho fornecedores tão especializados que inovam mais que a própria montadora. Eu sei que tem um que está desenvolvendo um sistema diferente daquele tanquinho de aquecimento que todo carro tem. Na verdade, qualquer montadora usa aquele tanque de gasolina porque o álcool é um inferno para dar partida, então você dá partida com a gasolina e depois inverte o sistema para o álcool. Imagina se você tiver um esquema diferente que você elimina a gasolina para que o motor consiga dar partida, mesmo gelado, com álcool. Isso pode ser desenvolvido pela montadora ou por fornecedor. No caso, tem um fornecedor que já desenvolveu isso ai, logo logo vai estar nos carros por ai.

Nessa orientação, o *path dependence* define a base para a formação dos recursos estratégicos e dos diferenciais alcançados por cada montadora, bem como das relações com os fornecedores. Tanto o investimento na adequação às políticas governamentais, no trabalho

conjunto de longo prazo com fornecedores, como no desenvolvimento de confiança e aprendizado e na pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas, estão associados a um processo de construção contínua. Nessa orientação, as condições observadas nas montadoras investigadas resultam de decisões associadas a formas de relacionamento com seus fornecedores, desenvolvimento de confiança e conhecimentos específicos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em resposta a identificação de tendências e de demandas específicas.

Nesses termos, ratifica-se que *a história importa* (NORTH, 1990), ou seja, as decisões passadas tomadas pelas montadoras delimitam e definem a configuração atual de cada uma delas. O *path dependence* permite que ganhos de pioneirismo sejam gerados e sustentados por um período maior de tempo. Por exemplo, a escolha da Montadora A em investir no desenvolvimento do carro elétrico no passado trouxe a ela a vantagem competitiva sobre as demais, relacionada ao pioneirismo na fabricação desse tipo de tecnologia. Da mesma forma ocorreu com a Montadora C, no investimento e desenvolvimento pioneiro de motores *flex*, que permitiu ganhos temporários, dado a necessidade de tempo até que os concorrentes pudessem imitar e obter um desempenho compatível.

Essa consideração vem ao encontro do exposto por Teece, Pisano e Shuem (1997) de que as organizações, na maior parte das vezes, não têm a habilidade organizacional para desenvolver novas capacidades rapidamente. Isso porque, estas capacidades são construídas dentro das organizações, demandando um estimável período de tempo. Isso acontece nos casos de pioneirismo nas montadoras investigadas, que requer investimentos de longo prazo para ser concretizados e replicados.

Nessa orientação, o *path dependence* nas montadoras se apresenta como um mecanismo de isolamento (PETERAF, 1993). Isso porque, limita a capacidade dos concorrentes em acessar e desenvolver rapidamente os mesmos recursos necessários ao desenvolvimento de inovações (carro elétrico, carro sem motorista, *Parking Assist*) que permita geração de valor. Essas escolhas feitas por cada montadora no passado definem seus caminhos de longo prazo, envolvendo custos, fortalecimento de relações e o desenvolvimento de recursos humanos,

físicos e tecnológicos que dificilmente podem ser copiados rapidamente pelos concorrentes.

Notou-se que cada recurso estratégico desenvolvido nasce da interação com outros recursos já construídos de forma particular, e complementar, em cada montadora (PENROSE, 1959; ARGYRES E ZENGER, 2012). O direcionamento quanto ao desenvolvimento e diferenciação desses recursos em cada montadora é discutido a seguir na seção sobre heterogeneidade. Destaca-se, em todo caso, que o estoque de recursos em cada montadora é resultante de decisões passadas e recorrência nas relações, envolvendo, notadamente, fornecedores, confiança, aprendizado e inovações tecnológicas. Por isso, foi percebido nas montadoras, tal como proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), que a vantagem competitiva é advinda das atividades ocorrendo nas suas rotinas, capacidades, processos, posições e caminhos, que compõem o seu *path dependence*.

#### **5.4.2 Heterogeneidade**

Por meio do estudo realizado nas montadoras investigadas foi possível perceber sua heterogeneidade, em termos de variações estratégicas, recursos produtivos e tecnológicos, conforme proposto por Penrose (1959). Apesar de se encontrarem no mesmo setor, cada montadora apresenta suas particularidades quanto aos recursos desenvolvidos (QUADRO 19). O Gerente de Compras da Montadora C afirma: "As montadoras tem culturas diferentes, processos diferentes, pessoas diferentes, carros diferentes, estilos diferentes. Mesmo no mesmo setor, todas são diferentes entre si nos mais variados aspectos que você possa imaginar".

O trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores, o desenvolvimento de confiança e aprendizado, bem como a pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas, como aspectos de *path dependence* de ambas as montadoras, geram as fontes de recursos estratégicos nas montadoras investigadas, quais sejam: tecnologia, conhecimento no processo produtivo e condições de pioneirismo. Esses aspectos trazem diferenciações em nível geral, em ambas as montadoras, e em nível particular, dado as especificidades de cada uma delas.

**Quadro 19 - Recursos estratégicos identificados nas montadoras investigadas**

Aspectos do Path Dependence	Fontes de Recursos Estratégicos	Geral
<p>- Trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores</p> <p>- Desenvolvimento de confiança e aprendizado</p> <p>- Pesquisa e desenvolvimento em inovações tecnológicas</p>	<p><b>-Tecnologia</b></p> <p><b>-Conhecimento no processo produtivo</b></p> <p><b>-Pioneirismo</b></p>	<p>- <i>Design</i></p> <p>- Motor</p> <p>- Qualidade da Estamparia</p> <p>- Câmbio</p> <p>- Oferta ou conjunto de opcionais</p>
		<p><b>Particular</b></p>
		<p><b>Montadora A-B</b></p> <p>-Qualidade (espaço interno, qualidade da matéria-prima, pintura)</p> <p>-Segurança (deslocamento do motor para baixo em colisões).</p> <p>-Desenvolvimento de tendências/pioneirismo (carro elétrico e carro sem motorista).</p> <p>- Inovações pioneiras (motor turbo e transferência de tecnologia do automobilismo esportivo).</p> <p><b>Montadora C</b></p> <p>-Qualidade (controle de qualidade interno e sobre a cadeia de fornecimento).</p> <p>-Segurança (resistência do veículo à colisão).</p> <p>- Reputação da marca, tradição no setor e durabilidade dos veículos.</p> <p>- Inovações Pioneiras (motor flex, <i>Parking Assist</i>, injeção eletrônica, ABS e câmbio automatizado)</p> <p>- Volume de produção/parcela maior no mercado</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os entrevistados destacam aspectos como a **tecnologia e o conhecimento do processo produtivo**, como determinantes na formação de todos os outros recursos estratégicos desenvolvidos<sup>136</sup>. Esses aspectos influenciam, notadamente, na capacidade produtiva, bem como em ganhos de qualidade e de custo. Essa constatação pode ser visualizada na fala do Gerente de Logística da Montadora C: "Um dos principais diferenciais é a tecnologia, e o conhecimento também. Tem a qualidade, o custo, que também são diferenciais, mas a tecnologia gera a qualidade e o menor custo, ela seria o principal, junto com o conhecimento que também está por trás de tudo isso".

O conhecimento do processo produtivo, em particular, é fortemente relacionado ao conhecimento de equipes que conseguem impulsionar a melhoria em aspectos de *design*, motor, câmbio, opcionais e, até mesmo, o desenvolvimento de tendências, o lançamento de carros e atitudes pioneiras na inserção de novas tecnologias. A maneira como o conhecimento se acumula e se espalha na organização define todas as suas rotinas operacionais e estratégias adotadas, sendo que, nesse âmbito, muito conhecimento tácito e habilidades de equipes formam a identidade de cada montadora. Essa constatação pode ser corroborada na fala do Gerente de Qualidade da Montadora C:

O Carro X tinha uma arquitetura eletrônica muito específica. A gente não conseguia achar pessoas que conseguiam adaptar e implementar essa tecnologia aqui no Brasil. Foi uma dificuldade muito grande, tanto que atrasou muito o lançamento do Carro X. Não tinha engenheiro com conhecimento. Ai eu acho que o conhecimento entra muito nessa questão de ter um grupo de pessoas com *know-how* elevado para impulsionar esses lançamentos, não só de carros, mas de novas tecnologias, novos atrativos também.

---

<sup>136</sup> Nesse quesito, a tecnologia e o conhecimento presentes no mercado de fatores das montadoras se constituem nos principais responsáveis pela geração de diferenciais no mercado de produtos.

A tecnologia, por sua vez, é apontada como o principal motor de desenvolvimento do setor automotivo em geral. Ela é a responsável por todos os diferenciais conquistados e também por economias e ganhos de qualidade, ou seja, contempla tanto aspectos estratégicos quanto aspectos operacionais. O Gerente de Qualidade da Montadora A-B afirma: "Toda montadora vai fazer o máximo para baixar o custo e lucrar mais. O que diferencia uma montadora da outra? Tecnologia, porque ela que vai gerar o *design*, a maior margem de lucro, reduzir o custo e trazer algum tipo de diferencial". Em complemento, o Gerente de Qualidade da Montadora C destaca: "Quando nós falamos em setor automotivo, a tecnologia é o carro chefe, ela move tudo, faz tudo. Se você me perguntar qual o que é mais importante no setor para competir, eu te diria que é a tecnologia".

Ademais, observou-se o **pioneirismo** como um diferencial, de acordo com os entrevistados. O fato de ser pioneira em uma inovação, ou no desenvolvimento de um processo, traz mais credibilidade para a montadora, gerando confiança e fortalecendo sua marca. O Gerente de Qualidade da Montadora C explica: "Quem é pioneiro em desenvolver algo, tem mais patente sobre aquilo, tem mais credibilidade, todo mundo vem depois, quem chega em primeiro lugar em uma corrida não ganha um troféu? Não ganha credibilidade? É a mesma coisa no setor, você ganha mais credibilidade".

**De forma geral**, considerando-se os automóveis fabricados e comercializados, os entrevistados destacam que as autopeças mais estratégicas, ou seja, as que trazem diferencial em um veículo, são o ***design*, o motor, a qualidade da estamparia, o câmbio e o conjunto de opcionais**. Vale notar que os opcionais indicam o conjunto de tecnologia embarcada em cada automóvel e se apresentam na forma de *bluetooth*, ABS, seis *air bags*, sensor e câmera de ré, até computador de bordo multimídia e *GPS* integrado. Nesse sentido, todas as montadoras vão apresentar heterogeneidade em se tratando desses componentes, buscando a partir dessas diferenças o desenvolvimento de um estoque de recursos atrativos em produtos frente aos concorrentes.

O Gerente de Logística da Montadora C explica: "O que difere é estamparia e motor. Toda montadora vai produzir o *design* e a sua estamparia e produzir seu motor, o câmbio também [...], qualquer uma vai produzir o seu, porque tem muita tecnologia embarcada e é o

que dá o diferencial também". Da mesma forma, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 6 aponta: "Por que uma pessoa vai comprar um carro, o que vai influenciar ela no processo de compra? Você pode ter certeza que entre esses fatores estão o *design*, câmbio, acabamento e motor". O Gerente de Qualidade da Montadora C complementa: "Se você tem dois carros, sedan ou *hatch*, a mesma faixa de preço, mas um tem mais opcionais, tem câmara de ré, sensor de estacionamento, multimídia, e um monte de opcionais, e eles são equivalentes em termos de qualidade e *design*, qual você escolheria?".

**De forma particular**, encontram-se alguns recursos estratégicos apontados pelos entrevistados de cada montadora. Foram identificadas algumas particularidades em termos de qualidade, segurança, pioneirismo, desenvolvimento de tendências, volume de produção, reputação da marca e tradição. Esses recursos podem ser considerados como resultantes das distintas decisões e dos diferentes recursos físicos, humanos e tecnológicos adotados por cada montadora, evidenciando sua heterogeneidade. A partir das entrevistas realizadas com os gerentes das montadoras e das empresas fornecedoras, são apresentadas a seguir as diferenças e as particularidades observadas em cada montadora investigada.

#### 5.4.2.1 Montadora A-B

No caso da Montadora A-B, os diferenciais destacados pelos entrevistados em nível de processo referem-se à qualidade, segurança, bem como desenvolvimento de tendências, tais como o carro elétrico e o carro sem motorista.

Em termos de **qualidade**, os entrevistados da Montadora A-B afirmam que essa se apresenta entre os principais diferenciais da montadora, o que contribui para gerar confiança no cliente e, conseqüentemente, para reforçar o seu outro diferencial, relacionado à segurança. Conforme o Gerente de Compras da Montadora A-B: "Quem entende, sabe que o nosso carro tem uma qualidade muito boa. Por exemplo, não é meter o pau no carro do concorrente, mas se você for comparar você vai ver muita diferença, em termos de espaço interno, qualidade da matéria-prima, tecnologia de motor, desde potência e insumos [...]". Como afirma a Gerente de Logística:

Eu digo que a qualidade do nosso produto é bem superior ao dos concorrentes, porque a montadora é muito criteriosa e exigente com a sua qualidade. Isso acaba fazendo com que a gente ganhe confiança do cliente. Quem compra o nosso carro, sempre vai comprar. A qualidade do carro é muito boa, a gente é muito exigente com matéria prima. É claro que tem problemas que passam despercebidos, como toda empresa tem, porque nós estamos falando de pessoas, mas no mercado ela se destaca. Para você ter uma ideia nós temos por volta de 1500 funcionários na área de qualidade, a Montadora X tem 300. Só a Montadora C testa 100% dos carros na pista de rodagem.

Alguns gerentes e fornecedores da montadora A-B também destacam a pintura como um aspecto que compõe a qualidade dos seus automóveis. Sobre esse diferencial alcançado pela pintura, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 4 destaca: "[...] a pintura da Montadora A é uma caixinha de segredos né. É difícil você entrar ou saber a composição, tem coisas assim que é para se diferenciar do mercado. E se diferenciam, porque a pintura é algo que chama atenção do cliente que entende de carro".

No que diz respeito ao mercado de fornecimento, vale notar que a qualidade já se tornou requisito básico, não se constituindo exatamente um diferencial. Como pode ser exemplificado na fala do gerente de logística da Empresa Fornecedora 7: "Eles nos selecionam de acordo com a nossa saúde financeira, capacidade produtiva, mas principalmente preço. Menor custo sempre é buscado pelas montadoras porque qualidade os fornecedores nesse meio normalmente já têm". Os entrevistados alegam que por serem empresas que visam sempre o máximo de lucro, as negociações de ambas as partes são constantes e pesadas, principalmente por que os preços dos carros estão cada vez mais baixos e a concorrência cada vez mais acirrada.

Os entrevistados alegam que a qualidade se traduz na **segurança** inerente aos veículos da Montadora A-B. De acordo com o Gerente de Compras: "Vamos pegar um carro nosso, por exemplo, ele é



projetado para o caso de, se você bater, o motor dele vai para baixo, ele não invade o carro, a parte interna, o motorista. O nosso carro é mais seguro". Por outro lado, qualidade e segurança demandam um maior custo para o veículo, o que nem sempre vai ao encontro da realidade do mercado brasileiro, que apresenta a sua maior proporção focada no menor preço. Nesse sentido, o Gerente de Logística da montadora A-B afirma: "O brasileiro quer preço, se valoriza muito o custo, porque tem muita classe média e baixa aqui no Brasil". Isso significa que a montadora incorre em custos que nem sempre traduzem no mercado o seu diferencial, uma vez que o menor custo acaba sendo preferido por parte do consumidor. Conforme esclarece o Gerente de Compras:

Até alguns anos atrás, os carros da Montadora A eram classificados como um dos carros mais seguros da Europa, porque ele se enquadrava na nota máxima que é cinco estrelas [...]. Hoje, no Brasil, tem um foco na questão da classe econômica da população. Tem montadora que foca no mais barato. É uma estratégia de mercado. A nossa não é só isso, ela preza pela questão de segurança, pela questão da qualidade, custo não é sozinho. Existe uma ligação entre segurança, qualidade e preço. Não adianta ter o carro mais seguro do mercado, só que caro e não tem mercado para comprar. Mas também não adianta ter um carro barato sem qualidade e segurança.

Ademais, os altos impostos cobrados da indústria no Brasil, tanto em termos de produto como de mão-de-obra, além dos custos burocráticos, também são colocados como fatores encarecedores do produto. Ao comparar os carros da sua marca com carros importados, a Gerente de Logística da Montadora A-B aponta: "Além de muito imposto, nós temos muita burocracia. Onde tem essas montadoras coreanas, eles não têm encargos como nós temos, como tem na Europa. Não tem regras de trabalho, eles trabalham 12, 14 horas por dia, ganham um salário muito baixo". Para os entrevistados isso faz toda diferença no custo do carro e acaba refletindo no seu valor final.

Outro ponto observado na fala dos entrevistados da Montadora A-B diz respeito à preocupação com o **desenvolvimento de**

**tendências**, tais como o carro elétrico, que é apontado como um dos diferenciais pelos entrevistados: "[...] a Montadora A tem uns produtos elétricos. Na Europa isso já está muito mais comum, tem quatro modelos elétricos, que já está se desenvolvendo, mas aqui não chegou, está para chegar. Todo mundo quer sair na frente com uma nova tecnologia", afirma o Gerente de Qualidade. Nesse quesito, os entrevistados concordam que nenhuma montadora tem uma gama maior de veículos elétricos do que a montadora A, que é pioneira e tem realizado um trabalho com apoio do governo do seu país de origem para produzir carro elétrico<sup>137</sup>. A intenção da diretoria é desenvolver no mundo inteiro essa tecnologia e disseminar os automóveis elétricos, que atendam a demanda pelo desenvolvimento sustentável, disseminada nos últimos anos. Segundo o ponto de vista do Coordenador de Desenvolvimento Industrial da FIE:

[...] sobre o grande diferencial do veículo elétrico, ele é um grande temor para as montadoras, porque a partir do momento que o veículo elétrico virar moda, ele muda o processo. A importância do veículo sai do motor e passa para a bateria, e a montadora perde o controle sobre o processo. Tem montadora que está puxando essa mudança no Brasil, ou está tentando puxar. Eu sei por que eu conheço, e algumas coisas nós já fizemos em conjunto, com veículos elétricos. Para tentar guardar, manter esse controle, mas o controle sai da montadora a partir do momento que ela perde o coração do veículo que é o motor.

Da mesma forma, o Gerente de Compras da Montadora A-B afirma: "Imagina, o carro elétrico não tem ruído, não tem emissão nenhuma de gases, o custo é quatro ou cinco vezes menor que a

---

<sup>137</sup> A montadora desenvolveu o *carro 1*, que é um carro para carga; o *carro 2*, que é um veículo esportivo; o *carro 3* que é um veículo maior e mais executivo; o *carro 4*, que é pequeno e fechado, tipo um quadriciclo para duas pessoas.

gasolina. Claro que tem um problema de limite de autonomia, a bateria dura no máximo 150 quilômetros, mas o foco do carro elétrico hoje seria para usar dentro da cidade [...]". Esse tipo de inovação tecnológica traz um diferencial para a montadora que a empreende, relacionado ao pioneirismo e credibilidade no desenvolvimento de tendências sustentáveis no mercado automotivo. O coordenador de Desenvolvimento Industrial do Paraná também corrobora esse diferencial por parte da Montadora A:

[...] Nos estávamos conversando hoje cedo a questão do carro elétrico, então o que você percebe muito hoje é que algumas montadoras estão olhando para essa nova sociedade. E o que essa nova sociedade está dizendo hoje: "Poxa eu tenho que cuidar do meio ambiente, eu tenho que cuidar da minha qualidade de vida, eu tenho que cuidar dessa questão de mobilidade urbana. Eu não quero ter um carro possante e não poder estacionar", e assim por diante. Então as montadoras estão olhando na questão da praticidade do indivíduo e para a questão ecológica. Eu vejo que elas permanecem no mercado por meio de inovações nesse sentido: "Ah estou lançando um carro híbrido ou elétrico, estou colocando ele no mercado", isso tudo tem um impacto. No primeiro momento pode ser que ela nem venda, nem seja viável economicamente como você percebe. Porém aquela marca ela se fixa um pouco mais, porque eu compro o carro dela, aquele Flex e digo assim: "Puxa, estou comprando um carro daquela montadora que lançou um carro híbrido ou um carro elétrico". Isso gera um diferencial na imagem dela.

Ademais, as Montadoras A-B já sinalizam o desenvolvimento de carros sem motorista, ou seja, uma tendência de robotização automotiva que já tem protótipos desenvolvidos e produzidos em suas plantas produtivas. O Gerente de Qualidade das Montadoras A-B confirma esse foco no desenvolvimento de tendências apresentado por elas:

As montadoras A-B estão focada nessas tendências, e não é só o carro elétrico que já está ficando conhecido. Agora já estamos falando de carros sem motorista. Tem um modelo que já foi desenvolvido por nós, o *Next Two Concept* que foi feito para circular sozinho. Então você tem lá várias tecnologias de câmeras, sensores de presença, GPS, radares, muita computação que controlam o veículo. É uma tendência, muitas montadoras ainda não estão direcionando esforços tão efetivos como nós que já temos isso funcionando.

Além de ser pioneira no desenvolvimento de tendências relacionadas ao carro elétrico e sem motorista, a Montadora A-B é empreendedora em algumas outras **inovações pioneiras**. Um exemplo é o desenvolvimento pioneiro do motor turbo, relacionado à utilização do automobilismo esportivo como ambiente para geração e transferência de tecnologia das competições para os automóveis de rua, prática inicialmente empregada por essa montadora. Sobre o turbo, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 6 destaca: "A montadora A tem trazido algumas novidades que a Montadora C não tinha conseguido ainda, por exemplo, o turbo, então, as vezes ela se desponta com alguns avanços tecnológicos".

Com isso, observa-se que, além da qualidade e segurança, a montadora A-B se destaca, notadamente, no desenvolvimento de tendências, relacionadas ao carro elétrico, carro sem motorista, bem como inovações como o motor turbo e automobilismo esportivo. O objetivo é relacionar a marca a esses referenciais que a montadora desenvolveu pioneiramente e conquistar, de forma inicial, a parcela do mercado que os valorizam, obtendo rendas diferenciais.

#### 5.4.2.2 Montadora C

No que se refere à Montadora C, além da qualidade e segurança, que assumem aspectos distintos da Montadora A-B, a mesma apresenta como diferenciais a reputação da marca e tradição, bem como

inovações pioneiras, tais como injeção eletrônica, o motor flex, freios com sistema antitravamento (ABS), câmbio automatizado e *Parking Assist*. Ademais, apresenta uma maior capacidade de produção em relação às outras montadoras no Paraná, e também no Brasil.

No caso da Montadora C, os entrevistados também chamam atenção notadamente para a **qualidade** dos carros fabricados: "Aqui a exigência de qualidade é muito absurda. Esse é um diferencial e gigante [...]. Nós temos qualidade assegurada, ou seja, o controle dessa qualidade ocorre em cada ponto do processo produtivo e na cadeia do fornecedor também", conforme relata o Gerente de Compras. Da mesma forma, o Gerente de Logística esclarece:

Cada um tem um ranque de solicitação e de conceito. A gente se apoia muito no conceito de qualidade da nossa matriz. O nosso conceito é muito mais robusto, até demais no meu ponto de vista. Se você comprar um carro nosso você pode reclamar de um monte de coisas, mas você vai andar 300.000 e não vai bater. Diferente dos outros, não que sejam ruins não é isso. É que é assim, o CONTRAN tem uma exigência mínima que todo mundo tem que atender. Então vamos dizer, se eles exigem 2 meses, todo mundo faz 2, nós fazemos 1 ano e 2 meses entendeu? Então são umas coisas assim que gasta mais, faz mais, a gente briga muito internamente tentando reduzir, mas eles falam: "Não, isso aqui é da matriz, é assim, aqui vai continuar sendo assim".

De acordo com os entrevistados da Montadora C, o controle de qualidade se dá não só nas atividades desenvolvidas pela montadora, mas em toda a cadeia de fornecimento, já que ela é a responsável pelo resultado do produto final: "O diferencial dessa montadora é o controle em cima da qualidade das peças e dos fornecedores que a gente tem", como afirma o Gerente de Compras. Da mesma forma, ao destacar o detalhamento do controle de qualidade da Montadora C, o Gerente de Logística exemplifica: "Para você ter uma ideia, nós temos um time de odores, um time só para o odor do carro. Cada peça que você vai por lá, o cara tem que testar, fica lá no sol não sei quanto tempo para sentir se o

cheiro é legal para o carro. Só se eles aprovarem vai para o carro [...]".

Outro fator relacionado à qualidade, destacado pelos entrevistados, é a **segurança**. Segundo os entrevistados, a segurança se denota em situações nem sempre observadas, como no caso de acidente, por exemplo: “[...] se pegar o Carro X e bater num poste a 80 por hora, é muito diferente de bater um carro nosso a 80 por hora. A lataria conserva mais. O cliente não sabe disso, mas ele paga cinco mil a menos pelo Carro X. Esse é um grande diferencial da Montadora C, só que você não consegue vender ele na concessionária”.

Nesse contexto, o Gerente de Compras destaca a mudança de estratégia vislumbrada pela Montadora C, resultado do foco preferido pela liderança da empresa. Por mais que os gerentes entrevistados da Montadora C entendam a necessidade de uma estratégia focada no custo, diante da competitividade posta e da consequente necessidade de dominar o mercado de vendas pelo menor preço, mais recentemente, optou-se por lucrar mais, mesmo diminuindo a quantidade das vendas. Como aponta o Gerente de Compras da Montadora C:

[...] nos últimos anos, acho que 12 ou 13 anos, outra montadora domina as vendas no mercado. Mas a nossa montadora dominava antes, era a líder, ninguém chegava nem perto. Só que teve uma mudança de postura da empresa, o presidente chegou aqui e falou: "A partir de hoje a gente não quer ser líder a gente quer o maior lucro. Se a gente é o primeiro ou o segundo tanto faz. Temos carros melhores e o consumidor tem que valorizar por isso".

Assim como na Montadora A-B, na Montadora C, os gerentes entrevistados garantem que nem sempre o diferencial relacionado à qualidade ou a segurança é passado ou percebido pelo cliente brasileiro: "Na Europa, nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, o cara compra o carro porque é bom, tem o diferencial da qualidade, da segurança, ele paga mais. Aqui o cara não liga tanto para isso", como afirma o Gerente de Logística. De acordo com os entrevistados, o perfil do consumidor brasileiro valoriza mais o *design* e aparência do veículo. Nesse sentido, o Gerente de Compras da Montadora C complementa: "O

carro pode ser perfeito em termos de engenharia, mas se não for bonito: 'Ah não quero, aquele ali é mais bonito'. É assim que funciona. Uma reclamação é que os nossos carros têm todos a mesma cara, e que só consegue ver um carro nosso se fizer a traseira porque na frente é tudo igual".

Sendo assim, apesar da grande qualidade ou segurança no produto, muitas vezes, esse investimento não é capturado pelo consumidor brasileiro. Segundo o Gerente de Qualidade: "A qualidade do produto da Montadora C é superior àquilo que o mercado espera, e é onde a gente perde. O mercado hoje em dia não está mais vendendo por qualidade, talvez porque todo mundo diz ter qualidade. Olha o *design*, olha preço, então a gente faz um carro que nem sempre tem o menor custo [...]".

Além da qualidade e segurança, para os fornecedores, um dos diferenciais mais marcantes da Montadora C está na **reputação da marca** transmitida ao longo dos anos pela montadora, e reforçada pela sua **tradição** no mercado automotivo e pela **durabilidade** de seus veículos. Para o Gerente de Qualidade da Montadora C: "A montadora C tem uma marca, ela tem uma imagem. Imagem é uma coisa construída [...], então o fato de você ter uma imagem é um grande diferencial. Nós não somos os mais bonitos, mas é um carro que não me deixa na mão, não estraga, o que está muito ligado à qualidade também". O Gerente de Logística complementa: "A pessoa compra pela marca, se for um carro da Montadora C pode comprar de olho fechado, que você vai fazer uma boa compra. Os carros tem durabilidade, ficam décadas no mercado. Ou você ainda vê o carro Y, o carro Z sendo vendido como o nosso carro?".

Vale destacar, ainda que a Montadora C também apresenta algumas **inovações pioneiras** no setor, como é o caso da injeção eletrônica, do motor *flex*, dos freios com sistema antitravamento (ABS), do câmbio automatizado e do *Parking Assist*. O Gerente de Qualidade da Montadora C chama atenção para a vantagem conquistada com a introdução da inovação do motor *flex*: "Nós fomos os primeiros a desenvolver motor *flex*, não existia antes, aí vem uma verdadeira revolução no mercado [...]. Você tem noção que alterou todo o processo que era feito até então. As outras copiaram, mas nós introduzimos, você fica com fama e isso é bom para nossa marca".

Em consonância, o Gerente de Compras destaca: "Motor *flex* é uma tecnologia tremenda e nós fomos os pioneiros. Os caras de um dia

para o outro tem um motor flex. Não é uma coisa que se desenvolve da noite para o dia. Então isso vai trazer algum tipo de problema, em algum momento vai". Da mesma forma, o Gerente de Qualidade afirma: "A gente sai na frente por causa de algumas inovações. Algumas delas é o *Parking Assist*, uma coisa fantástica em que o carro estaciona sozinho. Depois nós temos várias outras, como Injeção eletrônica, ABS, câmbio automatizado, que nós somos pioneiros também".

Outra vantagem apontada pelos entrevistados da Montadora C refere-se ao **volume de produção** do seu veículo que se destaca frente aos concorrentes. Essa questão é exemplificada na fala do Gerente da Empresa Fornecedora 6: "A Montadora C, além de ter um volume maior de produção, tem um veículo muito mais robusto, com uma qualidade bem reconhecida, se você pega uma veículo da Montadora C, você vê mais robustez". Em complemento, o Gerente de Compras da Montadora C destaca: "Quem você acha que vende mais? A Montadora A-B ou a Montadora C? Não dá para comparar, nós somos muito maiores, produzimos mais e vendemos mais, com isso lucramos mais também. Sempre tem vantagens produzir mais, mesmo sendo mais arriscado". Da mesma forma, o Gerente Entrevistado da Empresa Fornecedora 3 afirma que a montadora C apresenta o mais alto volume de produção do Paraná, e isso certamente lhe garante um diferencial em termos de volume de produção, aproveitamento do custo fixo e maior volume de vendas.

O alto volume de produção da Montadora C, por outro lado, também implica em maiores problemas de gerenciamento, em relação à Montadora A-B, notadamente porque as plantas da Montadora C são descentralizadas. Nesse caso, alguns entraves burocráticos e problemas podem ocorrer devido a separação da planta produtiva do centro administrativo. Esse raciocínio pode ser visto na fala do Gerente de Qualidade da Montadora C:

Por exemplo, área de compras fica separada da área produtiva, daí quando abrem pedido de compra, pode ficar meses em processo porque muitas das vezes não se tem a facilidade de reunir com o comprador pra esclarecer alguma coisa. No caso da área de finanças corporativas na hora de aprovar um investimento, por exemplo, também



acontece isso. Às vezes não se tem tempo hábil de ir algum representante da área de Curitiba pra participar de um fórum de aprovação, e, às vezes, nem é aprovado por isso, pela falta de oportunidade de defesa de um projeto ou investimento. Tudo seria mais fácil e ágil se as áreas corporativas ficassem nas plantas de produção.

Os entrevistados da Montadora C são unânimes ao afirmar a necessidade de desenvolverem capacidades estratégicas para concorrerem diante da entrada de novos carros e montadoras no mercado. De acordo com o Gerente de Compras da montadora C: "Onde essa concorrência vai parar eu não sei, mas eu acredito que vai ter uma mudança com todo o mercado se mexendo. A chegada dessas novas montadoras no País. E aí vai, com o lançamento desses novos carros, como o Carro Y, todo o setor sente os efeitos".

No entanto, todos os entrevistados afirmam que a Montadora C tem várias vantagens em relação aos novos carros lançados, justamente devido à reputação da marca e tradição de fornecimento de carros para o mercado brasileiro. Esses diferenciais ainda faltam para as novas entrantes. O Gerente de Qualidade da Montadora C exemplifica: "O Carro Y foi lançado, mas não existe nenhum com 60 mil quilômetros. Mas existe carro nosso com 20 anos no mercado já. A gente não precisa provar, eles precisam provar que o carro deles aguenta 60, 70, 80 mil quilômetros nas estradas brasileiras, porque além de ser um carro novo, tem que se considerar que é um carro feito para o Brasil".

Percebe-se, nesse sentido, que, ao passo em que a Montadora A-B se destaca, notadamente, no desenvolvimento pioneiro de tendências, os maiores diferenciais da Montadora C estão relacionados à reputação da marca e tradição no mercado automotivo e ao alto volume de produção.

Mesmo os entrevistados citando a qualidade, a segurança e as inovações pioneiras como diferenciais comuns nas montadoras, vale notar que esses conceitos são traduzidos em diferentes aspectos nos carros de cada montadora. A montadora A-B destaca aspectos de qualidade relacionados ao espaço interno, qualidade da matéria prima, bem como tecnologia de motor e pintura. Os aspectos de segurança

estão associados ao deslocamento do motor em caso de colisão e as inovações pioneiras se relacionam ao motor turbo e a incorporação das tecnologias do automobilismo esportivo para os carros de rua. A montadora C já chama atenção para o controle de qualidade, tanto interno quanto no mercado de fornecimento, envolvendo, ainda, odores e potencial dos veículos, bem como para a segurança no que diz respeito à resistência dos veículos em caso de colisão. As inovações pioneiras identificadas referem-se ao motor flex, *Parking Assist*, injeção eletrônica, ABS e câmbio automatizado. Sendo assim, cada montadora emprega os mesmos conceitos para diferentes usos e finalidades.

Nesse sentido, pode-se visualizar o descrito por Foss e Foss (2004), ao se considerar que, o que são fisicamente os mesmos recursos para diferentes empresas podem gerar diferentes resultados, advindos da heterogeneidade na organização dos recursos. Nesse caso, cada montadora possui recursos físicos, tecnológicos e humanos similares, mas que, em conjunto, produzem diferentes resultados em termos de qualidade, segurança e inovações pioneiras. Esses resultados ratificam as distintas condições de complementaridade dos recursos utilizados (PENROSE, 1959; ARGYRES E ZENGER, 2012) em cada montadora. A complementaridade, nesse caso, pode ser traduzida pela capacidade de acumulação e combinação de recursos, tais como pessoal qualificado, tecnologias, capacidade e conhecimentos produtivos, competências gerenciais, específicas de cada montadora.

Observa-se que, a Montadora A-B, ao focar no desenvolvimento de tendências, busca uma adequação continuada do projeto do produto às exigências de mercado. A Montadora C, por sua vez, ao focar na reputação da marca e tradição no mercado automotivo, orienta os seus recursos para perpetuar a imagem já construída. Essa constatação confirma a percepção de Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2012) quanto à heterogeneidade. A posição desses autores é admitida ao se constatar, nas montadoras investigadas, que o conjunto de recursos de cada montadora é singular, devido à alocação diferenciada de ativos ou atividades, em adequação às exigências de mercado (Montadora A-B) ou à perpetuação da imagem (Montadora C).

Destaca-se, ainda, que a heterogeneidade observada nas montadoras entrevistadas é garantida por mecanismos de licenciamento (ARGYRES et al., 2012) para uso dos seus recursos, advindos do

conhecimento e tecnologias acumuladas. Um exemplo são os processos de fabricação de carro elétrico e do carro sem motorista. Nesse caso, o conhecimento da Montadora A-B, responsável pela introdução pioneira dessas tecnologias, notadamente do carro elétrico, envolve mecanismos de proteção mais fundamentais do que os da Montadora C. Dito de outra forma, a quantidade e qualidade dos conhecimentos e patentes registrados pela Montadora A-B, envolvendo a produção de carros elétricos e sem motorista, são maiores do que os da Montadora C, conforme informações obtidas nas entrevistas. Os maiores custos resultantes dos investimentos no processo de pioneirismo são compensados pela produção de automóveis diferenciados em atributos e funcionalidades, nos termos já propostos Argyres et al. (2012).

Além disso, observou-se que a heterogeneidade das montadoras investigadas se dá na própria formação da sua estrutura produtiva, centralizada ou descentralizada. A Montadora A-B apresenta uma estrutura menor e centralizada, com departamentos fisicamente localizados na mesma planta produtiva. Já a Montadora C apresenta uma estrutura maior e descentralizada, em que a área produtiva se localiza em um Estado e a área administrativa, com todas as suas funções, em outro estado. Essas condições resultam em diferentes conjuntos de rotinas, experiências, ativos, habilidades e culturas organizacionais, corroborando o exposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), Kohls e Fensterseifer (2004) e Foss e Stieglitz (2011).

Essa forma diferenciada de organização explica a heterogeneidade das montadoras e delineiam diferentes mecanismos de interação, burocracias, que facilitam ou dificultam as rotinas administrativas e operacionais. Tal constatação corrobora a geração de diferentes capacidades produtivas e competitivas, como proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997). Sendo assim, o desenvolvimento dos recursos apresentados pode gerar diferentes níveis de criação de valor entre as montadoras, na forma de rendas ou lucros, nos termos expostos por Peteraf (1993) (Quadro 4).

### **5.4.3 Caracterização dos Recursos Estratégicos**

Os recursos estratégicos se apresentam de forma geral, presentes em ambas as montadoras e, de forma particular, em se tratando de recursos específicos a cada montadora, conforme pôde ser

observado no Quadro 19. A VBR trata da participação dos *inputs* na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Sendo assim, esta análise teórico-empírica enfatiza os processos e respectivos recursos das montadoras investigadas, apesar de considerar, também, alguns produtos resultantes.

Ao se considerar a classificação dos recursos estratégicos, proposta por Barney (1991), esses podem ser agrupados em recursos de capital físico, humano e organizacional. Nesses termos, aspectos como o motor, câmbio, conjunto de opcionais, bem como inovações pioneiras, como a injeção eletrônica, motor flex e turbo, ABS e *parking assist* podem ser considerados ativos de capital físico. Da mesma forma, o conhecimento pode ser considerado um recurso de capital humano. Já o *design*, o pioneirismo, a qualidade, a segurança, o volume de produção, o desenvolvimento de tendências (carro elétrico e sem motorista), bem como a reputação da marca e tradição podem ser identificados como recursos de capital organizacional.

A descrição da condição dos recursos estratégicos, apresentada por Barney (1991), como sendo valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, foi avaliada nas montadoras investigadas. Observou-se que os recursos estratégicos identificados são valiosos, uma vez que permitem que as montadoras executem suas estratégias de modo eficiente e eficaz (BARNEY, 1991). Contudo, a partir das entrevistas, a condição de raridade da maior parte desses recursos não foi ratificada, uma vez que não são incomuns e podem ser desenvolvidos pelos concorrentes após o seu lançamento no mercado.

A condição de recursos geradores de vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, aqueles imperfeitamente imitáveis, que impedem os concorrentes de adquirir recursos semelhantes, e insubstituíveis (BARNEY, 1991; SAES, 2009), igualmente, não foi constatada nas montadoras investigadas. Essas características permitem que ganhos de curto prazo sejam obtidos, entretanto, não se sustentam. Isso porque, a partir do momento em que o carro é lançado no mercado, os concorrentes tem pleno acesso a sua configuração, podem desmontá-lo, visando estudar detalhadamente sua composição, e copiá-lo, caso tenham interesse.

Sendo assim, os concorrentes mudam pequenos detalhes e podem lançar produtos similares: "A partir do momento que é lançado

todo mundo pode ter, todas as montadoras. Todo mundo pode lançar um produto com as mesmas características técnicas", como aponta o Gerente de Qualidade da Montadora A-B. Nesse sentido, o Gerente de Qualidade da Montadora C afirma: "Tem barreira, tem patente e tudo, mas nesse mercado nada impede o concorrente de copiar algo nosso, mudando alguma coisa, pouca coisa. A origem pode ser nossa, só que já não é a mesma peça, e o concorrente já pode usar".

Como exemplo, o Gerente de Qualidade da Montadora C esclarece: "No caso da lanterna. Alguém inventou lanterna de máscara negra. Todo mundo tem agora, é copiado. Eu só falo: 'Eu quero uma lanterna com máscara negra'. Aí o cara faz para mim. Sem dúvida os fornecedores usam tecnologia que alguma determinada montadora desenvolveu". Em complemento, a entrevistada da Empresa Fornecedora 1 explica: "O setor é muito dinâmico e quando vai lançar um carro, por exemplo, todo mundo sabe que tal montadora está trabalhando no desenvolvimento de um carro tal, independente se é do Brasil, se é de fora. Então, há certo sigilo, mas isso acontece só até o lançamento, depois não tem como".

Os entrevistados afirmam que é muito comum desmontar os carros das montadoras concorrentes para descobrir as diferenças tecnológicas e as melhorias que podem ser implementadas nos próprios automóveis. Como exemplifica o Gerente de Qualidade da Montadora C: "A gente desmonta direto carro, até o último parafuso, porque não é só a questão beleza, é questão de funções. Eu pego um carro meu, eu ando 10 mil quilômetros e está com ruído, se o do concorrente não tem eu preciso descobrir o porquê. Eu pego as soluções dele e faço a mesma coisa". Segundo o Gerente de Logística da Montadora A-B:

Você não acha que a Montadora A-B não pega o carro da Montadora C e não desmonta inteirinho? E todas vão fazer isso, é concorrência normal. Todas com certeza analisam o carro da outra para ver o que tem lá e o que elas têm que fazer para melhorar o delas e deixar compatível no mercado. Difícil de ser imitado? Só antes de ser lançado. Depois não sei se tem muito isso hoje em dia. Todos podem desenvolver a mesma tecnologia. *Flex*, por exemplo, o primeiro *flex* foi a Montadora C, mas depois todo mundo seguiu a

tendência do carro flex.

Ademais, na percepção dos entrevistados, quando uma determinada montadora vai lançar um carro, ou até mesmo para carros já lançados e bem aceitos no mercado, sempre outras montadoras vão lançar um carro similar, parecido do ponto de vista do conceito, do estilo, do tamanho, da configuração interna, do motor, entre outras características. Isso ocorre para que o novo lançamento tenha um concorrente à altura, e não seja capaz de conquistar sozinho a fatia de mercado na qual despertaria interesse. Logicamente que, apesar do produto final poder ser copiado, alguns recursos apresentam características de difícil identificação, uma vez que integram o processo produtivo, cujas rotinas não são acessíveis e desvendadas facilmente pelos concorrentes.

As condições expostas por Peteraf (1993) para a conquista e sustentação de vantagens competitivas também são observadas. Além da condição de heterogeneidade presente nas montadoras, percebeu-se que as essas buscam estabelecer alguns limites *ex ante* à competição, tanto em nível de produto, como em nível de processo. Corroborando o já proposto por Peteraf (1993), os limites identificados nas montadoras foram, notadamente, de natureza informativa. Isso se dá pela restrição ao acesso dos concorrentes às informações, e a consequente geração de assimetria de informação inerente a produtos particulares (motor, carro elétrico, pintura, câmbio), processos produtivos (rotinas de controle de qualidade e de volume de produção, estágio de desenvolvimento de tendências, inovações em segurança de produtos) e composição dos custos.

**No caso de assimetria informacional em produtos e processos** particulares, um aspecto é o sigilo rigoroso no desenvolvimento de novos projetos, abrangendo cláusulas de confidencialidade nos contratos com fornecedores, restrições a visitantes e aos próprios funcionários às áreas em que esse desenvolvimento ocorre. Nesse aspecto, o Gerente de Compras da Montadora C esclarece: "A gente tem uma cláusula de confidencialidade que proíbe divulgação. [...]. Se está tendo projeto novo tem que ficar num lugar separado. Só quem tem acesso, e é credenciado pela montadora, pode ver".

Os fornecedores corroboram essa informação afirmando que quando estão desenvolvendo alguma autopeça para a montadora com contrato de confidencialidade, todos os cuidados são tomados para os concorrentes não terem acesso. A Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 1 afirma: "[...] se uma montadora cliente está lançando um carro, às vezes a gente tem a carcaça do novo modelo desse carro ou uma parte do carro na nossa área de produção, para testes. Se o concorrente da montadora vem aqui, a gente tampa o modelo para receber ele, porque é confidencial". Da mesma forma o Coordenador de Desenvolvimento Industrial da FIEP, que já trabalhou em empresa fornecedora das montadoras paranaenses, destaca: "Quando o fornecedor fica responsável por desenvolver alguma autopeça, eles podem contratar pessoas para esse desenvolvimento e o sigilo é imenso e absoluto. Os computadores são em redes separadas e é tudo realmente bem guardado". Em complemento, a Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 3 exemplifica:

Todo início de projeto é bem fechado, você não pode entrar com celular, só que tem um determinado carimbo pode entrar na área que está o carro que está sendo desenvolvido. Na realidade pode-se ter problemas. Quando se saiu um carro que foi desenvolvido aqui, teve confidencialidade em todos os departamentos, teve um funcionário que tirou a foto e mandou e uma empresa divulgou na internet. O que isso causa? É um projeto novo, com *design* novo que os concorrentes podem vir a copiar antes do lançamento, isso não é bom porque perde a novidade do lançamento e o pioneirismo naquele tipo de carro.

Sendo assim, o sigilo rigoroso no desenvolvimento de novos projetos gera a assimetria informacional sobre o processo e o produto desenvolvido, permitindo ganhos na comercialização pelo lançamento de novos produtos no mercado, sem tempo ágil para a concorrência lançar um produto equivalente. O estabelecimento de condições de exclusividade em produtos fornecidos, em processo de fabricação, inclusive de componentes contratados, bem como o uso de patentes,

complementam os mecanismos de imposição de barreiras *ex ante*, associadas a produtos e processos. O Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 7 afirma: "Sim, para se proteger isso nós podemos usar o sistema de patentes ou "*black box*" em que tecnologias de projeto e processo de fabricação ficam protegidos".

**No caso de assimetria informacional na composição de custos**, destaca-se o desconhecimento acerca das planilhas de custos reais dos concorrentes entre si, indicando condições de obtenção de vantagem competitiva pelo menor custo produtivo (PETERAF, 1993). Um exemplo é o desconhecimento dos concorrentes acerca da influência do volume de produção no preço unitário das autopeças. Os entrevistados afirmam que, embora acreditem que os valores cobrados pelos fornecedores sejam similares para todas as montadoras, não têm certeza se existem benefícios ou descontos para as montadoras com maior volume de produção. Essa situação pode ser visualizada na fala do Gerente de Compras da Montadora A-B: "Eles falam que cobram o mesmo valor para todas as montadoras. Eu não te diria que eu tenho certeza, pode acontecer de alguma montadora que compra mais ter algum desconto, mas eu não tenho certeza disso".

Algumas barreiras *ex post à competição* também foram visualizadas, apresentando como base a tecnologia e conhecimento gerado nessas empresas. Como observado em Peteraf (1993), a dificuldade de imitação dos recursos ocorre em função do uso de mecanismos de isolamento. Nas montadoras investigadas, o principal mecanismo de isolamento identificado é o registro de marcas e patentes. Ademais, a não codificação do conhecimento, a experiência e a existência de *path dependence* (PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997) promovem condições para o desenvolvimento de tendências, bem como para a reputação da marca e tradição, sustentadas pelo conceito de qualidade e segurança desenvolvido em cada montadora ao longo do tempo. Essas características podem ser ratificadas na fala do Gerente de Compras da Montadora C:

Tudo que a gente desenvolve tem patente que protege, porque o conhecimento é nosso [...]. Se você pensar na nossa marca, tem uma história de reputação que é construída em cima dela. A marca



criada não foi criada da noite para o dia [...], a qualidade influencia, a nossa história junto ao cliente influencia, a tecnologia que nós desenvolvemos influencia, a segurança do nosso veículo influencia, tem todo um conhecimento por trás disso. É um conjunto de fatores juntos que formam essa identidade, não tem uma receita de sucesso. Faz isso e isso que vai dar certo. As coisas vão acontecendo, a gente erra e aprende, é assim que funciona [...].

Recursos com relativa imobilidade foram observados (PETERAF, 1993), notadamente, relacionados ao processo de geração de tecnologia, conhecimento, qualidade e execução dos processos produtivos. O elevado nível de padronização, construído a partir do modelo trazido das matrizes, torna as rotinas, a estrutura e a organização produtiva que as sustentam únicas para cada montadora. Nota-se que os recursos de natureza física (máquinas, equipamentos, autopeças padronizadas) são passíveis de obtenção no mercado fornecedor. Entretanto, a forma como esses recursos são organizados e utilizados identifica idiosincrasias nos resultados obtidos. As rotinas existentes e as relações que movimentam as atividades produtivas não podem ser transportadas para um concorrente.

Nesse contexto, embora uma pessoa possa se transferir para outra empresa, as rotinas e as relações produtivas que caracterizam seu ambiente interno não. Além dos recursos humanos, os recursos físicos desenvolvidos estão adaptados às características específicas e a identidade dos automóveis de cada montadora, tais como o motor, *design*, estamperia e nível de tecnologia empregada. A tradição e reputação da marca, construída ao longo da evolução do produto de cada montadora, em complemento, não podem ser transferidas, dado ao contexto de *path dependence* envolvido. O Gerente de Logística da Montadora A-B explica:

É um processo de concorrência acirrado. Às vezes, tem gente nossa que vai para o concorrente, tem. É ruim porque, às vezes, a pessoa tem conhecimento e tal, e falta mão de obra no mercado, mão de obra qualificada. Mas para te

falar assim, o processo continua [...], porque já é tudo muito funcional aqui. A nossa produção continua correr, não para, tudo é planejado para continuar [...]. O cara pode imitar, mas cada empresa tem sua estrutura particular, as máquinas mais adequadas para o seu processo, às vezes é uma máquina maior, outra menor [...]

De forma geral, observa-se, portanto, que os recursos estratégicos identificados são valiosos (BARNEY, 1991). Por outro lado, não foram evidenciadas fortes características de raridade, imperfeita imitabilidade e insubstitutabilidade (BARNEY, 1991). Essas características, associadas às limitadas barreiras de curto prazo, *ex ante* e *ex post* à competição, e à relativa imutabilidade de alguns recursos (físicos, organização da estrutura produtiva, tradição e reputação da marca), não indicam a existência de recursos geradores de vantagens competitivas **sustentáveis** (PETERAF, 1993; FOSS, 2005).

Entretanto, quando esses recursos são considerados conjuntamente na estrutura produtiva de cada montadora, ganhos de curto prazo podem ser obtidos, notadamente em novos lançamentos no mercado. Isso porque, após o lançamento do novo automóvel, a imitabilidade inerente ao setor faz com que esses ganhos sejam erodidos. As barreiras *ex ante* e *ex-post* identificadas, nesse contexto, surgem como mecanismos temporários de proteção estratégica e geração de renda.

Nota-se, assim, que essas condições permitem desequilíbrio temporário no mercado, trazendo para a montadora ganhos acima dos concorrentes, mas somente no curto ou médio prazo. As limitadas barreiras à competição, nesse caso, trazem o equilíbrio para o mercado, na medida em que os produtos são copiados, trazendo as margens à paridade. Vale destacar, ainda, que vantagens competitivas, obtidas pela utilização de uma estratégia única (BARNEY, 1991), ou por rendas diferenciadas (PETERAF, 1993), podem se relacionar, também, ao pioneirismo quando da inserção de recursos inovadores (carro elétrico, motor flex, *Parking Assist*, entre outros). Da mesma forma, nesse caso, até a concorrência responder e criar um produto similar, a montadora consegue obter vantagens ou gerar e se apropriar da renda advinda do

lançamento pioneiro do produto.

#### **5.4.4 Rendas ricardianas**

As rendas diferenciais obtidas no setor automotivo podem se dar, por um lado, pela elevação dos preços no lançamento de novos automóveis no mercado e, por outro, pela redução dos custos em função da posse de recursos estratégicos, capazes de gerar as denominadas rendas ricardianas (BARNEY, 2007). Nessa seção busca-se apresentar, de forma geral, as origens de possíveis rendas ricardianas nas montadoras investigadas.

Como normalmente uma montadora desenvolve carros que competem diretamente com modelos de outras montadoras, destaca-se que as rendas ricardianas se dão em nichos de mercados em que se oferecem carros similares, mas com vantagens em custos de produção. Nesse âmbito, vale notar que a obtenção de ganho no mercado de produtos é limitada por se dar em um mercado em equilíbrio, no qual a possibilidade de aumentar os preços é reduzida. Dito de outra forma, aumentar os preços pode significar a perda de vendas por carros concorrentes similares de menor valor. Diante disso, as rendas ricardianas surgem quando as montadoras conseguem reduzir custos devido a utilização de recursos estratégicos (PENROSE, 1959, BARNEY, 2007). O Gerente de Logística da Montadora A-B destaca:

Se você pega o 'carro 1' nosso, é um carro não muito barato, mas o que você tem para suprir no mercado hoje é o 'carro 2' da montadora concorrente. Mas se você pegar o carro dela, o custo é maior [...], o espaço interno é muito pequeno. O nosso custo é menor e espaço interno do nosso é muito maior [...]. Então, você tem custo, espaço interno, motorização também. O nosso motor anda mais que o dela. Por isso vende mais.

No contexto das montadoras investigadas, identificou-se que o custo menor em relação aos concorrentes é propiciado, notadamente, por: modificações técnicas nos produtos; desenvolvimento de capital humano e intelectual, incluindo a formação de líderes e gerentes;

controle de qualidade; localização dos fornecedores.

Nesse contexto, as **modificações técnicas nos produtos e processos** desenvolvidas na própria montadora ou em conjunto com os fornecedores é um dos aspectos que afetam a redução de custos, notadamente na fase de desenvolvimento de projetos. Existe um setor responsável por essas modificações, em que a orientação é manter a funcionalidade das autopeças ao menor custo possível. O Gerente de Qualidade da Montadora C explica essa situação:

Tem uma área dentro da engenharia que chama modificações de produtos em que um conjunto de engenheiros fica estudando formas de deixar o processo mais econômico, isso desde desenho de produtos até composição da matéria prima. Se isso é proposto, todas as áreas tem que dar o aval senão não vai para a matriz para aprovação. Mas isso é mais na criação do projeto, depois que o projeto está em andamento existe modificação, mas normalmente como resposta a uma falha. Então, esse poder que cada montadora tem de poder modificar uma peça de forma econômica é um grande diferencial. A grande briga ai é pedir liberação da matriz. Se você conseguir modificar isso vai ter uma redução x no veículo. A gente mostra isso para a matriz. Se eles aceitarem, nós implantamos.

Identificou-se que as modificações técnicas propiciam, nas montadoras investigadas, condições para a realização de economias de escopo, que também contribuem para a redução de custos. Quanto mais a montadora consegue reduzir a variedade dos processos, mesmo oferecendo diferentes automóveis, mais economias consegue obter. Nesse âmbito, a redução de plataformas surge como um fator de destaque, na medida em que traz economias pela utilização comum de componentes e plataformas para diferentes veículos, evitando-se o custo extra que a variação de plataformas acarretaria. Segundo o Gerente de Compras da Montadora A-B

Quando você mexe menos no mix do produto, a chance de você montar algo errado é menor. Então, quanto menos variedade mais eficiente é o processo. Sobre isso tem a questão das plataformas também. Quando você faz um ou dois modelos, tipo nós montamos o carro X e Y na mesma plataforma, você minimiza custos porque você não tem que colocar uma plataforma a mais na linha de produção, ou seja, você reduz a variedade.

Destaca-se, ainda, a utilização de robotização nos processos produtivos de montagem nas montadoras investigadas como mecanismos para redução de custos. Os entrevistados afirmam que a utilização inicial de robotização dos processos por algumas montadoras permitiu que ganhos fossem obtidos a partir da redução dos custos de produção. Esses ganhos diferenciais ocorreram, em relação as que não utilizaram a robotização, pela maior produtividade, redução de refugos e retrabalho, bem como economias com a eliminação de postos de trabalho e encargos de mão de obra. No entanto, no Brasil existem muitos entraves sindicais e trabalhistas envolvendo a implantação de robôs no processo produtivo. O Gerente de Logística da Montadora C esclarece:

A robotização no Brasil ainda encontra muitas resistências. Para reduzir 3 pessoas é uma burocracia muito grande. O sindicato não deixa. O sindicato é muito forte no Brasil. Todas as montadoras são travadas pelo sindicato. Se é uma fabrica nova já é diferente, porque já estabelece o processo dessa maneira. Com certeza a robotização traz economias no processo, você reduz custos com erros, com mão de obra. Mas nós que somos mais antigos é mais complicado fazer qualquer mudança [...].

No contexto das equipes que direcionam as modificações técnicas dos produtos e processos produtivos, o **desenvolvimento de capital humano e intelectual, incluindo a formação de líderes e gerentes**, se torna fundamental para que economias sejam alcançadas.

Muitos gerentes são considerados fatores-chave no desenvolvimento e execução de projetos de carro, bem como os autores das grandes ideias sobre inovações tecnológicas pioneiras nas montadoras estudadas. Ademais, muitos gerentes operacionalizam ideias para reduzir custos, considerando desde matérias primas utilizadas, até gargalos no processo produtivo. O Gerente de Qualidade da Montadora C explica:

Eu vejo muito conhecimento tácito na Montadora C, não tá no papel, mas tem pessoas chave, gerentes, que fazem muita coisa acontecer, que direciona muita coisa aqui dentro. Foi uma equipe quem fez o Motor Flex. Num projeto de um carro, são esses caras os responsáveis por fazer o carro andar, literalmente, eles arrumam as pessoas, os equipamentos, a qualidade do que vai ser produzido, como vai ser produzido, tudo eles. Sem eles é como se o negócio não andasse, são poucos, não é regra, mas tem entende. Então quando você coloca isso na balança, isso é diferencial, esse conhecimento deles que faz reduzir custo.

Ao se considerar o desenvolvimento de capital humano e intelectual nas montadoras, destacam-se alguns programas direcionados a redução de custos. Vale notar que são as ideias geradas por meio desses programas as verdadeiras fontes de redução de custos, e não os programas em si. Essas ideias se amparam na consideração da heterogeneidade relacionada aos recursos físicos e humanos disponíveis em cada montadora. Essa situação é explicada pelo Gerente de Qualidade da Montadora C:

Nós temos um programa de geração de ideias em que você remunera os funcionários a gerar ideias de como reduzir custos. Cada gestor de cada departamento tem exigências mensais ou anuais para fazer isso. Teve uma das ideias que foi uma das mais simples. Colocar num interruptor um lembrete de apagar a luz. Incentivo muito grande nisso. Ai o funcionário recebe uma porcentagem

do valor que ele conseguiu economizar. Tem muito isso nas ações de qualidade, principalmente no que diz respeito a fornecedor, porque toda vez que voltava produto, parava a linha. Cada departamento com a sua responsabilidade, e aí eles tinham essa pressão para gerar ideias que reduzissem custos e gerassem retorno financeiro.

Outro aspecto que impacta na redução de custos diz respeito ao **controle de qualidade**. Destaca-se que quanto mais empenhada em controlar a qualidade a montadora estiver, menores são os custos advindos de problemas com as matérias-primas, autopeças e componentes fornecidos. Esses problemas abrangem desde parada de carros na linha de produção por defeitos nas autopeças, até problemas nos automóveis depois de vendidos, considerando, notadamente, os custos altíssimos envolvendo *recalls*, com efeitos negativos na imagem da marca. Sobre o controle de qualidade, os entrevistados da Montadora C e os fornecedores garantem que ela apresenta um maior rigor em relação às Montadoras A-B. A Gerente de Qualidade da Montadora C avalia: “A nossa montadora tem mais de 1200 pessoas trabalhando só com qualidade, a preocupação é enorme. A montadora A-B não tem nem 300. Por aí você tira a preocupação que nós temos. Aí eu te pergunto porque você acha que a nossa marca tem tradição no mercado?”.

Aspectos de **localização**, envolvendo a maior proximidade de fornecedores das plantas produtivas das montadoras também indicam vantagens de custos sobre os concorrentes. Nas montadoras investigadas, são apontados reduções de custos de produção, relacionadas a economias com fretes, problemas de coordenação e logística. Nesse quesito, os entrevistados da Montadora C afirmam que apresentam uma localização privilegiada devido à proximidade dos seus fornecedores no mesmo complexo produtivo. De acordo com o Gerente de Qualidade da Montadora C:

Com certas fornecedores conseguem fazer a montadora reduzir custos. Quanto mais fornecedores você tiver por perto e quanto mais condições o governo te dá para ter fornecedores perto, muitas vezes eles subsidiam o fornecedor

para ficar perto, mais custos você reduz. Imagina o que é custo com frente para uma montadora. São bilhões por ano, tirando os problemas com coordenação que ficam mais fáceis de serem resolvidos, e isso demanda custo também quando o fornecedor fica longe, dá muito problema de coordenação. Nossos fornecedores estão tudo aqui do lado, já temos essa estratégia de trazer eles para perto. Você acha que não temos menores custos, lógico que temos.

Sendo assim, percebe-se como ocorre a geração de rendas ricardianas nas montadoras investigadas, derivadas de vantagens de eficiência pelas modificações técnicas nos produtos e processos, desenvolvimento de talento humano, controle de qualidade e localização dos fornecedores. Corroborando o que explicam Teece, Pisano e Shuen (1997) e Saes (2009), as montadoras estudadas buscam, a partir dessas possibilidades de economia, fontes de vantagens competitivas, considerando-se carros com preços similares ou próximos. Essas empresas ratificam o pressuposto dos autores de que os lucros podem ser atribuídos à posse de recursos que, mesmo não sendo escassos, são de difícil desenvolvimento pelos concorrentes.

Vale notar que a presença de gerentes com alto conhecimento nas montadoras investigadas corrobora o exposto por Barney (2007), que associa a presença desses gestores como um recurso inelástico nas organizações. Como relatado nas entrevistas, e em acordo ao exposto pelo autor, as empresas que possuem ou controlam recursos humanos altamente qualificados e criativos, podem ser capazes de ganhar rendas econômicas ao explorá-los. Além disso, sua condição de recursos inelásticos (BARNEY, 2007; SAES, 2009), combinado a rotina e organização de recursos produtivos de forma heterogênea, permite que vantagens de eficiência sejam auferidas de forma diferenciada por essas empresas. Da mesma forma, observou-se que a busca pela redução das plataformas vem ao encontro do exposto por Sacomano Neto e Iemma (2004), e Dias, Galina e Silva (2008), que a identifica como uma estratégia com potencial para reduzir custos em montadoras.

Além disso, as três situações consideradas na busca dos recursos que possibilitam a obtenção de rendas ricardianas, expostas por



Teece, Pisano e Shuen (1997), também foram observadas nas montadoras investigadas. Em consonância ao descrito pelos autores, constatou-se que esses recursos não são desenvolvidos rapidamente e não são facilmente negociáveis, como é o caso do capital humano, da localização e implantação de sistemas de controle de qualidade. Ademais, embora alguns deles possam ser adquiridos (contratação de gerentes qualificados, robotização, redução de plataformas), a sua utilização para a obtenção de rendas superiores demanda habilidade da montadora para efetivar sua adequada e rápida inserção na empresa, bem como conseguir seu melhor aproveitamento.

Nesse sentido, as montadoras que apresentam melhores resultados ao menor custo, por meio de especialização tecnológica e capacidade produtiva, nos termos de Foss e Stieglitz (2011), Sacomano Neto e Iemma (2004) e Dias, Galina e Silva (2008), alcançam maior renda que as demais. Dito de outra forma, a montadora que obtém menor custo de produção tem a média dos custos totais menor do que o preço determinado pelo mercado (BARNEY, 2007), o que caracteriza a presença de rendas ricardianas sobre as demais.

#### **5.4.5 Análise geral sobre estruturas de governança e recursos estratégicos**

Tendo-se em vista os pressupostos teóricos da VBR, foi possível perceber como o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas das montadoras influenciam na formação de recursos estratégicos. No contexto das estruturas de governança, esses elementos também apresentam importância significativa e pode-se apreender a sua influência na configuração dessas estruturas.

A partir da análise do *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008), ratificou-se que o desenvolvimento dos recursos estratégicos de cada montadora ocorre ao longo de suas trajetórias, influenciando as decisões quanto a sua forma de organização. Nesse âmbito, esse desenvolvimento está relacionado às decisões de investimento em adequações às políticas governamentais, trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores, desenvolvimento de confiança e aprendizado e pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Dentre as políticas governamentais que influenciam as

decisões das montadoras tem destaque a Inovar-Auto, a regulamentação quanto à colocação de *air bags*, políticas públicas direcionadas a qualificação de mão-de-obra especializada para o setor e reduções de IPI. Seguindo essas orientações, as políticas governamentais têm direcionado as decisões das montadoras investigadas para o desenvolvimento de fornecedores nacionais e para aspectos de segurança. Em complemento, impactam na maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada no mercado e no volume de vendas.

Decisões gerenciais e de investimentos também são direcionadas para o desenvolvimento de um trabalho conjunto de longo prazo com os fornecedores, visando inovações, redução de custos, melhoria da qualidade, aparência e aplicabilidade das autopeças. Em decorrência, ocorre o desenvolvimento de confiança entre as partes, contribuindo para diminuir a burocracia e para agilizar a resolução de problemas no processo produtivo. Da mesma forma, o desenvolvimento do aprendizado beneficia o alcance de eficiência e maior qualidade por parte das montadoras e surge como uma vantagem competitiva para os fornecedores, na medida em que passam a obter preferência na contratação pelo maior conhecimento possuído. Em complemento, decisões relacionadas aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias também são tomadas ao longo do tempo nas montadoras investigadas, visando a, notadamente, melhorias nos processos e produtos desenvolvidos.

Dessa forma, observa-se que a configuração presente nas montadoras, em termos de escolha pelos seus diferenciais no mercado e inovações pioneiras, é decorrente de ações tomadas ao longo do tempo, corroborando a importância dos caminhos escolhidos, como exposto em North (1990). Tais diferenciais, inovações e habilidades não são desenvolvidas rapidamente, sendo construídas ao longo da trajetória de cada montadora, nos termos de Teece, Pisano e Shuen (1997). Ademais, podem se constituir como mecanismos de isolamento (PETERAF, 1993) devido à heterogeneidade gerada em função da complementaridade com outros recursos físicos, humanos e tecnológicos presentes em cada montadora (PENROSE, 1959; ARGYRES E ZENGER, 2012), envolvendo, notadamente, fornecedores, confiança, aprendizado e inovações tecnológicas.

Aspectos do *path dependence* de cada montadora resultam na

sua **heterogeneidade** que se fundamenta, principalmente, na tecnologia, no conhecimento do processo produtivo e em condições de pioneirismo. Esses aspectos trazem recursos estratégicos em nível geral, em ambas as montadoras, relacionados ao *design*, motor, qualidade da estamperia, câmbio e conjunto de opcionais. Em nível particular, identificou-se que na Montadora A-B se destaca, principalmente, no desenvolvimento de tendências, relacionadas ao carro elétrico, carro sem motorista, bem como inovações como o motor turbo e automobilismo esportivo. Já na Montadora C, os diferenciais estão relacionados à reputação da marca e tradição no mercado automotivo, ao alto volume de produção e a inovações como o motor *flex* e a injeção eletrônica.

A heterogeneidade em termos de conceitos de qualidade, segurança e inovações pioneiras nas montadoras investigadas corrobora o exposto por Penrose (1959), Foss e Foss (2004) e Argyres e Zenger (2012), de que a diferença na organização e complementaridade dos recursos entre empresas gera diferentes resultados. No caso da Montadora A-B, por exemplo, o conceito de segurança está relacionado ao deslocamento do motor em caso de colisão, já na Montadora C diz respeito à resistência dos veículos no ato do impacto. Nessa linha de raciocínio, a utilização do conhecimento e de mecanismos de licenciamento (ARGYRES et al., 2012), também, indicam resultados distintos. Por exemplo, enquanto na Montadora A-B um maior número de patentes foi obtido no desenvolvimento do carro elétrico, na Montadora C foi obtido no desenvolvimento e aprimoramento do motor *flex*.

A forma de organização da estrutura produtiva das montadoras investigadas, centralizada no caso das Montadoras A-B e descentralizada no caso da Montadora C, também surge como fonte de heterogeneidade. Os aspectos de heterogeneidade envolvem desde o conjunto de rotinas operacionais de cada uma delas, abrangendo mecanismos de interação e burocracias, até aspectos como ativos físicos, habilidades de negociação e culturas organizacionais, ratificando as afirmações de Teece, Pisano e Shuen (1997), Kohls e Fensterseifer (2004) e Foss e Stieglitz (2011).

Nesse contexto, recursos de capital físico, humano e organizacional (BARNEY, 1991) se apresentam como **recursos estratégicos** nas montadoras investigadas. Dito de outra forma, as montadoras em estudo apresentam recursos: de capital físico, como o

motor, câmbio, conjunto de opcionais (turbo, ABS, *parking assist*); de capital humano, como o conhecimento; de capital organizacional, considerando o *design*, o pioneirismo, a qualidade, a segurança, o volume de produção, a reputação da marca e tradição, entre outros. Identificou-se que esses recursos podem ser valiosos, apesar de não serem raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991).

Da mesma forma, apesar de serem recursos heterogêneos entre as montadoras, eles não apresentam fortes barreiras *ex ante* e *ex post* à competição e imitabilidade, não se distinguindo como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (PETERAF, 1993; FOSS, 2005). Sendo assim, suas características indicam somente ganhos diferenciais de curto prazo, especialmente em novos lançamentos no mercado, já que a acirrada competição presente no setor faz com esses ganhos sejam extintos ao longo do tempo, devido à imitação dos concorrentes.

Observou-se que o *path dependence* e a heterogeneidade entre as montadoras permite a geração de **rendas ricardianas**, ou seja, de lucros diferenciais obtidos devido a posse de recursos estratégicos (BARNEY, 2007). Nas montadoras investigadas, essas rendas ocorrem, sobretudo, devido a modificações técnicas nos produtos (envolvendo economias de escopo por meio de redução de plataformas e robotização), desenvolvimento de capital humano e intelectual (incluindo a formação de líderes e gerentes, bem como programas de redução de custos), controle de qualidade e localização dos fornecedores.

Entre esses aspectos, as entrevistas indicam a presença de recursos humanos altamente qualificados e criativos como fontes de reduções de custos, ratificando o exposto por Barney (2007) e Saes (2009). A redução das plataformas como uma estratégia de redução de custos, já seguida por ambas as montadoras, também vem ao encontro do exposto por Sacomano Neto e Iemma (2004), e Dias, Galina e Silva (2008). Ademais, a partir das entrevistas, foi possível ratificar as três situações identificadas por Teece, Pisano e Shuen (1997) na busca de recursos geradores de rendas ricardianas. Nessa linha, os entrevistados corroboram que os recursos, relacionados a tecnologias, capital humano, qualidade e fornecedores, não são desenvolvidos rapidamente, não são

facilmente negociáveis e sua utilização demanda habilidade da montadora.

A especialização tecnológica e a capacidade produtiva, identificadas em Foss e Stieglitz (2011), Sacomano Neto e Iemma (2004) e Dias, Galina e Silva (2008), também, são ratificadas como geradores de rendas diferenciais nas montadoras investigadas. É a partir da capacidade produtiva que a Montadora C apresenta maior volume de produção, e a especialização tecnológica de cada montadora permite o desenvolvimento de inovações pioneiras, tais como o carro elétrico e o motor flex.

A consideração dos aspectos de *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas permite compreender como as estruturas de governança, identificadas nas montadoras investigadas, se estruturam.

Em **relação à integração vertical**, a consideração da VBR indica, como pressuposto básico, que a presença de recursos estratégicos demanda o controle hierárquico para sua proteção. Dito de outra forma, a integração vertical ou hierarquia seria adotada visando a controlar e proteger recursos diferenciais nas montadoras. Seguindo essa premissa, nas montadoras investigadas, recursos estratégicos associados ao *design*, fabricação do motor, estamparia de algumas partes, pintura e, em alguns casos, produção do câmbio, são mantidos sob controle produtivo das montadoras, dado que se apresentam como diferenciais na constituição da sua identidade.

Ao se considerar os aspectos de *path dependence*, identificados a partir das entrevistas, tais como o desenvolvimento de aprendizado e de inovações tecnológicas, afirma-se que eles se integram à estrutura interna de coordenação das montadoras e à suas rotinas. Ademais, a capacidade de adequação às políticas governamentais, envolvendo a Inovar Auto, o uso obrigatório de *air bags*, mão de obra e ajustes do IPI, é facilitada pelo controle das montadoras sobre os recursos humanos e físicos envolvidos.

Aspectos de heterogeneidade, tais como desenvolvimento de tendências na Montadora A-B e reputação da marca e alta capacidade de montagem na Montadora C, também se viabilizam a partir da integração vertical. Cabe observar que a própria heterogeneidade decorre da diferença nos limites estabelecidos em cada montadora. Por exemplo, o desenvolvimento de inovações pioneiras na Montadora A-B (motor

turbo e transferência de tecnologia do automobilismo esportivo) e na Montadora C (motor *flex*, *parking assist*, injeção eletrônica e ABS) ocorre pelo controle de recursos particulares a cada montadora, capazes de gerar cada uma de suas inovações. Essa dinâmica de inovações, notadamente as associadas a novos lançamentos de produtos, exige no seu desenvolvimento a proteção obtida a partir da integração vertical.

Aspectos envolvendo a obtenção de rendas ricardianas nas montadoras investigadas, tais como o desenvolvimento de capital humano e intelectual, incluindo a formação de líderes e gerentes, são decorrentes da opção pela integração vertical. A manutenção do conhecimento dentro da organização permite a atuação da montadora nas modificações técnicas dos produtos, possibilitando que a redução de custos seja efetivada. Da mesma forma, a coordenação interna do sistema de qualidade das autopeças produzidas e da montagem de automóveis permite que ganhos de eficiência a partir do controle realizado sejam obtidos e sustentados. De forma geral, a composição de custos fixos e variáveis nas montadoras, e a capacidade e ações para reduzi-los, depende da coordenação interna pela integração vertical.

Embora a VBR não considere a contratação de recursos valiosos, essa é observada nas montadoras investigadas como condição para a sua atuação no mercado. Com exceção das autopeças produzidas internamente (motor, estamparia, pintura, câmbio), as demais autopeças, necessárias à fabricação e montagem dos automóveis comercializados, são adquiridas por intermédio de **contratos formais**. A contratação, com controle estrito, próximos da integração vertical, é o mecanismo utilizado para viabilizar a oferta de recursos necessários, porém não suficientes para gerar sustentação de vantagem competitiva.

Em relação aos contratos, aspectos de *path dependence*, relacionados ao trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores e desenvolvimento de confiança, se dão por meio da recorrência na contratação. Da mesma forma, a heterogeneidade das montadoras no desenvolvimento de suas inovações requerem diferentes recursos e autopeças, supridos via contratação. Nesse sentido, os contratos se firmam como mecanismos para atender as distintas necessidades de cada montadora, em consonância às suas escolhas particulares de inovação. Destaca-se, ainda, que aspectos de redução de custos com influência em rendas ricardianas, envolvendo possibilidade de controle efetivo de

qualidade da cadeia de fornecimento e benefícios relacionados à proximidade dos fornecedores, podem estimular e sustentar a contratação.

Constatou-se que os contratos ainda são utilizados como formas de suprir os gargalos produtivos e àqueles associados a falta de capital humano e aprendizado nas montadoras, bem como de pesquisas em inovações tecnológicas na área dos produtos que se pretende desenvolver.

A estrutura de governança via **mercado spot** não foi observada a partir das entrevistas realizadas. Isso porque, essa forma de governança, para os entrevistados, limita a proteção de recursos estratégicos necessários para as transações, já que não há um sistema de controle efetivo e rastreabilidade. A inexistência de *path dependence*, bem como a não oferta de recursos estratégicos e a limitação na obtenção de rendas ricardianas pela falta de controle sobre os recursos, envolvendo a estrutura via mercado, inviabilizam essa opção de governança nas montadoras investigadas.

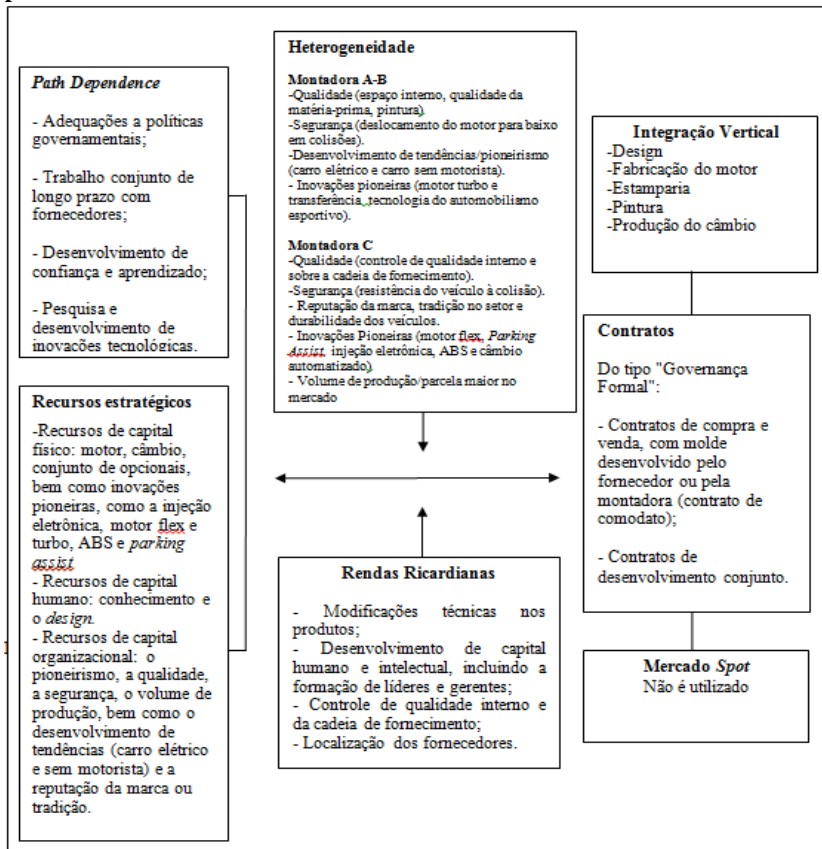
Um resumo do raciocínio, envolvendo as categorias selecionadas e analisadas, a partir da VBR, bem como as estruturas de governança identificadas, pode ser visualizado na Figura 12.

Diante do exposto, constatou-se que as categorias adotadas, relacionadas ao *path dependence*, a heterogeneidade dos recursos e às rendas ricardianas, poderiam ser utilizadas como justificativas para a escolha das estruturas de governança. Isso porque, é possível considerar que o *path dependence* influencia na decisão pela estrutura de governança, principalmente nos aspectos de trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores, desenvolvimento de confiança e de tecnologias. Em primeira análise, seguindo essa linha de raciocínio, a ausência do trabalho conjunto com fornecedores, de relações de confiança e das capacidades tecnológicas requeridas justificaria a opção pela integração vertical. Já a presença de boas relações com fornecedores, de confiança e de capacidade tecnológica no mercado justificaria a contratação.

Da mesma forma, a busca por maior heterogeneidade e recursos superiores justificaria a integração vertical, devido à necessidade de proteção dos recursos envolvidos na busca de inovações, enquanto que a ausência da busca por essas condições justificariam a desintegração. Em complemento, a obtenção de rendas ricardianas,

relacionadas, especialmente, à presença de capital humano e intelectual nas montadoras, justificaria a integração vertical, enquanto que a ausência da possibilidade de obtenção dessas rendas internamente justificaria a desintegração.

**Figura 12 - Path dependence, heterogeneidade, recursos estratégicos, rendas ricardianas e estruturas de governança no setor automotivo paranaense.**



Fonte: Elaborada pela autora (2015).



No entanto, nesse trabalho, considerando os pressupostos teóricos discutidos na VBR, não se objetiva criar um arcabouço conceitual para descrever a influência dessas categorias na escolha das estruturas de governança. Nessa seção, buscou-se, somente, apresentar um possível direcionamento, ainda não aprofundado na literatura da VBR, sobre como as estruturas de governança poderiam ser influenciadas por alguns dos seus aspectos teóricos, notadamente os recursos estratégicos. Em outras palavras, tal discussão buscou evidenciar como essas categorias se apresentam no setor e como são influenciadas pelas estruturas de governança identificadas. Dessa forma, a análise proposta na presente seção indica que as categorias relacionadas ao *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas, são mais decorrentes do que justificam as estruturas de governança discutidas.

Ao passo em que a TCT e a TCM apresentam um arcabouço conceitual envolvendo as decisões acerca das estruturas de governança, o mesmo não ocorre em se tratando da VBR, cuja origem e foco não se desenvolveram para tratar os mecanismos de coordenação dos recursos estratégicos identificados. Sendo assim, observou-se que a ausência da consideração de estruturas de governança para coordenação de recursos e capacidades na literatura da VBR (POPPO; ZENGER, 1997; SILVERMAN 1999, ARGYRES et al, 2012), trouxe dificuldades no desenvolvimento dessa seção. Nesse sentido, a proposta de alternativas para promover a continuidade teórica da referida abordagem, o que pode ser feito a partir de uma perspectiva de complementaridade com outras teorias, mostra-se pertinente para explorar os mecanismos de governança incutidos após a identificação de recursos estratégicos.

A integração vertical, conforme já considerado pelos pressupostos da VBR, seria a mais adequada para proteger os recursos estratégicos geradores de vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, constatou-se que a contratação, apesar não oferecer condições seguras para proteger esse tipo de recurso, pode ocorrer para geração ou obtenção de recursos estratégicos valiosos, ou até mesmo raros (BARNEY, 1991), o que não é considerado pela VBR. Ao se considerar a TCT e a TCM, é possível tratar tanto a coordenação de recursos estratégicos geradores de vantagens competitivas sustentáveis (por meio da integração vertical), quanto aqueles somente geradores de vantagens competitivas, ou seja, raros e valiosos (por intermédio da contratação).

Ademais, cabe considerar que, além da condição estratégica ser importante na decisão pela integração vertical, a condição de especificidade e a dificuldades de mensuração também se mostram complementares nessa escolha. Isso porque, a inserção desses aspectos, além de acrescentar custos de transação e de mensuração na análise, minimiza a possibilidade de apropriação de valor, problema já destacado por Foss (2004) como ausente no tratamento da VBR. Essas questões serão retomadas na seção a seguir, destinada a discutir a complementaridade da TCT, TCM e VBR na configuração das estruturas de governança.

## 5.5 COMPLEMENTARIDADE ENTRE CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS

A partir das categorias de análise estabelecidas na presente investigação, cada abordagem foi analisada individualmente, considerando os aspectos empíricos observados nas montadoras estudadas. Em alinhamento ao objetivo do presente estudo, nessa seção, buscou-se, a partir dessas análises individuais, desenvolver a análise teórico-empírica das proposições relacionadas à complementaridade da TCT, TCM e VBR na configuração das estruturas de governança. Considerando suas categorias de análise e limitações teóricas, tais proposições, juntamente com algumas sub proposições, foram discutidas considerando a visão metodológica de complementaridade exposta por Ennem e Richter (2010). Para tanto, tomou-se como referência as entrevistas realizadas com representantes das montadoras e dos seus fornecedores diretos de autopeças (*tier 1*).

### 5.5.1 Proposição de Complementaridade 1 - Sobre a Integração Vertical

Ao se considerar a proposição sobre integração vertical, de que o efeito de ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico, buscou-se analisar as convergências empíricas observadas a partir das sub proposições teóricas indicadas.

A partir das informações obtidas identificou-se que as montadoras investigadas internalizam, no âmbito do produto, o motor, a estamparia e a pintura, sendo que a Montadora C ainda produz o câmbio. No âmbito do processo, as montadoras são responsáveis pelo desenvolvimento do projeto de cada carro, principalmente o seu *design* e, naturalmente, a sua montagem. Ao serem questionados sobre o porquê de internalizar a produção desses componentes e do processo de *design* e montagem, os entrevistados alegaram como principal argumento a necessidade de controle<sup>138</sup>.

Confirmou-se que o controle por meio da integração vertical, além de ser motivado pela presença de incertezas ambientais (TCT) e garantir de direitos de propriedade (TCM), conforme já exposto por Zylbersztajn (2009), cumpre a função de desenvolver e proteger alguns recursos e capacidades estratégicos internamente (VBR). Segundo o gerente de logística da Empresa Fornecedora 7: "O controle dá um poder enorme para as montadoras. Quando elas têm controle do processo, elas conseguem responder mais rápido algum problema lá fora [...], tem mais conhecimento e controle do que e como está sendo feito [...] tirando que como eu te disse em alguns casos é necessário estrategicamente".

Identificou-se que esse controle é motivado a partir de duas orientações principais: a) **custos**, envolvendo noções de especificidade e mensuração (eficiência), bem como custos produtivos; b) **aspectos estratégicos**, envolvendo *core competence*, qualidade superior das montadoras na fabricação de autopeças e sua proteção estratégica.

Os **custos** envolvendo a noção de **especificidade** de ativos são considerados por todos os entrevistados. No entanto, essa noção é sempre aliada a algum outro fator, além da perda de valor da autopeça quando ela é empregada em uma segunda alternativa, como definido em

---

<sup>138</sup> A integração vertical de algumas autopeças também pode ser motivada, embora em menor grau, pela existência de estrutura prévia de produção e porque possibilita a manutenção de alguns segredos das montadoras, apesar de isso ser cada vez mais difícil no setor. Nesse sentido, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedor 7 afirma: Vale a pena internalizar e controlar o processo de algumas peças se já houver instalações pesadas e anteriores deste tipo de produto, ou no caso de peças que sejam "segredos", o que cada vez mais inexistente no mercado".

Williamson (1985). Apesar da quase renda gerada pela presença de investimentos especializados e possibilidade de comportamento oportunista, conforme proposto por Klein, Crawford e Alchian (1978), a busca pela internalização não se justifica apenas por essas condições. A fala do Gerente de Qualidade da Montadora C pode exemplificar essa constatação: "[...] Tem peças que a gente tem que ter o controle. Tem coisa que só o nosso carro vai usar, não dá para empregar em outra coisa, então é feita exclusivamente pra ele, mas não é só porque é para o nosso carro que nós produzimos aqui dentro, tem coisa que é necessário do ponto de vista técnico e estratégico". Da mesma forma o gerente de Compras da Montadora A-B explica:

Tudo o que a gente faz é específico para um determinado carro. O painel de porta do carro x é diferente do do carro y. Então, tudo tem especificidade quando se trata do carro tal da montadora tal. Ai você me pergunta: É por isso que você faz internamente? Eu te respondo: Não, porque se fosse assim eu faria tudo internamente, já que tudo é específico para cada carro. Lógico que não é. A montadora tem que ter outra motivação para fazer internamente, tem que ser difícil de transportar, tem que ser estratégico para ela, ou pode ter algum risco de comprar fora, do fornecedor não fazer o negócio direito, não ter qualidade que a gente precisa, ou não entregar, sempre vai ter algo a mais para ela resolver fazer internamente, entende?

Diante dessa constatação, percebe-se que, apesar de fator influenciador, apenas a especificidade de ativos não justifica a integração vertical como melhor escolha de governança. Percebeu-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a preocupação não está somente no alto nível de especificidade transacionado entre fornecedores de autopeças e montadoras, e a inerente possibilidade de comportamento oportunista presente. A integração vertical é escolhida como opção adequada de governança motivada, também, na consideração de outros fatores.

Em meio a esses fatores, aspectos de **mensuração** da autopeça foram evidenciados. Quando a autopeça apresenta alta especificidade e a montadora tem dificuldades de realizar o controle do fornecedor, do desenvolvimento do projeto, da fabricação e da entrega da autopeça, ela busca integrar: "Cada autopeça de cada carro tem uma especificação de qualidade que precisa ser rigorosamente cumprida, tamanho, cor, medidas, volume, tudo. Se começa a dar problema, a gente pode começar a pensar em fazer por nós mesmos", afirma o gerente de Qualidade da Montadora C. Ademais, na visão dos entrevistados, algumas autopeças necessitam ter um controle total da montadora porque a dificuldade de mensuração pode expor a sua reputação e a sua capacidade de verificar a qualidade do produto final fabricado. Essa afirmação pode ser visualizada na fala do Gerente de Qualidade da Montadora A-B:

Tem coisa que você precisa ter o controle técnico, porque um problema naquilo acaba com a reputação da empresa, o motor, por exemplo, é feito especificamente para o nosso carro, mas não dá para você controlar tudo o que o fornecedor vai usar lá dentro, aqui a gente consegue, lá, vai saber se ele coloca algo mais barato num lote, a gente vai ficar sabendo só depois que o negócio explodir no mercado. E aí sempre se usa isso contra: "Ah, o motor da Empresa tal tem dado problema, não é confiável". E logo o motor que é o que faz o carro andar? Não dá. Então, como faz parte do nosso tipo de carro e fica difícil controlar todas as especificações de qualidade dos componentes dele fora da montadora, a gente resolve fazer aqui. Então, a gente faz também porque é difícil de controlar lá fora.

Os dados empíricos, portanto, indicam convergência com a sub proposição (a), de que *se o ativo apresentar elevada especificidade e, ao mesmo tempo, dificuldades de mensuração, a integração vertical pode ser a estrutura de governança mais eficiente*. Assim, além do alto nível de especificidade se apresentar como um grande influenciador (efeito primário) para a integração vertical, a dificuldade de mensuração surge como um motivador complementar nessa escolha (efeito

secundário). Dito de outra forma, a presença de ativos específicos complementada pelas dificuldades de mensuração podem demandar custos de transação para as montadoras na sua coordenação externa, estimulando a produção própria.

Aliados às questões de especificidade e mensuração, percebeu-se que aspectos envolvendo economias nos **custos produtivos** e praticidade de transporte<sup>139</sup> também foram observados. O gerente de compras da montadora C salienta: "Acredito que a gente também internaliza o motor por uma questão de custo, porque se você comprar fora todas as peças maiores, fica muito caro você transportar, não faz muito sentido [...] teto, um monte de teto. Entendeu? Motores a mesma coisa. Fazer ao invés de comprar é por custo também". O Coordenador de Desenvolvimento Industrial da FIEP complementa:

Com certeza envolve custo também, não tenha dúvida disso [...]. Tem custos produtivos, envolvendo custo com transporte, custos fixos com energia, instalações, que a montadora quer evitar. Se ela joga isso pra fora, deixa de ser custos dela [...]. Então com certeza, não te diria que é única e exclusivamente por custo, mas é um fator de muito peso mesmo nessa decisão por deixar de fazer internamente.

Nesse sentido, confirma-se o raciocínio exposto por Baumol (1986) e Pitelis (1994), ratificando-se a importância dos custos de produção, juntamente com os de transação, sobre a decisão de integrar verticalmente. Corrobora-se, ainda, o apontado por Foss e Klein (2010), de que diferentes custos de produção podem surgir entre organizações, decorrentes de suas diferentes capacidades, sendo que o maior ou menor

---

<sup>139</sup> Vale notar que o referencial teórico não contempla uma discussão acerca dos custos produtivos, seguindo a vertente teórica focada nos custos relacionados à transação, proposta por Coase (1937). Sendo assim, eles foram observados como influenciadores no processo de integrar verticalmente no setor automotivo, mas são tidos como dados na presente investigação, não sendo objeto de discussão no modelo teórico proposto.

custo de produção também pode influenciar a decisão por internalizar<sup>140</sup>. Da mesma forma, os motivos para integração encontram convergência aos seguidos por Ford no começo do século passado (MELO, 2006), relacionados a reduzir custos de produção, ampliar o controle sobre componentes e disponibilidade de capacitação interna.

No **aspecto estratégico**, percebeu-se que a motivação para internalizar alguns itens envolvidos na produção de carros ocorre devido a necessidade das montadoras em focar no seu *core competence*.

Os entrevistados destacam que há algumas décadas atrás as montadoras internalizavam grande parte de sua produção. Mais recentemente, essas montadoras passaram por um processo de *outsourcing*, enxugando a sua estrutura interna ao mandar para fora grande parte das peças cuja produção era de sua responsabilidade anteriormente: "Ocorreu um processo de *outsourcing* que eu presenciei. Antigamente, há 50 anos se fazia tudo, se derretia até o ferro, se fazia tudo. Hoje em dia não, a gente só tem controle sobre o que realmente precisa [...]", afirma o Gerente de Qualidade da Montadora C. Uma mudança radical na quantidade de empregados e na estrutura de produção foi observada a partir de então. O Gerente de Compras da Montadora C explica:

Quando eu entrei, há 30 anos atrás, fazia quase tudo internamente, [...] tinha toda a parte de chicotes, que é fiação do carro, a parte de bancos, tapeçaria, solda, era tudo aqui. Depois a gente pegou e começou a jogar tudo pra fora. Para você

---

<sup>140</sup> Nesse âmbito, chama-se atenção que a consideração de estruturas de governança para sustentar as vantagens competitivas geradas, frente a possibilidade de comportamento oportunista, pode ser tratada não só do ponto de vista de redução dos custos de transação e de mensuração (TCT e TCM), mas também pela redução dos custos de produção, advindos da renda ricardiana (VBR). Ao se buscar mecanismos de governança adequados busca-se proteger condições competitivas sustentáveis que garantam maior renda ao se conciliar renda ricardiana ao menor custo de transação e de mensuração. Isso significa dizer que a vantagem competitiva associada ao mecanismo de governança adequado pode gerar maior renda pela redução de custos de produção (renda ricardiana), de transação (TCT) e de mensuração (TCM).

ter uma ideia quando eu entrei aqui, em 1984, pra fazer um estágio, tinham 44 mil pessoas trabalhando nessa planta, hoje a gente deve ter por volta de 12 mil. Tinha uma ala só de mulheres, por exemplo, que montavam os bancos, chicotes, a maioria era mulher, porque são mais delicadas. Ai quando você passa pro fornecedor não tinha mais necessidade desse pessoal e começa a realocar.

Essas colocações vêm ao encontro do exposto por Aguiar (2001) e Gereffi (2005), de que a indústria automotiva passou por uma transformação, notadamente a partir do Sistema Toyota de Produção, em 1960, visando enxugar sua estrutura para adequar-se ao novo modelo competitivo que surgia. Conforme já destacado pelos autores, observou-se também, no setor automotivo paranaense, uma reestruturação em que o fornecedor começou a atuar de modo efetivo na cadeia de suprimentos da montadora, a qual passou a focar em suas competências centrais.

Essa reestruturação ocorreu, na percepção dos entrevistados, devido a consideração de que o foco de qualquer montadora deveria ser "montar" o veículo, e não produzir autopeças. Essa nova orientação, com foco na montagem, pode ser confirmada na fala do Gerente de Compras da Montadora C: "Agora o foco é montar. Então a gente externaliza, compra, deixa na mão dos caras pra organizar tudo e só checa a peça pronta. Hoje, é mais uma montadora do que uma fabricante de peças, entendeu?". Da mesma forma, a Gerente de Logística da Montadora A-B afirma:

Foi direcionado os focos, e lá, anos atrás, alguém já disse: "Eu vou só montar". Eu vou comprar do Pedro, do José, e assim por diante, vou controlar a qualidade do que estou comprando e vou me focar na montagem de carro. Da mesma forma que os fornecedores são especialistas nas autopeças que eles fornecem para nós, nós somos especialistas em montar carros. Dessa forma cada um consegue excelência no que faz. Esse é o nosso negócio: montar carros.



Além de focar no processo de montagem, as montadoras internalizam a produção do motor, *design*, estamparia, pintura e câmbio, considerados, também, o seu *core competence*. O Gerente de Qualidade da Montadora A-B: "Normalmente você não terceiriza aquilo que é o seu *core competence*, que é o seu segredo, que é o diferencial que você põe no mercado, que é a identidade da marca, como é o caso do motor que sempre teve essa de ser o coração do carro né, e tem alguns segredos de montagem". Essa constatação também é corroborada pelos fornecedores, como pode ser visualizado na fala da Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2:

Então, pra mim vai tudo da estratégia que ela quer seguir. Ela quer apenas montar, entendeu? [...] Se ela quer dominar a montagem para ela ter mais produtividade, porque não já comprar os módulos todos prontos? Então você pensa: "Ok. Alguém vai estar administrando, eu não preciso administrar, eu vou estar aqui administrando a montagem que é o meu foco". Então a administração em si diminui, os problemas em si diminuem. Eles externalizam o que não é o foco e focam naquilo que é o seu diferencial, como também é o caso do motor e estamparia, que eu te falei [...].

As colocações dos entrevistados remetem ao pressuposto de *core competence*, ou competência essencial, apresentada e discutida por Prahalad e Hamel (1990). Isso porque, tanto o processo de *design* e montagem, bem como a produção do motor, pintura, estamparia e câmbio, constituem o conjunto de habilidades ou tecnologias sob os quais as montadoras constroem o seu diferencial. As particularidades de cada autopeça desenvolvida internamente, bem como da montagem, constituem o aprendizado coletivo acumulado dentro da montadora, como já observado em Prahalad e Hamel (1990).

Paralelamente a abordagem de *core competence*, a **qualidade superior** é outro ponto relacionado ao aspecto estratégico, destacado pelos entrevistados, que pode motivar a internalização. A qualidade superior nas montadoras é desenvolvida ao longo do seu *path dependence*, por meio de decisões de investimento relacionadas,

notadamente, ao desenvolvimento de aprendizado e à pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas. A busca pela qualidade superior, que a montadora pode ter no desenvolvimento e fabricação das peças em detrimento dos seus fornecedores, é evidenciada principalmente para autopeças visíveis aos clientes. A fala do Gerente de Qualidade da Montadora C resume a posição dos entrevistados:

[...] Tem a questão de que a gente faz melhor também. O carro tem 2 partes: tem uma parte que é visível, que é o que você vê fora, onde pinta, e tem a parte que não é visível. Tudo o que é visível a gente faz. Na verdade, a estamparia não é muito fácil, tirar uma peça grande de uma lateral de um carro. Se tirar com qualidade, então a gente faz internamente tudo o que é visível, que o cliente vai ver. Aquilo que o cliente não vê, que é essa peça de reforço, a estrutura, não tem necessidade de qualidade visual, tem necessidade de qualidade estrutural e funcional, isso a gente compra.

A **proteção de um diferencial estratégico** também foi relacionada à integração vertical pelos gerentes entrevistados. Na visão deles, a montadora pode optar pela integração visando controlar o que é altamente estratégico e forma a identidade do seu veículo, como é o caso do motor, *design*, estamparia, câmbio e pintura. É possível visualizar essa afirmação na fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2: "[...] a pintura da Montadora A é um diferencial, eu nunca ouvi falar que eles terceirizam isso. É uma tecnologia deles que eles tentam manter, eles fazem a pintura da tinta lá. As pessoas sempre falam: "Ah, a pintura do carro da montadora A tem mais qualidade. Você viu o vermelho deles e tal".

A constante evolução tecnológica, que a montadora mantém na fabricação desses itens, também reforça a proteção dos mesmos como diferenciais estratégicos. Essa afirmação também é exemplificada na fala da Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2: "[...] O motor é um produto que vai no carro que a montadora fabrica, ela ganha fazendo porque é pra ela mesma, ela consegue excelência [...]. Então, além desse

foco dela de montar carro, tem essa questão de proteger o diferencial dela e deixar isso sob o controle dela".

Diante das colocações dos entrevistados, é possível perceber a confirmação da proposição b, de que *a integração vertical é justificada quando, além de ser específico, o ativo é estratégico para a empresa*. Dito de outra forma, a questão estratégica anda lado a lado com a questão dos custos (custos de transação, e também de produção) na decisão pela escolha da integração vertical, por parte das montadoras. Seguindo essa linha de raciocínio, confirma-se o exposto por Crook et al (2013) que destacam que ativos que são específicos e estratégicos estão mais fortemente relacionados à integração vertical do que ativos que são apenas específicos. Com isso, além de reduzir custos de transação, é possível pressupor que a obtenção de controle, sobre autopeças que geram diferencial, cria vantagens competitivas para as montadoras, aspectos também observador pelos autores.

A partir desse contexto, encontra-se, também, sustentação empírica para os argumentos de Goshal e Moran (1996), Poppo e Zenger (1997), Barney e Hesterly (2004), Foss e Foss (2004); Argyres e Zenger (2008, 2012) e Crook et al (2013). Para esses autores, a integração vertical pode ocorrer não somente para economizar custos de transação na presença de ativos específicos ou oportunismo, mas por possibilitar a criação de valor pela posse e controle de recursos estratégicos, o que foi identificado nas empresas em estudo. Ademais, fatores motivadores da integração vertical, como o foco no *core competence* e a qualidade superior no desenvolvimento e execução das peças em detrimento dos fornecedores, citados pelos entrevistados, também são congruentes aos argumentos de Langlois (1992), Jacobides e Winter (2005), Argyres e Zenger (2008, 2012) e Saes (2009). Isso porque, esses autores afirmam que a integração vertical pode vir no sentido de alavancar as habilidades internamente para aprender e criar inovações, o que é buscado pelas montadoras estudadas na decisão pela internalização da produção.

Da mesma forma, a escolha pela integração vertical visando coordenar e proteger diferenciais estratégicos como motor, *design*, estamparia e pintura, ratifica as afirmações de Combs e Ketchen (1999), Argyres e Zenger (2008, 2012), Saes (2009) e Augusto (2011). Ou seja, a identificação desses recursos estratégicos por parte das montadoras é complementada pela utilização de estruturas de governança via

integração vertical, que servem como mecanismo de gestão e proteção desses recursos na construção de vantagens competitivas. Confirma-se, ainda, a colocação de Silverman (1999) que defende a integração vertical nas situações em que o conhecimento tecnológico envolvido seja altamente tácito (em que os contratos são difíceis para acompanhar e fazer cumprir) e o sigilo necessário para retornos adequados à tecnologia. Essa orientação foi observada no caso da fabricação das autopeças internalizadas pelas montadoras.

Recursos considerados estratégicos pelas montadoras, em nível de produto, tais como o motor, que é apontado como o coração do carro e a estamparia, que compõe o seu *design* externo e afeta a decisão de compra do consumidor, são considerados difíceis de medir ou imensuráveis pelos gerentes entrevistados. O Gerente de logística da Montadora A-B explica: "Dá para você mensurar o que tem dentro, mas é difícil porque o motor vai chegar aqui fechado, eu não vou abrir pra conferir cada motor, ai teria que colocar gente minha lá para controlar, mas como é um produto muito especial a gente acaba fazendo aqui, em vez de ficar sofrendo para controlar isso lá fora".

Além da dificuldade de medir, o Gerente de compras da Montadora C chama a atenção para a imensurabilidade de alguns recursos de elevada importância estratégica: "Tem coisa que é imensurável no sentido de que é muito importante, não tem como você medir o impacto que o *design* tem, é um conceito subjetivo e de alta importância estratégica, porque é o chamariz do veículo. Então você faz, porque você precisar dominar esse conceito".

Diante das falas dos entrevistados é possível encontrar embasamento para a confirmação da sub proposição (c), de que *transações de recursos estratégicos apresentam dimensões difíceis de serem mensuradas, tendendo à integração vertical*. Observa-se, a partir das empresas estudadas que, além do racional de Barzel (2002, 2005), de que a escolha pela integração vertical se dá frente à dificuldade de mensuração, deve-se considerar a presença de recursos estratégicos. Nesse sentido, a decisão pela internalização de itens, como motor e *design*, é tomada pela sua dificuldade e impossibilidade de mensuração, e potencializada pela condição estratégica desses recursos. Por outro lado, cabe observar que a condição de dificuldade de mensuração contribui para a manutenção da condição estratégica desses recursos

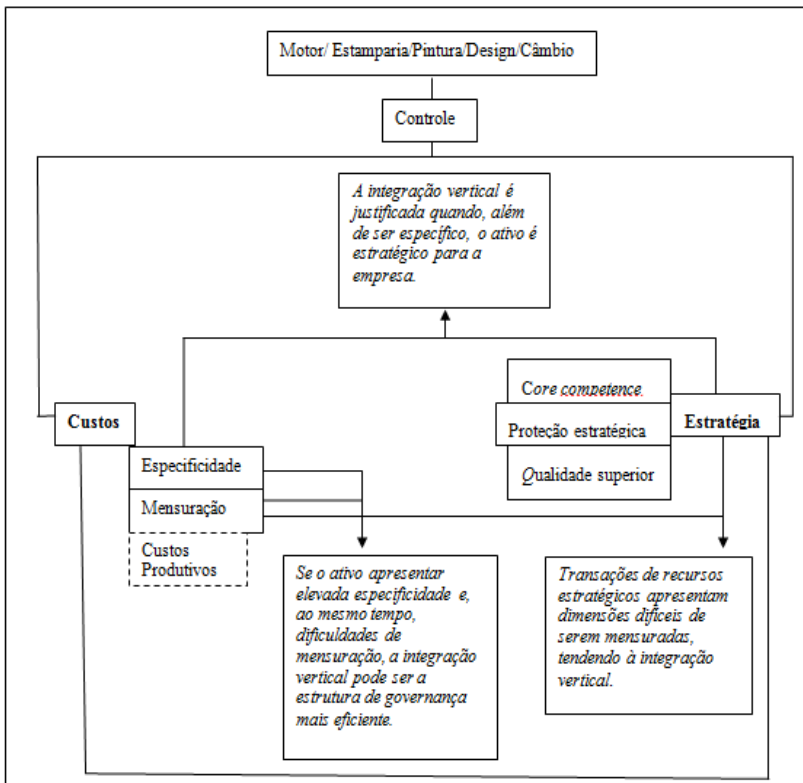
frente aos concorrentes, dado que se pode configurar em barreiras *ex ante* à competição, nos termos propostos por Peteraf (1993).

Percebeu-se, assim, que a orientação relacionada a internalizar ou externalizar a produção de determinadas autopeças se constitui em decisões-chave da empresa, envolvendo, principalmente, custo e estratégia. Para desenvolver um motor e dominar a sua produção, a montadora aumenta os seus custos de produção, mas ao mesmo tempo aumenta o potencial de obter ganhos estratégicos e diminui os seus custos de transação, associados a perdas por comportamentos oportunistas e apropriação de renda. Portanto, busca-se um equilíbrio entre custo e estratégia. No caso do motor, o Gerente de Compras da Montadora C explica:

Motor tem que ter tecnologia. Hoje tem montadora que desenvolve motor para a Formula 1. Ela tem uma alta equipe de engenharia que trabalha com isso. Tem tecnologias de motor de Formula 1 que são repassadas para o veículo, e isso constantemente acontece. Nesse caso, nós temos tecnologias para tornar o motor mais forte, mais econômico; nós desenvolvemos isso. É um investimento estratégico. Tem custo? Tem, mas tem um diferencial que é desenvolvido. Você tem também um equilíbrio entre estratégia e custo. Tem coisa custosa, mas precisa ser desenvolvida.

A Figura 13 sintetiza como ocorrem as interações entre o conjunto de fatores e o de sub proposições na decisão pela integração vertical. Em geral, observa-se que, de um lado, o controle associado a integração vertical possibilita a redução de custos de transação e mensuração, bem como de custos de produção. De outro lado, o controle torna-se estratégico ao focar na *core competence* da montadora, ao desenvolver a capacidade interna superior ao mercado e ao proteger os seus diferenciais competitivos. As melhorias consequentes da redução de custos e da obtenção de capacidade estratégicas de fabricação, conquistadas pelas montadoras a partir da integração vertical, garantem maior padrão de qualidade em itens que afetam a decisão do consumidor e impactam na geração e captura de renda.

**Figura 13 - Integração vertical no setor automotivo: modelo teórico-empírico.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante das informações obtidas, envolvendo os itens mais citados pelos entrevistados, o *design*, a estamparia, o motor e o câmbio, a viabilidade da proposição envolvendo especificidade, mensurabilidade e recursos estratégicos torna-se factível. Dito de outra forma, constatou-se que o efeito desses ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se justifica pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico, corroborando a primeira proposição desse estudo.

Notou-se que, no caso em estudo, dado a dificuldade de mensuração para garantia de propriedade nas dimensões dos ativos específicos envolvidos (*design*, estamparia, motor e câmbio), a integração vertical é justificada, corroborando a sub proposição (a). Em complemento, a identificação desses ativos como específicos também se mostrou aliada a sua condição de recursos estratégicos, justificando a opção pela integração vertical. Dito de outra forma, paralelamente à sua condição de especificidade, o foco no *core competence*, a capacidade superior das montadoras na fabricação desses itens, bem como a necessidade de sua proteção estratégica se evidenciaram como motivadores da integração vertical, confirmando a sub proposição (b). Por fim, recursos estratégicos de difícil mensuração levam à integração vertical, o que vem ao encontro da sub proposição (c).

### **5.5.2 Proposição de Complementaridade 2 - Sobre a Desintegração Vertical**

Ao se tratar os aspectos empíricos da proposição sobre integração vertical, as informações coletadas por meio das entrevistas realizadas mostraram os motivos que levam as montadoras a não internalizarem a produção de alguns componentes. Nesse sentido, as respostas obtidas permitiram apreender o porquê as empresas externalizam de modo geral, focando-se mais na decisão de não fazer internamente do que na decisão de contratar ou utilizar o mercado *spot*. Dito de outra forma, essa proposição não se atém aos tipos de estruturas de governança utilizadas e motivos para sua escolha, nas relações envolvendo montadoras e fornecedores de autopeças, mas nos argumentos que justificam a externalização da produção de modo geral.

Como proposição teórica considerou-se que as **firmas optam por externalizar sua produção quando o mercado apresenta recursos externos superiores, influenciadas pela facilidade de mensuração e baixos custos de transação externos desses recursos**. Isso significa que as firmas podem optar pela desintegração vertical por necessitar de competências ou ativos não disponíveis internamente ou inferiores aos existentes no mercado (efeito primário). Nesse caso, elas são motivadas quando esses recursos apresentam dimensões fáceis de serem controladas e não são custosos de serem transacionados (efeito

secundário). Com o trabalho empírico realizado na indústria automotiva paranaense, observou-se a potencialidade dessa proposição.

Por meio das entrevistas com gerentes das montadoras e seus fornecedores observou-se que os principais aspectos que motivam a decisão pela desintegração vertical de determinadas autopeças são: a) **especialização dos fornecedores**; b) **menor custo associado a decisão de externalização**. Esses custos envolvem os custos de transação, internos e externos, os custos de mensuração, e também os custos de produção, nesse caso associados a custos com mão de obra, encargos tributários e com estrutura física para realizar o processo produtivo.

Em se tratando de **especialização**, os entrevistados afirmam que os fornecedores apresentam muito mais conhecimento para realizar a produção de determinadas autopeças do que as próprias montadoras. Como destaca o Gerente de Qualidade da Montadora C: "Ele tende a fazer melhor, por quê? Porque ele vai acumulando conhecimentos, aprendizado, experiências específicas e competências para aquele produto". Da mesma forma, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2 alega: "A especialidade faz a empresa fazer mais rápido, com mais qualidade e menor custo. O cara só faz aquilo, ele se especializa, aprende mais que nós em alguns casos, atinge alta qualidade". Essa percepção pode ser complementada na fala do Gerente de Qualidade da Montadora C:

É muita expertise se eu tiver que derreter aço, se eu tiver que moldar. É uma expertise que eu não preciso ter. Essa é a principal razão que eu passo para fora toda e qualquer fabricação de autopeças. São poucas as peças que eu faço, são peças que eu preciso controlar. De resto, lá fora eu tenho bem mais especialização, por exemplo, injeção de plástico é uma especialização, fazer peças metálicas é uma outra. Então as peças funcionais, como ar-condicionado, lanternas, rádio, você tem cara *expert* nisso. Eu vou usar o pessoal da montadora para desenvolver, por exemplo, um farol, sendo que lá fora existe uma empresa que faz só faróis para todo mundo. Que é especialista naquilo. Não tem sentido, tem muitas coisas que



eles são melhores que nós, tem mais competência que nós, porque é a especialidade deles.

Com isso corrobora-se o exposto por Langlois (1992) e Melo (2006), sobre os limites à internalização de atividades produtivas e a consequente motivação por relações de fornecimento, associada à necessidade de competências técnicas. Segundo os autores, a externalização da produção pela firma está associada à seleção de suas oportunidades produtivas e à disponibilidade de capacidades externas. Observou-se que, a partir do foco dado na montagem pelas montadoras paranaenses, a busca por competências externas tem sido alta no setor, desenvolvendo um forte mercado de fornecimento que tem suprido satisfatoriamente, conforme entrevistas, as necessidades das montadoras. Corrobora-se, ainda, a importância do processo de aprendizado na definição das fronteiras da empresa, como discutido em Langlois (1992), Combs e Ketchen (1999), Argyres e Zenger (2008, 2012) e Saes (2009). Devido à maior experiência e aprendizado dos fornecedores, altamente especializados do setor automotivo, as montadoras são estimuladas a externalizar a produção de várias autopeças.

Paralelamente à noção de especialização, encontra-se, também, a importância dos custos na decisão pela desintegração vertical. O processo de externalizar a produção traz uma série de vantagens associadas a **custos de transação**, que são evitados ou minimizados. Internamente, essas vantagens se concentram na minimização da dificuldade de coordenação: "[...] fica mais fácil para administrar, por que a montadora não tem a responsabilidade pela execução. Se a gente for fazer isso aqui, pode surgir muito problema interno de coordenação, e isso é custo também, custo que a gente não tem transferindo para eles", como afirma a gerente de logística da Empresa Fornecedora 1. Da mesma forma, o Gerente de Compras da Montadora C completa: "Toda a responsabilidade de coordenar, administrar e a parte de estoque, a gente deixa de ter. Se eu fosse fazer internamente teria uma série de burocracia, problemas, coordenação que eu teria que ter".

Dessa forma, deixa de ser responsabilidade da montadora a administração da produção e das atividades necessárias para sua execução, tais como compra de matéria-prima, treinamento de pessoal,

administração de estoque, entre outras. Com isso, corrobora-se o exposto por Coase (1937) e Melo (2006), de que o aumento nos custos internos de coordenação ou governança, devido a exigências na organização interna da produção, pode-se constituir num fator motivador das relações de fornecimento.

Além dos custos de transação internos, a decisão pela externalização é motivada, ainda, pela presença de **baixos custos de transação externos**, já que os contratos apresentam *design* bem definido, devido aos direitos de monitoramento e salvaguardas contratuais estabelecidas entre montadoras e seus fornecedores. A frequência recorrente, por sua vez, permite o desenvolvimento de reputação entre as partes e diminui a possibilidade de comportamento oportunista, conforme exposto por Williamson (1985, 1996) e Ménard (2004). Apesar dos fornecedores diretos serem especialistas na produção de determinadas autopeças, apresentando conhecimento superior ao das montadoras sobre a sua fabricação, e negociarem com mais de uma montadora ao mesmo tempo, a existência de vários fornecedores no mercado limita quebras contratuais (*hold up*), reduzindo a incerteza. Nesse caso, percebe-se um alinhamento entre os atributos transacionados e a estrutura desintegrada verticalmente.

Nota-se que, para se tornar um fornecedor das montadoras, existe um processo de competição acirrado, portanto, os que alcançam tal posição buscam se adequar para não perdê-la, já que a montadora tem outros fornecedores disponíveis. Essa constatação pode ser observada a partir da fala do Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 3:

Lógico que eles passam para a gente porque nós só fazemos isso, temos *know how* para fazer isso melhor do que eles [...]. Eu enquanto fornecedores tenho interesse em continuar fornecedor, porque é um mercado muito lucrativo, estamos falando de uma das industrias mais fortes do mundo, eu não vou fornecer para 10 carros, eu vou fornecer para milhares deles. Então a gente tenta manter isso, não ter problema, porque eles avaliam muito e se a gente pisar na bola e começar a dar prejuízo para eles, eles trocam por outro. Por isso não dá para

bancar uma de esperto com eles. O risco é muito alto [...].

Diante do exposto, pode-se avaliar a adequabilidade da sub proposição (a) neste estudo, de que a *capacidade superior do mercado, aliada a baixos custos de transação externos, pode motivar a externalização da produção*. Portanto, o alto nível de especialização dos fornecedores, ou sua capacidade externa superior, motiva a desintegração vertical, dado que externamente é possível obter a oferta de recursos capazes de atender as especificidades requeridas pela montadora. Ademais, os baixos custos transacionais, associados à frequência e a reputação desenvolvida entre as partes, também potencializam a opção pela desintegração. Em complemento, os altos custos de transação internos, relacionados a coordenação, caso a integração vertical fosse a estrutura adotada para a maioria das autopeças fabricadas nas montadoras, motiva a desintegração vertical. Nesse ponto, confirma-se a colocação de Langlois (1992) de que os limites da firma são determinados pela força relativa das capacidades da empresa e do mercado, sendo que essas em conjunto com os custos de governança determinam os seus limites no curto prazo.

Em se tratando dos **custos de mensuração**, os gerentes entrevistados destacam a ausência de grandes dificuldades ou problemas na definição e mensuração dos atributos das autopeças transacionadas, justificando a desintegração vertical. Essa afirmação pode ser exemplificada na fala da Gerente de Logística da Montadora A-B: "Às vezes, o cara é muito melhor do que nós na produção da autopeça [...], e quando a gente compra autopeças desses fornecedores, normalmente a gente não tem problema quanto a definir e garantir que essas especificações do produto sejam mantidas". Essa colocação também é confirmada pela Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 2: "Se você pensar, eles estabelecem um monte de critérios para controlar o que fazemos, muitos mesmo, então, se eu pisar na bola, mudar algo, eles vão saber, e eu não quero prejudicar essa relação. Por isso funciona, eles controlam e nós aceitamos". O Gerente de Qualidade da Montadora A-B também resume a situação, destacando a divisão de responsabilidade pela qualidade da autopeça fabricada:

Na minha opinião é uma decisão muito inteligente quando você consegue controlar. Primeiro, é mais barato, não tenho custo que teria se fizesse aqui. Segundo, é mais fácil de administrar, porque nós descentralizamos e dividimos a responsabilidade pela qualidade do produto. Terceiro, nós controlamos, nós estabelecemos como essa autopeça vai ser fiscalizada em cada detalhe, cor, quantidade de ferro, de aço, de plástico, tudo que você pode imaginar nós controlamos, medimos, detalhamos.

Sendo assim, ao externalizar a produção, os gerentes entrevistados alegam não encontrar grandes dificuldades nas definições das especificações da autopeça que será comprada, sendo as transações, na maior parte das vezes, ausentes de problemas nesse sentido. Diante do exposto, confirma-se a sub proposição (b), de que *a capacidade superior do mercado aliada à facilidade de mensuração pode motivar a externalização da produção*. Portanto, além da externalização de algumas autopeças indicarem uma maior capacidade dos fornecedores para fabricá-las, ela também indica facilidades na mensuração.

Quanto à mensuração, ratifica-se o exposto por Barzel (2002, 2003), de que as empresas desintegram suas atividades quando não ocorre dificuldade de mensurar as mercadorias envolvidas na troca ou de se definir os direitos de propriedade transacionados. Essa afirmação pode ser complementada ao se acrescentar a condição de capacidade superior dos fornecedores (LANGLOIS, 1992) para motivar a desintegração, o que Williamson (1985) define como *high power incentive*, ou incentivo superior do mercado.

Ademais, pôde-se observar que quando as transações são caracterizadas por facilidades de mensuração dos atributos das autopeças, os direitos de propriedade das montadoras apresentam-se identificados e protegidos. Nesse sentido, o Gerente de Compras da Montadora C explica: "Se eu consigo controlar essas especificações, se eu consigo estabelecer mecanismos de controle, é muito mais difícil dar problema, porque fica tudo engessado e os fornecedores buscam não pisar na bola".

Percebe-se, portanto, que a facilidade de mensuração das especificações das autopeças influencia os custos de monitoramento e gerenciamento das transações externas, que se tornam mais baixos na medida em que a transação se torna recorrente: "O custo de monitorar o fornecedor a gente tem mais no começo da relação, antes de definir as especificações do produto que temos que controlar. Depois a gente só mantém o que foi definido, aí você não tem mais tanto custo com monitoramento, não dá muito problema", complementa o Gerente de Compras da Montadora A-B. Nesse sentido, encontra-se respaldo para a sub proposição (c), de que *facilidades de mensuração das dimensões dos produtos transacionados indicam baixos custos de transação externos, motivando a desintegração*.

Paralelamente aos custos de transação e mensuração, os **custos de produção** também se apresentaram como influenciadores para a desintegração vertical. Vale notar que, como o fornecedor se especializa em determinada atividade, seus custos produtivos são diluídos devido à produção em escala. Internamente, os entrevistados argumentam que a especialização em uma tecnologia gera a necessidade de investimentos, tanto em termos de qualificação de mão-de-obra, quanto de local para realizar o processo produtivo e estocar os produtos fabricados. Dessa forma, o investimento inicial para produção interna seria elevado e a economia de escala limitada. Já ao externalizar a produção, como afirma o gerente de compras da Montadora A-B: "[...] os fornecedores se especializam e eles podem vender não somente para nós, mas para qualquer montadora. Ou seja, eles conseguem dispersar esse custo de investimento alto para uma maior quantidade de peças. Agora nós teríamos que fazer investimentos maiores".

Os custos produtivos associados à mão de obra, foram notadamente relatados, juntamente com os custos de encargos tributários, como pode ser exemplificado na fala do Gerente de Compras da Montadora C: "O que motiva é principalmente custo, porque se fosse mais barato pode ter certeza que nós faríamos internamente. Agora quando você deixa um terceiro fazer, você se livra de um monte de encargos tributários e a nossa mão-de-obra é muito mais cara do que a dos fornecedores, na grande maioria".

Ademais a montadora não precisa se preocupar com estrutura física para realizar o processo produtivo, e seria impossível apresentar espaço físico para realizar toda a produção de autopeças internamente.

Essa constatação pode ser visualizada na fala do Gerente de Compras da Montadora C: "Quanto mais a gente jogar pro fornecedor, a gente economiza espaço e custo de estoque em casa e transfere o custo disso para ele, sem contar no espaço físico para produzir isso". A Gerente de Logística complementa: "Imagina se eu tivesse que produzir todas as peças do carro, isso aqui seria uma cidade, na verdade já é, hoje nós temos mais ou menos 15 mil pessoas trabalhando aqui. E para que eu vou ter um investimento em estrutura para produzir um negócio, sendo que meu foco é montar". Nesse sentido, confirma-se o exposto por Williamson (1985), que justifica a substituição do controle pelo incentivo do mercado, motivando o estabelecimento de relações de fornecimento em detrimento da fabricação própria.

Para trabalhar a questão do custo, de forma geral, os entrevistados usam o conceito de *pay back*, que indica o quanto a peça vai custar sendo feita internamente ou via aquisição externa. No caso do Brasil, se a montadora conseguir recuperar o investimento realizado para a fabricação da peça num período inferior a dois anos, a decisão quanto a internalização pode ser favorável. Do contrário, opta-se por externalizar. Para tomar essa decisão, além de custos de produção e transação, a montadora ainda considera fatores ou incertezas econômicas como a inflação, a variação cambial, montando cenários que possibilitem uma visualização das opções e indiquem a melhor decisão a ser tomada. O Gerente de Compras da Montadora A-B explica:

Toda decisão para fabricar uma peça interna, ou para comprar de terceiro, ou para comprar local ou comprar importado, se baseia tudo numa palavra chave chamada *payback*. O que é o *payback*? O *payback* é quanto essa peça vai custar. Então você vai pegar isso e você vai comparar com o valor que você tem atual. Se tiver um ganho e esse ganho for inferior a dois anos, no caso do Brasil, aí é tomada a decisão: ou manter a peça local, ou fabricar internamente, ou trazer importada. [...] Ou seja, a empresa só vai fazer algo se trazer dinheiro para ela. E em compras isso é muito pesado. Dentro de uma planilha de *payback*, nós temos análise da inflação, nós temos

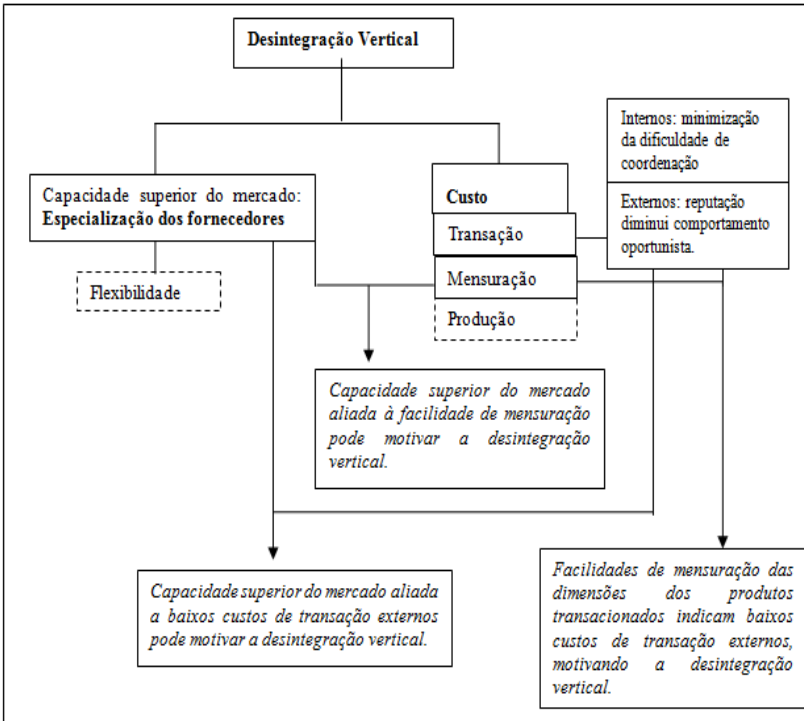
análise da variação cambial. O Euro, por exemplo, vamos pegar uma peça lá da Europa, nós fazemos um cenário que daqui um ano ou seis meses o Euro vai disparar, nós não vamos comprar essa peça lá fora.

Nota-se ainda que, a partir da externalização da produção, as montadoras se beneficiam dos incentivos similares ao da estrutura via mercado, inerentes à **flexibilidade**. Os entrevistados chamam atenção para a questão da flexibilidade que se tem para mudanças ou novas solicitações nas autopeças, quando se contrata externamente. Em caso de problemas na qualidade do produto transacionado, o fornecedor pode ser muito mais rápido que a montadora na sua resolução: "Se eu quero alterar alguma coisa aqui dentro até dentro do próprio fluxo da montadora, para você alterar uma peça é uma dor de cabeça absurda. O fornecedor é muito mais rápido do que eu, porque ele só fornece aquilo". Em complemento, o gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 6 esclarece:

Um ponto fundamental, principalmente no caso da montadora é a flexibilidade, porque quando ela faz internamente, para ela atualizar o seu processo é custoso, porque é uma empresa grande, precisa de aprovação da Alemanha ou da França, ou do país de origem da montadora. Já se você compra pronto, ou você demanda para o cara atualizar ou você abre um *sourcing* e compra de outro, e evita esse desgaste interno, em termos de preocupações internas e burocráticas. Então tem mais facilidade de renovação e atualização sem dor de cabeça.

De forma geral, percebeu-se que a capacidade superior do mercado, gerada pela alta especialização dos fornecedores do setor investigado, aliada a consideração dos custos de transação, mensuração e produção, complementa o conjunto dos principais fatores que influenciam a decisão de desintegrar a produção nas montadoras estudadas.

**Figura 14 - Desintegração vertical da produção no setor automotivo: modelo teórico-empírico.**



Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: A linha tracejada indica a presença de aspectos que foram observados no levantamento de dados empíricos, mas que não integram o modelo e as proposições e sub proposições teóricas apresentadas.

Esse raciocínio é expresso na Figura 14. Esse racional é ratificado pelo Gerente de Qualidade da Montadora C: “Além de sair muito mais barato externalizar, aquela empresa só faz isso, essa é a expertise dela. Então, a maior questão é o custo, eu não preciso gastar com nada internamente, e também por eu não precisar ter um *know how* interno para fazer uma peça específica”. Na percepção dos entrevistados, altos níveis de especialização são notadamente presentes



no mercado de fornecimento automotivo, devido ao fato de este ser um mercado já bastante desenvolvido e avançado em termos de empresas fornecedoras.

Ao decidir adquirir uma peça externamente, a montadora busca se beneficiar dos diversos incentivos presentes na relação com os fornecedores. Entre eles, destacam-se *expertise* pela especialização dos fornecedores, redução de custos internos de coordenação, menor custo de monitoramento pela frequência e reputação desenvolvidas na transação, facilidades de mensuração, economias de escala, entre outros.

Sendo assim, a ausência de capacidades internas e a facilidade de acessar ou desenvolver a capacidade associada ao processo produtivo no mercado de fornecimento, aliada a análise dos custos de transação, mensuração e produção, direciona a decisão pela externalização da produção. Por isso, ao decidir externalizar a produção de determinado componente, a noção de custo se expande para além dos custos de transação, mensuração e produção. Isso permite que a montadora direcione seus esforços internos para as atividades estratégicas de valor, associadas ao desenvolvimento e montagem dos carros.

### 5.5.3 Proposição de Complementaridade 3 - Sobre contratos

A desintegração vertical de atividades produtivas, de forma geral, pode envolver contratos com fornecedores ou a compra via mercado livre ou *spot*. A proposição 3, que versa sobre contratos, considera que **na possibilidade de mensuração dos atributos dos produtos, a relação contratual pode ser utilizada para garantir os direitos de propriedade sobre ativos de elevada especificidade e sobre recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva, evitando-se os custos da integração vertical.**

No setor automotivo, apesar do alto nível de especificidade das autopeças transacionadas, a relação contratual foi identificada como predominante nas entrevistas realizadas. Essa predominância permite compreender como transações envolvendo ativos de elevada especificidade ou estratégicos, geradores de vantagem competitiva, podem ser realizadas via contratos em detrimento à integração vertical. De forma geral, os contratos podem ser utilizados para obtenção de autopeças em duas situações distintas, envolvendo: a) Ativos

padronizados e recursos não estratégicos; b) Ativos específicos e recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva.

No caso dos **ativos padronizados e recursos não estratégicos**, os entrevistados são unânimes ao afirmar que, além da possibilidade de sua obtenção via mercado (não utilizado nas montadoras entrevistadas), os contratos são capazes de garantir, de forma satisfatória, os direitos de propriedade das montadoras. Isso porque, elas são capazes de mensurar os atributos das autopeças adquiridas, relacionados à qualidade, largura, peso e especificações técnicas de forma geral. Essa afirmação pode ser demonstrada na fala do gerente entrevistado da Empresa Fornecedora 3: "Já que o contrato consegue garantir para as montadoras que a gente vai entregar, porque elas vão pegar a responsabilidade de fazer essas peças padronizadas, mais básicas, é muito mais barato e inteligente deixar com a gente". A Gerente de Logística da Montadora A-B complementa:

O contrato consegue garantir muito bem os nossos direitos, porque você tem muitas formas de garantir; isso é tudo muito bem planejado, cada coisinha é detalhada e a gente sabe o que detalhar. Tem muito controle e se o fornecedor não cumprir quem vai perder é ele, ele vai ser multado, ele vai ser substituído, então tem um custo muito grande para ele arriscar assim. E para ele é muito mais interessante ter uma relação de longo prazo com a montadora, porque o volume de vendas dele aumenta demais. Eu trabalhei oito anos na engenharia, nunca vi nenhum problema nesse sentido de vazar informação ou algo do tipo. Se eles fizerem isso, eles quebram.

A situação é a mesma quando se trata de **autopeças de elevada especificidade e estratégicas, geradoras de vantagens competitivas**. No primeiro caso, ou seja, mesmo em se tratando das transações de autopeças com alto nível de especificidade, que justificariam a integração vertical pela possibilidade de comportamento oportunista, nos termos de Williamson (1985, 1996), percebeu-se a predominância das relações contratuais. Isso é justificado, pelos

entrevistados, devido à possibilidade de mensuração. Sendo assim, a presença de dimensões factíveis de mensuração nas autopeças adquiridas (cor, peso, largura, especificação técnica) pelas montadoras permite a garantia satisfatória de direitos de propriedade sobre elas.

O gerente de Qualidade da Montadora A-B esclarece: "Eu tenho uma autopeça muito específica para minha empresa, mas eu contrato, ai você me pergunta por quê? Porque eu tenho mais vantagem contratando, eu vou conseguir controlar isso, eu tenho os meios de controle, para que eu vou fazer sendo que alguém faz melhor e eu consigo controlar?". Da mesma forma, o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 5 alega: "A questão é: por que não contratar? Mesmo em peças específicas, eles controlam todos os detalhes, se sair algum erro daqui descobre depois com um *recall*. E é pior. Eles conseguem acompanhar cada componente que a gente coloca, inclusive os fornecedores que a gente usa".

Diante dessa consideração, torna-se válida a sub proposição (a), de que *ativos de elevada especificidade podem ser governados pela contratação, desde que eles apresentem dimensões mensuráveis claras*. Dito de outra forma, mesmo em se tratando de ativos de elevada especificidade, característicos do setor automotivo, a contratação e o inerente direito de controle, pela possibilidade de mensuração, inibe o comportamento oportunista (WILLIANSON, 1985, 1996), favorecendo a garantia de direitos de propriedade.

Vale notar que os entrevistados afirmam que nem sempre a mensuração pode ocorrer de forma exata, por esse motivo existem tolerâncias por parte das montadoras. Essa situação é exemplificada na fala do gerente de compras da montadora A-B: "Nem sempre a mensuração minha vai ser exata, mas se a que ele me passar pode ser aceita dentro do que eu posso aceitar, porque está dentro do que nós cotamos ou produzimos, ai de certa forma garanto que eu não estou perdendo na troca, é um limite de perda aceitável". Normalmente, a tolerância na admissão de erros se relaciona ao reconhecimento da capacidade do fornecedor de autopeças em atender as especificações do projeto estabelecidas.

Observou-se que o controle das montadoras, obtido pela mensuração, é satisfatório via relação contratual porque ela exerce direitos específicos e, na maior parte das vezes, direitos residuais de controle (FOSS; FOSS, 2005). Os direitos específicos de controle são

exercidos em todas as transações de autopeças, inclusive nos casos em que o fornecedor é o responsável pelo desenvolvimento do molde e fabricação da autopeça. Nesses casos, ele fica sujeito ao controle da montadora, por meio de um aparato legal estabelecido em contrato. Já nas situações em que a montadora é responsável pelo desenvolvimento do molde da autopeça, e nas situações em que esse desenvolvimento ocorre conjuntamente com o fornecedor, a montadora obtém, também, a propriedade do molde da autopeça, passando a exercer direitos residuais de controle (HART, 1996; BARZEL, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2011). Sendo assim, a montadora pode decidir sobre o uso de algumas autopeças em situações não previstas em contrato, pois detém a propriedade das mesmas.

O gerente de logística da Montadora A-B corrobora essa afirmação: "Quando a montadora passa um molde para o fornecedor ou quando ela desenvolve com ele, a autopeça é dela, o molde fica lá, mas a propriedade é da montadora, se ela quiser pegar e tirar de lá, ela pode. Todas as montadoras são assim". A possibilidade de controle específico via relação contratual e, ainda, de controle residual, portanto, viabiliza a contratação. O Coordenador de Desenvolvimento Industrial da FIEP explica: "Normalmente, a estrutura é muito sinérgica, muito entranhada, onde a montadora puxa todos os seus fornecedores e controla tudo, em muitos casos até os moldes das autopeças. A responsabilidade da ação é do fornecedor, mas a montadora pode possuir o direito sobre o molde em alguns casos".

Além de ativos específicos, vale notar que diversos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva também são transacionados, e até desenvolvidos, nas relações das montadoras com seus fornecedores. Vale lembrar que os recursos geradores de vantagens competitivas, retomando a classificação de Barney (1991), são aqueles considerados raros e valiosos, diferentes dos geradores de VCS que, além dessas características, devem ser difíceis de imitar e substituir. Destaca-se que na trajetória das montadoras investigadas, diversos recursos geradores de vantagem competitiva, que hoje são comuns entre os concorrentes, se apresentaram por meio do lançamento de inovações, tais como o *bluetooth*, o GPS integrado no veículo, com cartão SD, o sensor de ré, *air bags*, entre outros. Nesses casos, mesmo sendo considerados recursos valiosos e raros para as montadoras (BARNEY,

1991), quando foram lançados, muitos deles foram desenvolvidos conjuntamente com os fornecedores ou por fornecedores mais inovadores presentes no setor.

Em alguns casos, como já destacado, a contratação ocorre por falta de conhecimento da montadora ou falta de capacidade para dominar o processo produtivo do produto. Em outros, porque a montadora consegue controlar os recursos, até mesmo adquirindo o direito legal sobre eles: "Tem coisa que a gente desenvolve e é muito raro no mercado, mas o fornecedor tá ali, com a gente. Não te digo confiar 100%, mas a gente tem muitas vezes o direito legal sobre a peça, porque financiamos o desenvolvimento dela", como afirma o Gerente de Compras da Montadora C. No mesmo sentido, o direito residual também pode ocorrer, como afirma o Gerente de Logística da Empresa Fornecedora 5: "Tem vezes que eles participam junto com a gente do desenvolvimento de uma peça mais diferenciada no mercado e eles se infiltram tanto que eles conseguem controlar cada item, porque sabem como faz. Eles pagam para a gente desenvolver a peça. Então o direito da propriedade da peça é deles". Dessa forma, a contratação ocorre, também em se tratando de autopeças estratégicas geradoras de vantagem competitiva, porque a montadora adquire direitos legais, e muitas vezes residuais, sobre elas.

No caso da transação de autopeças mais valiosas, ou raras, como foi o caso do desenvolvimento do *bluetooth* e GPS, o controle da qualidade foi ainda mais efetivo e, muitas vezes, foi desenvolvido em conjunto com o fornecedor. Nesse caso, a mensuração foi utilizada para controlar as dimensões relacionadas à qualidade dessas autopeças nas transações, dado a sua importância para geração de vantagem competitiva no seu lançamento. Esse controle pela mensuração normalmente é realizado, segundo os entrevistados, porque as montadoras não podem falhar nos aspectos de qualidade de autopeças dessa natureza, uma vez que afetariam mais diretamente a sua imagem no mercado de produtos. O Gerente de Qualidade da Montadora C complementa:

No caso das autopeças que tem medidas, desde as mais simples, mas as mais estratégicas, que dá para controlar as especificações, para cada lote que vem do fornecedor nós temos amostras que

vão para a Sala de Medidas. Lá elas passam por um raio x que confirma em 3D as medidas exatas que elas têm em comparação as que elas deveriam ter pelo projeto solicitado. Então, ali é controlado tudo, espessura, tamanho, largura, matéria-prima, altura, tudo que é medida passa ali para ver se vai ter algum erro quando aquela peça for colocada no carro. Nos casos de fornecedores de grande porte, quanto mais estratégico maior o controle.

Com isso, pode-se observar a adequabilidade da sub proposição (b), de que *recursos estratégicos (valiosos e raros), geradores de vantagens competitivas, também podem ser governados pela contratação, desde que apresentem dimensões mensuráveis claras*. Apesar de as propriedades específicas de cada autopeça transacionada, valiosa ou rara, indicarem possibilidade de comportamento oportunista (FOSS, 2005), e a assimetria de informação (SILVERMAN, 1999; BARZEL, 2005) estar presente, em maior ou menor grau, nas transações, a possibilidade de mensuração permite a utilização de contratos, limitando as possibilidades de apropriação de valor. Nessa orientação, a limitação da VBR, apontada por Foss (2005), quanto ao tratamento da questão de criação e apropriação de valor de recursos estratégicos, pode ser amenizada ao se considerar a mensuração para garantia de direitos de propriedade e minimização de problemas de *hold up* em relações contratuais.

Considerando-se o tratamento dos recursos estratégicos, podem-se propor algumas orientações quanto à escolha das estruturas de governança possíveis para coordenar as suas transações, tomando-se como variável a geração ou não de vantagem competitiva. O Quadro 20 identifica esse alinhamento, considerando os recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva, os geradores de VCS e os recursos não estratégicos, em relação as possíveis estruturas de governança para sua coordenação e proteção.

Cabe destacar que a possibilidade de controle das montadoras sobre as especificações e as dimensões mensuráveis das autopeças, geradoras de vantagem competitiva, ocorre devido ao aprendizado e capacidades adquiridas por ela ao longo do processo de terceirização (*path dependence*). Esses mecanismos de mensuração podem ser

potencializados, ainda, por meio da relação de confiança e aprendizado conjunto com o fornecedor, desestimulando a captura indevida de renda por ambas as partes. Em complemento, salvaguardas surgem diante do processo de aprendizado relacionado à recorrência nas transações, incrementando esses mecanismos de mensuração e caracterizando a evolução eficaz dos contratos.

**Quadro 20 - Recursos estratégicos e estruturas de governança, com base no setor automotivo.**

<b>Tipos de Recursos</b>	<b>Estruturas de Governança relacionadas</b>
Recursos estratégicos geradores de VCS	Integração vertical
Recursos estratégicos geradores de VC	Integração vertical ou Contratos
Recursos não estratégicos (padronizados)	Contratos ou mercado

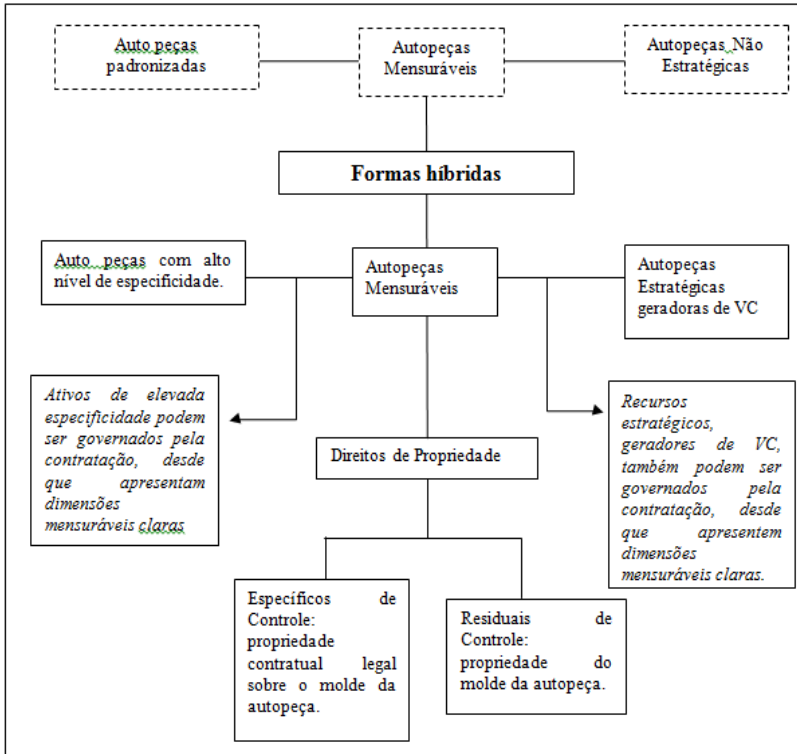
Fonte: elaborado pela autora.

Dessa forma, confirma-se a influência do processo de aprendizado sobre as transações organizacionais de recursos estratégicos geradores de vantagens competitivas, conforme já discutido por Langlois (1992), Combs e Ketchen (1999), Melo (2006), Argyres e Zenger (2008, 2012) e Saes (2009), aplicada, nesse caso, aos aspectos de mensuração. Da mesma forma, a informação (BARZEL, 2002) assume papel primordial no setor, uma vez que a sua disponibilidade torna o aprendizado sobre os aspectos de mensuração possível.

Diante do exposto, percebe-se que, mesmo com a presença de autopeças com alta especificidade ou geradoras de vantagem competitiva, que justificaria a integração vertical, a forma híbrida foi observada como predominante nas empresas investigadas. Isso pode ser explicado pela presença de alto desenvolvimento e utilização de mecanismos de controle, de mensuração e de garantia de propriedade dessas autopeças, além da consideração da capacidade superior do mercado de fornecimento. Nesse caso, apesar de haver elevação nos custos de mensuração e de transação, pela grande utilização de contratos no setor, evita-se os custos produtivos que se teria caso a integração

vertical fosse utilizada. O raciocínio teórico-empírico inerente à utilização dos contratos é expresso na Figura 15<sup>141</sup>.

**Figura 15 – Formas híbridas no setor automotivo: modelo teórico-empírico**



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Vale notar que cada recurso estratégico, apontado pelas montadoras, tem a contribuição dos fornecedores no seu

<sup>141</sup> Novamente observa-se que os elementos tracejados indicam características observadas nas informações, mas não são objeto do enfoque teórico da presente proposição.



desenvolvimento, que muitas vezes participam na construção desses diferenciais. Nesse caso, a montadora é sempre responsável pelo direcionamento da estratégia, mas o fornecedor é parte essencial na sua viabilização. Ademais, em alguns casos, o diferencial desenvolvido pela montadora é conservado porque existe um controle por parte dela sobre as especificações das autopeças e, muitas vezes, sobre a própria cadeia de fornecimento dos seus fornecedores.

#### **5.5.4 Proposição de Complementaridade 4 - Sobre o Mercado**

A segunda opção de desintegração vertical indica a compra no mercado livre ou *spot*. No caso do mercado livre, vale notar que nas empresas estudadas não foi identificada essa estrutura de governança. Conforme os entrevistados toda e qualquer transação realizada envolvendo aquisição de *inputs* no mercado externo, necessários para montagem do automóvel, é efetivada por contratos formais de compra entre a montadora e seus fornecedores.



## 6 CONCLUSÃO

A presente investigação discutiu as escolhas das estruturas de governança, considerando como objeto de estudo o setor automotivo paranaense, com foco nas relações de montadoras e seus fornecedores diretos de autopeças. Essas escolhas foram tratadas a luz da complementaridade de abordagens da Nova Economia Institucional, considerando-se a TCT e a TCM, com a abordagem da VBR.

Essa discussão se foca, especialmente, a partir do processo de abertura dos mercados na década de noventa, que ocasionou uma reestruturação produtiva no ambiente econômico brasileiro, causando impactos na indústria automobilística nacional. Nesse contexto, entre as mudanças observadas, destacam-se um forte processo de internacionalização das transações de autopeças, de modernização tecnológica dos produtos e processos, bem como de desverticalização da cadeia produtiva, com maior transferência de responsabilidades para os fornecedores diretos.

Essas mudanças modificaram a forma de coordenação nas relações envolvendo montadoras e fornecedores. Nessas relações, por um lado, a divisão de riscos e investimentos e o desenvolvimento de cooperação possibilitaram um relacionamento mais próximo entre montadoras e fornecedores. Por outro, exigências relacionadas à qualidade e produtividade, redução de preços e o aumento da complexidade das responsabilidades dos fornecedores diretos trouxeram tensões, tendo em vista os objetivos conflitantes entre as partes.

De forma pontual, o foco na coordenação e a presença dessa problemática também se estendem ao estado do Paraná. A representatividade do estado na produção automotiva nacional, a necessidade de fortalecimento da cadeia de fornecedores e as ricas características transacionais e competitivas do setor, figuram-se entre os motivadores do desenvolvimento de estudos sobre o setor automobilístico paranaense.

Nessa orientação, a presente investigação teve como objetivo compreender como se configuram as estruturas de governança em montadoras paranaenses, considerando-se os custos de transação, de mensuração e os recursos estratégicos envolvidos. Para isso, realizou-se uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva. A busca de informações ocorreu a partir de dados primários e

secundários, cujo recorte temporal foi transversal, tendo como base os anos de 2013 e 2014. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, envolvendo representantes de montadoras e fornecedores do setor automotivo paranaense. Os dados secundários foram coletados por meio de sites e instituições especializadas no tratamento de dados do setor, tais como ANFAVEA, e de estudos que discutiram a sua dinâmica. Para análise dos resultados, adotou-se o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2004), as considerações acerca de estudos de complementaridade de Ennen e Richter (2010), bem como a proposta de desenvolvimento de teorias de gestão, descrita por Suddaby (2010).

Na presente pesquisa, as estruturas de governança surgem como categoria central e foram classificadas em integração vertical, contratos e mercado. Para sua análise, foram consideradas as abordagens dos custos de transação, de mensuração e dos recursos estratégicos, tratadas, respectivamente, pela TCT, TCM e VBR. Nessa perspectiva, considera-se que a formação dessas estruturas envolve a condição de especificidade, de mensuração e estratégica dos ativos transacionados.

Em relação à TCT, os custos de transação são condicionados à presença dos atributos de transação, ou seja, frequência, incerteza e especificidade de ativos, bem como dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo. Na TCM, os custos de mensuração são tratados a partir da consideração das dificuldades de mensuração e de garantia de direitos de propriedade, bem como da disponibilidade de informação e de padronização. Em relação à VBR, os recursos estratégicos são considerados a partir da influência do *path dependence*, da condição de heterogeneidade e de geração de rendas ricardianas.

Considerou-se que, apesar de ser possível tratar a TCT, TCM e a VBR isoladamente, os limites de cada uma na discussão das estruturas de governança justificaram a proposta de complementaridade aqui apresentada. Como encaminhamento, foram considerados estudos anteriores que trataram dos pressupostos de cada abordagem na escolha das estruturas de governança e os que envolveram a complementaridade da TCT e VBR e da TCT e TCM. Na ausência de discussões considerando as três abordagens conjuntamente, de forma a minimizar suas limitações individuais, foram elaboradas proposições que tratassem

dessa complementaridade, visando a destacar a sua importância e fomentar futuras discussões. Nessa orientação, estabeleceram-se quatro proposições orientadas para compreensão dos influenciadores na escolha das estruturas de governança, tomando-se como referência as referidas vertentes teóricas.

Na primeira proposição, o foco está na integração vertical, a qual considera que o efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico. Em contrapartida, a segunda proposição refere-se à desintegração vertical, em que se propõe que as firmas optam por externalizar sua produção quando o mercado apresenta recursos externos superiores, influenciadas pela facilidade de mensuração e baixos custos de transação externos desses recursos. A terceira proposição, como integrante da desintegração vertical, trata da contratação. Essa propõe que, na possibilidade de mensuração dos atributos dos produtos, a relação contratual pode ser utilizada para garantir os direitos de propriedade sobre ativos de elevada especificidade e recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva, evitando-se os custos da integração vertical. A quarta proposição, também como integrante da desintegração vertical, trata do mercado. Nesse sentido, sua afirmação se orienta pelo pressuposto de que o baixo nível de especificidade de ativos motiva a estrutura via mercado, nas condições de facilidade de mensuração e presença de recursos não estratégicos.

Em termos de resultados, observou-se que as estruturas de governança encontradas nas montadoras investigadas tenderam à integração vertical e à contratação. A integração vertical foi observada no processo de *design*, na fabricação do motor e de partes da estamparia, na pintura e, em uma das montadoras, na produção do câmbio. A contratação, enquanto estrutura de governança, se justificou a partir de dois encaminhamentos: contratos de compra e venda, com molde desenvolvido pelo fornecedor ou pela montadora (contrato de comodato); contratos de desenvolvimento conjunto. Nesse contexto, destaca-se que cada abordagem trouxe diferentes perspectivas para justificar a escolha por cada uma dessas estruturas.

No que diz respeito aos **custos de transação**, ao se considerar as categorias de análise definidas para a TCT, percebeu-se a sua influência sobre a configuração das estruturas de governança. Essas

categorias se caracterizam pela presença dos atributos de transação e pressupostos comportamentais identificados a partir do estudo empírico realizado. Nesse encaminhamento, a especificidade de ativos no setor automotivo paranaense se deu no âmbito físico, locacional, dedicado, temporal e humano. A frequência se apresentou como do tipo recorrente, contribuindo para a redução de estoques, a dinâmica e flexibilidade de entrega e a identificação e amenização dos problemas na linha de produção. Em complemento, também se mostrou presente a condição de incerteza primária (políticas econômicas e oscilações da demanda), secundária (entrada de novos concorrentes, modelos e inovações tecnológicas) e comportamental (oportunismo nas relações de fornecimento).

Da mesma forma, foram identificados aspectos de racionalidade limitada. Nas montadoras, esses se evidenciaram, notadamente, na falta de certeza quanto à composição da autopeça e veracidade do seu custo real. Nos fornecedores se relacionaram, principalmente, à continuidade da transação e ao processo de *sourcing*. O comportamento oportunista, por sua vez, foi observado por meio de situações em que são transmitidas informações irreais sobre a qualidade da matéria-prima, a capacidade produtiva do fornecedor, o cumprimento à regulamentação, bem como sobre estoques, faturamento e transportes.

Sendo assim, a presença de alto nível de especificidade de ativos, associada à frequência recorrente, às elevadas incertezas, bem como à racionalidade limitada e a possibilidade de comportamento oportunista, justificaram o controle pela integração vertical e pela contratação como as estruturas mais utilizadas.

No caso da integração vertical, sua opção é feita em se tratando de algumas autopeças particulares, como o motor, câmbio e estamparia, bem como do *design* dos automóveis e sua pintura. Nesses casos, a integração vertical se justifica pela maior necessidade de controle dessas autopeças, considerando sua elevada especificidade física. As demais autopeças, também consideradas específicas, são contratadas, dado que as salvaguardas existentes são eficientes para a proteção contra comportamento oportunista e quebras contratuais.

Entretanto, constatou-se que a elevada especificidade de ativos se apresenta para todas as autopeças, gerando dúvidas sobre qual estrutura seria mais eficiente, a integração vertical ou contratação. Essas

dúvidas surgiram ao se considerar somente os pressupostos da TCT, que indicam a especificidade de ativos como principal atributo na decisão pela estrutura de governança. Além da presença de ativos de elevada especificidade, considera-se, aqui, que a integração vertical se justifica, em detrimento da contratação, na presença de autopeças mais estratégicas, que demandam maior proteção contra comportamento oportunista e maior necessidade de minimizar a racionalidade limitada.

De forma similar, pode-se considerar que a integração vertical se justifica, em detrimento da contratação, na presença de autopeças específicas com dificuldade de mensuração, como é o caso das partes internas do motor e câmbio, de aspectos intangíveis de *design* e da qualidade da estamparia e pintura. Isso denota a importância da complementaridade de aspectos de eficiência, na redução dos custos de transação e mensuração, com aspectos estratégicos, na proteção desses ativos.

No que tange aos **custos de mensuração**, envolvendo as categorias de análise relacionadas à mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização, a sua influência sobre a configuração das estruturas de governança também pôde ser observada. A possibilidade de mensuração ocorre devido aos mecanismos de controle estabelecidos, desde a escolha do fornecedor e desenvolvimento do projeto da autopeça, até a sua fabricação e entrega. Envolve, ainda, o controle do tipo de autopeça, ou seja, se é crítica ou não para a interrupção do processo produtivo. Os direitos de propriedade, por sua vez, envolvem situações em que a montadora desenvolve e é a proprietária do molde da autopeça, situações de desenvolvimento conjunto com o fornecedor, bem como situações em que esse desenvolvimento e propriedade são do fornecedor. Em todos os casos, a montadora adquire direitos específicos de controle, por meio de contratos de comodato, sendo que nos dois primeiros casos possui, ainda, direitos residuais de controle, tendo o poder sobre a autopeça na forma que lhe for conveniente.

No que diz respeito às informações, sua disponibilidade mostra-se satisfatória, contribuindo para a minimização de problemas nas transações, o controle sobre a cadeia produtiva, a otimização do próprio processo de mensuração e a geração de confiança. Já a padronização é caracterizada por altos níveis de conformidade nas informações. Essa, além de minimizar problemas no processo produtivo,

contribui para gerar economia de escala, realizar controle de qualidade, bem como utilizar da intercambialidade e padrão das autopeças para substituir fornecedores.

Sendo assim, a possibilidade de mensuração e de definição dos direitos de propriedade das montadoras, bem como o compartilhamento de informação entre as partes e o alto nível de padronização do setor automotivo, justificam a forma contratual como estrutura de governança predominante e condizente à realidade transacional das partes.

Em complemento, a integração vertical é utilizada para autopeças que apresentam características de difícil mensuração, tais como o motor, câmbio, *design*, qualidade da pintura e da estamparia. Nesses casos, a complexidade da mensuração pode indicar perda de valor (*design* e qualidade da pintura e estamparia) ou até mesmo dificuldades para garantir a padronização interna de alguns componentes (parte interna do motor e câmbio, por exemplo), dado os custos de controle sobre a sua configuração. Essa limitação em obter e mensurar todas as informações acerca dos componentes e suas especificações leva a montadora a buscar a integração vertical como mecanismo para garantir seus direitos de propriedade específicos e residuais.

No entanto, constatou-se que, além da dificuldade de mensuração, a condição estratégica desses recursos também influencia a escolha pela integração vertical. Isso porque, além de serem difíceis de mensurar, as autopeças envolvidas são mantidas sobre o controle das montadoras em função da sua importância para a construção da identidade do produto e para a manutenção do diferencial estratégico de cada montadora. Ademais, a condição dos níveis de especificidade e de comportamento oportunista complementa a condição de mensuração na escolha da estrutura de governança.

No que se refere aos **recursos estratégicos**, considerando notadamente as categorias de análise *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas, sua influência sobre a formação das estruturas de governança utilizadas pelas montadoras é notória. Percebeu-se que o *path dependence* se relaciona a decisões de investimentos das montadoras, envolvendo adequações às políticas governamentais, trabalho conjunto de longo prazo com fornecedores, desenvolvimento de confiança e aprendizado, bem como pesquisa e desenvolvimento de



inovações tecnológicas. Em consequência dessas decisões, a heterogeneidade surge em função de diferentes escolhas em termos de conceitos de qualidade, segurança e inovações pioneiras em cada montadora. Essas escolhas são geradoras de produtos diferenciados, tais como o carro elétrico, o carro sem motorista e o motor turbo na Montadora A-B, e o motor flex, o ABS e a injeção eletrônica na Montadora C.

As rendas ricardianas, por sua vez, são obtidas pelo menor custo advindo, notadamente, das modificações técnicas nos produtos, desenvolvimento de capital humano e intelectual (incluindo a formação de líderes e gerentes), controle de qualidade e localização dos fornecedores.

Nesse contexto, a integração vertical é justificada no caso do motor, câmbio, *design*, qualidade da estamparia e pintura, devido ao *path dependence* de decisões de investimento das montadoras, com destaque para as relacionadas ao desenvolvimento de inovações tecnológicas internas, fontes de sua heterogeneidade competitiva. Essa decisão é justificada, ainda, pelas possibilidades internas de obtenção de rendas ricardianas, obtidas pela redução de custos, principalmente envolvendo formação de capital intelectual e controle de qualidade.

Entretanto, aspectos inerentes a custos de transação e mensuração, envolvendo a condição de especificidade e a dificuldade de mensuração das autopeças, não são considerados ao se tomar a integração vertical como referência na proteção de recursos estratégicos pela VBR. Essa ausência indica os limites no tratamento de relações bilaterais envolvendo a contratação de recursos valiosos, observada nas montadoras investigadas. Isso ratifica a validade da complementaridade da VBR com a TCT e a TCM, visando considerar os aspectos estratégicos em conjunto com os de coordenação no tratamento dos recursos envolvidos nas atividades dessas montadoras.

Nesse contexto, considerando as limitações apresentadas ao se considerar cada abordagem de forma independente, algumas **proposições de complementaridade** foram elaboradas, visando indicar possibilidades para o tratamento conjunto das três vertentes teóricas. As proposições de complementaridade aqui propostas buscaram tratar da consideração das estruturas de governança, englobando, nesse intuito, aspectos de eficiência e aspectos estratégicos. Para tanto, para cada tipo de estrutura de governança (integração vertical e desintegração vertical,

envolvendo contratos e mercado), foram apresentadas proposições e sub proposições, visando contemplar a complementaridade proposta.

A **proposição de complementaridade 1** trata da integração vertical, considerando o efeito dos ativos específicos, juntamente com a sua dificuldade de mensuração e condição de recurso estratégico, sobre a decisão de integrar verticalmente.

A partir dessa proposição, as sub proposições trabalhadas quanto a integração vertical envolveram a discussão entre: a) ativos específicos e dificuldade de mensuração; b) ativos específicos e recursos estratégicos; c) recursos estratégicos e dificuldade de mensuração.

Tomando-se como referência a pesquisa empírica, constatou-se que a escolha pela integração vertical, caracterizada pela internalização da produção do *design*, estamparia, motor e câmbio, é motivada pela necessidade de controle, envolvendo duas orientações principais: custos (de transação, mensuração e produtivos) e aspectos estratégicos (envolvendo *core competence*, qualidade superior das montadoras na fabricação de autopeças e sua proteção estratégica). Corroborou-se que, por um lado, a escolha pela integração vertical é justificada pela condição de especificidade desses itens, que se identifica por sua utilização exclusiva em cada veículo, bem como pela sua complexidade de mensuração, padronização e controle de qualidade externa. Por outro, é considerada, também, a sua condição estratégica frente aos concorrentes.

A discussão dessas orientações forneceram as bases para a confirmação das sub proposições elaboradas. No que se refere à sub proposição (a), ratificou-se que a integração vertical é justificada pela presença de ativos específicos, tais como o *design*, a estamparia, o motor e o câmbio, com elevada dificuldade de mensuração. A sub proposição (b) foi corroborada, uma vez que a identificação desses ativos como específicos, aliada à sua condição de recursos estratégicos, levaram a escolha pela integração vertical. Dito de outra forma, a sua condição de especificidade, com perda de valor no seu emprego em uma segunda alternativa, paralelamente a sua condição de recursos estratégicos, se evidenciaram como motivadores da integração vertical.

A constatação de que esses recursos estratégicos apresentam difícil mensuração (partes internas do motor e *design*, por exemplo) e, por isso, motivam a integração vertical, confirma a sub proposição (c).

Observou-se, portanto, a busca de equilíbrio entre as noções de custos de transação e mensuração e objetivos estratégicos (foco no *core competence*, na qualidade superior das montadoras na sua fabricação e na sua proteção estratégica) na busca pela eficiência e capacidade competitiva no mercado.

A **proposição de complementaridade 2** se refere à desintegração vertical, em que se considera que a externalização ocorre devido a capacidade superior do mercado, influenciada pelos baixos custos de transação externos e pela facilidade de mensuração. A partir dessa proposição, as sub proposições trabalhadas quanto a desintegração vertical envolveram a discussão entre: a) recursos externos superiores e baixos custos de transação externos; b) recursos externos superiores e facilidade de mensuração; c) baixos custos de transação externos e facilidade de mensuração.

A pesquisa empírica corroborou que a decisão por externalizar a produção é motivada tanto pela capacidade superior do fornecedor, dado pela maior especialização técnica, como por menores custos de transação, mensuração e, também, produção. Em relação à capacidade superior do mercado, a existência de um mercado de fornecimento altamente especializado no setor automotivo paranaense facilita a consideração pela opção da desintegração.

Quanto aos custos de transação, tratou-se da análise dos custos de transação internos e externos, bem como de sua influência sobre a decisão pela desintegração. Altos custos de transações internos, que se teria com a coordenação da produção das autopeças internamente, são minimizados ou evitados pela externalização. Por outro lado, contratos bem definidos em um setor altamente desenvolvido, caracterizam transações com custos de transação externos baixos, devido a reputação desenvolvida e a minimização da ocorrência de comportamento oportunista.

Em complemento, a ausência de dificuldades de mensuração e de garantia dos direitos de propriedade reduzem custos de mensuração, reforçando a decisão pela desintegração. Aliado a esses fatores, os menores custos de produção, dados pela economia de escala, menores custos com encargos tributários, mão de obra e estrutura física, completam o conjunto de influenciadores que direcionam para a decisão pela desintegração.

A discussão desses fatores principais indicaram a validade das sub proposições elaboradas. No que se refere sub proposição (a), confirmou-se sua coerência dado que a capacidade externa superior dos fornecedores das montadoras investigadas, juntamente com os baixos custos de transação externos, pela frequência e reputação desenvolvida entre as partes, levaram a desintegração vertical. Da mesma forma, a sub proposição (b) é confirmada, uma vez a desintegração vertical é estimulada pela capacidade externa superior dos fornecedores automotivos, aliada a facilidades de mensuração dos atributos das autopeças transacionadas. A sub proposição (c), por sua vez, também é confirmada na medida em que essas facilidades de mensuração presentes nas relações de montadoras com seus fornecedores minimizam os custos de monitoramento e gerenciamento das transações, indicando baixos custos de transação externos.

**A proposição de complementaridade 3** trata da estrutura de governança contratual, indicando que ativos específicos e recursos estratégicos podem ser governados pela contratação, desde que sejam fáceis de serem mensurados. A partir dessa premissa, as sub proposições trabalhadas sobre a contratação envolveram a discussão entre: a) ativos específicos e facilidade de mensuração; b) recursos estratégicos, geradores de VC, e facilidade de mensuração. Vale notar que a pesquisa empírica indicou que a utilização dos contratos envolve a coordenação de ativos padronizados e não estratégicos, bem como de ativos específicos e recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva.

Os dados coletados forneceram as bases para a confirmação das sub proposições elaboradas. A sub proposição (a) é corroborada ao se constatar que a contratação ocorre, mesmo em se tratando de autopeças com elevado nível de especificidade, desde que a sua mensuração seja viável. Essa opção se justifica pela capacidade de mensuração das dimensões das autopeças, garantindo a proteção de direitos de propriedade específicos e residuais, bem como evitando os custos da integração vertical. A sub proposição (b) pôde ser identificada na constatação de que, devido as possibilidade de mensuração e controle, a contratação foi utilizada na aquisição de diversas inovações geradoras de vantagem competitiva (*bluetooth*, o GPS integrado no veículo, com cartão SD, o sensor de ré, *air bags*). Observou-se que, mesmo se constituindo em recursos valiosos e raros para as montadoras no seu

lançamento, esse fato não impediu que esses fossem adquiridos por intermédio da contratação.

Percebeu-se que, uma vez escolhido o contrato como opção para coordenar ativos específicos ou recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva, sua utilização fornece algumas contribuições. Além de servir para captar ou desenvolver ativos e recursos dos quais a montadora não tem conhecimento especializado ou capacidade produtiva (VBR), a contratação permite a proteção contra comportamento oportunista (TCT), por meio de salvaguardas contratuais, e formaliza os mecanismos de mensuração e controle sobre as autopeças adquiridas (TCM).

**A proposição de complementaridade 4** trata sobre a estrutura de governança via mercado, que não é utilizadas nas montadoras investigadas, devido a falta de garantias e mecanismos de controle sobre a qualidade das autopeças fornecidas por esse tipo de estrutura.

Em relação às proposições de complementaridade discutidas, alguns aspectos emergiram, merecendo que alguns comentários sejam realizados. Um deles refere-se à posição dos custos de produção, ao lado dos custos de transação e de mensuração, na definição pelas estruturas de governança. Apesar da influência dos custos produtivos não ser trabalhada na presente investigação, e eles serem tido como dados, a sua influência se mostrou notória sobre a escolha pelas estruturas de governança, da mesma forma que aspectos de especificidade e mensuração.

Em relação à VBR, destaca-se a dificuldade de operacionalização na análise empírica do modelo proposto por Barney (1991) e Peteraf (1993). Isso devido a sua complexidade de conceituação e classificação, observada na sua aplicação empírica para identificar os recursos estratégicos nas montadoras estudadas. Ademais, na análise das estruturas de governança, tendo como base a VBR, constatou-se que as variáveis especificidade de ativos, condições de mensuração e, também, a consideração da transação como unidade de análise, são válidas para a compreensão da escolha das estruturas de governança.

Constatou-se que, embora o controle e proteção de recursos pela integração vertical seja considerado um aspecto básico na abordagem da VBR, os recursos e capacidades também podem ser obtidos a partir de relações interfirmas. Dito de outra forma, ao tratar do controle de

recursos, a abordagem se foca na integração vertical como mecanismo de proteção, ignorando a possibilidade da contratação, identificada no trabalho empírico.

Sobre a contratação de recursos estratégicos, geradores de vantagem competitiva, vale notar que grande parte deles, em maior ou menor grau, tem a contribuição dos fornecedores no seu desenvolvimento. Nesse caso, a montadora é sempre responsável pelo direcionamento da estratégia, mas o fornecedor é parte essencial na sua viabilização, participando, muitas vezes, da construção desses diferenciais.

Observa-se, ainda, que os custos de geração de capacidades internas tendem a ser menor com o tempo, dado o contexto de *path dependence*. Outro aspecto se encontra na consideração de que, ao passo em que ativos e recursos tangíveis podem ser mensurados e protegidos, os intangíveis, apesar de poderem ser protegidos, dificilmente são mensurados de forma exata.

Constatou-se, também, que o diferencial das montadoras não está na dificuldade de imitação, uma vez que não existem fortes barreiras à imitação no setor, mas no foco estratégico apresentado por cada montadora. Dito de outra forma, a montadora se diferencia a partir da sua escolha pelas inovações pioneiras que deseja desenvolver. Nessa orientação, o diferencial estratégico está na capacidade de, continuamente, realizar lançamentos de produtos novos ou inovações pioneiras no mercado. Sendo assim, o direcionamento de recursos e capacidades, principalmente, para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias se apresentou como condição básica para a geração de rendas diferenciadas nas montadoras investigadas.

Destaca-se que a presente investigação apresenta várias **limitações**. Uma delas refere-se à dimensão temporal. Apesar de considerar alguns aspectos ocorridos ao longo da trajetória das montadoras investigadas, esse trabalho tem seu foco sobre a situação encontrada no momento em que os dados foram coletados. Nessa linha, apresenta uma visão estática das categorias tratadas, por exemplo, os recursos estratégicos são identificados, no entanto, podem deixar de ser estratégicos com o tempo. Isso se apresenta como limitação, notadamente, em um ambiente caracterizado pela velocidade de mudanças, como é o caso do setor automotivo.

Além disso, a presente investigação teve como objeto de estudo montadoras localizadas no Estado do Paraná. A realização da presente pesquisa em outros estados ou envolvendo o setor automotivo nacional, de forma geral, poderia trazer diferentes resultados e contribuições. Da mesma forma, destaca-se que mecanismos de mensuração de valor de recursos ou ativos, bem como de definição quantitativa de custos de transação e mensuração, não foram implementados.

Nesse sentido, **sugestões de futuros estudos** podem abranger a consideração de uma perspectiva longitudinal na análise das mudanças nas estruturas de governança das montadoras do setor automotivo ao longo do tempo. Da mesma forma, estender a pesquisa para outros estados ou setores pode ser um caminho para complementar e avançar o modelo proposto. Metodologicamente, pesquisas quantitativas podem ser estruturadas de forma a explicar relações de causa-efeito envolvendo a escolha de estrutura de governança, a partir do modelo de complementaridade aqui proposto.

De forma pontual, em se tratando de aprendizado, futuros estudos poderão contemplar como o aprendizado, enquanto recurso estratégico pela VBR, apoiaria a escolha de estruturas de governança pela TCT e forneceria melhores condições para obtenção de informação, padronização e proteção dos direitos de propriedade pela TCM. Da mesma forma, pode-se buscar apreender como a aquisição de conhecimento (VBR) pode contribuir para a redução de assimetria de informação e de comportamento oportunista (TCT e TCM). Isso facilitaria a proteção dos direitos de propriedade em relações contratuais, viabilizando um maior controle sobre as especificações dos produtos transacionados.

A frequência nas transações, enquanto atributo de transação, também pode ser melhor explorada em se tratando da complementaridade das três abordagens. Pela TCT, a frequência se constitui em atributo capaz de influenciar na escolha da estrutura de governança. Isso porque, pode diminuir a possibilidade de comportamento oportunista na medida em que se desenvolve reputação, bem como diminuir a incompletude dos contratos pela experiência adquirida na recorrência das transações (WILLIAMSON, 1985, 1996). Pela TCM, a frequência pode contribuir para gerar padrão, formas de monitoramento e informações que possibilitem uma melhor definição

das dimensões mensuráveis dos produtos transacionados.

Pela VBR, o conceito de frequência (ECT) pode se relacionar ao de *path dependence*. Nesse sentido, a frequência caracteriza a manutenção das decisões na formação de recursos estratégicos ao longo do tempo, contribuindo para a construção do *path dependence* na organização. Dessa forma, com base na discussão teórica e na pesquisa empírica realizada, foi possível perceber a importância da frequência na definição das premissas centrais de cada abordagem. Enquanto atributo de transação que justifica a escolha da estrutura de governança (TCT), a frequência também pode se apresentar na geração de padronização e obtenção de informação (TCM) e na formação de recursos estratégicos ao se considerar seu *path dependence* (VBR).

Essas sugestões e novas ideias, envolvendo a complementaridade da noção de custos e estratégia na definição dos limites da firma, se apresentam como um rico caminho de discussões e possibilidades. A presente investigação, apesar das limitações teóricas e empíricas inerentes, buscou dar mais um passo na tentativa de discutir e buscar soluções para as lacunas ainda existentes no entendimento da configuração das estruturas de governança. O objetivo, em última instância, é que novas questões surjam e, com elas, novos desafios para pesquisadores que busquem avançar nas discussões sobre os fatores influenciadores das escolhas quanto as fronteiras organizacionais.



## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **NBR 14724 - Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos - Apresentação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Copyright. 17 de Abril, 2011.

\_\_\_\_\_. NBR 6024. **Informação e documentação - Numeração progressiva das seções de um documento - Apresentação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Copyright. 01 de Março, 2012.

\_\_\_\_\_. NBR 6028. **Informação e documentação - Resumo - Apresentação**. Rio de Janeiro: Copyright. 29 de Dezembro, 2003.

ANFAVEA - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS. **Anuário da Indústria Automotiva Brasileira 2012**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/>>. Acesso em: 10/10/2012.

\_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automotiva Brasileira 2014**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/>>. Acesso em: 20/01/2015.

AGUIAR, E. C. Relações de fornecimento na indústria automobilística paranaense: o caso Chrysler - Dana. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Programa de Pós Graduação em Administração - Centro Universitário Positivo, Porto Alegre 2001.

ALMEIDA, C. C. R. de. et al. Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento. **FEE**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 135-152, Jul. 2006.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network (SSRN)**. Available at SSRN: <Be>, Jun/2008.

\_\_\_\_\_. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries. **Organization Science**, v. 23, n.6, p. 1643-1657, Nov./Dec. 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. In: EnANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Curitiba/PR. Rio de Janeiro: 2010.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. Redes de Cooperação e Custos de Transação: uma interpretação a partir de evidências empíricas. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, JAY. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; CLARK D. N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: ações e análise organizacional**. V. 3. Atlas. São Paulo - SP, 2004.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2. ed. 1997. 175 p.

\_\_\_\_\_. Theory of Organizations to Supersede the Theory of the Firm, **Working paper**. 2001.

\_\_\_\_\_. Standards and the form of agreement. In: 3rd International Society for New Institutional Economics - ISNIE. Budapeste, Hungria, 2003.

\_\_\_\_\_. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BAUMOL, William J. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. **The RAND Journal of Economics**, v. 17, n. 2, p. 279-286, 1986.

BOHRER, C.; PADULA, A. D.; GONÇALVES, J. de S. O Desenho de Contratos em uma Empresa Fornecedora de Refeições Coletivas. In: ENANPAD – EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005. 1 CD-ROM.

BREITENBACH, Raquei; SILVA, Alexandre da. Nova Economia Institucional (NEI): Estado de Arte nas (In) Aplicações ao Rural. In.:48 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. “Economia e Gestão do Agronegócio”. **Anais...** Campo Grande/MT, 25 a 28 de Junho de 2010.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CARVALHEIRO, E. M. *et al.* Uma Análise dos Contratos Utilizando a Técnica de Análise de Correspondência. In: EnANPAD – XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba/PR. Rio de Janeiro: 2004.

CARVALHO, E. G. de. **Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil**. 2003. 274 f. Doutorado. (Doutorado

em Economia) – Universidade de Campinas-UNICAMP, Campinas, 2003.

\_\_\_\_\_. Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística: uma Abordagem a partir das Principais Montadoras Instaladas No Brasil. **Revista Gestão e Produção**, v.12, n. 1, p. 121-133, Jan.-Abr. 2005.

CARVALHO, E. G.; PINHO, M. Documento setorial: automobilística. **Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil (PIB):** Perspectivas do Investimento em Mecânica. Instituto de Economia da UFRJ e Instituto de Economia da UNICAMP. São Carlos, Fevereiro de 2009.

\_\_\_\_\_. Uma contribuição para o debate sobre globalização na indústria automobilística internacional. *Economia e Sociedade*, v. 14, n. 2 (25), p. 287-317, jul/dez. 2005.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. Panorama do Setor Automotivo: as mudanças estruturas da indústria e as perspectivas para o Brasil. In.: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008.

CERRA, Aline Lamon; MAIA, Jonas Lucio; ALVES FILHO, Alceu Gomes. Projetos locais de desenvolvimento de produtos no setor automobilístico - um estudo envolvendo montadoras de motores veteranas e entrantes. In.: **XIV Simpósio de Engenharia da Produção**. 05 a 07 de Novembro de 2007. Bauru/SP, 2007.

CERRA, Aline Lamon; MAIA, Jonas Lucio. Desenvolvimento de produtos no contexto das cadeias de suprimentos do setor automobilístico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 155-176, Jan./Mar. 2008.

COASE, R. H. “Comments on Cheung.” In.: **Contract Economics**. Edited by Lars Werin and Hans Wijkander. Blackwell Publishers, Oxford/ UK, 1992.

\_\_\_\_\_. The Problem of Social Cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, p. 1-44, Oct. 1960.

\_\_\_\_\_. The Nature of the Firm. *Economica*, London, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937).

COELHO, A. L. de A. L.; PAVÃO, M. P.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. A Produção Científica Direcionada a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) no Brasil e no Exterior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** (ISSN 1984-5294). Edição Especial. v. 1, n. 2, p.177-207, Julho/2009

COMBS, James G.; KETCHEN, David J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n.9, p. 867-888, Sept. 1999.

COMMONS, John. R. **Institutional economics, its place in political economy**. Madison: University of Wisconsin Press, 1959.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 76-106, 2002.

COSTA, Rodrigo Morem; HENKIN, Hélio. Estratégias Competitivas e Desempenho da Indústria Automobilística no Brasil. In.: **40º Encontro da Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em economia - ANPEC**, 2012, Porto de Galinhas/Pernambuco. 40º Encontro Nacional de Economia, 2012.

CRESWEL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where

do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, Vol. 27, n. 1, p. 63–79, 2013.

DAMASCENO, W. S.; VALENTE JÚNIOR, A. S. Setor Automotivo e Oportunidades para o Nordeste. **Célula de Estudos Macroeconômicos, Industriais e de Serviços (CEIS)** - Informe Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE). Banco do Nordeste, n. 2, Janeiro 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMSETZ, Harold. The Cost of Transacting. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 82, n. 1, p. 33-53, Feb. 1968.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, A. V. C. ; GALINA, S. V. R. ; SILVA, F. D. . Análise contemporânea da cadeia produtiva do setor automobilístico: aspectos relativos à capacitação tecnológica. In: **XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 1999, Rio de Janeiro. XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1999.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ENNEN, E.; RICHTER, A. Literature on Complementarities in Organizations: The Whole Is More Than the Sum of Its Parts- Or Is It? A Review of the Empirical. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 207-233, January, 2010.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**. v.6, n.3. São Paulo, 1999.

FARINA, E. M. M. Q. ; JANK, M. S. ; GALAN, V. B. . **O Agribusiness do Leite no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Milkbiz, 1999. v. 1. 108 p.

FERRATO, Elio *et al.* Relacionamento Interorganizacional e *Hold-Up* no Setor Automotivo: Uma Análise sob o Enfoque da Economia dos Custos de Transação. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. 1, p. 75-87, Jan/Mar., São Paulo, 2006.

FERRATO, E.; SPERS, E. E.; GIULIANI, A. C. O Papel da Confiabilidade na Redução dos Custos de Transação: Reflexões entre Brasil, Estados Unidos, Japão E Coréia Do Sul. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 3, n. 2, nov./2004. Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/3>. Acesso em: 03/10/2012.

FERREIRA, G. M. V. *et al.* A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”. **Anais...** Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.

FERNÁNDEZ, R. G.; PESSALI, H. F. Oliver Williamson e a construção retórica da Economia dos Custos de Transação. In: GALA, P.; REGO, J. **A História do Pensamento Econômico como Teoria e Retórica**. Sao Paulo: Ed. 34, 2003.

FIANI, R. A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.12, n.2 (21), p. 185-203, Jul./Dez. 2003.

FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ. Agência Fiep: Notícias do Sistema. **Formar cadeia local de fornecedores é**

**desafio para indústria automotiva paranaense.** Disponível em: <  
<http://www.agenciafiop.com.br/noticia/formar-cadeia-local-de-fornecedores-e-desafio-para-industria-automotiva-paranaense/>>. Acesso em: 17/10/2012.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSS, Kirsten; FOSS, Nicolai J. The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, Mering, v. 15, n. 1, p. 107-121, Mar/2004.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, Nicolai, J. **Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources.** Oxford: Oxford University Press, 2005.

\_\_\_\_\_. Assets, Attributes and Ownership. **International Journal of the Economics of Business**, Oxford, v. 8, n. 1, p. 19-37, 2001.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Critiques of Transaction Cost Economics: An Overview. In.:KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E (editores). **The Elgar Companion to Transaction Cost Economics.** Edward Elgar Publishing, Incorporated, Cheltenham, p. 263-272, 2010.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. Modern Resource-Based Theory(ies). In. DIETRICH, M.; KRAFFT, J. **Handbook on the Economics and Theory of the Firm**, Edward Elgar, 2011

FRONZOI, Fabrisia. O impacto da redução de IPI dos veículos automotores, em virtude da crise financeira. **Revista de Direito Univadi**, n. 2, Junho 2012. Disponível em: <[http://www.revistadireito.unidavi.edu.br/wp-content/uploads/2012/06/Artigo\\_Fabrisia.pdf](http://www.revistadireito.unidavi.edu.br/wp-content/uploads/2012/06/Artigo_Fabrisia.pdf)>. Acesso em: 02/03/2013.

GARCIA, F. C.; BRONZO, M. As bases epistemológicas do pensamento administrativo



convencional e a crítica à teoria das organizações. Acesso em: 01/03/2014.

Acessado em: <[www.anpad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-02.pdf](http://www.anpad.org.br/eneo/2000/dwn/eneo2000-02.pdf)>.

GEREFFI, G. The global economy: organization, governance and development. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (eds). *Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press and Russel Sage Foundation, 2005.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, Jan. 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HART, O.; MOORE, J. Property Rights and the Nature of the Firm, **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, Chicago, 1990.

HART, O. Firms, contracts, and financial structure. **Oxford University Press**, Oxford, England, 1995.

INOVAR AUTO. **O Programa Inovar Auto**. Disponível em: <http://inovarauto.com.br/o-inovar-auto/>. Acesso em: 21/01/2015.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, v. 26, n.1, p. 395-413, Chicago, Mar. 2005.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct. 1978.

KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. 5. ed. Washington: Beard Books, 2002.

KOHL, Volnei Krause; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Estratégias Competitivas de Empresas Agroalimentares: estudo de casos na zona sul do RS. In: EnANPAD – XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba/PR. Rio de Janeiro: 2004.

KIMURA, H. et. al. Algumas Reflexões sobre Estudos em Estratégia. In: 3 Es - ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2007. 1 CD-ROM.

LANGLOIS, Richard N. Transaction-Cost Economics in Real Time. **Oxford Journal – Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.

LANGLOIS, R. N.; FOSS, N. J. Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. In: **Danish Research Unit for Industrial Dynamics**. January, 1997.

LEITE, R. S.; MOORI, R. G. Impacto dos Relacionamentos Colaborativos nos Custos de Transação: O Caso do Arranjo Produtivo de Nova Serrana (MG). In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008. 1 CD ROM.

LEIBLEIN, Michael J. The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 937-961, 2003.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, Luzia Eliana Reis; ORQUIZA, Liliam Maria. **Metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos. Curitiba: FESP, 2002.

MAHONEY, Joseph. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, p. 651-660, 2001.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlim, v. 160, n.3, p. 345-376, Sept. 2004.

MELO, A. A. de. Relações cliente-fornecedor na indústria automotiva : motivações, estruturação e desenvolvimento. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, Maio 2006.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study:** applications in education. Georgia: Copyright, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 27 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Edital de Chamamento Público Nº02/2012. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1342202603.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1342202603.pdf). Acesso em 15/10/2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERZSTAN, D. Direitos de Propriedade, Custos de Transação e Concorrência: o Modelo de Barzel. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUNIZ, Gleydson Paiva; AQUINO, André Carlos Busanelli de; PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches. Mecanismos de governança na terceirização dos Serviços de Tecnologia da Informação: uma *survey* em empresas do Espírito Santo. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. 1 CD-ROM.

NICKERSON, Jackson A. Toward a Positioning Economizing Theory of Strategy. Mimeo. John M. Olin School of Business. Whashington University in Saint Louis Campus 9, 2003.

NICKERSON, Jack A.; ZENGER, Todd R. A Knowledge-Based Theory of the Firm – The Problem-Solving Perspective. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 617-632, Nov. 2004.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990. 152 p.

\_\_\_\_\_. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Pittsburgh, Winter 1991

\_\_\_\_\_. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

OICA – International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Production Statistics. Disponível em: < <http://www.oica.net/> >. Acesso em: 15 dez 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June., 1990.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. A recomendação MMOG/LE: uma análise da influência prática de sua adoção na melhoria de processos logísticos. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 3, p. 607-630, Porto Alegre, Set./Dec. 2012.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

\_\_\_\_\_. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.

PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, José Paulo de; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias Produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: Eduem, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise *ex-ante* e *ex-post* à LDB/ 96. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

PITELIS, C. On transaction cost economics and the nature of the firm. **Économie Appliquée**. n3. 109-130 p. 1994.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.9, p. 853–877, Sep. 1998.

PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

QUADROS, Ruy *et al.* **Globalização e Reestruturação da Cadeia Produtiva da Indústria Automobilística: qual é o papel do Mercosul?** Relatório Final de Pesquisa para o IPEA. Mimeo. Campinas: GEMPI/DPCT/IG/Unicamp, 2000.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SACOMANO NETO, M.; IEMMA, A. F. Estratégias e Arranjos Produtivos da Indústria Automobilística nos Mercados Emergentes: O Caso Brasileiro. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 3, p. 127-139. Set./Dez. 2004.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SANTOS, R. Análise da estrutura de *governance* e do processo de cooperação da rede de fornecedores-parceiros da Renault do Brasil S/A. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) – Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SENHORAS, E. M. A Indústria Automobilística sob Enfoque Estático e Dinâmico:

uma análise teórica. In.: **VIII Seminários de Administração FEA/USF** - SEMEAD, 11 e 12 de Agosto de 2005. São Paulo, 2005.

SESSO FILHO, Umberto Antonio, *et al.* Indústria Automobilística no Paraná: impactos na produção local e no restante do Brasil. **Revista Paranaense de Desenvolvimento - Ipardes**, n. 106, 2004. Disponível em:

<<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/164>>. Acesso em: 17/10/2012.

SILVA, A. da. Ensaio Teórico em Questões Agroindustriais: um debate focado em teorias organizacionais. In: XLVII CONGRESSO DA SOBER “Desenvolvimento Rural e Sistemas Agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações”.

**Anais...** Porto Alegre, 26 a 30 de Julho de 2009.

SILVA FILHO, E. B. da. A Teoria da Firma e a Abordagem dos Custos de Transação: Elementos para uma Crítica Institucionalista. **Pesquisa & Debate**, SP, v.17, n. 230, p. 259-277, 2006.

SILVERMAN, B. S. Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an Integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. **Management Science**, v. 45, n. 8, p. 1109-1124, Aug, 1999.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. 2 vols. Ed. R.H. Campbell and A.S. Skinner. Indianapolis: Liberty Press, 1976.

SOLOGUREN, L. J.; DE PAULA, G. M. Integração Vertical, Grupos Estratégicos e Competitividade: o caso do sistema agroindustrial da soja

no Brasil. In: EnANPAD – XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba/PR. Rio de Janeiro: 2004.

STURGEON, T. J. *et al.*. Globalization of the automotive industry: main features and trends. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, v. 2, n. 1/2, p. 7-24, 2009.

SUDDABY, R. Editor's Comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 346–357, 2010.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TOLEDO, J. C. *et al.* Práticas de gestão no desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças. *Revista Produção*, v.18, n.2, p. 405-422, São Paulo, Mai./Ago., 2008.

TORRES, R. L. A indústria automobilística brasileira: uma análise da cadeia de valor. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) – Programa de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VEBLEN, T. **A Teoria da Classe Ociosa** – Um estudo econômico das instituições. Trad. Olívia Krähenbühl. São Paulo: Atica, 1974. (Os pensadores).

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV, 2004.



WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, N. 2, p. 269-296, 1991.

\_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. Strategy Research: Governance and Competence Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, December, 1999.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. The mechanisms of governance. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613, September, 2000.

\_\_\_\_\_. **The Theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract.** 2002. (Working Paper).

\_\_\_\_\_. **Transaction cost economics and organization theory.** HBS Conference on Organization Design. December 5-6, 2008.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Estruturas de governança e coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. Tese de livre docência apresentada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1995.

\_\_\_\_\_. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes

do (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

\_\_\_\_\_. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: International Society for the New Institutional Economics – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005.

## APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista - Montadoras

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Produtos

comercializados: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

Três principais fornecedores de autopeças: \_\_\_\_\_

### Proposição 1 - Sobre instituições

- 1) Quais as principais regras formais que as montadoras estão sujeitas?
- 2) Há alguma forma de garantia sobre os seus produtos ou os seus direitos? (Patentes?)

### Proposição 4 - Sobre a internalização de atividades/control

- 3) O que a empresa produz internamente e o que compra de terceiros?
- 4) O que leva a empresa a produzir internamente? (ativos específicos, estratégicos, difíceis de serem mensurados?) Quais benefícios a produção interna traz?
- 5) Qual a função do controle? (proteger os recursos estratégicos, melhorar a capacidade de resposta diante das incertezas, facilitar a mensuração, padronização e proteger os direitos de propriedade nas transações?)

### Proposição 6 - Sobre a externalização de atividades

- 6) O que pode levar a montadora a decidir externalizar sua produção? (Quais benefícios?) Facilidades de coordenação e controle (mensuração) influenciam? Falta de competências internas ou competências inferiores ao mercado influenciam?

7) Quais os tipos de contratos existentes? Quais salvaguardas normalmente são incluídas na contratação? Já houve quebra de contrato? Existe ajuda de um departamento jurídico?

8) E quais os benefícios da compra no mercado livre?

### **Proposição 3 - Sobre as características dos produtos transacionados e estruturas de governança**

9) Com que frequência as transações são realizadas com fornecedores de autopeças? Quais as incertezas presentes? Os produtos adquiridos de terceiros são específicos para a montadora ou podem ser utilizados por outros compradores? (São ativos específicos?)

10) Quais critérios ou exigências para seleção de fornecedores? Existem problemas envolvendo a relação com esses fornecedores? (comportamento oportunista?) Quais são os procedimentos para solucioná-los? Algumas das partes pode ficar sem conhecer alguns aspectos da transação realizada, isto é, pode faltar conhecimento para uma das partes?

11) Como os produtos transacionados são controlados ou mensurados? Em especial, como a aprendizagem influencia nesse processo de controle? (Informação, padronização, controle e proteção dos direitos de propriedade).

### **Proposição 7 - Sobre contratos *versus* integração vertical**

12) Os contratos são suficientes para garantir os direitos da montadora frente aos fornecedores de autopeças? Quando se opta por realizar um contrato com fornecedores de autopeças ao invés de integrar verticalmente?

### **Proposição 2 - Sobre recursos estratégicos**

13) Na sua visão, quais são os recursos (equipamentos, volume de produção, tecnologia, estrutura física, componentes exclusivos) e

capacidades (qualificação técnica ou gerencial, engenharia, laboratórios, experiência, reputação) estratégicos da montadora? Ou seja, o que ela tem de diferente em relação aos demais concorrentes, que é difícil de ser imitado? Isso pode acarretar maior margem de lucro?

14) Existem fornecedores que são responsáveis pela oferta desses recursos? Os fornecedores contribuem para gerar esse diferencial?

15) Com que frequência esses recursos estratégicos são transacionados? Esses recursos podem ser utilizados fora do contexto da montadora? (São ativos específicos?) Existe incerteza?

16) Já ocorreram problemas nesses casos (oportunismo, quebra contratual)? E algum tipo de falta de conhecimento (racionalidade limitada) das partes sobre algum aspecto da transação que envolve esse tipo de recurso?

17) Como esses recursos estratégicos são mensurados? É fácil ou difícil de mensurar?

18) A frequência maior com um fornecedor específico ajuda a desenvolver algum tipo de recurso estratégico para a montadora? A frequência com que as transações são realizadas gera padronização e informação nas atividades da empresa?

### **Proposição 5 - Sobre a proteção de recursos estratégicos**

19) Como esses recursos são garantidos ou protegidos, ou seja, utilizados só pela empresa? Como atua junto aos fornecedores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?

## APÊNDICE 2: Roteiro de entrevista - Fornecedores de Autopeças

Entrevista nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_  
 Empresa: \_\_\_\_\_  
 Produtos comercializados: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
 Tempo na empresa: \_\_\_\_\_  
 Principal/(is) montadora/(s) cliente:  
 \_\_\_\_\_  
 Tempo de relacionamento: \_\_\_\_\_

### Proposição 1 - Sobre instituições

- 1) Quais as principais regras formais que as montadoras estão sujeitas?
- 2) Há alguma forma de garantia sobre os produtos ou autopeças que ela desenvolve? (Patentes?)

### Proposição 4 - Sobre a internalização de atividades/control

- 3) Você sabe o que as montadoras (citar o nome) produzem internamente e o que compram de terceiros?
- 4) Na sua opinião, o que leva a montadora a produzir internamente? (ativos específicos, estratégicos, difíceis de serem mensurados?) Quais benefícios a produção interna traz?
- 5) Qual a função do controle? (proteger os recursos estratégicos, melhorar a capacidade de resposta diante das incertezas, facilitar a mensuração, padronização e proteger os direitos de propriedade nas transações?)

### Proposição 6 - Sobre a externalização de atividades

6) O que pode levar a montadora a decidir externalizar sua produção? (Quais benefícios?) Facilidades de coordenação e controle (mensuração) influenciam? Falta de competências internas ou competências inferiores ao mercado influenciam?

7) Você sabe quais os tipos de contratos existentes? Quais salvaguardas normalmente são incluídas na contratação? Já houve quebra de contrato? Existe ajuda de um departamento jurídico?

8) E quais os benefícios da compra no mercado livre?

### **Proposição 3 - Sobre as características dos produtos transacionados e estruturas de governança**

9) Com que frequência as transações são realizadas entre vocês e a montadora? Quais as incertezas presentes? Os produtos vendidos são específicos para uma montadora ou podem ser reempregados nas suas transações com outros compradores? (São ativos específicos?)

10) Quais critérios ou exigências feitas pela montadora para seleção de fornecedores? Existem problemas envolvendo a relação com as montadoras? (comportamento oportunista?) Quais são os procedimentos para solucioná-los? Algumas das partes pode ficar sem conhecer alguns aspectos da transação realizada, isto é, pode faltar conhecimento para uma das partes?

11) Como os produtos transacionados com a montadora são controlados ou mensurados? Em especial, como a aprendizagem influencia nesse processo de controle? (Informação, padronização, controle e proteção dos direitos de propriedade).

### **Proposição 7 - Sobre contratos *versus* integração vertical**

12) Os contratos são suficientes para garantir os direitos dos fornecedores frente a montadora? Quando você acha que a montadora opta por realizar um contrato com fornecedores de autopeças ao invés de integrar verticalmente?

**Proposição 2 - Sobre recursos estratégicos**

13) Na sua visão, quais são os recursos (equipamentos, volume de produção, tecnologia, estrutura física, componentes exclusivos) e capacidades (qualificação técnica ou gerencial, engenharia, laboratórios, experiência) estratégicos da montadora (citar os nomes)? Ou seja, o que ela tem de diferente em relação aos demais concorrentes, que é difícil de ser imitado? Isso pode acarretar maior margem de lucro?

14) Os fornecedores contribuem para gerar esse diferencial?

15) Com que frequência esses recursos estratégicos são transacionados? Esses recursos podem ser utilizados fora do contexto da montadora? (São ativos específicos?) Existe incerteza?

16) Já ocorreram problemas nesses casos (oportunismo, quebra contratual)? E algum tipo de falta de conhecimento (racionalidade limitada) das partes sobre algum aspecto da transação que envolve esse tipo de recurso?

17) Como esses recursos estratégicos são mensurados? É fácil ou difícil de mensurar?

18) A frequência maior com um fornecedor específico ajuda a desenvolver algum tipo de recurso estratégico para a montadora? A frequência com que as transações são realizadas gera padronização e informação nas atividades da empresa?

**Proposição 5 - Sobre a proteção de recursos estratégicos**

19) Como esses recursos são garantidos ou protegidos, ou seja, utilizados só pela montadora? Como atua junto aos fornecedores para evitar possíveis imitações dos concorrentes?