

Custos de Transação: Identificação e Propostas de Redução em Empresas Fornecedoras de Peças Estampadas para o Setor Automotivo

Autoria

MARCELO ROBERTO SANTOS SILVA - imarcelorobertoss@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Filipe Almeida de Abreu - filipealmeida85@hotmail.com

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Aderito da Silva - asilva@mackenzie.br

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O objetivo do trabalho foi entender a relação contratual na díade cliente-fornecedor a fim de identificar e propor alternativas para a redução dos custos de transação em um grupo de empresas que atua como fornecedor de peças estampadas no setor automotivo. Os custos foram identificados e avaliados à luz dos pressupostos e dimensões analíticas da Teoria de Custos Transação (TCT), com o suporte metodológico do método para resolução de problemas organizacionais (Business Problem Solving). O estudo mapeou o contexto de atuação da empresa, explorou suas relações contratuais, identificou a existência de forte dependência bilateral nas transações de ativos de elevada especificidade física e que os custos de transação emergem do oportunismo emanado do poder de barganha de um número reduzido de clientes. Devido à complexidade e à sensibilidade dos relacionamentos, foram propostas soluções a longo, médio e curto prazo para redução dos custos de transação identificados. O retorno esperado com a implementação da proposta de curto prazo já em curso, é uma economia anual de R\$2.2 milhões à empresa fornecedora. O estudo proporciona contribuições práticas importantes à empresa estudada e à outras empresas que lidam com contextos semelhantes por meio com a aplicação dos fundamentos e dimensões analíticas da TCT.

Custos de Transação: Identificação e Propostas de Redução em Empresas Fornecedoras de Peças Estampadas para o Setor Automotivo

RESUMO

O objetivo do trabalho foi entender a relação contratual na díade cliente-fornecedor a fim de identificar e propor alternativas para a redução dos custos de transação em um grupo de empresas que atua como fornecedor de peças estampadas no setor automotivo. Os custos foram identificados e avaliados à luz dos pressupostos e dimensões analíticas da Teoria de Custos Transação (TCT), com o suporte metodológico do método para resolução de problemas organizacionais (*Business Problem Solving*). O estudo mapeou o contexto de atuação da empresa, explorou suas relações contratuais, identificou a existência de forte dependência bilateral nas transações de ativos de elevada especificidade física e que os custos de transação emergem do oportunismo emanado do poder de barganha de um número reduzido de clientes. Devido à complexidade e à sensibilidade dos relacionamentos, foram propostas soluções a longo, médio e curto prazo para redução dos custos de transação identificados. O retorno esperado com a implementação da proposta de curto prazo já em curso, é uma economia anual de R\$2.2 milhões à empresa fornecedora. O estudo proporciona contribuições práticas importantes à empresa estudada e à outras empresas que lidam com contextos semelhantes por meio com a aplicação dos fundamentos e dimensões analíticas da TCT.

Palavras-chave: Custos de Transação; Especificidade de Ativos; Oportunismo; Díade Cliente-Fornecedor; Teoria dos Custos de Transação

INTRODUÇÃO

A geração de valor a partir da relação entre compradores e fornecedores contribuiu para o crescente reconhecimento da confiança como recurso estratégico das firmas (MARTINS; BRITO; TESCARI, 2013). Entretanto, estabelecer estruturas de governança para gerenciar este tipo de relação demanda a criação de mecanismos de controle e de proteção diferenciados a fim de lidar com o comportamento oportunista, em especial, aqueles relacionados à distribuição dos ganhos nas relações bilaterais entre parceiros que transacionam ativos físicos específicos em elevado grau e com frequência recorrente.

No desenvolvimento das cadeias produtivas e de suprimentos a utilização de estratégias de compras possui grande importância para os resultados dos negócios. 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.

A redução do número de fornecedores no setor surgiu a partir dos anos 80 nas empresas japonesas como forma alternativa ao modelo até então empreendido pela indústria automotiva americana calcado na multiplicidade de fornecedores e forte incentivos à busca de economias pelo mecanismo de preços do mercado (Dyer, 1987).

O modelo japonês, no entanto, focou o estreitamento de relacionamento na díade cliente-fornecedor, com vistas à melhoria da qualidade, redução de desperdícios e maiores ganhos de escala. Esse modelo utilizou uma estrutura de governança diferenciada priorizando a abordagem híbrida de relacionamento, um misto de incentivos de preços proporcionado pela estrutura de mercado e o controle proporcionado das estruturas hierárquias da integração vertical.

A abordagem relacional, além de 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. De acordo com Dyer (1997) as empresas compradoras utilizavam salvaguardas formais a compra de ações para ter participação minoritária e investimentos em ativos físicos específicos necessários às empresas fornecedoras para que alcançassem o nível de excelência desejado, assim como, salvaguardas informais como a

confiança, a boa-fé e a reputação, reunindo com isso, uma efetiva colaboração para controlar o oportunismo, minimizar os custos de transação dele decorrentes e reunir maior eficiência operacional e maior desempenho no processo produtivo.

Este estudo visa entender as relações comerciais na díade cliente-fornecedor de peças estampadas para a indústria automotiva, relações estas pautadas por confiança, forte dependência bilateral entre parceiros, transações recorrentes com elevada frequência que envolvem ativos físicos específicos e ativos físicos dedicados. Para isso foi realizado um estudo sobre principais processos transacionais do Grupo Delga que atua na produção de peças estampadas nesse setor com o objetivo de identificar e propor alternativas para a redução dos custos de transação e uma das empresas do grupo.

A identificação e a avaliação dos custos se deram à luz dos pressupostos e dimensões analíticas da Teoria de Custos Transação (TCT), com o suporte da metodologia para resolução de problemas organizacionais (*Business Problem Solving*). Essa abordagem metodológica permite explorar a capacidade para resolver os problemas que surgem nos negócios organizacionais em ambientes que envolvem a vida real de gestores e profissionais (VAN AKEN; BERENDS; VAN DER BIJ, 2012). Segundo os autores, essa abordagem se 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 para 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). Além disso, envolve o diagnóstico para identificar a real situação do problema a fim de projetar, elaborar e propor soluções ou mudanças para alcançar melhorias de desempenho da empresa. Ressalta-se que esses elementos serão apresentados no início de cada seção do presente relato e não de forma aglutinada em uma seção exclusiva de procedimentos metodológicos.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Nesta seção será abordado o contexto da organização investigada, sua relação com os principais clientes, seus concorrentes e o problema observado na coordenação de insumos e produtos na relação cliente-fornecedor do setor de peças estampadas na indústria setor automotiva, conforme defendem Marcondes et al. (2017), esta é uma etapa que consiste em clarificar o problema observado, descrevendo a sua materialidade de forma objetiva, com o intuito de elaborar soluções que melhorem desempenhos específicos dentro da empresa.

2.1 A empresa

O Grupo Delga, doravante Grupo, opera há mais de 50 anos no mercado industrial brasileiro, acumulando experiências e tecnologias em seu segmento. Além de sobressair-se no mercado por oferecer elevados níveis de excelência em seus processos e produtos, é especializada em estamparias automotivas, montagem de conjuntos e subconjuntos soldados e carrocerias completas. Suas empresas mantêm o maior e mais completo *portfólio* de produtos no segmento em que atua, entregando soluções completas aos seus clientes.

Considerado um dos maiores fornecedores de peças estampadas para o setor automotivo, o Grupo é composto por 5 unidades de operações produtivas, conta com mais de 2.000 colaboradores para oferecer as melhores soluções aos seus clientes. Sob uma gestão eficiente de todos os processos produtivos, incluindo inovações constantes, investimentos em tecnologias, processos, engenharia e capacitação, 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, a empresa possui a certificação ISO 14001 e a Certificação Q1 da Ford, conquistada em sua primeira unidade em 2006.

Na figura 1, exemplificam-se os tipos de produtos estampados pela empresa com vistas à

montagem de carrocerias ao setor automotivo, limitados a cadeia de fornecimento para automóveis, caminhões, ônibus, agrícola e motores.

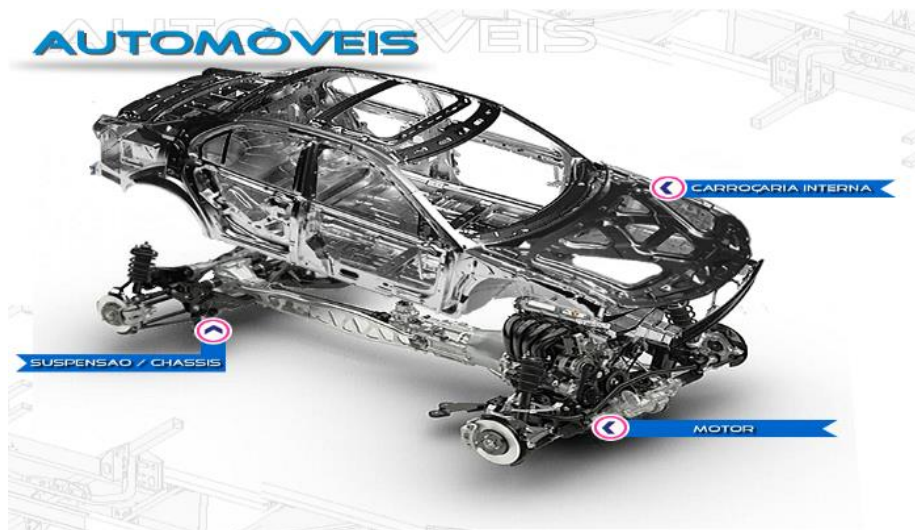


Figura 1 – Tipos de produtos

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

O Grupo se diferencia no mercado a partir de um *portfólio* de ativos bastantes específicos (maquinários e equipamentos) que contribuem para uma produção maior com um custo menor. Esta especificidade de ativos físicos colabora para um posicionamento estratégico da empresa junto aos seus clientes. Na figura 2, ilustra-se parte destes equipamentos.



Figura 2 – Estamparia de médio e grande porte

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

Outro diferencial competitivo do Grupo é a integração das unidades 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 para na relação cliente-fornecedor, uma vez que permite acompanhar a cadeia logística de forma integrada e com velocidade de informação.

2.2 Principais clientes e concorrentes

Considerando a especificidade dos produtos do Grupo, 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, assim, o Grupo está entre as quatro principais de empresas metalúrgicas do segmento, conforme mostra a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Relação de Concorrência.

Concorrente	Estado	Faturamento / mês
AETHRA	Minas – Pouso Alegre	R\$ 30 milhões / firma
GESTAMP	São Paulo – Taubaté	R\$ 60 milhões / firma
TIBERINA	Minas – Juatuba	R\$ 45 milhões / firma
DELGA	São Paulo – Diadema	R\$ 25 milhões / firma

Fonte: Autores com base em informações da empresa

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

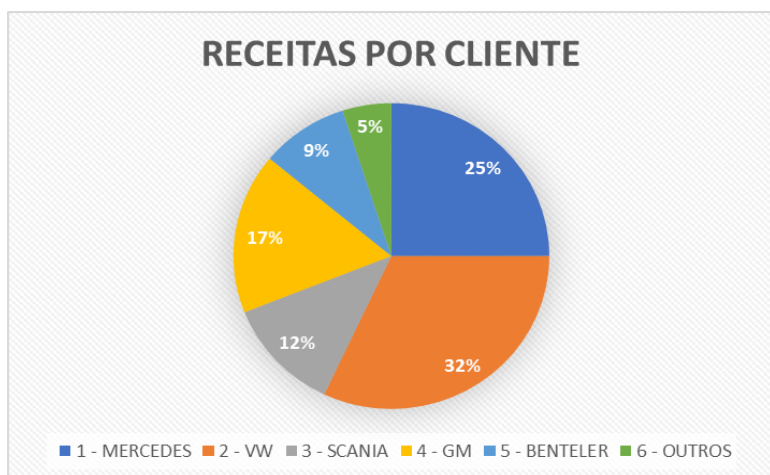


Figura 3 – Receita por clientes

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da empresa

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

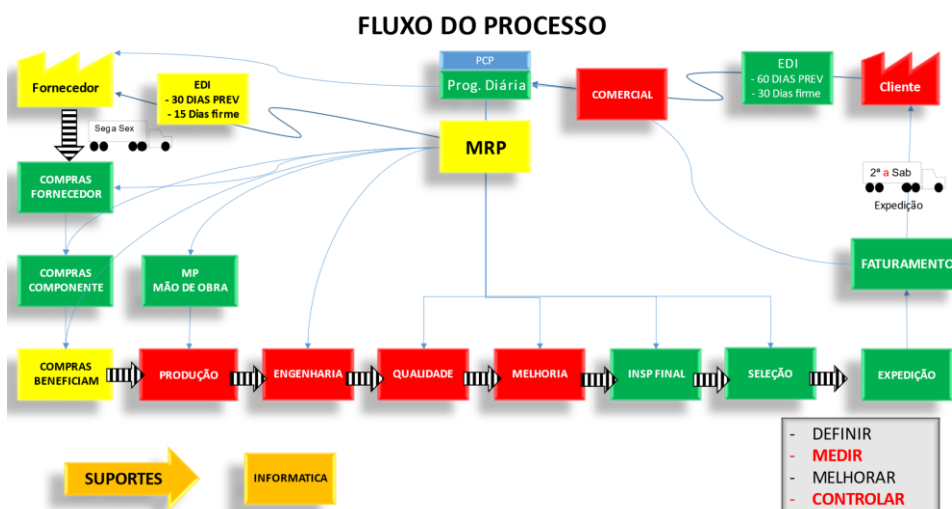


Figura 4 – Fluxograma do Processo de fornecimento.

Fonte: Elaboração dos autores

Como se vê, o processo de fornecimento na relação cliente-fornecedor é regido e validado por meio de contratos em que a empresa contratante se compromete a enviar com antecedência de 30 dias a programação com a relação de produtos a serem produzidos. Esta programação é utilizada pela empresa contratada para explorar a necessidade de materiais, planejar a aquisição de matéria prima e sua capacidade industrial com o dimensionamento da mão de obra.

Não obstante à dependência bilateral gerada entre as partes em função da especificidade dos produtos do Grupo e do número reduzido de clientes na cadeia de suprimentos das empresas montadoras tornando o relacionamento da díade cliente-fornecedor valioso, muito dos ativos físicos específicos do Grupo são ativos dedicados à relação cliente-fornecedor, consignando grande parte das transações no setor à utilização de relacionamentos contratuais pautados por confiança e com elevada frequência de transações,

O valor criado nos relacionamentos, deveria permitir um maior poder de barganha à empresa fornecedora nas negociações, todavia isso não é muito bem aproveitado pela forma que os relacionamentos baseados em confiança são conduzidos pela empresa, como por exemplo, fazer cumprir-se a exigir a observância contratual do *lead time* de 30 dias na antecipação da informação de demanda. Isso, tem gerado elevados custos ao Grupo para manter sua produção e garantir a qualidade e o fornecimento de produtos com elevada especificidade ao cliente.

Este estudo busca um maior entendimento sobre as relações contratuais na relação cliente-fornecedor na indústria automotiva com o objetivo de reunir melhorias em seu processo produtivo e maior captura de valor nas transações cliente-fornecedor.

3. 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 da empresa, assim como, aprofundar as conexões e entender suas implicações efetivas (MARCONDES et al., 2017). Para avaliar os custos subjacentes nas relações do Grupo com seus clientes, os contratos que norteiam os processos produtivos da empresa foram avaliados à luz dos pressupostos comportamentais e dimensões analíticas das transações defendidos na Teoria de Custos Transação.

3.1 Aporte teórico para a definição do problema

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

Os custos de transação, por sua vez, perpassam todas as fases de um processo produtivo. Conforme originalmente argumentou Coase (1937), esses custos englobam despesas com transferências e interações com o mercado em 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 para proteger uma transação e; (b) ex post com monitoramentos, ajustes e adaptações das transações em função de omissões, alterações inesperadas e até com quebras contratuais.

No entanto, WILLIAMSON (1985) foi o responsável por relacionar os custos de transação aos pressupostos comportamentais da Racionalidade Limitada e do Comportamento Oportunista. Segundo o autor os agentes buscam seus próprios interesses nas transações e para garantirem a coordenação dos recursos produtivos são elaborados os contratos, que por sua vez são negociados e redigidos por atores que agem racionalmente, porém de forma limitada, pois, segundo SIMON (1957), falta-lhes onisciência, resultando de todo esforço de negociação em contratos incompletos, cujas lacunas, quando exploradas de forma oportunista, resultaram em

perdas à contra-parte, ou seja, em custos de transação, ex ante e/ou ex post.

Uma forma de minimizar os custos de transação defendida por WILLIAMSON (1985) é o estabelecimento de estruturas de governança adequadas e eficientes para a coordenação dos recursos produtivos. As estruturas de governança definem a regra com que a organização guia suas operações regulares com outras organizações (ESPINO, 1999). A escolha da estrutura de governança eficiente para minimizar os efeitos dos custos de transação dependerá do nível de especificidade dos ativos, da incerteza e da frequência das transações.

Conforme, Tonioli 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) 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 investimentos de longo prazo na reputação da empresa e: (f) a especificidade locacional. Portanto, [à] “medida que especificidade de ativos se intensifica, a relação bilateral entre os parceiros se torna cada vez mais complexa pela necessidade de preservar a continuidade do relacionamento” (SILVA, 2021)

Quanto à incerteza, esta é caracterizada por mudanças imprevisíveis, pela escassez ou excesso de informações, informações distorcidas e estrategicamente disseminadas que tornam impossíveis 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) a 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 e, 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, Marcelo e Santos (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	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. Os custos com burocracia são quase ausentes. A adaptação a possíveis distúrbios se dará por meio da adaptação autônoma, onde compradores e vendedores reagem oportunisticamente pensando nos ganhos individuais. Os contratos assumem o formato clássico, onde, cláusulas formais especificam as características das transações em jogo, com a identidade das partes sendo irrelevante e com transações altamente monetarizadas.
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.
Híbrida	Distintas de mercados e hierarquias 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; onde 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, Marcelo e Santos (2015, p.4).

3.2 Resultados do diagnóstico

A partir do diagnóstico realizado no estudo verificou-se que as relações contratuais entre as partes ocorrem em ambiente com moderada incerteza, elevada frequência de transações recorrentes com os parceiros e envolvem a coordenação de ativos físicos específicos demandados pelo cliente e o emprego de ativos específicos dedicados ao relacionamento pelo fornecedor, criando-se com isso dependência bilateral e elevado valor às transações na díade cliente-fornecedor. Ou seja, havendo a ocorrência de interrupções de fornecimento pelo agente fornecedor também haverá transtornos para o agente comprador manter em operação seus processos produtivos e sua estratégia competitiva (MENITA et al., 2011).

A despeito do nível considerável de especificidade dos ativos envolvidos, as características das relações contratuais entre o Grupo e seus clientes, aliadas à dificuldade para desenvolver novos fornecedores para 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 que a quebra do *lead time* de 30 dias por parte da empresa contratante representa custos maiores para a empresa contratada, uma vez que esta tem que 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, gerando custos mais elevados, bem como maior emprego de capital próprio para custear o inventário, contudo, embora previstas em contrato, não são executadas as medidas compensatórias.

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 do contratante na relação, que frente à incerteza se permite a utilizar das benesses e vantagens dos relacionamentos baseados em confiança em detrimento da contraparte. Entretanto, isso tem gerado custos ex post à empresa fornecedora sem que haja uma medida compensatória.

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 ao quebrar o *lead time* de 30 dias, por outro, da empresa fornecedora precisa atuar de forma proativa realizando uma previsão crítica do potencial de demanda do cliente a fim de evitar erros na programação da produção e sua exposição a custos mais elevados pela falta de informações da contratante, contudo, tal ação não está prevista em contrato gerando custos extras com serviços não contratados, evidenciando assim os efeitos da racionalidade limitada e do comportamento oportunista nas transações bilaterais da díade cliente-fornecedor.

O diagnóstico também revelou que a empresa contratante, diferentemente da empresa fornecedora, apropria-se das salvaguardas contratuais para proteger-se de custos, todavia, para execução destas 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 das 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. Neste 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 a estrutura de governança adotada na transação entre cliente-fornecedor é caracterizada por elevada frequência de transações recorrentes com um número pequeno 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 prazo nas transações, bem típicos dos relacionamentos baseados em confiança conforme recomendam (DYER, 1997).

Na tabela 3 a seguir, foram resumidas as principais características observadas na transação, e a associação destas características com os pressupostos e dimensões analíticas da TCT. Na tabela também estão listados os principais custos da empresa fornecedora em consequência do modelo contratual e do comportamento oportunista da contratante na díade cliente-fornecedor.

Tabela 3 – Características transacionais do Grupo e seus Clientes

Relação Comercial Delga 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 - Contratos neoclássicos - Estrutura de governança híbrida - Quebra do <i>lead time</i> 30 dias - Uso de salvaguardas contratuais no relacionamento de confiança - 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"> - Elevada frequência de transações - Especificidade de ativos dedicados - Especificidade de ativos físicos - Relacionamentos de confiança - Moderada incerteza - Oportunismo do cliente - Assimetria de informações na díade - Racionalidade limitada do fornecedor 	<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 - Custos de manutenção de estoques de segurança - Custos com compras emergenciais - Custos do uso de capital próprio - Custos com cobrança de multas - Custos Extras com Serviços não Contratados

Fonte: Elaborada pelos Autores

3.3 Definição do problema

O relacionamento na díade cliente-fornecedor apresenta características típicas de relacionamentos híbridos pautados em confiança e lastreado por contratos neoclássicos. Contudo, o Grupo tem arcado com os custos de transação ex ante e ex post em função: (a) do maior poder de barganha do cliente, que em um mercado restrito, exerce sua força para obter vantagens na relação econômica; (b) pelo oportunismo da contratante ao postergar o repasse das informações sobre a previsão da demanda tão necessária para o devido planejamento da capacidade produtiva do fornecedor e; (c) assimetria de informações quanto aos critérios de ativação, validação e concordância cobranças de multas.

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

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As soluções para os custos identificados no escopo do presente trabalho podem ser classificadas de baixa a elevada complexidade. As soluções complexas dependerão de mudanças de longo prazo uma vez que envolvem contratos com aspectos sensíveis firmados entre parceiros de transação com um longo histórico de relacionamentos em um mercado com poucos clientes

e fornecedores.

Dentre as mudanças possíveis está o deslocamento da cultura de negócios do *tit for tat* focada poder de barganha, para uma abordagem mais relacional e cooperativa das estruturas híbridas de governança, com maior valorização do parceiro uma vez que se observou um a existência 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 e envolvem intensas negociações que não se traduzem no curto prazo.

Considerando o médio prazo, propõe-se como solução a melhoria da comunicação na díade cliente-fornecedor, em especial, na atuação do fornecedor que dispõe de cláusulas contratuais que definem o *lead time* de 30 para a especificação da demanda. O cumprimento do prazo para o cliente informar a previsão da demanda ou o estabelecimento de medidas compensatórias por seu descumprimento, equacionaria grande parte dos custos identificados neste estudo. A melhoria e a intensificação do fluxo de informações na díade cliente-fornecedor, reduziria consideravelmente a assimetria de informações e os custos do fornecedor para acomodar as flutuações na previsão da demanda.

Tais ações envolvem amplas discussões e as tratativas estão em curso. Não obstante, para as mudanças menos complexas e que dependem única e exclusivamente da empresa fornecedora, propõe-se, a curto prazo, ações para sanear os custos de transação identificados no diagnóstico decorrentes da assimetria de informações na díade cliente-fornecedor ou por inobservância de aspectos contratuais que tem gerado multas mensais à empresa fornecedora.

Ao observar os custos relacionados a penalidades por má qualidade de produção, as quais atualmente não são contestadas, foi possível identificar a oportunidade de redução de custos ex post. Uma análise mais detalhada das ocorrências verificou-se que a maioria das causas são relativamente simples de serem evitadas, bastando apenas um pouco de orientação no fluxo do processo de abastecimento, ou seja, para mitigar o custo com a cobrança dessas multas, propõe-se a contratação de um analista para gerenciar os portais B2B do cliente.

O investimento para a contratação do analista trará um custo mensal de R\$ 3,5 mil e esse profissional será responsável por acessar regularmente o portal do cliente, fazer uma análise minuciosa das características geradoras da penalidade e a elaboração da contestação da cobrança de multas indevidas. Na tabela 4, a seguir, é apresentado o plano para a implementação dessa proposta.

Tabela 4 – Cronograma de implementação da proposta de contratação

Passos	24/02/2023	27/02/2023	03/03/2023	03/04/2023
1	Validação da recomendação			
2	Aprovação do investimento			
3	Desviar um colaborador para atividade	Seleção do analista		
4			Treinar o analista	
5			Acompanhar o resultado	
6				Validar o resultado

Fonte: Elaborada pelos Autores

Na figura 5 destaca-se em vermelho o plano de redução dos custos de transação, evidenciados e o potencial de ganho com as ações tomadas.

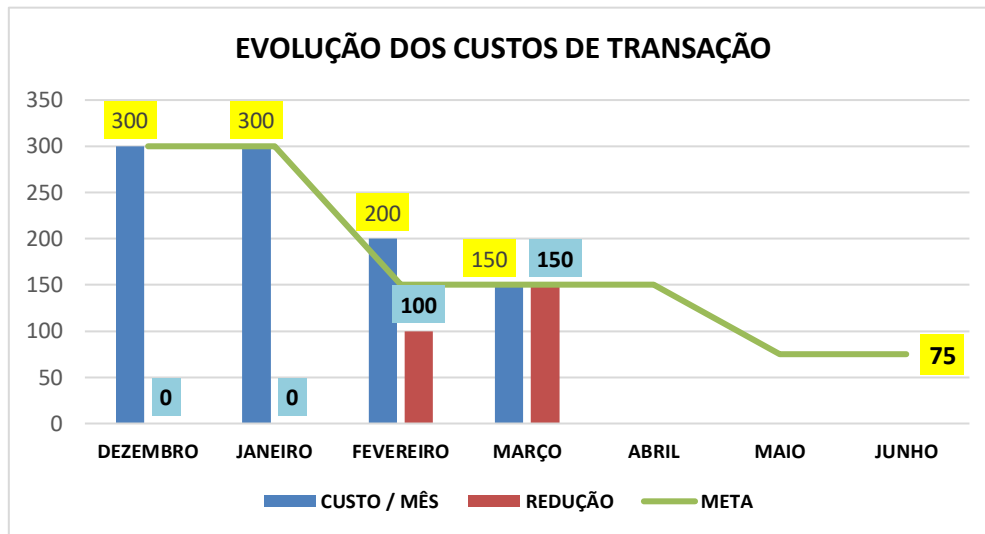


Figura 5 – Receita por clientes

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da empresa

5. 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 a partir da qual, 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 Recurso 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 discutirão as soluções e alternativas propostas para o médio e longo.

Com a implementação imediata do plano de curto prazo, espera-se reduzir os custos de transação. A proposta prevê uma redução desses custos na ordem de R\$ 100.000,00 em fevereiro. Para o mês de março e abril uma redução de R\$ 150.000,00 a cada mês. E, a partir do mês de maio a previsão de redução é de R\$ 225.000,00 mil por mês. Assim, somente com a implantação da proposta de curto prazo, haverá uma de economia anual de R\$2.2 milhões à empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho permitiu identificar a importância de trazer à luz os custos de transação presentes na estrutura atual de governança do Grupo para coordenar a relação comercial na díade cliente-fornecedor do setor de peças estampadas na indústria setor automotiva.

O diagnóstico realizado identificou que diversos custos transacionais eram desconhecidos no ambiente interno da empresa em função do despreparo dos profissionais envolvidos, bem como pela intensa demanda diária imposta pelas atividades regulares da empresa. Também foi possível identificar a pouca importância dada aos custos de transação nas relações entre as empresas do setor automotivo.

O integral conhecimento sobre os mais comuns 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 eficazes sentido de reduzir e prevenir custos de transação identificados no processo produtivo.

A relação entre díade cliente-fornecedor do setor automobilístico é baseada na estrutura de governança híbrida que proporciona, em algum grau, a utilização de incentivos do mecanismo de preços do mercado e de controle interno da governança hierárquica, porém, pautada na confiança e na dependência bilateral dos parceiros de transação.

Levando-se em consideração o número reduzido e o poder de barganha dos clientes na díade cliente-fornecedor e a ausência de mecanismos compensatórios inerentes às estruturas híbridas para inibir o comportamento oportunista, o estudo identificou que a estrutura de governança atual adotada no relacionamento tem permitido uma apropriação do valor mais propensa às empresas contratantes da díade.

Verificou-se que cliente tem se aproveitado das benesses da estrutura híbrida, mas, também, utiliza as lacunas e as cláusulas do contrato neoclássico, cuja natureza redacional, em função da racionalidade limitada dos agentes, já prevê renegociações, contudo, as potenciais alterações esbarram no poder de barganha do fornecedor frente a um número reduzido de clientes que atuam no setor estudado com forte poder de barganha.

Desta maneira, as propostas de longo e médio prazo apresentadas no estudo demandarão longas negociações para introduzir ações e mecanismos para reduzir o comportamento oportunista dos agentes, em especial do cliente, principal fator identificado como fonte geradora de custos de transação no relacionamento estudado.

Por outro lado, os atuais contratos já preveem a aplicação de salvaguardas para evitar o oportunismo do cliente quanto a postergação do *lead time* de 30 dias para informar sua previsão de demanda, cabendo assim ao fornecedor avaliar o risco da ativação dessa salvaguarda contratual para o relacionamento futuro da díade, em função da força do cliente e sua importância para a sustentabilidade do negócio frente à importância dada pela contratante aos ativos físicos específicos produzidos pela empresa em estudo.

O presente relato contribui em duas frentes. A primeira de forma prática, pois traz reflexões e propostas para a elaboração de uma estratégia de negociação à empresa fornecedora a fim de elevar o seu nível de apropriação de valor criado no relacionamento da díade, assim como, para a redução dos custos de transação nesse relacionamento.

A segunda contribuição está relacionada a aplicação da Teoria dos Custos de Transação no ambiente de negócios ressaltando sua importância na análise dos custos ocultos presentes nas relações contratuais entre cliente e fornecedores do setor automobilístico, ratificando suas potencialidades analíticas para escolha de estruturas de governança eficientes com vistas à coordenação dos recursos produtivos no ambiente industrial.

REFERÊNCIAS

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- XVIII SemeAd*, 2015.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405, 1937.

DYER, J. H., Effective interfirm collaboration: how Firms minimize transaction costs and Maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 535-556, 1997.

MARCONDES, R.C., MIGUEL, L. A. P., FRANKLIN, A. F., PEREZ, G. (2017). **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados**. São Paulo: Mackenzie.

MARTINS, Guilherme S., BRITO, Luiz Artur Ledur; TESCARI, Fábio V. C. S. 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. **In: XXXVII Encontro da ANPAD - ENANPAD**

2013, Rio de Janeiro

MENITA, P. R. et. al. Análise das estruturas de governança como instrumento de gestão de compras estratégicas. *Linkania Master*, v. 1, p. 41-64, set./out., 2011.

SILVA, A.A. (2021). Custos de transação no varejo farmacêutico: impactos do oportunismo e dimensões analíticas das transações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, p. 269-296, 1991.