

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

TRANSACTION COSTS: IDENTIFICATION AND PROPOSALS FOR
REDUCTION IN COMPANIES SUPPLIERS OF STAMPED PARTS IN THE
AUTOMOTIVE SECTOR

Recebido em: 21.6.2023
Aprovado em: 12.7.2023

Marcelo Roberto Santos Silva

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela

Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: marcelorobertoss@gmail.com

Filipe Almeida de Abreu

Mestrando em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela

Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: filipealmeida85@hotmail.com

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

Adilson Aderito da Silva

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

E-mail: adilson.asilva@gmail.com

RESUMO

O objetivo do trabalho foi entender as relações contratuais na díade cliente-fornecedor de uma empresa fabricante de peças estampadas para o setor automotivo. À luz dos pressupostos e dimensões analíticas da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e com o suporte do método para resolução de problemas organizacionais (*Business Problem Solving*), o estudo mapeou o contexto de atuação do grupo, explorou as relações contratuais e identificou forte dependência bilateral e oportunismo, emanados do poder de barganha de um universo reduzido de clientes, em transações recorrentes com ativos de elevada especificidade física. Devido à complexidade e à sensibilidade dos relacionamentos, a implementação das ações propostas para minimizar os custos de transação está segmentada em etapas de longo, médio e curto prazo. Não obstante, o retorno esperado com as ações de curto prazo, já em curso, representa uma economia anual de R\$ 2,2 milhões ao grupo. Portanto, fundamentado nos pressupostos e nas dimensões analíticas da TCT, o estudo proporciona contribuições práticas importantes para o grupo estudado e a outras empresas que operam em contextos semelhantes.

PALAVRAS-CHAVE

Custos de transação. Especificidade de ativos. Oportunismo. Díade cliente-fornecedor. Teoria dos Custos de Transação.

ABSTRACT

This work aimed to understand the contractual relations in the customer-supplier dyad of a company that manufactures stamped parts for the automotive sector. In the light of the assumptions and analytical dimensions of the Transaction Cost Theory (TCT) and with the support of the method for solving organizational problems (*Business Problem Solving*), the study mapped the context of the group's performance, explored the contractual relations and identified strong dependence bilateralism and opportunism,

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

emanating from the bargaining power of a reduced universe of customers, in recurring transactions with assets of high physical specificity. Due to the complexity and sensitivity of relationships, implementing proposed actions to minimize transaction costs is segmented into long, medium, and short-term steps. However, the expected return with the short-term actions, already in progress, is an annual saving of R\$2.2 million for the group. Therefore, based on the assumptions and analytical dimensions of TCT, the study provides essential practical contributions to the studied group and other companies operating in similar contexts.

KEYWORDS

Transaction costs. Asset specificity. Opportunism. Customer-supplier dyad. Transaction Cost Theory.

INTRODUÇÃO

A geração de valor a partir dos relacionamentos de colaboração entre compradores e fornecedores contribuiu para o reconhecimento da confiança como recurso estratégico das firmas (Martins *et al.*, 2013). Como todo processo de compras envolve transações, os conceitos ligados a estas também passaram a ter importância, principalmente no que tange às estruturas de governança para coordenar os recursos produtivos.

Entretanto, estabelecer as estruturas de governança e gerenciar os relacionamentos cooperativos demandam a criação de mecanismos de controle e de proteção diferenciados a fim de inibir o comportamento oportunista dos agentes, em especial aqueles relacionados à distribuição dos ganhos nas relações bilaterais entre parceiros que transacionam ativos físicos específicos em elevado grau e frequência recorrente.

No desenvolvimento das cadeias produtivas e de suprimentos, a utilização de estratégias de compras tem grande importância para os resultados dos negócios. Nesse sentido, a redução do número de fornecedores a partir dos anos 1980 nas empresas japonesas foi uma forma alternativa ao modelo até então utilizado pela indústria automotiva

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

americana, calcado na multiplicidade de fornecedores e com fortes incentivos à busca de economias pelo mecanismo de preços do mercado (Dyer, 1997).

O modelo japonês focou em estreitar o relacionamento na díade cliente-fornecedor, ou seja, uma abordagem mais relacional com vistas à melhoria da qualidade, à redução de desperdícios e aos ganhos de escala. Para tal, utilizou-se uma estrutura de governança diferenciada de relacionamento, a estrutura híbrida, capaz de proporcionar, em parte, os incentivos do mecanismo de preços do mercado e um certo nível de controle das estruturas hierárquicas, sem lançar mão de múltiplos fornecedores ou incorrer nos elevados custos da integração vertical.

Na abordagem relacional, destacam-se a confiança, a boa-fé e a reputação, as quais funcionam como salvaguardas informais para a efetiva colaboração. Essa abordagem, além de reunir economia de escala, maior qualidade e menores perdas produtivas, também se mostrou eficiente na redução do oportunismo e dos custos de transação nas relações entre os parceiros. Segundo Dyer (1997), além das salvaguardas formais, as empresas japonesas também adquiriam ações das empresas fornecedoras como forma de participação minoritária e investimentos em aquisições de ativos físicos específicos para o alcance do nível de excelência desejado.

O trabalho que deu origem a este relato procurou entender as relações comerciais de uma empresa do Grupo Delga, doravante Empresa, na díade cliente-fornecedor de peças estampadas para a indústria automotiva, relações essas pautadas por confiança, forte dependência bilateral entre parceiros e elevada frequência de transações recorrentes, envolvendo ativos físicos específicos e ativos físicos dedicados. Para isso, o estudo investigou os principais processos transacionais da Empresa com o objetivo de identificar e adotar alternativas para a redução dos custos de transação, reunir melhorias no processo produtivo e maior captura de valor nas transações.

A identificação e a avaliação dos custos se deram à luz dos pressupostos e dimensões analíticas da Teoria dos Custos de Transação (TCT), proposta por Williamson (1985), com o suporte da metodologia para resolução de problemas organizacionais (*Business Problem Solving*), que permite explorar a capacidade para resolver problemas que surgem nos negócios organizacionais em ambientes que envolvem a vida real de gestores e

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

profissionais (Aken *et al.*, 2012). Segundo os autores, essa abordagem difere da abordagem tradicional utilizada em pesquisas organizacionais, uma vez que, para a solução de problemas em negócios, o foco está na concepção do que poderia ou deveria ser feito a fim de melhorar o desempenho de um sistema de negócios específico.

Portanto, pela utilização da *Business Problem Solving*, espera-se analisar e identificar o contexto em que ocorre o problema, os aspectos envolvidos e os intrínsecos à sua manifestação (Marcondes *et al.*, 2017). Essa abordagem envolve o conhecimento sobre o contexto e a realidade da empresa, a realização de pesquisa diagnóstica para identificar a real situação do problema, projeção de mudanças e elaboração de proposta para solução do problema com vistas a alcançar melhorias no desempenho da empresa. Ressalta-se que esses elementos estão apresentados no início de cada seção do presente relato, e não de forma aglutinada em uma seção exclusiva de procedimentos metodológicos.

CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Nesta seção é abordado o contexto de atuação da Empresa, sua relação com os principais clientes, seus concorrentes e os potenciais problemas na coordenação de insumos e produtos na relação cliente-fornecedor de peças estampadas na indústria automotiva. Conforme defendem Marcondes *et al.* (2017), esta etapa consiste em clarificar o problema observado e descrever a sua materialidade de forma objetiva, com o intuito de elaborar soluções que melhorem desempenhos específicos dentro da empresa.

O Grupo de empresas

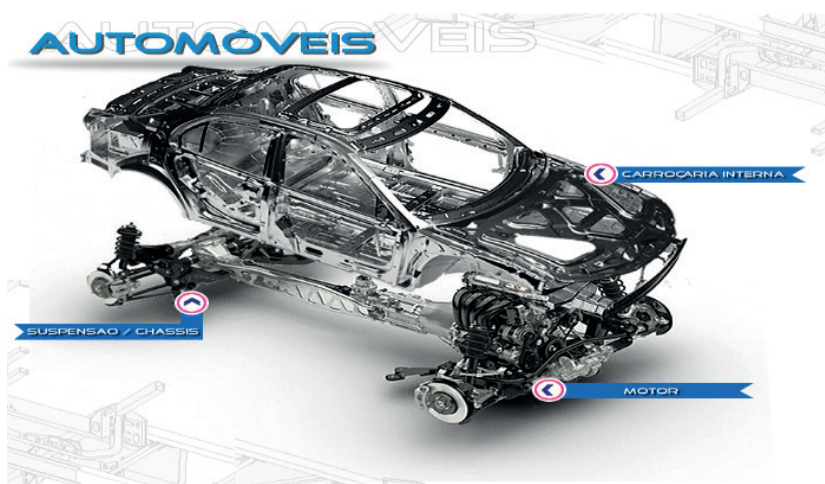
Considerado um dos maiores fornecedores de peças estampadas para o setor automotivo, o Grupo Delga é especializado em estamparias automotivas, montagem de conjuntos e subconjuntos soldados e carrocerias, e opera há mais de 50 anos no mercado industrial brasileiro, acumulando experiências e tecnologias que proporcionam às suas unidades fabris o maior e o mais completo portfólio de produtos no segmento.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

O Grupo é composto por cinco unidades produtivas, conta com mais de 2 mil colaboradores e sobressai-se no mercado por oferecer elevados níveis de excelência em seus processos e produtos. Por meio de uma gestão eficiente, constantes inovações, investimentos em tecnologia e capacitação de pessoal, obteve as certificações ISO/IATF 16.949: 2016, além das normas VDA 6.1 e VDA 6.3.

Quanto à sustentabilidade e à preservação ambiental, possui a certificação ISO 14001 e a Certificação Q1 da Ford, conquistada em 2006. Na Figura 1, exemplificam-se os tipos de produtos estampados pela Empresa do Grupo, foco do estudo, com vistas à montagem de carrocerias do setor automotivo, limitados à cadeia de fornecimento para automóveis, caminhões, ônibus, agrícola e motores.

FIGURA 1 – Tipos de produtos



Fonte: Dados do site da empresa: www.grupodelga.com.br (2023).

A Empresa se diferencia no mercado a partir de um portfólio de ativos bastante específicos (maquinários e equipamentos) que contribuem para uma produção maior com um custo menor. Essa especificidade de ativos físicos colabora para um posicionamento estratégico com seus clientes. Na Figura 2, ilustra-se parte desses equipamentos.

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

FIGURA 2 – Estamparia de médio e grande porte

Fonte: Dados do site da empresa: www.grupodelga.com.br (2023).

Outro diferencial competitivo é a integração das unidades do Grupo por meio do sistema de gestão integrado ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). Esse sistema contribui de forma inovadora, permitindo que o cliente acompanhe o processo de sua célula sem acessar a empresa fisicamente. Tal recurso cria valor na relação cliente-fornecedor, uma vez que permite acompanhar a cadeia logística de forma integrada e com velocidade de informação.

Principais clientes e concorrentes

Considerando a especificidade dos produtos da Empresa, a cadeia de suprimentos das empresas montadoras não apresenta um grande portfólio de opções de fornecimento. Foram mapeados no estudo três concorrentes imediatos e localizados. Dessa forma, a Empresa está entre as quatro principais metalúrgicas do segmento, conforme mostra a Tabela 1:

TABELA 1 – Relação de concorrência

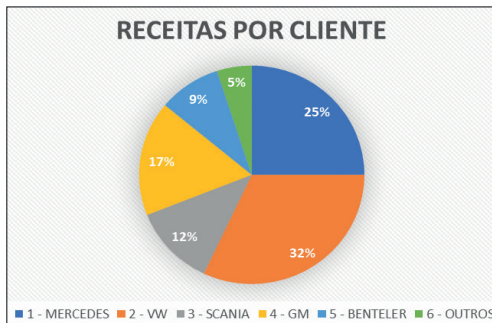
Concorrente	Cidade/Estado	Faturamento/mês
Aethra	Pouso Alegre/MG	R\$ 30 milhões/firma
Gestamp	Taubaté/SP	R\$ 60 milhões/firma
Tiberina	Juatuba/MG	R\$ 45 milhões/firma
Delga	Diadema/SP	R\$ 25 milhões/firma

Fonte: Elaborada pelos autores com base em informações da empresa.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

Por outro lado, o número de empresas clientes é reduzido. Conforme ilustra a Figura 3, 95% das suas receitas advêm de cinco grandes clientes: Volkswagen, Mercedes, Scania, GM, Benteler e apenas 5% de outras empresas sistemistas.

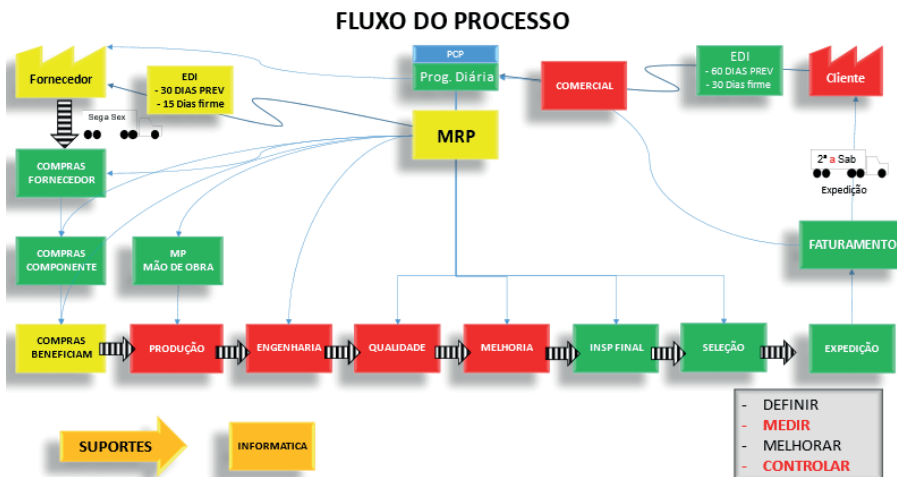
FIGURA 3 – Receita por clientes



Fonte: Elaborada pelos autores com dados da empresa.

O fluxo do processo de fornecimento da Empresa, desde a entrada do pedido até o retorno em forma de produto ao cliente, está estruturado na Figura 4.

FIGURA 4 – Fluxograma do processo de fornecimento



Fonte: Dados do site da empresa: www.grupodelga.com.br (2023).

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

Em função da especificidade dos produtos fornecidos pela Empresa e do número reduzido de clientes na cadeia de suprimentos das empresas montadoras, existe uma dependência bilateral entre as partes, o que torna o relacionamento da díade cliente-fornecedor valioso. Contudo, muitos dos ativos físicos específicos da Empresa são dedicados aos fornecedores, consignando grande parte das transações à utilização de relacionamentos contratuais pautados por confiança e com elevada frequência de transações.

As cláusulas contratuais definem que a contratante se compromete a enviar a programação e a relação de itens a serem produzidos com antecedência de 30 dias. Essa programação é utilizada pela Empresa para planejar a necessidade de materiais, a aquisição de matéria-prima, o dimensionamento da mão de obra e a sua capacidade industrial, contudo, o cumprimento dessa cláusula não tem ocorrido, gerando custos de transação e gastos acima do planejado para manter o processo produtivo.

Diagnóstico do problema

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços de uma organização, assim como aprofundar as conexões e entender suas implicações efetivas (Marcondes *et al.*, 2017). Para identificar os custos subjacentes nas relações da Empresa com seus clientes, realizou-se uma pesquisa documental tendo como fonte os contratos que norteiam os processos produtivos firmados com os clientes nos últimos três anos. Os contratos foram avaliados à luz dos pressupostos comportamentais e dimensões analíticas das transações defendidos na Teoria dos Custos de Transação.

Aporte teórico para a definição do problema

A Teoria dos Custos de Transação, fundamentada nos pressupostos da racionalidade limitada e do comportamento oportunista dos agentes, tem como unidade de análise a transação (Silva, 2021, p. 3). As transações são caracterizadas objetivamente pelos atributos da especificidade dos ativos envolvidos nas negociações, ou seja, investimentos de

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

difícil reaproveitamento em caso de ruptura ou término de uma relação contratual; pela incerteza no ambiente de negócios, caracterizada pela ausência de bases válidas para o cálculo de projeções futuras (Knight, 1921) e pela frequência com que transações recorrentes são realizadas entre os agentes da negociação (Williamson, 1985).

Conforme Coase (1937), os custos de transação ocorrem em todas as fases de um processo produtivo e englobam despesas com transferências e interações com o mercado na busca de preços relevantes e adequados à negociação com os parceiros. Portanto, podem ser caracterizados como: (a) custos *ex ante* para preparar, negociar e elaborar contratos a fim de proteger uma transação e; (b) *ex post* com monitoramentos, ajustes e adaptações das transações por omissões, alterações inesperadas e até com quebras contratuais.

Williamson (1985) relacionou os custos de transação aos pressupostos comportamentais da Racionalidade Limitada e do Comportamento Oportunista, ou seja, os agentes buscam os próprios interesses nas transações e procuram garantir a coordenação dos recursos produtivos por meio da elaboração de contratos, que por sua vez são negociados e redigidos por atores que agem racionalmente, porém, de forma limitada, pois falta-lhes onisciência (Simon, 1957, como citado em Williamson, 1985), culminando em contratos incompletos, cujas lacunas, quando exploradas de forma oportunista, resultam em perdas à contraparte.

À medida que a especificidade de ativos se intensifica, a relação bilateral entre os parceiros torna-se cada vez mais complexa pela necessidade de preservar a continuidade do relacionamento (Silva, 2021). Conforme Lima *et al.* (2023), a especificidade dos ativos pode ser caracterizada em seis tipos: (a) a especificidade dos ativos físicos, relacionada a investimentos em instalações, máquinas e equipamentos; (b) a especificidade humana, relacionada a conhecimentos e habilidades específicas acumuladas ao longo do tempo; (c) a especificidade temporal, associada ao intervalo em que a transação deve ser processada, ou seja, o tempo de uso do ativo é de grande relevância; (d) a especificidade dos ativos dedicados relacionados ao valor do investimento, cujo retorno depende da transação com um determinado agente; (e) a especificidade da marca, materializada por

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

investimentos de longo prazo na reputação da empresa e, por fim, (f) a especificidade locacional.

Quanto à incerteza, esta é caracterizada por mudanças imprevisíveis do ambiente de negócios, pela escassez ou excesso de informações, ou por informações distorcidas e estrategicamente disseminadas que tornam impossível ou dificultam o mapeamento de opções de resposta (Williamson, 1985). Segundo o autor, a incerteza basicamente se manifesta em três tipos: (a) incerteza primária, associada a contingências ambientais aleatórias ou imprevisíveis que emergem da natureza; (b) incerteza secundária, relacionada à falta de informação sobre as estratégias ou planos dos concorrentes e; (c) incerteza estratégica ou comportamental, atribuída ao oportunismo ou às características particulares das ações humanas.

Portanto, a existência de incerteza dificulta a elaboração dos contratos e evidencia a racionalidade limitada dos agentes nas negociações; assim, das contingências não previstas, emergirão as lacunas contratuais que, sujeitas às ações oportunistas, gerarão os custos de transação (Silva & Brito, 2013; Silva, 2021).

A Tabela 2, elaborada por Antonialli *et al.* (2015), apresenta de maneira estruturada três formas de governança propostas por Williamson (1991), cada qual regida por um tipo específico de contrato: (a) o contrato clássico para a estrutura de mercado; (b) o neoclássico para as estruturas híbridas; e (c) o *forbearance* (tolerância) da hierarquia.

TABELA 2 – Formas de governança e suas principais características

Forma de governança	Características
Mercado	<p>Adequada para transações de ativos com baixa especificidade, por ser uma estrutura de governança absolutamente não especializada, pois não possui regras específicas para uma dada transação individual, apenas regras gerais aplicadas a qualquer transação.</p> <p>Os custos com burocracia são quase ausentes. A adaptação a possíveis distúrbios se dará por meio da adaptação autônoma, em que compradores e vendedores reagem oportunisticamente pensando nos ganhos individuais.</p> <p>Os contratos assumem o formato clássico, em que cláusulas formais especificam as características das transações em jogo, com a identidade das partes sendo irrelevante e com transações altamente monetarizadas.</p>

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

Forma de governança	Características
Hierarquia	Ocorre quando os custos de governança dessa estrutura são inferiores aos do mercado ou aos híbridos. As decisões ocorrem por autoridade. As atividades que poderiam ocorrer entre múltiplas firmas ocorrem dentro de uma única empresa. Há uma substituição da adaptação autônoma pela adaptação coordenada. As relações de interdependência mútua são tão importantes que há uma necessidade de adoção de soluções corporativas exigindo a aplicação de controles administrativos, o que gera elevados custos com a burocracia. O tipo de contrato utilizado nesse modo é relacional, pois as transações são mais flexíveis, existindo a possibilidade de negociação contínua. Assim, tem-se a prevalência da indulgência, ou uma lei de contratos implícitos.
Híbridas	Distintas de mercado e hierarquia por serem especializadas em lidar com a dependência bilateral. Quando comparada ao mercado, sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes, já quando comparada à hierarquia, sacrifica a cooperatividade em favor de uma maior intensidade de incentivos. A especificidade de ativos é intermediária, assim a escolha do modo de adaptação depende de (i) se há uma dependência bilateral ou não; e (ii) se a distribuição de ganhos é bem determinada ou não. Os contratos são do tipo neoclássico; em que os preços desempenham papel importante como fator de ajuste, mas são restringidos pela presença de ativos específicos, e ao mesmo tempo salvaguardas são difíceis de serem implementadas.

Fonte: Antonialli *et al.* (2015, p. 4).

RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

Com base no diagnóstico realizado, verificou-se que as relações contratuais entre as partes ocorrem em ambiente com moderada incerteza, elevada frequência de transações recorrentes entre os parceiros que envolvem a coordenação de ativos físicos específicos demandados pelo cliente e o emprego de ativos específicos dedicados ao relacionamento pelo fornecedor.

Essa situação observada gera dependência bilateral e cria valor para as transações na díade cliente-fornecedor, uma vez que a continuidade do relacionamento importa, ou seja, havendo interrupções de fornecimento, haverá transtornos para o agente comprador manter em operação seus processos produtivos e sua estratégia competitiva (Menita *et al.*, 2011).

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

A despeito do nível considerável de especificidade dos ativos envolvidos, as características das relações contratuais entre a Empresa e seus clientes, aliadas à dificuldade para desenvolver novos fornecedores de peças estampadas no setor automotivo, enquadram a coordenação dos recursos produtivos transacionados pela estrutura de governança híbrida, baseada em contratos neoclássicos, com forte amparo em relacionamentos de confiança construídos ao longo do tempo entre as partes.

De forma mais específica, identificou-se que a quebra do *lead time* de 30 dias por parte da contratante representa custos maiores para a empresa contratada, uma vez que esta tem de manter estoques de segurança mais elevados e realizar compras emergenciais como forma de reunir uma capacidade que permita cobrir as variações de demanda. Essas ações impactam diretamente a eficiência operacional da empresa fornecedora e gera custos mais elevados, bem como maior emprego de capital próprio para custear o inventário.

A empresa contratante, por sua vez, apoia sua prática na incapacidade de prever, de forma assertiva, todas as variáveis presentes no contexto que influenciam a demanda de produção. Tal prática revela o comportamento oportunista da contratante na relação, que, diante da incerteza, goza das benesses e vantagens dos relacionamentos baseados em confiança em detrimento da contraparte. Embora previstas em contrato, não são executadas as medidas compensatórias pela quebra do *lead time* pela contratante, e isso tem gerado custos *ex post* à empresa fornecedora.

Se, por um lado, a empresa contratante tem se beneficiado da relação e se apropriado, em maior proporção, do valor criado com o relacionamento de confiança na transação sem incorrer em sanções ao quebrar o *lead time* de 30 dias, por outro, a empresa fornecedora precisa atuar de forma proativa e realizar a previsão crítica do potencial de demanda do cliente para evitar erros na programação da produção, expondo-se a custos mais elevados pela falta de informações da contratante.

Entretanto, essa ação da empresa fornecedora não está prevista em contrato, incorrendo em custos extras com serviços não contratados. Com isso, evidenciam-se os efeitos da racionalidade limitada e do comportamento oportunista nas transações bilaterais da

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

Empresa, na díade cliente-fornecedor, para fornecimento de peças estampadas para o setor automotivo.

O diagnóstico também revelou que a empresa contratante, diferentemente da empresa fornecedora, apropria-se das salvaguardas contratuais para proteger-se de custos, todavia, para a execução dessas salvaguardas, não são discutidos os critérios de ativação, validação e concordância da fornecedora com a cobrança atribuída.

Observou-se que essa é uma prática comum no segmento como forma de as empresas montadoras terceirizarem parte dos custos, beneficiando-se da cobrança de multas mesmo sem uma investigação adequada.

A cobrança de multas representa um custo aproximado de R\$ 1,5 mil por evento à empresa fornecedora, e sua frequência está em torno de 200 ocorrências mensais, resultando num custo total anual elevado na faixa de R\$ 3,6 milhões. Nesse caso, em função da assimetria de informações, a fornecedora arca com esses custos *ex post* que emergem na relação com os seus clientes sem que possa validar sua responsabilidade sobre tais custos.

A estrutura de governança adotada na transação entre cliente-fornecedor é caracterizada por elevada frequência de transações recorrentes com um número reduzido de clientes, entretanto, apesar do ganho de escala, isso tem condicionado a empresa fornecedora a uma elevada dependência do cliente, uma vez que todo o seu *portfólio* industrial está estruturado para atendê-lo. Por outro lado, a empresa não tem feito uso da elevada especificidade dos seus produtos nas negociações a fim de obter melhores condições, pautando-se pela continuidade das transações sob expectativas de ganhos futuros.

As expectativas de ganhos futuros com a relação, no entanto, estão sujeitas à incerteza do mercado e não são garantidas por mecanismos de compensação contratuais em caso de flutuação de demanda ou mesmo por investimentos minoritários da contratante a fim de evitar a deserção unilateral e sinalizar intenções de boa-fé e compromisso confiável de longo prazo nas transações, bem típicos dos relacionamentos baseados em confiança, conforme recomenda Dyer (1997).

Na Tabela 3, a seguir, apresentam-se as principais características observadas na transação e a associação dessas características com os pressupostos e dimensões analíticas da TCT. Também estão listados os principais custos da empresa fornecedora em

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

consequência do modelo contratual e do comportamento oportunista da contratante na díade cliente-fornecedor.

TABELA 3 – Características transacionais do Grupo com seus clientes

Relação comercial da Empresa com clientes		
Características mapeadas nas transações	Pressupostos TCT/Atributos da transação	Custos identificados no diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> – Número reduzido de clientes – Menor poder de barganha – Dependência bilateral 	<ul style="list-style-type: none"> – Elevada frequência de transações – Especificidade de ativos dedicados – Especificidade de ativos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> – Custos com ausência deliberada de informações sem que haja medida compensatória do cliente – Custos da previsão crítica do potencial de demanda
<ul style="list-style-type: none"> – Contratos neoclássicos – Estrutura de governança híbrida – Quebra do <i>lead time</i> 30 dias – Uso de salvaguardas contratuais no relacionamento de confiança 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamentos de confiança – Moderada incerteza – Oportunismo do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> – Custos de manutenção de estoques de segurança – Custos com compras emergenciais – Custos do uso de capital próprio – Custos com cobrança de multas
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de clareza sobre critérios de ativação e validação de cobranças de multa – Correção no Planejamento de Demanda do Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> – Assimetria de informações na díade – Racionalidade limitada do fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> – Custos extras com serviços não contratados

Fonte: Elaborada pelos autores.

Definição do problema

O relacionamento na díade cliente-fornecedor apresenta características típicas de relacionamentos híbridos pautados em confiança e lastreados por contratos neoclássicos. Contudo, a Empresa tem arcado com os custos de transação *ex ante* e *ex post* em função das seguintes características das transações e dos agentes envolvidos: (1) maior poder de barganha do cliente, que, em um mercado restrito, exerce sua força para obter vantagens na relação econômica; (2) oportunismo da contratante ao postergar o repasse das informações sobre a previsão da demanda, tão necessária para o devido planejamento da

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

capacidade produtiva do fornecedor e; (3) assimetria de informações quanto aos critérios de ativação, validação e concordância de cobranças de multas.

Portanto, apesar da dependência bilateral na díade cliente-fornecedor, a contratante está mais protegida dos custos de transação incorridos na relação contratual que a fornecedora, fazendo com que esta tenha um custo operacional maior que o necessário para manter sua capacidade produtiva a fim de absorver as flutuações da demanda.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As propostas de soluções para os custos identificados no escopo do presente trabalho podem ser classificadas como: elevada, média e baixa complexidade. As soluções complexas, de longo prazo, estão relacionadas ao primeiro grupo de características das transações, ou seja, ao poder de barganha de um número reduzido de clientes. Dentre elas, o deslocamento da cultura de negócios do *tit for tat* focada no poder de barganha do cliente, para uma abordagem mais relacional e cooperativa das estruturas híbridas de governança, com maior valorização do parceiro, uma vez que se observou a existência de dependência bilateral na díade cliente-fornecedor, quer pela existência de ativos físicos específicos produzidos num ambiente com poucos fornecedores, quer pela existência de ativos físicos dedicados à transação.

Nesse sentido, poderiam ser adotadas as medidas compensatórias utilizadas na indústria automotiva japonesa, indicadas por Dyer (1997), como forma de fortalecer a confiança e o compromisso entre os pares de negociação das díades, assim como elevar as expectativas de ganhos futuros. Contudo, tais ações dependem de mudanças sensíveis relacionadas às estratégias das empresas, envolvendo contratos entre parceiros com um longo histórico de relacionamentos no mercado e intensas negociações de longo prazo para implementação.

As soluções de média complexidade estão relacionadas ao segundo grupo de características atinentes ao comportamento dos agentes e visam reduzir o oportunismo da contratante no momento de repasse das informações necessárias à previsão da demanda. Para tal, propõe-se intensificar a comunicação na díade cliente-fornecedor e estabelecer

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

medidas compensatórias no caso de descumprimento das cláusulas contratuais que definem o *lead time* de 30 para a especificação da demanda.

A intensificação do fluxo de informações reduzirá consideravelmente a assimetria de informações e os custos de transação do fornecedor para acomodar as flutuações na previsão da demanda. Tais ações envolvem amplas discussões e as tratativas estão em curso.

As mudanças menos complexas, de curto prazo, estão relacionadas ao terceiro grupo de características das transações, estas atinentes à assimetria de informações quanto aos critérios de ativação, validação e concordância de cobranças de multas.

Com a análise mais detalhada das ocorrências, verificou-se que a maioria das causas das multas se mostrava relativamente simples de evitar com ações de curto prazo, e que as ações dependiam única e exclusivamente da empresa fornecedora: reduzir os custos relacionados às penalidades por má qualidade de produção até então não contestadas no relacionamento com a contratante. Para tal, propôs-se a contratação de um analista para gerenciar os portais B2B do cliente. Na Tabela 4, apresenta-se o plano para a implementação dessa proposta.

TABELA 4 – Cronograma de implementação da proposta de contratação

Passos	24/2/2023	27/2/2023	3/3/2023	3/4/2023
1	Validação da recomendação			
2	Aprovação do investimento			
3	Alocar um colaborador para a atividade	Seleção do analista		
4	Treinar o analista			
5	Acompanhar o resultado			
6	Validar o resultado			

Fonte: Elaborada pelos autores.

O investimento para a contratação do analista trará um custo mensal de R\$ 3,5 mil e o profissional será responsável por acessar regularmente o portal do cliente, fazer uma

análise minuciosa das características geradoras da penalidade e elaborar contestações de cobrança de multas indevidas.

INTERVENÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS

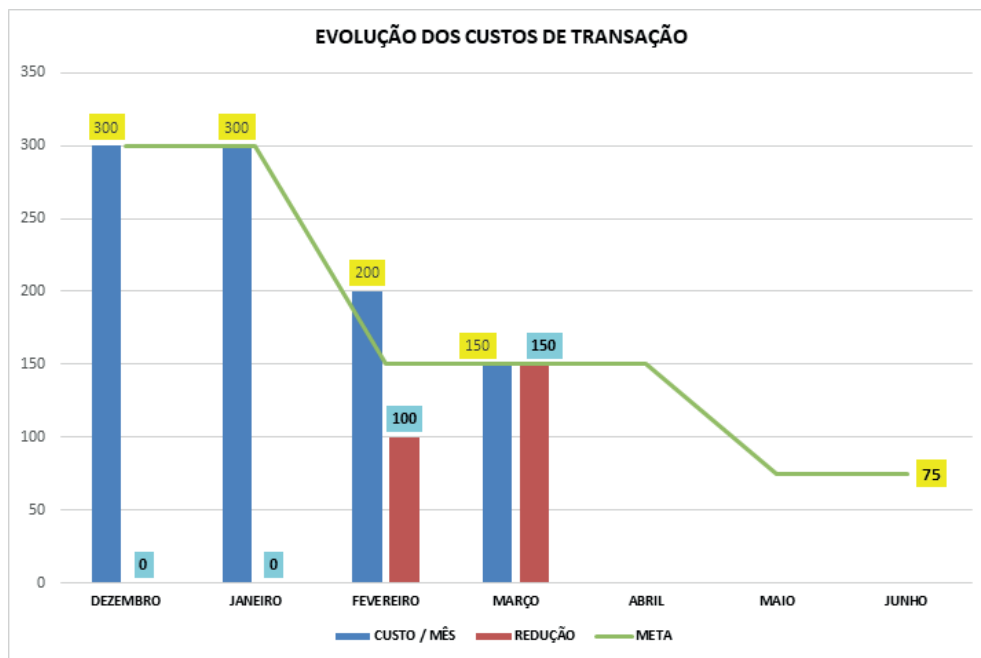
O estudo e as propostas de longo, médio e curto prazos foram apresentados à diretoria da empresa. Após as discussões e possibilidades aventadas, houve compreensão real sobre o problema identificado. Com isso, definiu-se a equipe interna que atuará no projeto, sendo composta por um gerente de Logística, uma analista de Controladoria, um supervisor de Qualidade, um analista de Recursos Humanos e por dois discentes do Mestrado Profissional em Administração de Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A equipe interna atuará de forma imediata na implementação das soluções de curto prazo e, em conjunto com os discentes de mestrado, darão apoio às discussões para as alternativas propostas de médio e longo prazos.

Com a implementação imediata do plano de ações de curto prazo, espera-se reduzir os custos de transação *ex post* na ordem de R\$ 100 mil em fevereiro. Para os meses de março e abril, uma redução de R\$ 150 mil a cada mês. Na Figura 5, destacam-se o plano de redução dos custos de transação evidenciados e o potencial de ganho com a implementação dessa ação.

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

FIGURA 5 – Receita por clientes



Fonte: Elaborada pelos autores com dados da empresa.

A partir do mês de maio, a previsão de redução é de R\$ 225 mil por mês. Assim, somente com a implantação da proposta de curto prazo, haverá uma economia anual de R\$ 2,2 milhões para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O conhecimento sobre os processos da cadeia de abastecimento, aliado aos aspectos teóricos propostos na Teoria dos Custos de Transação, permitiram entender melhor as relações entre os agentes de negociação e possibilitaram a elaboração de propostas de intervenção no sentido de reduzir custos de transação antes não computados ou observados em uma das empresas do Grupo Delga, que atua no setor de peças estampadas na indústria do setor automotivo.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

Com o diagnóstico realizado, identificaram-se as principais fontes desses custos de transação na estrutura de governança utilizada pela empresa para coordenar os recursos produtivos necessários na díade cliente-fornecedor, revelando que esses custos decorrem da assimetria de informações e do oportunismo dos agentes das empresas envolvidas, bem como da intensa demanda diária imposta pelas atividades regulares da empresa.

O montante considerável de recursos despendidos perante as ações propostas para evitar os custos de transação mostram a importância do monitoramento das transações contratuais no relacionamento da díade cliente-fornecedor estudada no setor automotivo, que é operacionalizado pela estrutura híbrida de governança, pautada na confiança e na dependência bilateral entre os parceiros de transação. Contudo, levando-se em consideração o número reduzido e o poder de barganha dos clientes da díade, aliados à ausência de mecanismos compensatórios para inibir o comportamento oportunista, típicos das estruturas híbridas, o trabalho também identificou que a estrutura de governança atual adotada no relacionamento tem permitido uma apropriação do valor mais propensa às empresas clientes.

Apesar de a estrutura híbrida proporcionar ganhos com o relacionamento de confiança, verificou-se que a captura de valor criado na relação pelo fornecedor tem esbarrado no poder de barganha de um número reduzido de clientes que atuam no setor e na existência de ativos dedicados à relação. Dessa maneira, as propostas de longo e de médio prazo apresentadas no trabalho demandarão longas negociações para implementar ações e introduzir mecanismos a fim de inibir o oportunismo e diminuir a assimetria de informações, identificados como principais fontes geradoras de custos de transação na díade cliente-fornecedor estudada.

Não obstante os contratos vigentes terem cláusulas que preveem a aplicação de salvaguardas para evitar o oportunismo, por exemplo, pela quebra contratual do *lead time* de 30 dias para informar a previsão de demanda, cabe ao fornecedor avaliar o risco da ativação dessa salvaguarda contratual para o futuro do relacionamento na díade, levando-se em consideração, por um lado, a força do cliente e sua importância para a sustentabilidade do negócio e, por outro, a dependência do cliente gerada pelos ativos físicos específicos produzidos pelo fornecedor na relação.

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA, FILIPE ALMEIDA DE ABREU E ADILSON ADERITO DA SILVA

O presente trabalho contribui em duas frentes: a primeira de forma prática, pois além de identificar as fontes de custos de transação e trazer propostas para reduzi-los na empresa fornecedora, lança luzes sobre a especificidade dos ativos físicos produzidos como fonte de criação de valor e de dependência bilateral na díade cliente-fornecedor, possibilitando, com isso, novas perspectivas para elevar o nível de apropriação de valor criado no relacionamento pelo fornecedor.

A segunda contribuição está relacionada à aplicação prática da Teoria dos Custos de Transação no ambiente de negócios, ressaltando sua importância para analisar as transações e identificar os custos ocultos presentes nas relações contratuais da díade cliente-fornecedor estudada no setor automobilístico, evidenciando as potencialidades analíticas dessa teoria com vistas à redução dos custos de transação na coordenação dos recursos produtivos do ambiente industrial.

REFERÊNCIAS

- Aken, J. E., Berends, J. J. van, & Bij, J. D. van der (2012). *Problem solving in organizations: A methodological handbook for business and management students*. Cambridge University Press.
- Antoniali, F., Antoniali, L., Marcelo, R., & Santos, A. (2015). Análise das estruturas de governança em instituições de ensino superior pública e privada como forma de subsidiar a elaboração do planejamento estratégico. *Anais do Seminário em Administração – SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil, 18.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How Firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C535::AID-SMJ885%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C535::AID-SMJ885%3E3.0.CO;2-Z)
- Farina, E. M. M. Q. (1999). Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: Um ensaio conceitual. *Revista Gestão & Produção*, 6(3), 147–161.
- Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Beard Books.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO: IDENTIFICAÇÃO E PROPOSTAS PARA REDUÇÃO EM EMPRESAS FORNECEDORAS DE PEÇAS ESTAMPADAS NO SETOR AUTOMOTIVO

- Lima, I. T., Almeida, C. N. M., Soares, L. T., Silva, A. A. (2023). Solumedi: Improving service management by coordinating governance actions in light of Transaction Cost Theory. *Handbook of Research on Acceleration Programs for SMEs*. IGI Global. p. 486–506.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, A. F., Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. Editora Mackenzie.
- Martins, G., Brito, L. A. L., Tescari, F. V. C. S. (2013). A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor. *Anais do Encontro da Anpad – EnAnpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.
- Menita, P. R., Vanalle, R. M., Salles, J. A. A., Oliveira, R. D. (2011). Análise das estruturas de governança como instrumento de gestão de compras estratégicas. *Linkania Master*, 1, 41–64.
- Silva, A. A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: Impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210037
- Silva, A. A.; Brito, E. P. Z. (2013). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: Um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 14, 176–201.
- Simon, H. (1957). *Models of man, social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. Wiley.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269–296.