

---

# RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E *HOLD-UP* NO SETOR AUTOMOTIVO: UMA ANÁLISE SOB O ENFOQUE DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

---

ARTIGO – ECONOMIA DE EMPRESAS

*Elio Ferrato*

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Docente no nível de graduação das disciplinas de *Marketing*, Comércio Exterior, Logística Internacional, entre outras, em várias instituições de ensino superior da região de Campinas.

*E-mail:* kandra@uol.com.br

Recebido em: 13/10/2004

Aprovado em: 25/04/2006

*Ruy de Quadros Carvalho*

Professor Livre-Docente do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. Professor Associado (RDIDP) do Departamento de Política Científica e Tecnológica do IG/UNICAMP e líder do Grupo de Estudos de Empresas e Inovação – GEMPI.

Idealizador e Coordenador Responsável pelo curso de especialização (MBA) em “Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica” do DPCT/UNICAMP.

*E-mail:* ruyqc@ige.unicamp.br

*Eduardo Eugênio Spers*

Professor de *Marketing* e Estratégia do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Professor de *Marketing* da ESALQ da Universidade de São Paulo. Pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – PENSA/FIA.

*E-mail:* eespers@unimep.br

*Nádia Kassouf Pizzinatto*

Professora de Cursos de Mestrado, Graduação e Especialização na Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

*E-mail:* npk@merconet.com.br

## RESUMO

As mudanças institucionais ocorridas a partir da década de noventa forçaram os fornecedores de peças da indústria automotiva brasileira a ajustar seus processos para atender às exigências de um mercado globalizado. Surge, então, uma complexa relação interorganizacional entre os fornecedores e as montadoras. Este estudo analisa essa relação pela ótica da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT). Analisando-se uma montadora e doze de seus fornecedores, foram levantadas proposições sobre a percepção do risco de quebra contratual (*hold-up*). Os resultados demonstraram que o tempo de relação fornecedor/montadora, o detalhamento na elaboração do contrato e um menor monitoramento da montadora sobre o fornecedor implicam menor percepção de risco de *hold-up*, assim como ficou demonstrado que a estrutura de governança dominante nessa relação é o modelo híbrido, que permite redução de custos de transação. Outros estudos que aprofundem a relação interorganizacional sob a ótica da ECT com um campo amostral mais amplo e heterogêneo podem contribuir para o desenvolvimento e aplicação desta teoria.

**Palavras-chave:** Relações Interorganizacionais, Indústria Automotiva, Economia dos Custos de Transação, *Hold-up*, Estrutura de Governança.

**INTER ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP AND HOLD-UP IN THE AUTOMOTIVE SECTOR: AN ANALYSIS FOCUSED ON THE ECONOMICS OF TRANSACTION COSTS**

**ABSTRACT**

*Institutional changes since the decade of 1990 have forced parts suppliers for the Brazilian automotive industry to adjust to demands of a globalized market resulting in a more complex inter organizational relationship between suppliers and automotive assemblers. An analysis was made of this relationship from the perspective of the Transaction Costs Economics (TCE) theory. Based upon the relationship of an automotive assembly company with 12 suppliers, propositions were formulated about the perception of the risk of contract break-up (hold-up). Results demonstrate that the duration of this relationship, amount of detail specified in the contract preparation and only a modest monitoring of the supplier by the assembly company lessened the perception of hold-up risk. The structure of governance prevalent in this relationship was a hybrid model which allows for reduced transaction costs. Other more profound studies of this inter organizational relationship from the TCE point of view with a larger and more heterogeneous sample may contribute to the development and application of this theory.*

**Key words:** *Inter Organizational Relations, Automotive Industry, Economics of Transaction Costs, Hold-up, Governance Structure.*

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística no Brasil tem passado, desde o início da década de 1990, por constantes mudanças nas suas relações internas e externas. Este estudo pretende identificar a relação interorganizacional entre uma montadora automobilística, aqui tratada como MA, e alguns de seus fornecedores de peças de suprimento instalados no Brasil, aqui identificados como FS's. Mais especificamente, pretende-se abordar algumas proposições relacionadas com a possibilidade de quebra de contrato na relação entre esses agentes econômicos.

Nessa mesma década, a globalização e a abertura de mercados provocaram mudanças estruturais na indústria brasileira, decorrentes das mudanças institucionais, tais como a abertura das importações, a promoção do desenvolvimento tecnológico, a entrada de novas montadoras no mercado, o fomento às exportações, entre outras, o que implicou uma relação interorganizacional complexa entre clientes e fornecedores. Quadros *et al.* (2000) abordam três mudanças significativas ligadas ao processo de concentração e desnacionalização que modificou a organização da cadeia e que repercute na relação interorganizacional entre a MA e seus FS's: (1) intenso processo de concentração e desnacionalização; (2) modificações na divisão do trabalho; e (3) maior internacionalização das transações de produtos e peças.

Assim, a combinação dessas transformações ocorridas no mercado automotivo do país impactou a indústria automobilística, provocando modificações estruturais que repercutiram diretamente nas relações interorganizacionais entre a MA e seus FS's e exigindo uma coordenação específica das atividades envolvidas.

O conceito de estrutura de governança, conforme Williamson (1996:58), está relacionado à forma de coordenação das atividades econômicas resultantes da relação interorganizacional. Adicionalmente, pode-se aqui entender estrutura de governança como um conjunto de regras estabelecidas pelas instituições, tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações, as quais regem uma determinada transação. Neste estudo, é feita uma análise sobre uma MA e seus FS's na indústria automotiva.

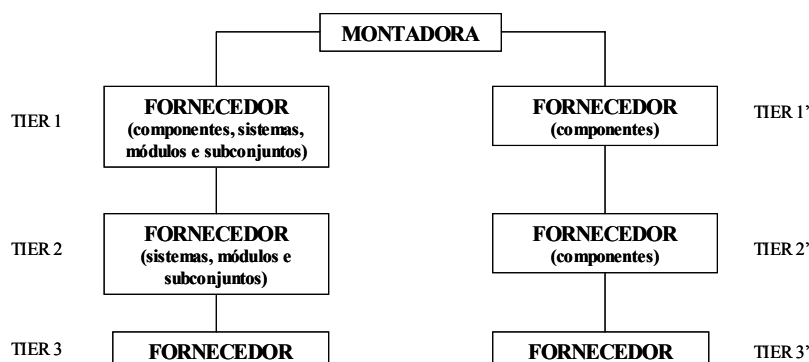
A relação entre a MA e seus FS's é, em geral, baseada no modelo de estrutura de governança híbrida, ou seja, num contrato formal de longo prazo. O estudo da estrutura de governança está inserido na teoria da Economia dos Custos de Transação – ECT. O estudo da ECT foi iniciado por Coase (1990) e desenvolvido por, entre outros autores, Oliver E. Williamson (1975, 1985, 1988, 1991 e 1996). Essa teoria tem sido amplamente utilizada em diversos segmentos da economia, como o agroindustrial (ZYLBERSZTAJN, 1995 e ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

A relação interorganizacional pode se entendida como um contrato. Por contrato formal, aqui, entende-se uma formalização do assentamento de compromissos entre duas organizações independentes juridicamente, e, neste caso, permite ser enquadrado como modelo de estrutura de governança híbrida.

Essa relação pode ser interrompida, o que aqui seria entendido como quebra de contrato (*hold-up*). Segundo Klein, Crawford e Alchian (1978:307), os “*hold-ups* não são baseados em informações assimétricas ou comportamento duvidoso, mas acredita-se que estes podem ocorrer quando um fato inesperado desestabiliza uma relação contratual entre dois agentes econômicos conhecidos”. A cadeia de valor da indústria automotiva brasileira, que aqui corresponde à organização da produção e do comércio por empresas industriais e comerciais envolvidas em redes econômicas, é composta da MA, a montante, e dos FS's, a jusante.

Levando-se em conta o fluxo de transações comerciais formais encontradas no mercado, ilustra-se a seguir como estão arrançadas as estruturas desse segmento, embora este trabalho se restrinja à transação ao nível um, mais comumente denominado, no meio automobilístico, de *tier one* (T1) (Figura 1).

Figura 1: Estrutura de relação MA e FS's na Cadeia Automotiva



Fonte: Adaptado de Salerno *et al.* (2002) pelo autor.

Este fluxo de transações se arquitetura em três níveis em relação à MA, divididos em dois grupos de *tier ones*, ou seja T1 e T1'. O T1 domina o nível deste grupo de fornecedores de componentes e partes, entregando à MA sistemas completos, conjuntos e módulos, enquanto o T1' domina o nível deste grupo de fornecedores de componentes apenas, grupo de *tiers* focado neste trabalho.

## 2. OBJETIVOS E PROPOSIÇÕES

Como objetivo geral, este estudo avalia a percepção sobre o *hold-up* na relação interorganizacional entre FS's e uma mesma MA. Como objetivos específicos, pretende-se caracterizar a relação em termos da duração dos contratos (tempo), o detalhamento para a elaboração do contrato e, por fim, as formas de monitoramento. Esta análise levanta também as características da transação que levam ao modelo híbrido de governança entre a MA e os seus FS's.

São quatro as proposições formuladas neste trabalho, conforme preceitos sugeridos pelos autores Cooper e Schindler (2003). As três primeiras estão relacionadas à percepção dos agentes sobre o *hold-up* e a última delas às estruturas de governança possíveis.

- P1: O tempo de relação entre MA e FS está negativamente relacionado com a percepção de *hold-up*.

Espera-se que, à medida que a relação entre FS's e MA vá se aprofundando, menores sejam as possibilidades de haver risco de quebra de contrato.

- P2: O nível de detalhamento na elaboração do contrato entre MA e FS é negativamente relacionado à percepção de *hold-up*.

É de esperar que, quanto mais informações a MA exigir do FS, antes mesmo de estabelecer qualquer vínculo contratual, menor seja a percepção de *hold-up*.

- P3: O nível de monitoramento ou controle *ex-post* da MA sobre o FS está positivamente relacionado à percepção de *hold-up*.

Sendo baixo o grau de certeza da MA sobre o FS no cumprimento das cláusulas do contrato, no aspecto tecnológico e de recursos humanos, por exemplo, mais controle exercerá sobre o fornecedor para que se cumpram as determinações técnicas exigidas, o que será obtido por meio de estruturas de monitoramento específico e intenso. Assim, espera-se que, quanto maior o risco, maior o monitoramento *ex-post*, ou então, quanto menor a percepção de *hold-up*, menor será o esforço de monitoramento.

- P4: O modelo híbrido como estrutura de governança entre FS's e MA está condizente com os níveis de especificidade de ativos, frequência e incerteza.

Tendo em vista a independência dos FS's em relação à MA, tanto no aspecto técnico quanto administrativo, só existe um meio de vincular as partes no cumprimento de especificações técnicas, prazos, preços e competências: o contrato de longo prazo. Tendo em vista que para os diversos tipos de investimento em ativos deve-se levar em conta a sua eventual não reutilização futura, a especificidade de

ativos pode alterar o cenário da estrutura de governança.

A importância do estudo reside no fato de, por meio da teoria da ECT, sugerir aprimoramentos nas relações interorganizacionais, o que levaria a uma melhoria da percepção do risco de quebra contratual, resultando em redução dos custos de transação.

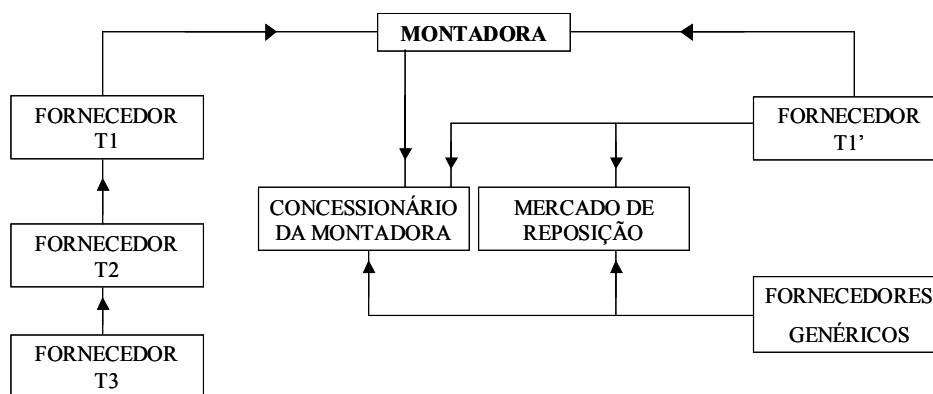
O trabalho está estruturado em sete partes. Na primeira, são apresentados o problema da pesquisa, algumas características das mudanças no setor automobilístico brasileiro e seu impacto nas relações entre a MA e seus FS's, os objetivos, as justificativas e as proposições do trabalho. Na segunda, discorre-se superficialmente a respeito da cadeia de fornecedores no setor automotivo brasileiro. Na terceira, são abordados os pressupostos da ECT, as dimensões da transação e as estruturas de governança para gerir o tipo de transação entre a MA e os FS's. Na quarta, discute-se um modelo para a escolha da forma organizacional. Na quinta, é proposta a metodologia de estudo. Na sexta, são analisados os resultados da pesquisa e sua relação com as variáveis da teoria da ECT, e na última parte são apresentadas as considerações finais e sugestões para novas análises.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

#### 3.1. Cadeia de fornecedores

Scavarda e Hamacher (2001), em seu estudo sobre a evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil, abordam as perspectivas da cadeia de suprimentos no país, destacando que “com a globalização da produção, novas formas de relacionamento e de gestão estão sendo desenvolvidas e estabelecidas nesta cadeia, de forma a torná-la mais competitiva”. A Figura 2 descreve a estrutura efetiva da relação interorganizacional na cadeia de fornecimentos de peças, a partir da MA observada para o desenvolvimento da presente análise. No primeiro nível T1 à esquerda da figura, a relação interorganizacional entre o fornecedor, comumente chamado de sistemista, e a MA ocorre de modo direto, sem interferências, caracterizada pela compra e venda de peças para suprimento, ou seja, para a linha de produção da MA. No segundo nível T2, a relação interorganizacional ocorre entre fornecedores de componentes e fornecedor do T1. No terceiro nível T3, a relação também ocorre entre essas empresas e os fornecedores do primeiro nível ou T1.

Figura 2: Estrutura de relação de fornecimento da Cadeia Automotiva



Fonte: Adaptado de Salerno *et al.* (2002) pelo autor.

De acordo com dados do Sindipeças (2003), o quadro de empresas de autopeças segundo a origem do capital, no período de 1994 *versus* 2002, foi: 1994 – Valor do investimento – capital nacional: 48,0% contra 52,0% de capital estrangeiro, e no ano de 2002 os percentuais foram de 14,1% e 85,9%, respectivamente.

#### 3.2. A Teoria da Economia dos Custos de Transação

O comportamento das organizações tem sido objeto de vários enfoques, entre eles o da economia institucional apresentado por Coase em 1937 (ARBAGE, 2002:1). A ECT tem sido utilizada de

modo crescente nos estudos sobre as organizações (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZYLBERSZTAJN, 1995). Para entendimento do conteúdo da ECT, de acordo com Azevedo (1997:71), a teoria é subdividida em três seções: a) pressupostos comportamentais; b) dimensões das transações; c) modelo para escolha da forma organizacional, que, devido à extensão da seção, está sendo tratado no ponto 4, a seguir. Tendo em vista o destaque do *hold-up* nas relações interorganizacionais entre a MA e seus FS's nesta análise, incluiu-se a seção 3.2.3, que faz uma abordagem específica do assunto.

### **3.2.1. Pressupostos comportamentais**

A ECT combina a pressuposição da racionalidade limitada com a pressuposição da busca do interesse próprio, o que abre uma brecha para a malícia, astúcia, indução a erros, dissimulação, risco moral e oportunismo, como agrega Williamson (1996:56). Segundo ele, a teoria da ECT parte da premissa de que a existência dos custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém de modo limitado, e, além disso, oportunistas.

### **3.2.2. Dimensões das transações**

Pelo fato de cada transação possuir características próprias, as estruturas de governança devem estar devidamente adequadas para atender às exigências das operações nas negociações, no mercado, na elaboração dos contratos ou na integração vertical. Para a ECT são três as dimensões das transações: a) especificidade de ativos, b) frequência e c) incerteza. A essas dimensões outros autores como Milgrom e Roberts (1990 e 1992), Grossman e Hart (1986), além de Azevedo (1997), deram importantes contribuições.

### **3.2.3. Hold-up e Contrato**

O ato de *hold-up*, aqui entendido como quebra de contrato, se ocorrer, deve acontecer na condição *ex-post*, segundo o conceito da ECT, ou seja, na fase de vigência do contrato. Uma vez assinado o acordo, ficam expressas as necessidades e expectativas de cada parte, representada por duas ou mais organizações. Ménard (2002:19) sugere como evitar o *hold-up* num modelo híbrido de estrutura de governança, partindo da posição de adaptação das partes que constituem o contrato ao “enforcement”,

que significa fazer valer os termos do contrato caso uma das partes não cumpra com o seu compromisso. A teoria da ECT prevê que toda transação interorganizacional requer um modelo de estrutura de governança, cuja caracterização discute-se a seguir.

## **4. UM MODELO PARA ESCOLHA DA FORMA ORGANIZACIONAL**

A ECT sugere um modelo para a escolha da forma organizacional para cada tipo de transação, como pode ser visto a seguir:

- a) Mercado: numa relação puramente de mercado, na qual a especificidade dos ativos é baixa e o componente é de baixa complexidade, o que importa é o preço; dessa forma, não há qualquer relação de compromisso entre cliente e fornecedor. É o que ocorre no fornecimento de produtos simples e universais, que não exigem um desenho de produto ou processo específico;
- b) Hierarquia ou Integração Vertical: define-se hierarquia, ou integração vertical, como um conjunto de transações sob a mesma propriedade e sujeito a controles administrativos geridos por uma estrutura em que há ordem e graduação de autoridade. O conceito pode assumir o significado de integração vertical, definida como o processo pelo qual etapas tecnologicamente distintas e sequenciais reúnem-se em uma hierarquia;
- c) Híbrida: a forma híbrida, de acordo com Williamson (1991), sugere que o instrumental proposto pode ser útil à análise de todas as formas contratuais. Williamson (*op. cit.*) ainda apresenta, resumidamente, a essência dos argumentos da ECT, destacando a variável-chave que é a especificidade dos ativos.

### **4.1. Estrutura de governança na indústria automotiva**

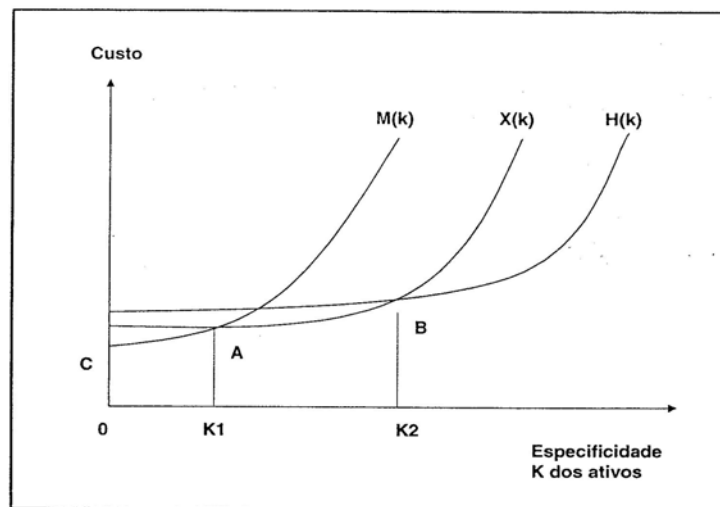
Quadros e Quintão (2002:3), no estudo específico das relações entre montadoras e fornecedores na cadeia automotiva brasileira, avaliam que, em linha com a cadeia global equivalente, há hoje uma relação hierarquizada na coordenação da produção, que transfere ao fornecedor o ônus das estratégias

de competitividade. Paralelamente aos estudos de Williamson, na teoria da ECT, sobre os três modelos de estrutura de governança, ou seja, mercado, hierarquia e híbrida, Quadros e Quintão (*op. cit.*) fazem menção ao estudo de Humphrey e Schmitz (2001:16), que distinguem quatro tipos de estrutura de governança: mercado, redes, a quase-hierarquia e a hierarquia. Ao se compararem os

conceitos de Williamson e Humphrey e Schmitz a esse respeito, observa-se que o ponto mais comum entre eles é sua defesa de que o grau e número de especificidades de ativos na transação é que vão determinar o modelo de estrutura de governança

#### 4.2. Custo das estratégias de governança versus nível de especificidade de ativos

Figura 3: Estruturas de governança: M = mercado, X = híbrida, H = hierarquia



Fonte: Adaptado de Williamson (1988).

À medida que aumenta a especificidade de ativos, acentua-se a capacidade das formas híbridas e hierárquicas, porque estas lidam melhor com as necessidades de adaptação advindas da característica de incompletude dos contratos.

## 5. METODOLOGIA

Esta parte está dividida em cinco itens. No primeiro, é apresentada uma caracterização superficial da região de análise, no segundo é apresentada a MA pesquisada, no terceiro discute-se a população e amostragem, no quarto são apresentados os instrumentos e métodos de coleta e, no último, o método da análise. Cabe mencionar aqui que a pesquisa é do tipo exploratória.

### 5.1. A região de análise

A região foco da pesquisa de campo foi o Estado de São Paulo, pelo fato de concentrar o maior número de montadoras e indústrias de autopeças do país. A MA estudada e o grupo de doze FS's

pesquisado estão localizados neste Estado, principalmente na região de Campinas e proximidades.

A concentração de montadoras no Estado de São Paulo está relacionada com a importância econômica da região, cuja participação no PIB é de 33,40% (IBGE, 2001). A população do Estado de São Paulo é de, aproximadamente, 37 milhões, com nível de alfabetização de, aproximadamente, 93%.

A maioria dos fornecedores homologados pela MA encontra-se em um raio de aproximadamente 200 quilômetros de Campinas.

### 5.2. A montadora

A montadora escolhida para o estudo é uma empresa que iniciou suas operações fabricando motocicletas de baixa potência, no interior do Japão, e atualmente é a terceira maior fabricante naquele país e a nona no ranking mundial de automóveis de passeio. A MA em questão instalou-se no Brasil em 1997 e foi escolhida para este

estudo justamente por já entrar no mercado com uma estrutura enxuta, bem diferente das mais antigas, já existentes no mercado. No ano de 1999 a empresa produziu, no mundo, 2,425 milhões de automóveis de passeio. No Brasil, naquele mesmo ano, produziu 17.957 unidades. No ano de 2002, sua produção foi de 20.564 (ANFAVEA, 2003).

De acordo com Yin (1994:40), um critério para a seleção de um caso simples, em vez de múltiplo, é estabelecer que o caso simples ou único representa efetivamente a teoria de forma significativa. Portanto, a tomada de uma MA como modelo para a consecução deste estudo, com enfoque especial no *hold-up* e a designação do modelo de estrutura de governança híbrida para gerir as relações interorganizacionais entre a MA e seus FS's, pode ser vista como apropriada para um estudo do tipo exploratório.

### 5.3. População e amostragem

A população definida é representada pelos 150 fornecedores da MA, os quais foram indicados por ela segundo critérios próprios de avaliação técnica, capacidade produtiva e competência de várias ordens, como de pessoal, financeira, entre outras. Tendo em vista a dificuldade de acesso aos nomes e dados de FS's para a consecução da pesquisa, foi solicitado à MA que apontasse dezesseis de seus FS's para contatos. Desse grupo amostral foram tomados doze fornecedores, como amostra não probabilística por conveniência a ser pesquisada. Eles estão divididos em 4 pequenos (de 1 a 250 empregados), 4 médios (de 251 a 700 empregados) e 4 grandes fornecedores (acima de 700

empregados), sob a ótica da MA. Levou-se em conta o critério dela para o estabelecimento do tamanho dos FS's.

Uma vez que os FS's foram indicação da MA, acredita-se que ela tenha escolhido aqueles que mantêm um bom relacionamento com a fábrica; portanto, é razoável admitir, de partida, que com eles a percepção de *hold-up* é reduzida. É importante salientar que todos os FS's são, basicamente, mas não necessariamente, também fornecedores de peças de reposição para a MA. Entretanto, o foco do estudo é tão-somente o fornecedor de peças de suprimento à linha de produção da MA.

### 5.4. Instrumento e método de coleta

As entrevistas semi-estruturadas são classificadas como qualitativas e foram elaboradas a partir de dados levantados nas entrevistas pessoais nas empresas. Utilizando questões abertas, conforme a Figura 4, que, segundo Roesch (1999:159), permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa, o instrumento foi aplicado em maio e junho de 2004 pessoalmente pelo pesquisador. Nos casos de esclarecimentos posteriores, utilizou-se o telefone, além do correio eletrônico. O método demandou a preparação e o planejamento de viagens, em razão da distância dos locais, e acertos para atender às disponibilidades dos respondentes.

Figura 4: Questões utilizadas na pesquisa com os FS's

**Questões utilizadas na realização da pesquisa com os fornecedores de peças de suprimento (FS's):**

- 1) Há quanto tempo existe a relação com a montadora? (P1)
- 2) Quem iniciou o processo de relação? (P1)
- 3) Como é formalizada a relação comercial e técnica com a montadora? Existe um documento formal (contrato) ou a relação é baseada em um contrato verbal? Que tipo de informação é necessária para a formalização da relação? ( P2 e P4)
- 4) Como você avalia o monitoramento em termos de intensidade e quais as variáveis mais importantes neste processo? (P3)
- 5) As informações trocadas durante a vigência da relação são suficientes para a sua eficiência? (P3)
- 6) Como você caracteriza a relação com a montadora? (P3 e P4)
- 7) Como o tempo de relação com a montadora influencia o monitoramento e os riscos de uma quebra de



contrato? (P1 e P3)

8) Quando ocorre o vencimento do contrato, quais os elementos que norteiam a nova relação? (P1, P2, P3 e P4)

9) A montadora participa de alguma forma do capital social da sua empresa? A sua organização é subcontratada de algum fornecedor da montadora? A sua organização subcontrata algum fabricante de peças/componentes? (P4)

10) Identificar nos respondentes: níveis de especificidade de ativos/freqüência/incerteza. Explorar pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo. (P2, P3 e P4)

Estas são perguntas orientativas. Destas, derivaram-se outras que estão contidas em respostas expostas na análise de resultados.

### **5.5. Método de análise**

Em que pesem as sugestões de Bardin (1997:21) para dividir a análise de conteúdo em três partes – pré-análise, descrição analítica e narração literal individual –, neste trabalho foram utilizados apenas os preceitos da pré-análise e da descrição analítica; preferiu-se evitar a terceira parte, que se refere a um trabalho de interpretação inferencial. A pré-análise consistiu em selecionar os FS's de acordo com o tamanho das organizações, levantar seus respectivos perfis, planejar a abordagem com os entrevistados, entre outros elementos descritivos dos envolvidos; não obstante, esses dados deixaram de ser aqui publicados a pedido dos entrevistados. A descrição analítica se refere à narração e interpretação do conjunto de respostas dos entrevistados. A confiabilidade da análise foi sustentada pela coerência e consistência das argumentações e respostas. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados obtidos, na qual se detalha o sentido das proposições no que concerne à elaboração das perguntas e se trata de estabelecer a relação entre as situações encontradas no mercado e a teoria da ECT. A proposição 4 é a primeira a ser comentada, pelo fato de descrever, ainda que de modo superficial, as características da transação que ajudam a compreensão das demais proposições.

## **6. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Aqui descrevem-se as principais características dos respondentes, a caracterização dos atributos da transação e a análise das proposições, em função dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, conforme sugestões de Martins e Lintz (2000).

### **6.1. Caracterização dos respondentes**

Das doze empresas de FS's, duas são constituídas de capital majoritariamente estrangeiro e dez de capital integralmente estrangeiro, de origem japonesa, alemã e norte-americana. Os FS's de origem japonesa têm, de modo geral, estruturas organizacionais mais enxutas que os de origem alemã e norte-americana. A maioria dos fornecedores pesquisados mantém uma relação interorganizacional com a MA desde o início de suas operações no país, ocorrida em 1997. Apenas dois FS's do grupo de doze têm relação interorganizacional com a MA há menos de 8 anos. Todos os FS's classificados pela MA como grandes organizações são fornecedores de peças para, praticamente, todas as outras montadoras instaladas no país. Das classificadas como médias, três fornecem também a outras MA's; as pequenas são fornecedores quase exclusivos da MA pesquisada, porém dizem estar em busca de canais de distribuição alternativos. Concluiu-se, ao final da pesquisa, com base nos respondentes, que o tamanho do FS não tem relevância no que tange à qualidade ou grau de relacionamento interorganizacional com a MA. Para permitir uma maior veracidade nas respostas e por solicitação dos entrevistados, sua identidade foi mantida em sigilo neste estudo.

### **6.2. O modelo híbrido como estrutura de governança**

Neste tópico pretende-se, em consonância não só com a proposição 4 mas também com as demais, caracterizar, primeiramente, ainda que superficialmente, os atributos da transação sob o

prisma da ECT, ou seja, a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza:

- Especificidade de ativos: dos seis tipos de especificidade de ativos propostos por Williamson (1996), focaram-se cinco nos trabalhos de levantamento de dados da MA e dos FS's, por serem considerados os mais importantes: locacional, de marca, físico, humano e temporal;
- Frequência: a MA aponta uma frequência média diária de quatro entregas de peças de suprimento de seus principais FS's. Pode-se considerar quatro entregas um número significativo, pois cada uma requer um tempo relativamente longo para o FS, uma vez que os trâmites burocráticos e de segurança na entrada e saída da MA exigem vários passos para cada operação. A regularidade da frequência garante o suprimento à linha de montagem e, à medida que o tempo passa, a confiança da MA no FS aumenta, reduzindo conseqüentemente o monitoramento e a percepção do risco de *hold-up*;
- Incerteza: indagados a respeito de como viam o futuro, alguns FS's de origem norte-americana e alemã manifestaram a opinião de que, a qualquer momento, especialmente quando do vencimento do contrato, podem ser substituídos por outros FS's de origem japonesa, não em razão de qualquer incapacidade técnica, mas de uma aparente preferência cultural e tradicional da MA japonesa.

### 6.3. Tempo de relação e *hold-up*

A proposição 1 sugere que, quanto maior o tempo de relação ente o FS e a MA, menor a percepção de *hold-up*; portanto, fundamenta-se no fato de que é possível relativizar o tempo de existência da relação interorganizacional com a MA e o grau de risco percebido na quebra do contrato. Perguntados a respeito da influência do tempo decorrido na relação com a MA, quatro FS's afirmam que, no princípio da relação, a percepção era de dificuldades e complicações, pois o nível de exigência da MA japonesa, nos aspectos de fornecimento de peças de suprimento, era elevado; à medida, porém, que a frequência da relação aumentou, a empresa se tornou mais pessoal e empática. Nesse mesmo sentido, três FS's de origem não japonesa comentam que, depois de um terceiro contrato com

a MA, os interlocutores da fábrica passaram a ser amistosos.

Uma vez que se confirma através da pesquisa que o tempo da relação interorganizacional está negativamente relacionado com a percepção de *hold-up*, a proposição 1 tem a aceitação necessária.

### 6.4. Detalhamento do contrato *ex-ante* e *hold-up*

A proposição 2 refere-se à assertiva de que o nível de detalhamento na elaboração do contrato entre MA e FS é negativamente relacionado à percepção de *hold-up*. Seis FS's consultados afirmaram que, antes da formalização de um contrato, o FS deve aceitar ou discutir as cláusulas de um documento chamado *Acordo geral para compra de peças e/ou insumos*, emitido pela MA. A partir da assinatura desse acordo geral por ambas as partes, confecciona-se o contrato formal, cuja validade é estendida a todos os fornecimentos posteriores pelo período de um ano. Verificou-se que os FS's de origem japonesa estão menos sujeitos às possibilidades de *hold-up*, de vez que seu trabalho já é conhecido no país de origem da MA. Todos os FS's confirmam que, quanto maior o detalhamento na elaboração do contrato, efetivamente menor é a percepção de *hold-up*, o que faz com que a proposição 2 tenha aplicabilidade na observação.

### 6.5. Monitoramento ou controle *ex-post* e *hold-up*

A proposição 3 sugere que o nível de monitoramento ou controle *ex-post* da MA sobre o FS está positivamente relacionado à percepção de *hold-up*. Entende-se aqui por monitoramento a supervisão e acompanhamento dos passos do fornecedor pela montadora para a consecução das cláusulas contratuais. O monitoramento detalhado incide principalmente sobre a qualidade do projeto, a produção, o controle, o atingimento das metas, ou seja, o cumprimento tanto do prazo de entrega após a data do pedido quanto do índice de retorno. Entende-se por índice de retorno a devolução de componentes pela MA ao FS com alguma característica técnica diferente daquela compromissada em contrato ou com falha no funcionamento. Levando-se em conta as ações favoráveis dos FS's no que concerne à qualidade do projeto, produção e controle, no espectro dos prazos

de entrega e índice de retorno, o monitoramento ou controle *ex-post* será, portanto, menor, conforme preconizado na proposição 3.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das respostas obtidas das organizações pesquisadas e das devidas constatações locais na MA e nos FS's, além da experiência vivencial do pesquisador no setor por longo período de tempo, foi possível concluir que as proposições têm plausibilidade. Entre as limitações do estudo, aponta-se o fato de que a pesquisa de campo ficou restrita a uma só MA e a um grupo de doze de seus FS's. Além disso, o escopo geográfico concentrou-se em apenas uma região do país, dotada de características próprias. Alguns FS's de origem japonesa relutaram em passar algumas informações, temendo a possibilidade de publicação de dados que pudessem ser distorcidos ou, eventualmente, chegar às mãos da concorrência e mesmo da matriz no Japão; portanto, embora seja difícil estabelecer a precisão das respostas, o clima cordial das entrevistas permitiu supor que as informações são fidedignas.

Sugere-se que sejam analisadas, em pesquisas adicionais, outras especificidades da MA e de seus FS's, já que esses agentes econômicos projetam mudanças, não só de produtos, mas também de filosofias de operação, nas quais as relações interorganizacionais têm papel importante no desenvolvimento do mercado automobilístico. Acredita-se que este estudo possa ser continuado e enriquecido caso o campo amostral de MA's e de fornecedores de peças seja significativamente maior, levando em conta outras regiões do país. Uma pesquisa sobre a Toyota do Brasil e seus FS's seria uma contribuição muito rica ao estudo. Sugere-se, ainda, que estudos como o de Dyer e Chu (2003), a respeito da confiança entre MA e FS's no setor automotivo como vetor de redução de custos de transação e maximização do valor das transações, sejam estendidos ao mercado brasileiro.

Certamente, a observância dos elementos que podem evitar ou reduzir a percepção de *hold-up* nas relações interorganizacionais de modo geral pode ser entendida como um sinal de avanço organizacional, cujos benefícios são colhidos ao longo do tempo, dentre os quais a redução dos

custos de transação, cada vez mais difícil de administrar.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANFAVEA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira 2003*. São Paulo: ANFAVEA, 2003.

ARBAGE, A. P. Economia dos Custos de Transação e a Formação de Estratégias Interorganizacionais: uma revisão teórica na busca de um *framework*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

AZEVEDO, P. F. de. Economia dos Custos de Transação. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estudo e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

COASE, R. H. The firm, the market and the law. In: \_\_\_\_\_. *The Firm, the Market and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GROSSMAN, S.; HART, O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, v. 94, p. 691-719, Aug. 1986.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. Brighton: Institute of Development Studies of the University of Sussex, 2001. IDS Working Paper 120.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Diretoria de Pesquisas, Departamento de Contas Nacionais, Regionalização das Transações do Setor Público, 2001. Disponível

em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2004.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 297-326, Out. 1978.

MARTINS, G. de A.; LINTZ A. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MÉNARD, C. *The Economics of Hybrid Organizations*. Massachusetts: Institute of Technology, September 29, 2002. (Presidential Address at International Society for New Institutional Economics).

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Bargaining, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity. In: \_\_\_\_\_; ALT, J.; SHEPSLE, K. *Perspectives on Positive Political Economy*. New York: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. *Economics, Organization and Management*. Prentice Hall International Editions, 1992.

QUADROS, R. C. *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.

\_\_\_\_\_; QUINTÃO, R. Relações interfirmas, governança e desenvolvimento tecnológico na cadeia automotiva brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

SALERNO, M. S. *et al. Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira*. Relatório Parcial de Pesquisa. São Paulo: POLI/USP, 2002.

SCAVARDA, L. F. R.; HAMACHER, S. Evolução da Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística no Brasil. *Revista de*

*Administração Contemporânea – RAC*, v. 5, n. 2, p. 201-219, maio/ago. 2001.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PEÇAS – SINDIPEÇAS. *Desempenho do Setor de Autopeças, 2003*. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br>>. Acesso em: 12 dez. 2003.

WILLIAMSON, O. E. *Market and hierarchies*. New York: The New York Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. The economics of organizations: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

\_\_\_\_\_. *The economic institution of capitalism*. New York: The New York Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics and Organization*, Oxford, v. 4, p. 65-93, 1988.

\_\_\_\_\_. Strategizing, economizing and economic organization. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 75-94, Winter 1991.

\_\_\_\_\_. Transaction Cost Economics. In: \_\_\_\_\_. *The Mechanism of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. Designing Case Studies. In: \_\_\_\_\_. *Case Studies Research: Design and Methods*. 2. ed. London: Sage Publications, 1994. (Edição em português).

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das organizações*. Tese (Livredocência em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## 9. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CARVALHO, E. G.; RACHID, A.; MARTINS R. A. *Estratégias Empresariais e Conduta Tecnológica na Indústria Automobilística*. Araraquara e São Carlos: Projeto Geein-Fundunesp e Finep, 2001.

DYER, J. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, Aug. 1997.

\_\_\_\_\_; CHU W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance. *Organization Science*, v. 14, n. 1, Jan./Feb. 2003.

QUADROS, R. C.; CONSONI, F. L. Desenvolvimento de Produtos na Indústria Automobilística Brasileira: Perspectivas e Obstáculos para a Capacitação Local. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 6, n. 1, p. 39-61, jan./abr. 2002.

SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br.html>>. Acesso em: 03 mar. 2004.