

“A racionalidade limitada implica contratos incompletos e, conseqüentemente renegociações futuras. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo aeticamente e, por conseqüência, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s) na transação”

Deve-se observar que a grande utilidade desse pressuposto está no fato de que ele permite a admissão da existência de barganha entre as partes envolvidas em uma transação. Porém, como defende Pondé, há que se admitir que podem surgir problemas de barganha e, portanto, o surgimento de discordâncias e necessidades de negociação mesmo sem a presença do oportunismo¹¹. Pois, essas discordâncias podem surgir como resultado de uma diversidade cognitiva entre os agentes, ou seja, diversidade de julgamentos acerca de ‘como as coisas são’.

4.3.3. Atributos das transações

De acordo com a ECT pode-se medir os custos de transação pelos atributos das transações. Ou seja, não é necessário quantificar os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* para cada situação em particular, pois se pode atribuir dimensões às transações. A variedade dos arranjos institucionais deve ser explicada pelas diferenças nos atributos das transações. Os custos de transação são função tanto dos atributos das transações como dos arranjos institucionais construídos para reduzir esses custos. Porém, uma vez que as estruturas de gestão são as variáveis de escolha, assume-se que as características de cada estrutura de gestão são dadas, de acordo com a base técnica vigente.

Williamson se preocupou em atribuir dimensões às transações utilizando elementos objetivos e observáveis. Esses elementos procuram identificar a possibilidade de ação oportunista por parte de um ou mais agentes envolvidos na transação e os respectivos custos sobre a(s) parte(s) prejudicada(s). Dessa maneira, Williamson encontrou três

¹¹ Como exemplo dessa abordagem ao comportamento dos agentes, Pondé cita os trabalhos de Mathews (1986) e Alchian e Woodward (1988). Esses últimos autores, citados por Pondé (*op. cit.*, p. 23), afirmaram que “mesmo na quando ambas as partes reconhecem a genuína boa-vontade da outra, percepções honestas mas diferentes podem levar a disputas cuja resolução é dispendiosa”.

características de uma transação que tornam sua efetivação potencialmente custosa: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

A frequência de uma transação significa a recorrência e/ou regularidade com a qual essa transação se repete no tempo. A relação dessa variável com as diferentes estruturas de gestão é óbvia, uma vez que não faz sentido criar instituições específicas para coordenar transações que só aconteçam esporadicamente. Portanto, quanto maior a frequência com que uma transação seja repetida, maior o incentivo para coordena-la através de procedimentos administrativos. Ou seja, o mercado impessoal e instantâneo torna-se um mecanismo relativamente menos eficiente de coordenação. Em termos práticos, isso quer dizer que produtos que são adquiridos regularmente por uma empresa, como por exemplo insumos, não devem ser adquiridos no mercado *spot*, pois isso incorreria em elevados custos de coleta de informações e estabelecimento de contratos em separado para cada transação.

O atributo da incerteza está ligado não somente aos custos informacionais de mensuração mas principalmente ao desconhecimento pelos agentes de eventos futuros relacionados à transação. Nas palavras de Pondé (1993, p. 39), a incerteza está ligada “à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar os acontecimentos futuros”, ou seja, formular previsões. Quanto maiores as dificuldades em formular previsões, maior a necessidade de ajustes e renegociações, maior o risco de comportamento oportunista, e maior a necessidade de se criar instituições que garantam a adaptabilidade da relação aos impactos dos eventos imprevistos.

Por último, o principal elemento explicativo utilizado Williamson se refere ao grau em que uma determinada transação possui investimentos em ativos específicos. Williamson (1985) define a especificidade de ativos a partir de três características:

“(1) a especificidade de ativos se refere a investimentos fixos que são feitos em suporte a transações particulares, sendo que o custo de oportunidade de tais investimentos é muito menor em seu melhor uso alternativo [...] (2) a identidade específica das partes que transacionam claramente interessa nessas circunstâncias, isto quer dizer que a continuidade da relação é valorizada, a partir daí (3) surgem

salvaguardas contratuais e organizacionais em suporte a essas transações [...]” (op. cit., p. 55).

Williamson (op. cit.) enfatiza o fato de que a existência de ativos específicos implica no uso de salvaguardas contratuais e organizacionais para garantir a continuidade da relação, precavendo as partes que transacionam contra o risco do comportamento oportunista. O autor deixa claro que essa situação é muito diferente da transação neoclássica, na qual compradores e vendedores sem identidade se encontram por um instante para trocar produtos padronizados a preços de equilíbrio.

A utilização desses ativos em uma determinada transação gera um excedente econômico denominado de ‘quase-renda’, definida como “a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo” (Azevedo, 1996, p. 46). A firma que investiu em ativos específicos está sujeita ao comportamento oportunista de sua contraparte, que pode querer se apropriar da quase-renda gerada. Se ambas as firmas investiram em ativos específicos, cria-se uma situação muito próxima ao monopólio bilateral, na qual se estabelecem laços de dependência mútua entre os agentes e “surge a necessidade de administrar uma contínua barganha, em cujo desenlace estão potencialmente emergentes tanto o conflito como a cooperação” (Pondé, 1993, p. 41). Quanto maior for a especificidade de ativos, maiores serão os riscos e os problemas de adaptação e, portanto, maiores serão os custos de transação.

Williamson (1985, p. 55) colocou que podem ser distinguidos pelo menos quatro tipos de especificidade de ativos: especificidade locacional, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos, e ativos dedicados. Williamson (1991, p.281) acrescentou mais dois tipos de especificidade de ativos: especificidade de marca e especificidade temporal. A especificidade locacional ocorre quando existe proximidade geográfica entre duas firmas ao longo de um canal de suprimentos/distribuição, as economias nos custos de transporte e armazenagem significam retornos específicos à relação (transação) entre essas firmas. A especificidade de ativos físicos ocorre quando uma firma possui unidades físicas de capital especializadas em produzir um determinado produto conforme demandado por outra firma. A especificidade de ativos humanos envolve

“toda a forma de capital humano específico a uma determinada atividade”¹² (Azevedo, *op. cit.*, p. 48).. A especificidade temporal se refere mais ao produto transacionado, ocorrendo quando o valor deste depende do tempo despendido para a efetivação da transação, “sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis” (Azevedo, 1996, p. 48). A especificidade de marca

“é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com a imprensa, desenvolvimento de embalagens, [...] propagandas realizadas, atividades de promoção de vendas e outras. Esta especificidade está mais relacionada ao marketing [...]” (Neves, 1999, p. 130)

A especificidade de marca é muito comum, ocorrendo, por exemplo, quando um varejista (p. e., supermercado) necessita ter em sua loja uma determinada marca de um fabricante, sob pena de ter uma forte redução na venda total da loja. A especificidade da marca do fabricante faz com interesse ao varejista uma transação específica com este.

Por último, o caso de ativos dedicados é muito importante porque é uma categoria mais geral de especificidade. Qualquer ativo pode ser dedicado em um determinado grau, bastando que o retorno sobre o investimento nesse ativo seja dependente da transação com um agente particular. No exemplo dado do varejista (p. e., supermercado), sua loja passa a ser um ativo específico dedicado se o faturamento da loja (retorno sobre o investimento) depender da presença de um determinado produto (uma determinada marca) na prateleira. Assim, interessa ao varejista a relação particular que ele tem com o fabricante desse produto. Se a relação for interrompida haverá uma redução nas vendas da loja e, portanto, diminuição do retorno sobre o capital investido na loja. Portanto, a especificidade de marca do fabricante causou um determinado grau de ativos dedicados para o varejista. Porém, a especificidade de ativos dedicados pode surgir a partir de uma variedade de situações, bastando que o retorno de um determinado ativo dependa de uma relação (transação) específica com um determinado agente (parceiro comercial) ao longo do canal de suprimentos/distribuição.

¹² Pondé (1993) enfatiza os casos em que existem diferentes formas de aprendizado, “que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros” (*op. cit.*, p. 40)

4.3.4 Estruturas de Governança

Os arranjos institucionais criados para governar as transações estão inseridos em três formas organizacionais básicas (estruturas de governança): mercados, formas híbridas e hierarquias. Cada estrutura de governança possui características específicas quanto à sua capacidade de controlar a transação. Essas estruturas de governança “diferem em termos de mecanismos de monitoramento, incentivo e controle de comportamentos, possuindo capacidades distintas de flexibilidade e adaptabilidade em cada ambiente econômico particular” (Pondé, 2000, p. 109). Portanto, o processo de escolha das formas organizacionais deve levar em conta a eficiência relativa dos diferentes mecanismos em cada estrutura de gestão. Dessa forma, a ECT considera a criação de arranjos institucionais em três níveis de análise. Em primeiro lugar, considera os fatores que determinam a substituição dos mercados pelas hierarquias, ou seja, os determinantes da integração vertical. Em segundo lugar, considera a criação de arranjos institucionais no interior da própria firma, para coordenar as decisões e ações dos diferentes agentes que atuam dentro dela. Em terceiro lugar, considera a criação de formas institucionais hierárquicas no seio das relações de mercado, configurando o que Williamson chama de estruturas híbridas de gestão.

A característica essencial da firma, em termos transacionais, está em que “a tomada de decisões adaptativa e seqüencial passa a ser implementada sob a propriedade unificada e com o apoio de sistemas de incentivo e controle hierárquicos” (Williamson, 1985, p. 70). Dessa forma, cria-se “um contexto organizacional onde a incerteza comportamental pode ser atenuada, tanto no que toca ao oportunismo quanto no que diz respeito à diversidade cognitiva” (Pondé, 1993, p. 44). As firmas utilizam não só sistemas de incentivo e controle hierárquicos, como também meios de monitoramento, para fazer com que as decisões e ações de seus diferentes membros converjam na direção do aumento do seu desempenho global.

Quanto aos sistemas de controle, “a estrutura hierárquica oferece um método relativamente rápido e eficaz de resolver conflitos e barganhas no âmbito de relações contratuais, através do recurso a uma instância superior que atua como terceira parte com poder de julgamento e decisão” (*ibidem*). Quanto aos sistemas de incentivo, as firmas procuram criar estímulos e sanções, seja para premiar as condutas adequadas ou para punir os comportamentos desviantes que vão de encontro aos objetivos globais da empresa¹³. Quanto aos meios de monitoramento,

“O desenvolvimento de canais de informação e a delegação de responsabilidades, combinados com a capacidade de realização de auditorias internas, proporcionam meios de monitoramento da atuação das diversas partes da firma que viabilizam a implementação dos mecanismos de incentivo e controle [...]” (*ibidem*).

Por último, deve-se fazer duas considerações. Em primeiro lugar, decorre das relações de propriedade e poder fundadoras das firmas que a apropriação dos lucros é monopolizada pelos seus proprietários e/ou por estratos gerenciais superiores. Dessa forma, limita-se o conflito de interesses entre os diversos subgrupos, como poderia acontecer quando um fornecedor monopolista cobra um preço acima do custo marginal. Na firma não existe esse problema. Uma vez que o interesse é o lucro global da empresa, os vários estágios de produção transferem seus produtos sempre pelo custo marginal. Em último lugar, as firmas economizam sob racionalidade limitada ao permitir a especialização da tomada de decisões e gerar ganhos em esforços de comunicação. Ou seja, a firma é mais eficiente em comunicação porque ela cria uma padronização da linguagem, facilitando a transmissão e o processamento de informações e reduzindo a diversidade cognitiva entre os seus membros (Pondé, 1993, p. 45; Mahoney, 1992, p. 569).

No entanto, se por um lado a gestão das transações através das firmas traz economias nos custos de transação, por outro incorre em custos burocráticos que são inexistentes nos mercados. Pois, a organização interna das transações não elimina o oportunismo dos agentes, apenas o controla por meio de mecanismos de incentivo e monitoramento

¹³ Nesse caso, conforme coloca Pondé (1994, p.29), “A organização de uma empresa deve ser considerada não só como um conjunto de papéis ou rotinas a serem seguidas, mas também como um sistema de salvaguardas contra rupturas perante estas e a conseqüente emergência de comportamentos desviantes”

inexistente nos mercados. De acordo com Williamson (1975), o oportunismo dos agentes está presente dentro das firmas sob a forma da busca de submetas (*subgoal pursuit*) por parte de estratos gerenciais superiores. Entendendo-se por submetas “um esforço para manipular o sistema com vistas ao atendimento dos interesses individuais e coletivos dos gerentes afetados” (op. cit., p. 125). A contenção desse tipo de comportamento envolve a criação de mecanismos de monitoramento e controle das ações dos agentes que acarretam em custos.

Já os mercados, por sua vez, proporcionam certos estímulos à conduta dos agentes que não são encontrados no interior das firmas. Um fator comumente destacado na literatura econômica como determinante nas decisões de desverticalização está nas vantagens usufruídas por fornecedores independentes, por poderem agregar demandas e gerar economias de escala e escopo. Williamson (1985) destaca a existência dos ‘incentivos de alta-potência’¹⁴, através dos quais um agente pode se apropriar de um fluxo de renda cuja magnitude tenha sido influenciada por seus esforços. Esses incentivos tendem a gerar efeitos no sentido de favorecer um maior controle dos custos e da eficiência de toda a cadeia produtiva. Mas o seu uso no interior das firmas é inerentemente sujeito a se corromper, pois estimulará o surgimento de comportamentos oportunistas e a busca de submetas por parte de gerentes situados em diferentes divisões da empresa¹⁵ (Williamson, 1985, p. 140).

Portanto, pode-se dizer que é impossível se obter ao mesmo tempo as vantagens da coordenação administrativa e dos mercados, “pois a integração possui atrativos justamente por limitar a ação dos incentivos de alta-potência, de modo a reduzir a intensidade dos antagonismos entre os participantes da transação e implementar mecanismos administrativos de ajuste [...]” (Pondé, 1994, p. 31). Portanto, nenhuma forma organizacional é superior em termos absolutos no seu papel de absorver a incerteza

¹⁴ Definido como “um status reivindicativo residual pelo qual um agente econômico, seja através de acordo ou pela definição prévia de direitos de propriedade, apropria-se de um fluxo de renda líquido, derivado de receitas brutas e/ou custos influenciados pelos esforços por ele despendidos” (op. cit., p. 132).

¹⁵ Pondé (1993, p. 46) cita como exemplo o fato de uma determinada divisão da empresa, na busca por receitas imediatas, deixar de fazer a manutenção adequada dos equipamentos utilizados.

comportamental, de modo que “as capacidades e os limites de cada forma de organização devem ser descobertos e respeitados” (Williamson, 1985, p. 140).

A ECT reconhece que firmas independentes podem implementar arranjos institucionais para governar suas transações ao longo de suas cadeias de suprimentos e/ou distribuição, caracterizando as chamadas formas híbridas de gestão. Esse tipo de estrutura de governança é formado por uma grande variedade de arranjos institucionais através do quais as firmas interagem entre si, “abrangendo relações sustentadas por vínculos pessoais, práticas comerciais amparadas e preservadas pela tradição, diferentes modalidades de cooperação tecnológica, subcontratação, assimetrias de poder de barganha gerando subordinação e submissão, etc.” (Pondé, 1994, pp. 33-34).

Apesar de reconhecer a existência das formas híbridas de governança, a ECT ainda não avançou no tratamento dessas instituições, atendo-se principalmente à dicotomia entre mercados e hierarquias. O próprio Williamson (1985, pp. 83-84) admitiu que a teoria dos custos de transação, tal como formulada por ele nos anos setenta, subestimou a importância dessas estruturas de governança. Conforme coloca Pondé (1993), o pequeno avanço no tratamento dessas instituições híbridas não se deve à falta de reconhecimento quanto à sua existência, mas sim a uma dificuldade em explicar teoricamente a grande variedade de arranjos institucionais envolvidos,

“especialmente porque os economistas se vêm prisioneiros de um arraigado hábito de pensar os mercados como o espaço unicamente de relações impessoais entre os agentes, que seriam interligados meramente por fluxos de mercadorias e informações quanto a preços e quantidades” (op. cit., pp. 52-53).

Segundo a ECT, a justificativa para a emergência desses mercados organizados está na possibilidade de se atenuar ao mesmo tempo os efeitos da incerteza comportamental, presente nos mercados descentrados, e algumas das desvantagens da integração vertical, “como as distorções burocráticas e as perdas de usufruto de economias de escala e escopo” (Pondé, 1993, p. 34). Visto de outra forma, as estruturas híbridas procuram preservar os incentivos existentes nos mercados ao mesmo tempo em que criam mecanismos administrativos de coordenação das ações dos agentes. Conforme descrito por Williamson

(1991 **apud** Pondé, 1994), esse tipo de arranjo é baseado no estabelecimento de contratos de longo prazo, na criação de canais de comunicação e códigos de conduta, bem como na criação de mecanismos para a resolução de conflitos, recorrendo à arbitragem de terceiros.

Williamson (1985, p. 190) estabelece que esses arranjos institucionais procuram criar um contexto no qual os agentes possam estabelecer uma relação de longo prazo baseada na 'confiança mútua'. Ele se refere à situação em que existem investimentos simultâneos em ativos específicos, caracterizando uma situação de dependência mútua. Nesse caso, os agentes precisam estabelecer o que Williamson chama de 'compromissos convincentes', "cuja essência está em estabelecer salvaguardas contra a emergência futura de condutas oportunistas no âmbito de uma interação recorrente" (Pondé, 1994, p. 34). Para Williamson, esse tipo de arranjo, apesar de oferecer algumas vantagens com relação ao mercado e às hierarquias, apresenta uma série de problemas e só pode ser viabilizado em situações específicas. Em primeiro lugar ele argumenta que se ocorrer uma elevação na especificidade dos ativos essa forma organizacional será preterida às hierarquias,

"visto que a redução de conflitos e implementação de adaptações via *fiat*¹⁶ é menos custosa e mais rápida do que por meio da arbitragem de terceiros, requer menos documentação para ser definida e implementada e pode usufruir do acesso mais fácil à informações que caracteriza o interior de uma organização empresarial" (Williamson, 1991 **apud** Pondé, 2000, pp. 113-114)

Em segundo lugar, Williamson argumenta que essa forma organizacional não é adequada para situações em que exista um elevado grau de incerteza, pois ela tem uma limitada capacidade para responder a distúrbios que provêm do ambiente. Segundo Williamson, isso se deve ao fato de que o seu mecanismo adaptativo e de resolução de conflitos ser lento e apresentar elevados custos. Dessa forma, um aumento na frequência dos distúrbios exige adaptações que tenderiam a fazer com que as formas híbridas "tivessem seu desempenho piorado frente aos mercados, em situação de especificidade de ativos baixa, e frente às hierarquias, se essa especificidade é alta" (Pondé, 2000, p. 114).

¹⁶ Conforme descreve Pondé (2000, p. 111), "Fiat é uma palavra em latim que literalmente significa 'seja', 'faça-se'. Williamson a utiliza para se referir à solução de um conflito ou divergência pela intervenção de uma instância superior, capaz de impor-se sobre as partes envolvidas"

Pode-se dizer que Williamson tinha uma visão muito limitada da eficiência que pode apresentar as formas híbridas de governança. As estratégias de abastecimento *just-in-time* na indústria automobilística japonesa nos sessenta já demonstravam os ganhos de vantagem competitiva que a administração das relações com fornecedores pode representar para uma firma (Coriat, 1994). Com o advento das novas tecnologias de telecomunicações e informação tornou-se mais comum as empresas administrarem suas relações com fornecedores e clientes. Inclusive implementando métodos *just-in-time* de abastecimento, como vem ocorrendo no setor de supermercados.

A crescente utilização de estratégias de administração do canal de suprimentos nos anos noventa, baseados nas novas tecnologias, tem causado um grande interesse acadêmico nos diversificados arranjos institucionais criados para viabilizar essas estratégias. Recentemente têm surgido muitos estudos teóricos e empíricos inspirados na ECT para explicar as novas formas de organização das atividades econômicas. A análise dos custos de transação tem sido usada tanto na literatura de organização industrial como na de estratégias administrativas, sendo interpretada de diferentes maneiras e usada em associação com diferentes perspectivas teóricas (Mahoney, 1992). Apesar de ter reconhecida sua importância, a análise dos custos de transação tem recebido importantes críticas, que têm mostrado que ela cobre apenas alguns dos aspectos sobre a determinação e funcionalidade das novas formas institucionais de coordenação das atividades econômicas (Christy e Grout 1994; Henderson *op cit.*; Hobbs *op. cit.*; Mahoney *op. cit.*; Pondé, 1993, 1994 e 2000).

4.4. Custos de transação e coordenação vertical

A literatura de *marketing* agrícola tem demonstrado uma preocupação especial quanto às diferentes formas de organização dos estágios sucessivos de produção e distribuição no setor agroalimentar (Henderson 1994, Hobbs 1996, OECD 1997). Mighell e Jones (1963, *apud* Hobbs, *op. cit.*, p. 19) desenvolveram o conceito de coordenação vertical, incluindo nele, “todas as formas de harmonizar os estágios verticais e sucessivos de produção e distribuição”. Dessa forma, os sistemas de mercado *spot*, a integração vertical e as formas

contratuais intermediárias, são encarados como formas alternativas de efetuar a coordenação vertical dos sucessivos estágios de produção e distribuição. Observa-se que essas formas alternativas de coordenação correspondem às estruturas de governança de Williamson (1985).

Com base nas idéias de mecanismos alternativos de governança e de relação principal-agente¹⁷, a coordenação vertical é definida como um contínuo, no qual,

“em um extremo estão as transações em mercado *spot*, no outro extremo está a integração vertical. O movimento ao longo desse contínuo, a partir do extremo da transação *spot*, reflete um crescente grau de controle por um principal sobre agentes à jusante e/ou à montante na cadeia vertical. Nos extremos, entretanto, não há relação principal-agente” (Henderson, *op. cit.*, p. 550).

Os casos extremos já têm sido tratados comumente na literatura econômica ortodoxa. No caso dos mercados *spot*, a teoria neoclássica fornece o arcabouço teórico adequado, com suas hipóteses de coordenação espontânea das ações e decisões dos agentes através do mecanismo de preços. No caso da integração vertical, a literatura de organização industrial oferece vários modelos analíticos¹⁸. No entanto, para a literatura de *marketing* agrícola, o que interessa é a ampla variedade de formas intermediárias de coordenação (*op. cit.*, p. 549).

Da mesma forma, Hobbs (1996) coloca que o conceito de coordenação vertical é central para o estudo da administração do canal de suprimento. Pois, o que interessa aqui são as formas intermediárias de coordenação; uma vez que, “em uma transação no mercado *spot*, a administração do canal de suprimento, em qualquer sentido formal, está inteiramente ausente”¹⁹ (*op. cit.*, p. 19). Segundo este autor, os diferentes graus de controle que um

¹⁷ Katz (1989, *apud* Henderson, *op. cit.*, p. 550) mostrou que “as relações verticais podem ser caracterizadas como um tipo de relação principal-agente na qual um determinado principal pode ter múltiplos agentes, e agentes de vários principais podem competir entre si”.

¹⁸ Sobre esse assunto, Henderson (*op. cit.*) remete ao trabalho de: Martin K. Perry, Vertical Integration: determinants and effects. Ch.4 in *Handbook of Industrial Organization*. R. Schmalensee and R. D. Willig, eds. Amsterdam: North-Holland, pp.184-255, 1989.

¹⁹ Como coloca Hobbs (*op. cit.*, p. 19), “as negociações sobre qualidade do produto, os programas de entrega, etc. constituiriam uma relação de troca mais formal resultando em alguma forma de contrato”.

principal exerce sobre agentes ao longo dos canais de suprimentos/distribuição representam diferentes graus de administração do canal.

4.4.1. Os diversos fatores propulsores da coordenação vertical/administração do canal

Mahoney (1992) reconhece que as empresas podem escolher entre uma ampla variedade de formas organizacionais para administrar suas relações, que ele denomina de ‘estratégias de integração vertical’. Estas últimas podem ser implementadas por “um contínuo de estruturas de governança as quais incluem mercados *spot*, contratos de curto prazo, contratos de longo prazo, franquias, *joint ventures*, e propriedade financeira vertical (hierarquia)” (op. cit., p. 559). Observa-se que o que normalmente se denomina de integração vertical, internalização das transações, Mahoney denomina de propriedade financeira vertical. Sendo que, para ele, a integração vertical pode abarcar uma variedade de estratégias, assumindo assim o mesmo significado da expressão ‘coordenação vertical’ na literatura de *marketing* agrícola.

Mahoney (op. cit., p. 560) propõe como teorema geral que:

“todos os incentivos para a propriedade financeira vertical podem ser obtidos alternativamente por um contrato vertical apropriado (p. e., manutenção do preço de revenda, restrições territoriais, negociação exclusiva, *tying*, taxas de franquias) quando se assume que não existem custos de transação e de agência”

De acordo com essa proposição, na ausência de custos de transação, os contratos verticais podem reproduzir as vantagens da propriedade financeira vertical, servindo como um substituto perfeito desta última. Somente quando se consideram os custos de transação é que se pode inferir sobre a forma organizacional adequada, se é a propriedade financeira vertical ou se é algum tipo de contrato vertical. Considerando as literaturas de organização industrial e de estratégias empresariais, Mahoney aponta os vários motivos que podem influenciar uma empresa a adotar uma estratégia de integração (coordenação) vertical; dividindo-os em quatro grandes categorias: (1) considerações sobre custos de transação, (2)

considerações estratégicas²⁰, (3) discrepâncias nos preços de produtos e/ou insumos, e (4) incertezas em custos e/ou preços. Uma vez que somente as considerações sobre os custos de transação influenciam na escolha da forma organizacional, as outras três categorias de motivos influenciam a adoção de alguma estratégia de integração (coordenação) vertical, sem considerar a forma organizacional mais adequada.

Há uma série de explicações para a propriedade financeira vertical que deriva da necessidade de controlar as várias fontes de incerteza com que se defrontam as firmas nos canais de suprimentos/distribuição. Mahoney divide essas fontes de incerteza em três categorias: (1) incerteza na demanda, (2) incerteza de medida, e (3) incerteza tecnológica. Com relação à incerteza da demanda, é destacada a situação na qual as firmas têm que tomar decisões quanto a preços e quantidades antes de conhecer a demanda real por seu produto. “Nesse caso há o risco de falha no fornecimento para o comprador assim como o risco de superprodução para o vendedor” (Mahoney, *op. cit.*, p. 562). A propriedade financeira vertical é uma maneira de transferir o risco ao longo do canal, evitando tanto problemas de superprodução como de falta de produtos (insumos ou estoque).

Quando existe poder de mercado no canal de suprimentos/distribuição e, por conseguinte, os preços dos produtos e/ou insumos não são dados para as firmas, existem várias explicações para a propriedade financeira vertical. Nesse caso, Mahoney cita quatro situações em que as firmas são incentivadas a integrar-se verticalmente; são elas: (1) monopólio sucessivo, (2) monopólio bilateral, (3) monopólio à montante, (4) discriminação de preços. Em cada um desses casos existe poder de monopólio suficiente para se cobrar um preço acima do custo marginal de produção. Quando isso ocorre, uma firma verticalmente integrada pode obter um lucro maior do que várias empresas separadas, porque pode evitar os preços de monopólio cobrados pelas firmas à montante.

Os casos onde existe monopólio sucessivo ou bilateral são de especial interesse. Nesses casos a firma à jusante (p.e., varejista) pode tomar decisões, como por exemplo estabelecer

²⁰ As considerações estratégicas, colocadas por Mahoney, envolvem três tipos básicos de ações: (1) criar barreiras à entrada, (2) escapar de regulação, (3) manter a disciplina oligopolística.

o preço final do produto, de forma a maximizar o seu lucro mas sem levar em consideração a maximização de lucro da firma a montante (p.e., fabricante). “Como resultado, a firma à jusante pode tomar decisões que não maximizam os lucros agregados da cadeia vertical, reduzindo dessa forma os lucros da firma à montante” (Henderson, *op. cit.*, p. 556). Observa-se que a maximização de lucros do monopolista à montante (fabricante) passa a depender de ações que são tomadas pelo monopolista à jusante (varejista).

Portanto, o fabricante está sujeito à ação oportunista do varejista e isso fornecerá um incentivo para que o fabricante procure estabelecer um controle sobre a ação do varejista. Isso certamente se constitui em um motivo para o fabricante integrar verticalmente o varejista. Porém, esse controle pode ser obtido alternativamente pelo estabelecimento de contratos (Mahoney, 1992; Henderson, 1994). No caso do monopólio sucessivo, “uma taxa de franquia ou a manutenção do preço de revenda, na qual o fabricante designa que o comerciante não pode exceder o preço de maximização de lucro, reproduz o resultado da propriedade financeira vertical (Blair e Kaserman, 1983; Rey e Tirole, 1986)” (Mahoney, *op. cit.*, p. 564),.

Henderson (*op. cit.*) descreve um caso de arranjo contratual entre fabricantes e varejistas de alimentos, que produz os mesmos resultados da integração vertical. Esse arranjo consiste em uma fórmula de cálculo do preço de venda ao varejista, que Henderson chama de ‘tarifa de duas partes’. Existem dois componentes que entram no valor total que deve ser pago pelo varejista: $R(q) = f + pq$; f sendo um pagamento fixo, e pq sendo o chamado preço linear. Este último componente representa um tipo de restrição muito comum, chamado de preço linear, pelo qual o comprador paga um preço unitário proporcional à quantidade comprada. Já o primeiro componente, f , é um valor fixo que pode ser negativo ou positivo. Se o valor for positivo, significa que existe uma relação Principal-Agente do fabricante para o varejista. Ou seja, a maximização de lucro do varejista depende da ação do fabricante e, portanto, ele paga ao fabricante um valor fixo para este haja de acordo com a sua maximização de lucro. É mais fácil compreender esse mecanismo no caso contrário, quando o valor é negativo. Conforme descreve Henderson (*op. cit.*, p. 557),

“Tem atraído a atenção, no sistema agroalimentar dos Estados Unidos, os incentivos financeiros pagos pelos fabricantes de alimentos para os varejistas a fim de induzi-los a fornecer espaço nas gôndolas e promover a venda de seus produtos. Tais pagamentos aos varejistas são conhecidos por vários nomes: *slotting allowances*, *display allowances*, *placement allowances*, *billing allowances*, *promotional allowances*. Esses pagamentos podem ser em dinheiro ou em espécie (p.e., produtos de graça)”.

Portanto, observa-se que, no caso de haver algum grau de monopólio em estágios sucessivos de produção e distribuição, existe o incentivo para se criarem variados tipos de arranjos contratuais, de forma a coordenar as ações dos agentes e obter um lucro maior para ambas as partes do que o que se obteria caso não houvesse essa coordenação.

4.5. Custos de transação e concorrência no canal

A especificidade de ativos está intrinsecamente ligada às condições de concorrência no canal. Conforme afirma Mahoney (1992, p. 568), “os problemas contratuais se tornam agudos quando existem poucos barganhando²¹, uma situação que ocorre quando as transações envolvem especificidade de ativos humanos, físicos e locacionais (Joskow, 1988; Spiller, 1985; Williamson, 1979)”. De acordo com a definição de ativos dedicados não é necessário que máquinas, equipamentos ou capital humano, sejam tecnicamente específicos, mas somente que estejam direcionados a atender à demanda de um conjunto de transações, ou seja, de um determinado cliente. Portanto, de acordo com este fator gerador de especificidade, os agentes estarão sujeitos ao comportamento oportunista sempre que houver um caso de poucos fornecedores e/ou poucos compradores, ou seja, um caso de concentração de mercado à montante e/ou à jusante no canal de suprimentos.

Zuurbier (1996) chama a atenção para a relação entre coordenação vertical (estruturas de governança) e estruturas de mercado. Ele estabelece que, além dos atributos das transações, deve-se considerar a influência das estruturas de mercado no canal sobre as estratégias de

²¹ O problema de barganha entre poucos (*small numbers bargaining problem*) foi tratado em: Williamson, O. E., “*Transaction cost economics: the governance of contractual relations*”, *Journal of Law and Economics*, vol.22, 1979, pp. 233-262.

coordenação vertical (estrutura de governança). Segundo ele, a estrutura de mercado no canal deve captar a correlação de forças entre as firmas compradoras e vendedoras. Uma vez que monopolistas ou oligopolistas em estágios sucessivos de produção e distribuição estabelecem acordos para a maximização conjunta de lucros (estrutura de governança), a divisão dos lucros incrementais (quase-renda) depende do poder de barganha entre eles. O poder de barganha, por sua vez, é diretamente proporcional à fatia de mercado de cada monopolista. Nas palavras de Zuurbier (1996, p. 310):

“[...] pode-se concluir que a estrutura de mercado, indicada pelo nível de concentração das firmas, influencia o processo de decidir sobre a estrutura de governança ótima. A coordenação vertical (estrutura de governança) é uma função do grau de concentração horizontal e vertical na indústria” (Zuurbier, *op. cit.*, p. 310).

Hobbs (1996, p. 17) enfatiza que o problema do oportunismo dos agentes é agravado quando existe concentração de mercado:

“[...] o risco é maior quando existe um problema de poucos barganhando. Por exemplo, quanto menor o número de fornecedores alternativos disponíveis para um comprador, é mais provável que um fornecedor existente aja oportunisticamente para alterar os termos da relação comercial em sua própria vantagem, tal como exigindo um preço mais alto do que tinha sido previamente combinado” (Hobbs, 1996, p. 17).

As interdependências, ou correlação de forças, entre compradores e vendedores são analisadas ao se comparar suas respectivas estruturas de mercado, conforme se pode observar no quadro abaixo:

Quadro 4

Configurações básicas de estrutura de mercado no canal

		Número de vendedores	
		Muitos	Poucos
Número de compradores	Muitos	Concorrência perfeita bilateral	Monopólio puro
	Poucos	Monopsônio puro	Monopólio bilateral

Oligopólio

Fonte: Zuurbier (1996, p. 310)

Christy e Grout (1994) estabelecem uma relação entre as estruturas de governança e os diferentes níveis de concorrência com que as empresas se defrontam em seu canal de suprimentos. Eles propõem que os diferentes níveis de concorrência no canal devem ser avaliados de acordo com o grau de especificidade dos ativos com que se defrontam compradores e vendedores. Cada um deles vai requerer salvaguardas contratuais contra a possibilidade de expropriação da quase-renda gerada, ou qualquer outro tipo de conduta oportunista de sua contraparte. Assim, o comprador vai requerer salvaguardas quando há elevada especificidade de ativos no produto que compra. Já o fornecedor vai requerer salvaguardas contratuais motivado pelo emprego de ativos específicos no seu processo produtivo. O risco corrido pelo comprador é de uma interrupção ou atraso no fornecimento do produto, enquanto que o risco do fornecedor é tanto o de uma redução na demanda por seu produto quanto o de sua substituição por outro fornecedor²². Neste último caso, fica evidenciada a dependência do fornecedor quando existem poucos compradores, indicando a presença de ativos dedicados.

Concluindo, conforme propõem Hobbs (1996), Christy e Grout (1996) e Zuurbier (1996), quando existem poucos compradores e/ou poucos fornecedores surge o risco do comportamento oportunista e as empresas criarão estratégias para administrar seu canal de suprimentos/distribuição, implementando diferentes arranjos contratuais. Porém, conforme

²² Conforme colocam os autores, deve-se notar que “o conceito de custos de retenção de estoques indica que o estoque é o menos líquido dos ativos da firma; é o mais difícil de reempregar em seu melhor uso alternativo, sendo portanto específico”.

colocaram Christy e Grout (*op. cit.*), o problema da especificidade de ativos se coloca de forma diferente para compradores e vendedores. O comprador corre o risco do comportamento oportunista quando se defronta com um vendedor que vende um produto específico. Enquanto que o vendedor corre o risco do comportamento oportunista simplesmente quando há poucos compradores para o seu produto, caracterizando uma situação na qual a interrupção de uma transação implica ociosidade no seu processo produtivo, reduzindo o retorno sobre seus ativos.

Essa conclusão implica em considerar elementos de poder juntamente com elementos de eficiência na determinação da forma organizacional. A ECT não considera os elementos de poder que influenciam na escolha da forma organizacional. Azevedo (1996) esclarece que essa não consideração por parte da ECT deve-se a uma falsa dicotomia que se criou entre os conceitos de eficiência e poder. A ECT, inspirada em Coase (1937), analisa a escolha da forma organizacional sob o ponto de vista da eficiência; isso quer dizer que a estrutura de governança adotada é a mais eficiente em reduzir os custos de transação. Segundo as análises inspiradas no poder, as instituições escolhidas obedeceriam a critérios de apropriação de renda e, portanto, não seriam instituições eficientes. No entanto, apesar de reconhecer que existem algumas incompatibilidades entre o uso do poder e a ECT, Azevedo (1996, p. 76) defende que: “[...] o objeto tipicamente abordado pelo poder – o conflito implícito a uma barganha – é o foco central da NEI e da ECT, em particular”.

Conforme argumentado acima, a especificidade de ativos está intrinsecamente ligada às estruturas de mercado. O exercício de poder de monopólio por uma firma em um determinado estágio do canal vai gerar poder de barganha nas suas relações contratuais com compradores e/ou fornecedores ao longo do canal. O poder de barganha, por sua vez, está ligado à apropriação da quase-renda gerada pelo investimento em ativos específicos, causando o oportunismo quando um agente quer se apropriar da renda gerada pelos investimentos feitos pelo outro agente. Portanto, pode-se assumir que Azevedo (1996) tem razão quando afirma que “[...] poder (entendido como estratégias de apropriação) e eficiência (entendida como estratégias de economia de custos globais) podem atuar conjuntamente na determinação da forma organizacional” (*op. cit.*, p. 5).

Como ligação entre essas duas perspectivas, poder e eficiência, Azevedo (1996) adota o conceito de ativos dedicados, conforme elaborado por Joskow (1987), segundo o qual, “a especificidade dos ativos dedicados pode ser representada como uma função da quantidade transacionada ou, alternativamente, da proporção daquilo que é transacionado relativamente ao total do mercado” (Azevedo, 1996, p. 149). De acordo com a definição de especificidade de ativos, o reemprego de ativos específicos em uma transação alternativa implica em custos.

“No caso de ativos dedicados os custos não derivam de uma característica intrínseca do ativo, mas das condições de mercado do produto gerado por ele. A especificidade dedicada é definida pela proporção do que é transacionado no mercado, de tal modo que o reemprego do ativo implica uma alteração significativa do preço dos produtos ou serviços gerados por esse ativo”²³ (*ibidem*).

Azevedo (*op. cit.*, p. 150) afirma que “a especificidade de ativos dedicados depende da estrutura de mercado em que se inserem as partes”. Segundo ele, a forte concentração de mercado na indústria processadora de suco é o fator responsável pela especificidade de ativos dos produtores de laranja. Ele enfatiza que a especificidade de ativos cria uma relação de dependência entre os agentes. No caso analisado por ele a dependência é bilateral, pois a agroindústria depende de um fornecimento contínuo e em larga escala do insumo (laranja) para o processamento industrial (*op. cit.*, p. 151).

Portanto, assume-se aqui que não é incompatível com a ECT considerar que a concentração de mercado implica uma mudança no mais importante dos atributos das transações: a especificidade de ativos. No caso aqui estudado, a concentração de mercado no setor varejista (supermercados) torna os ativos existentes na indústria fornecedora mais específicos (dedicados). Pois haverá um menor número de compradores, causando o ‘problema de poucos barganhando’ (Williamson, 1979). Os fabricantes terão que se

²³ No caso estudado por Azevedo, a relação entre os produtores de laranja e a agroindústria de suco, a especificidade dos ativos é dada pelos pomares, conforme coloca Azevedo, “no caso do setor citrícola, os pomares podem ser considerados ativos específicos dedicados porque a sua utilização para outra finalidade – produção de laranjas para o consumo de ‘massa’ – implicaria a queda do preço da laranja *in natura*, o que representaria um custo de reemprego do ativo” (*ibidem*).

defrontar com uma situação em que um maior percentual de suas vendas será dedicado a um menor número de compradores. A continuidade da relação com cada 'grande comprador' deve ser cada vez mais importante para a manutenção do retorno dos investimentos feitos no processo produtivo. Portanto, os fabricantes procurarão estabelecer 'vínculos' (relações contratuais de longo prazo) com os 'grandes varejistas' para administrar essa relação bilateral. Ainda mais quando se considera que esses varejistas (supermercados) estão exigindo o estabelecimento de parcerias com os fornecedores para implementar suas estratégias de administração da cadeia de suprimentos, a exemplo da estratégia de ECR, conforme será visto no próximo capítulo.

4.6 Custos de Transação e inovações no canal

Pondé (1993, 1994) entende como principal contribuição de Williamson o estabelecimento de uma relação entre a incerteza e a organização das atividades econômicas. De acordo com essa relação, os agentes precisam estabelecer compromissos intertemporais para garantir a continuidade de transações recorrentes frente às necessidades de adaptação futura a eventos imprevistos. Nessa interpretação, fica enfatizada a importância da eficiência adaptativa dos arranjos institucionais; ou seja, sua capacidade de reduzir os impactos negativos das alterações imprevistas no ambiente econômico.

Com essa interpretação, Pondé busca enfatizar dois aspectos presentes na teoria de Williamson: (1) a dimensão intertemporal da coordenação e (2) o papel central da incerteza. A intenção de Pondé é utilizar elementos da ECT para a construção de uma abordagem dinâmica das instituições, considerando o processo de geração e difusão de inovações institucionais, nos moldes da teoria evolucionista²⁴. Deve-se frisar que a dimensão intertemporal da coordenação e a incerteza são elementos centrais do corpo

²⁴ Considera-se aqui a teoria evolucionista conforme apresentada por Pondé (1993, 1994) e Possas (1999). Estes autores trazem as principais contribuições de autores evolucionistas, ou seja, neoshumpeterianos; baseando-se especialmente nos seguintes trabalhos: Dosi (1984, 1988); Dosi e Orsenigo (1988); e Nelson e Winter (1977, 1982). Essas contribuições serão apresentadas resumidamente nas próximas linhas.

teórico da ECT; porém, a utilização desses elementos para a construção de uma teoria evolucionista das instituições é uma proposta levantada por Pondé (1993).

Conforme defendido por Williamson, a ECT é estranha mas não hostil à ortodoxia. Ela é estranha porque considera a análise das instituições, os problemas relacionados à incerteza, e assume o pressuposto da racionalidade limitada. Porém, apesar de incorporar esses avanços, a ECT trabalha com um modelo de escolha ótima das formas organizacionais. Ou seja, assume que os agentes se defrontam com uma 'cesta' de opções dadas quanto às formas organizacionais e escolhem a opção que é a mais eficiente em termos de redução dos custos de transação. Nesse sentido, o comportamento dos agentes não se diferencia muito do comportamento maximizador da ortodoxia neoclássica. Essa ambigüidade da ECT tem sido comentada por diversos autores, a exemplo de Winter (1991, p. 191), que afirma que: "não está claro se a economia dos custos de transação aspira um modo de explicação histórico-evolucionário ou, ao invés, algo mais semelhante às deduções atemporais e abstratas a partir do que se presume um 'dado', características da teoria do equilíbrio geral".

A presente Dissertação não pretende estabelecer nenhum modelo de escolha ótima das formas organizacionais, mas de seguir o caminho apontado por Pondé, incorporando elementos dinâmicos da ECT para a compreensão do processo de geração e difusão de inovações institucionais. Nesse sentido, deve-se considerar, em primeiro lugar, o papel central desempenhado pela incerteza na coordenação das ações dos agentes ao longo dos canais de suprimentos e distribuição. Os agentes se organizam, portanto, com a finalidade de alterar a configuração do ambiente que os circunda, tomando iniciativas para controlar as fontes de instabilidade, através da criação de arcabouços institucionais apropriados²⁵.

²⁵ Pondé (1994) considera que essa relação que a ECT estabelece entre o desenvolvimento de relações contratuais e a inexistência de informações acerca de eventos futuros aproxima essa teoria de um aspecto bastante enfatizado pelos pós-keynesianos, qual seja, a idéia de que "a existência da incerteza e reconhecimento pelos homens de que a economia está se movendo de um passado irrevogável para um futuro incerto têm levado ao desenvolvimento de certas instituições [...] tais como [...] contratos monetários e um sistema coação legal" (Davidson, 1978 *apud* Pondé 1994, p. 38). No mesmo sentido, Kregel (1980 *apud* Pondé 1994, p. 38) conclui que: "assim como a natureza abomina o vácuo, o sistema econômico abomina a incerteza. O sistema reage à ausência de informação que o mercado não pode prover através da criação de instituições redutoras da incerteza: contratos salariais, contratos de débito, acordos de oferta, preços administrados e acordos comerciais".

Para Pondé (1994), o grande avanço de Williamson foi de,

“através da análise dos custos de transação, traduzir a incerteza em uma variável que afeta diretamente o desempenho das empresas, fornecendo elementos para uma teoria que explique o desenvolvimento das instituições a partir das oportunidades de criação de vantagens competitivas que este proporciona” (op. cit., p. 39).

A relação entre a organização das atividades econômicas e a incerteza é uma contribuição fundamental que pode ser extraída da ECT. Esse tipo de relação é um elemento central nas novas estratégias de administração do canal de suprimentos/distribuição. Conforme se procurou mostrar no ‘Capítulo 2’, as novas estratégias de logística buscam uma maior integração entre os diferentes estágios do canal, utilizando-se das novas tecnologias de informação e telecomunicações para estabelecer um fluxo contínuo de bens desde a produção das matérias-primas até o consumo final. Essas estratégias constituem-se em uma ampliação do sistema *just-in-time* de organização da produção para todo o canal de suprimentos, conforme ocorreu no setor de vestuário com as estratégias de Resposta Rápida (QR). A idéia subjacente a tal tipo de estratégia é aplicar o conceito de ‘fábrica mínima’ a todo o canal de suprimentos e distribuição, tentando reduzir o nível de estoques através do canal, por tornar o sistema orientado pela demanda real e não mais pela produção, como no sistema fordista. Conforme o sistema torna-se orientado pela demanda real, diminui-se a necessidade de estoques em todos os estágios do canal. Observa-se que esse tipo de estratégia é voltado para a redução dos custos causados pela presença da incerteza na operação do sistema econômico; especificamente a incerteza da demanda.

A incerteza aparece no canal de suprimentos sob a forma de estoques. Conforme estabelecido pioneiramente por Keynes (1936), a presença da incerteza permeia todo o funcionamento do sistema econômico, uma vez que o empresário tem que tomar sua decisão de produzir (preços e quantidades) sem ter conhecimento da demanda real por seu produto. Assim, ele baseia essa decisão em previsões de consumo que formula a partir das expectativas que tem quanto à evolução futura da economia. Quanto maior for o tempo gasto no processo de produção e distribuição, maior será o horizonte de previsão e,

portanto, maior será a margem de erro e a necessidade de estoques de segurança em todos os níveis do canal. Portanto, o ideal é tornar esse tempo o menor possível, para que a decisão de produzir do empresário se aproxime ao máximo da decisão de compra do consumidor final. Em termos das estratégias de logística, esse mecanismo é conhecido como o processo de 'aumentar a capacidade de resposta' do canal em relação à demanda do consumidor, conforme colocado no Capítulo 2. Isso é conseguido pela extensão de métodos de reabastecimento *just-in-time* por todo o canal de suprimentos; a qual, por sua vez, é viabilizada pela utilização das tecnologias de informação e telecomunicações.

Essa perspectiva teórica de inspiração keynesiana tem sido crescentemente usada em diversas análises teóricas das novas estratégias *just-in-time* de administração dos canais de suprimentos/distribuição. De especial interesse são aquelas que se baseiam na perspectiva da eficiência (ECT) e as que se baseiam na perspectiva do poder (Teoria da Dependência de Recursos). Essas duas perspectivas teóricas têm muitos elementos em comum. Em primeiro lugar, elas se baseiam na existência de uma relação de dependência (especificidade de ativos) entre os agentes que transacionam. Em segundo lugar, elas colocam como problema fundamental dos arranjos institucionais entre as empresas a redução da incerteza proveniente do contexto no qual a transação está inserida; seja a instabilidade proveniente do ambiente econômico ou seja a incerteza proveniente do comportamento dos agentes que estabelecem a relação de troca²⁶.

Noordewier, John e Nevin (1990), utilizando a ECT, colocam que o controle da incerteza se constitui no principal objetivo da criação de arranjos institucionais por compradores de

²⁶ Conforme coloca Handfield (1993), referindo-se ao problema central colocado pela Teoria da Dependência de Recursos, "Essa abordagem assume que o problema central do gerenciamento nas organizações é operar sobre os seus ambientes para fazê-los mais estáveis. Um segundo componente assumido pela ação gerencial envolve o reconhecimento dos contextos e restrições sociais dentro dos quais a organização deve operar, e a escolha de ajustamentos organizacionais para essas realidades" (Pfeffer, 1981 *apud* Handfield, 1993, p. 290). Nesse contexto, surge o problema fundamental que a incerteza coloca para a administração das relações comprador-fornecedor. "Especificamente, a Teoria da Dependência de Recursos propõe que as organizações devem reagir de uma das três formas em face ao problema da incerteza: (1) elas trabalham para conseguir obter o controle sobre os recursos para minimizar sua dependência de outras firmas (absorvendo o ambiente); (2) elas tentam controlar a interdependência através de meios legais (criando o ambiente); (3) elas estabelecem estruturas interorganizacionais de ação coletiva (negociando o ambiente)" (*op. cit.*, p. 291). As estratégias de administração do canal de suprimentos/distribuição estão incluídas na terceira categoria, enquanto que o estabelecimento de canais de informação, interligação das empresas em rede, está incluído na segunda categoria.

'itens usados regularmente' (RUI – *repetitively used items*); como por exemplo, insumos na indústria de transformação ou artigos para a revenda no varejo. Segundo eles, os custos de compra de qualquer tipo de bem podem ser divididos em: custos de fatura (*invoice costs*), custos de posse (*possession costs*), e custos de aquisição (*acquisition costs*). No caso dos 'itens usados repetitivamente', os custos mais importantes são os custos de posse (devido aos custos de retenção de estoques) e os custos de aquisição ou administrativos (devido aos custos resultantes da troca de informações e das atividades de monitoramento do processo de compra, transporte e entrega dos produtos). Conforme colocam os autores, uma vez que esses dois tipos de custos não têm nenhuma relação com o valor do produto comprado (custo de fatura), eles representam basicamente uma perda de recursos devido à falta de coordenação das ações desses agentes; ou seja, custos de transação. Especialmente com relação aos custos de posse, pode-se observar a importância da presença da incerteza. Pois, quanto maior for a coordenação das ações entre os agentes, maior será o nível de controle das transações e menor o nível de incerteza que a envolve. Portanto, menor será a necessidade de manter estoques de segurança.

O próximo passo para se compreender as inovações institucionais sob a ótica da ECT é reconhecer que, conforme evolui o ambiente econômico, modificam-se as propriedades relativas das estruturas de governança quanto à capacidade em lidar com os problemas colocados pela incerteza. Mahoney (1992, p. 570) sugere que “uma abordagem histórica pode fornecer *insights* sobre a mudança dinâmica das estruturas de governança no tempo”. Uma abordagem histórica das estruturas de governança é fornecida por Stigler (1951), que formulou a teoria do ciclo de vida da integração vertical. Essa teoria é baseada na proposição de Smith (1776) de que a divisão do trabalho é limitada pela extensão do mercado. Segundo Stigler (1951), a integração vertical deve ocorrer somente nos estágios iniciais ou finais do ciclo de vida de uma indústria, quando o baixo nível da demanda não dá suporte para a manutenção de firmas especializadas ao longo dos canais de suprimentos/distribuição. Inversamente, conforme crescem o mercado e a demanda, as firmas tenderiam se desverticalizar, tornando-se cada vez mais especializadas.

Da mesma forma que a teoria preconizada por Stigler, muitos estudiosos dos efeitos das novas tecnologias da informação e telecomunicações sobre a organização das atividades econômicas têm considerado que há uma tendência de aumento no nível de especialização das firmas e, portanto, de redução em seu nível de integração vertical. Conforme visto no Capítulo 1, o argumento desses autores, de um modo geral, é que essas tecnologias fizeram baixar o custo da coordenação das atividades econômicas; aumentando a capacidade de armazenamento, processamento e transmissão de informações. Como uma das explicações para o surgimento das firmas está nas 'falhas de mercado', referentes aos custos de absorção e processamento de informações²⁷, com a redução desses custos se aumentaria a eficiência relativa da coordenação via mercado em detrimento das hierarquias. Portanto, devido ao aumento no uso das novas tecnologias, as firmas tenderiam a se especializar cada vez mais e o mercado tenderia a se expandir enquanto mecanismo de coordenação.

Esse argumento pode ser visto na explicação de Tapscot, Lowi e Ticol (1998) para o surgimento da 'empresa em rede' que, segundo eles, deve substituir a grande empresa integrada verticalmente. Da mesma forma, Johnston e Lawrence (1988) argumentam que as novas tecnologias aumentaram as vantagens competitivas das pequenas empresas que se unem em torno das parcerias de valor agregado (VAP's)²⁸. A conclusão a que se pode chegar analisando esses dois conceitos, 'empresa em rede' e VAP's, é que eles assumem a existência de um *trade-off* entre firmas e formas híbridas de governança e que as novas tecnologias devem favorecer a vantagem competitiva das formas híbridas. Portanto, estes autores defendem que as novas tecnologias fazem com que as empresas se movam de uma organização mais hierarquizada, a firma, em direção às organizações menos hierarquizadas, formas híbridas.

Deve-se observar que as novas tecnologias efetivamente facilitam a coordenação entre unidades autônomas e interdependentes de decisão, ou seja, a coordenação das relações

²⁷ Este argumento foi desenvolvido pela Nova Economia Institucional, especialmente na vertente da Economia da Informação, e foi incorporado pela ECT. Ver Azevedo (1996) e Hobbs (1996).

²⁸ Tanto a 'empresa em rede' como as VAP's constituem-se em mecanismos administrativos de coordenação das relações de mercado, formas híbridas de governança. Esses dois tipos de organização são apenas exemplos específicos da inúmera variedade de arranjos institucionais que podem ser criados para administrar as relações entre as empresas.

entre as empresas. Isso leva a que se torne mais eficiente a terceirização das atividades das empresas²⁹. Porém, argumenta-se no presente trabalho que, juntamente com esse movimento de ‘desverticalização’ das empresas, as novas tecnologias têm propiciado um movimento no sentido inverso, de aumento no grau de hierarquização e controle das relações de mercado. Ou seja, com uso de novas tecnologias tem havido uma diminuição da coordenação via preços (mercado puro) em favor da coordenação administrativa, formas híbridas de governança. Estas formas híbridas são implementadas no âmbito das novas estratégias de administração dos canais de suprimentos/distribuição, que foram desenhadas de modo a obter o melhor proveito possível da utilização das novas tecnologias de informação e telecomunicações.

Para uma melhor compreensão deste argumento, deve-se ter em mente alguns conceitos desenvolvidos no âmbito da visão evolucionista da economia capitalista. De acordo com o ponto de vista das teorias evolucionistas,

“As dinâmicas de setores industriais ou da economia como um todo são caracterizadas como processos evolutivos, compostos por mecanismos responsáveis pela emergência de inovações – equivalentes, em uma analogia biológica, às mutações, que produzem uma variedade de tipos – e por mecanismos de seleção e aprendizado que, via expansão das firmas inovadoras e imitação, sancionam e difundem novos produtos e processos de modo a gerar transformações perceptíveis do ponto de vista do conjunto dos agentes em consideração” (Pondé, 1993, p. 8).

Essa visão é diametralmente oposta à visão estática da ortodoxia neoclássica. Nesse caso, não se deve colocar o problema, como faz Williamson, da escolha entre formas organizacionais dadas; mas da criação de novas formas organizacionais como forma de obtenção de vantagens competitivas. Ou seja, como estratégia de diferenciação das firmas frente às rivais, objetivando a constante expansão da firma; em um processo que se caracteriza por uma incessante acumulação e concentração de capital. A visão evolucionista é fortemente baseada nos conceitos marxistas de acumulação e concentração de capital,

²⁹ A literatura que estuda a forma de organização das empresas japonesas do setor automobilístico (Coriat, 1994) discorre sobre as vantagens desse tipo de estratégia mesmo não havendo a utilização de inovações tecnológicas, abarcando meramente inovações organizacionais.

estabelecendo essas questões a partir da dinâmica da concorrência capitalista; que é vista como sendo impulsionada pelo processo de criação e difusão de inovações³⁰ (Possas, 1999).

Os evolucionistas estabelecem que a busca de diferenciação das firmas deve se dá pelo processo de geração de inovações: criação de novos métodos produtivos, criação de novos produtos, novas formas organizacionais, novas fontes de matérias-primas, “enfim qualquer coisa que diferencie os produtos de um agente perante os demais, influenciando em seu custo ou em sua demanda” (op. cit., p. 39). Esta diferenciação tem como objetivo o ganho de uma renda diferencial, um lucro de cunho monopolista temporário, enquanto a firma inovadora não é imitada pelos concorrentes. Nas palavras de Possas (op. cit., p. 40), “É a perspectiva do lucro de monopólio que incentiva a inovação. E esta, ao gerar aquele, torna-se a forma mais eficaz de concorrência”. Percebe-se que, nessa visão, o monopólio é visto como sendo criado pelo próprio processo de concorrência e tendo um caráter necessariamente temporário; uma vez que “os conhecimentos se difundem, novas fontes de matérias-primas surgem, novos parceiros e, sobretudo, outras inovações surgem, tornando obsoletas as antigas” (ibidem). Portanto, as vantagens competitivas e sua fonte geradora, as inovações, precisam ser constantemente renovadas e isso traz importantes consequências para o mercado. Nas palavras de Possas (op. cit., p. 50),

“As novas vantagens competitivas que vão sendo adquiridas têm efeitos sobre o mercado e fazem com que tudo nele se modifique: os produtores, suas fatias de mercado, os processos produtivos, as matérias-primas e os próprios produtos. As mudanças acabam por alterar também as estratégias das firmas, o seu modo de buscar vantagens competitivas, pois também se modificam os critérios pelos quais se dá a seleção no mercado. Podemos dizer então que o processo de destruição criativa, na terminologia de Schumpeter, destrói e recria os produtos, métodos produtivos, mercados, estratégias competitivas, afóra as mudanças não-econômicas que provoca”.

³⁰ Considerando um arcabouço evolucionista para a análise das inovações institucionais deve-se ter em mente que, neste contexto, a firma deve ser vista “enquanto unidade de busca de valorização do capital, que se dá, pelo menos em parte substantiva, mediante a produção de bens ou de serviços. Assim, a firma é um agente produtivo e realizador de contratos, uma estrutura de governo (ou governança, como certos autores brasileiros traduzem o termo *governance*), que reúne um conjunto de recursos, mas todas essas características e atribuições devem estar submetidas à lógica de valorização do capital” (Possas, 1999, p. 19). Ver Possas (op. cit., pp. 99-128).

Percebe-se que a abordagem evolucionista assume que existe uma relação dinâmica entre as estratégias empresariais e as estruturas de mercado; uma vez que as vantagens adquiridas por uma empresa constituem-se em fontes de lucros extraordinários que vão patrocinar o processo de crescimento da firma, aumentando sua fatia de mercado. Esse crescimento irá levar a maiores lucros e escala; o que causará aumentos de produtividade e maiores recursos para investir em novas fontes de vantagem competitiva, fechando assim um círculo cumulativo de inovações e crescimento da firma e provocando assimetrias no mercado. Os autores evolucionistas têm uma preocupação fundamental quanto ao caráter cumulativo da concorrência e do processo de geração de assimetrias, devido à presença de cumulatividade nas inovações.

Para abarcar essa questão foram desenvolvidos os conceitos de paradigma tecnológico e trajetórias tecnológicas. A cumulatividade das inovações tecnológicas aparece especialmente naquelas inovações que seguem uma determinada trajetória tecnológica, definida como “o padrão de ação ‘normal’ no sentido de solucionar problemas (i.e., de ‘progresso’), com base no paradigma tecnológico” (Dosi, 1984 *apud* Possas, 1999, p. 53). Já este último conceito é baseado na noção kuhniana de paradigma científico, sendo definido como “um ‘modelo’ e um ‘padrão’ de solução de problemas tecnológicos selecionados, baseados em princípios selecionados derivados das ciências naturais e em tecnologias materiais selecionadas” (*ibidem*).

Estes dois conceitos estão ligados à noção de aprendizado. A trajetória tecnológica significa que as inovações ocorrem dentro de uma base tecnológica dada, tentando-se aperfeiçoar métodos e produtos já existentes, caracterizando a ocorrência de inovações incrementais. Esse tipo de inovação ocorre ao longo do tempo, conforme se vai adquirindo experiência na produção de um novo bem (*learning by doing*) ou na sua utilização (*learning by using*); caracterizando a existência de uma ‘trajetória natural’. “Inovações ao longo de uma tal trajetória são bastante previsíveis” (*op. cit.*, p. 84). Em outros casos, as inovações podem romper a trajetória natural, porém permanecendo no interior do paradigma. Nesses casos, as inovações ainda são previsíveis pois surgem de questões conhecidas, porém, com um grau bem menor de precisão. Finalmente, existem inovações que rompem o paradigma, “põem