

3

Análise para a definição da estratégia

O presente capítulo aborda os aspectos relacionados à transação sob dois prismas, sendo o primeiro o *Transaction Cost Theory* (TCT), no qual o foco é a análise dos custos inerentes às transações, sendo apresentadas subseções as quais abordam mecanismos para a redução de tais custos. O segundo ponto relevante é a abordagem da transação sob o prisma do *Resource-based View*, no qual a empresa se posiciona no mercado de acordo com suas capacidades.

É a partir dessas duas teorias que será formulada a metodologia a qual será proposta em um capítulo posterior. Em suma, as teorias presentes neste capítulo servirão como arcabouço teórico para o desenvolvimento da metodologia de classificação dos *Party Logistics*.

3.1

Transaction cost theory

Williamson (1979) identifica as dimensões críticas para caracterizar os custos de transação, descrevendo a principal forma de governança para as transações e indicando a razão e quando as transações devem ser utilizadas pelas empresas.

O TCT pode ser resumido em duas características principais, sendo elas a limitação de racionalidade e o oportunismo. A limitação de racionalidade se refere às circunstâncias que não podem ser previstas em um contrato. Com relação à segunda característica, oportunismo indica que o comportamento humano em uma relação de transação será induzido por condições de interesse próprio, muitas vezes com fraude. Isso inclui comportamentos como traição, mentiras e várias outras formas de violação. No TCT a existência de oportunismo aumenta o custo de transação, através da monitoração de comportamento, aspectos de segurança própria, e na verificação de que a outra parte não está disposta a ter um comportamento oportunista (Grover e Malhotra, 2003).

De uma maneira geral, o custo de transação representa o custo de coordenação adicionado aos riscos transacionais. Custo de coordenação são os

custos da troca de informação e os custos da incorporação da informação no processo decisório, enquanto que riscos transacionais incluem o risco que a outra parte envolvida na transação cumpra com suas responsabilidades de maneira maliciosa (Grover e Malhotra, 2003).

Williamson (1979) define três tipos de contratos, sendo eles o contrato clássico, o contrato neoclássico e o contrato relacional. Cada tipo é explicado a seguir, com base em Williamson (1979).

- Contrato clássico: o objetivo de qualquer contrato é facilitar a transação. O que é distintivo no contrato clássico é que ele busca intensificar os indícios de um acontecimento futuro, aonde tais acontecimentos têm relação com o presente. A identidade das partes na transação é irrelevante, sendo que a natureza do acordo é cautelosamente delimitada no contrato e as soluções estreitamente prescritas no mesmo. A ênfase, neste tipo de contrato, é a utilização de regras legais, documentos formais e a transação auto-liquidável.
- Contrato neoclássico: nem toda transação se ajusta confortavelmente ao esquema do contrato clássico. Em particular, contratos em longo prazo executados sob condições de incerteza são exemplos, pois nem todas as contingências futuras podem ser antecipadas pelas partes no contrato, logo ocorre uma diferenciação de relação contratual na qual há preservação comercial mas provendo um planejamento de estrutura de governança. Um reconhecimento da complexidade dos negócios, o fato dos acordos serem incompletos e de que muitos contratos nunca serão cumpridos, ao menos que ambas as partes tenha confiança em um acordo, são características do contrato neoclássico.
- Contrato relacional: o aumento progressivo da duração e da complexidade do contrato tem resultado em um deslocamento dos ajustes de contratos neoclássicos. Enquanto que nos contratos neoclássicos a referência para ajustes era o acordo original, no contrato relacional tal referência é a relação desenvolvida entre as partes ao longo do tempo. Isso pode ou não incluir os acordos originais.

3.2

Estruturas de governança

As formas de governança buscam minimizar os custos gerados pela limitação de racionalidade e pelo oportunismo. No contexto organizacional, enquanto as pessoas delegadas a tomar decisões podem querer agir racionalmente, elas são limitados pela sua capacidade de receber, armazenar, recuperar e comunicar informações sem erros. O TCT encara a limitação de racionalidade como um problema sob condições de incerteza. Excluindo as limitações da racionalidade, todas as contingências podem ser especificadas em um contrato (por meio de uma árvore de decisão) e as partes envolvidas na transação não terão que incorrer em custos de renegociação. Como isso não é possível, haverá um aumento no custo de transação que deverá ser minimizado com a escolha correta da forma de governança (Grover e Malhotra, 2003).

Dada a importância das formas de governança em relação ao custo de transação, as subseções que seguem abaixo buscam exemplificar as diferentes formas de governança existentes, bem como abordar seus principais aspectos.

3.2.1

Governança hierárquica

A Governança hierárquica (firmas), também conhecida como empresas verticalmente integradas, direciona o fluxo e o controle de materiais e serviços para o nível mais alto do gerenciamento hierárquico. Há um gerenciamento hierárquico entre o fornecedor e o comprador (Grover e Malhotra, 2003).

O TCT, sob uma perspectiva econômica, se diferencia da economia clássica com relação ao conceito de firma, ligado à análise de custo de transação. Firma (governança hierárquica) é conceituada como uma estrutura de governança oposta à função de produção. A premissa básica do TCT é que o custo de se efetuar transações pode ser muito alto sob certas condições. Nessas situações, organizar a transação econômica em firma (estrutura de governança hierárquica) pode ser superior a organizar isto em uma estrutura de governança baseada no mercado (Grover e Malhotra, 2003).

A governança hierárquica possui certas propriedades que minimizam o custo de transação. Isso inclui o grande poder de controle e monitoramento por causa de sua capacidade de mensurar e recompensar comportamentos e saídas que criam objetivos convergentes de maneira a gerar dificuldades do surgimento de desorganização nos subgrupos inseridos na empresa. Logo, comportamentos oportunistas e conseqüentemente custos de transação são atenuados (Grover e Malhotra, 2003).

3.2.2

Governança de mercado

Baseada no contrato clássico, a governança de mercado é a principal estrutura de governança para transação não específica, sendo elas ocasionais ou recorrentes. Ela é extremamente eficaz quando transações recorrentes são contempladas, desde que ambas as partes necessitem apenas consultar as suas próprias experiências para a manutenção da relação de transação. Transações não específicas, mas ocasionais, são aquelas nas quais as partes são menos capazes em contar com as experiências diretas de modo a proteger a transação do oportunismo (Williamson, 1979).

A governança de mercado coordena o fluxo através da demanda e do impulso dos fornecedores, onde o comprador terá possibilidade de escolha, selecionando aquele que tiver melhores atributos. A governança de mercado é mais indicada a baixos custos transação devido à economia de escala e escopo disponível aos provedores de serviços externos, o que conseqüentemente reflete no preço de mercado (Grover e Malhotra, 2003).

3.2.3

Governança bilateral

A governança bilateral tem por característica a manutenção da autonomia das partes envolvidas no contrato. Tal forma de governança se baseia no contrato relacional e é mais adequada para investimentos especializados/customizados, onde não haja economia de escala a ser realizada (Williamson, 1979).

3.2.4

Governança trilateral

Fundamentada no contrato neoclássico, os dois tipos de transação na qual a governança trilateral mais se encaixa são as transações ocasionais de investimentos mistos ou idiossincráticos. Muitas vezes há problemas no contrato neoclássico de modo que se torna necessária assistência de um terceiro para a solução do litígio, sendo a presença deste árbitro a principal característica desta forma de governança (Williamson, 1979).

3.3

Relações do tipo de investimento com as diferentes formas de governança e contratos

Williamson (1979) reconhece duas categorias de frequência do investimento (ocasional e recorrente) e três categorias de investimentos (não específico, misto e idiossincrático). A Figura 4 caracteriza cada tipo de investimento com relação a sua natureza, bem como a sua frequência.

		Característica do Investimento		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Compra de equipamentos básicos	Compra de equipamentos customizados	Construção de uma planta
	Recorrente	Compras de materiais básicos	Compra de materiais customizados	Transferência do produto intermediário em estágios sucessivos

Figura 4: Relação entre a frequência e a característica dos investimentos.

Fonte: Adaptado Williamson (1979).

É possível inferir que os investimentos não específicos estão relacionados a produtos que não exigem certo grau de customização, ao contrário dos investimentos mistos, onde há um certo grau de especificidade. Já com relação aos investimentos idiossincráticos, que são caracterizados por transações peculiares, há um elevado grau de especificidade.

Williamson (1979) relacionou as características dos investimentos e a sua frequência, com a forma de governança e o tipo de contrato mais adequado para ocorrência de menores custos de transação. A Figura 5 mostra tal relacionamento, baseando-se nos conceitos apresentados nas Seções 3.2 e 3.3.

		Característica do Investimento		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de Mercado (contrato clássico)	Governança Trilateral (contrato neoclássico)	
	Recorrente		Governança Bilateral (contrato relacional)	Governança hierárquica (contrato relacional)

Figura 5: Relação da frequência e da característica do investimento com o tipo de governança e o tipo de contrato.

Fonte: Adaptado Williamson (1979).

3.4

Resource-based view

As idéias abordando o papel dos recursos e das capacidades como a principal base para a estratégia da empresa e a fonte primária de lucratividade convergiram no que atualmente é conhecido como *resource-based view* – RBV. A idéia do RBV é a de que a empresa é um aglomerado de recursos e capacidades,

sendo que estes recursos e essas capacidades são os determinantes primários da estratégia e desempenho da empresa (Grant, 2005). O RBV oferece uma explanação teórica da vantagem competitiva na qual é baseada nas diferenças de recursos das empresas (Barney, 1991)

O RBV envolve o desenvolvimento de capacidades e a utilização das principais capacidades já existentes na empresa iniciadas por meio dos recursos, utilizando rotinas organizacionais, abrangendo o ambiente competitivo da empresa e sua respectiva missão (Andreu e Ciborra, 1996).

Para o entendimento da razão pela qual o RBV é utilizado na elaboração da estratégia, basta analisar o ponto inicial para a formulação da estratégia, nos quais são tipicamente abordados aspectos da identidade da empresa e seus objetivos. Identidade significa o mercado no qual a empresa tem o seu foco. Tradicionalmente as empresas têm definido seus negócios baseando-se no mercado aos quais servem. Embora as preferências dos consumidores sejam voláteis, ou seja, a identidade dos consumidores e a tecnologia para servi-los estejam mudando, a estratégia focada no mercado pode não prover a estabilidade para guiar a estratégia em longo prazo. Quando o ambiente externo está em um estado de curso, a empresa, baseando-se no pacote de suas capacidade e seus recursos, pode possuir uma base mais estável. Logo, definindo a empresa em termos do que ela é capacitada a fazer pode oferecer uma base mais durável para a estratégia do que a definição da estratégia baseando-se nas necessidades do mercado. Em geral, o aumento da taxa de mudança no ambiente externo da empresa faz com que os recursos internos e as capacidades venham prover uma fundamentação segura para uma estratégia de longo prazo. Nas indústrias baseadas em tecnologia, novas empresas estão se baseando em capacidades tecnológicas específicas, sendo que o mercado no qual essas capacidades são aplicadas são considerações secundárias (Grant, 2005).

Hamel e Prahalad (2002) analisam o RBV sob a forma de alavancagem de recursos, que segundo eles pode ser atingida por meio da concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos, através do acúmulo mais eficaz de recursos, através da complementação de um tipo de recurso com outro a fim de criar uma ordem de maior valor, através da conservação de recursos, quando isso for possível, e através da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas. Ainda para Hamel e Prahalad (2002) não é a

quantidade de recursos um fator determinante para a conquista da liderança global. O grande problema enfrentado pelas empresas não é a falta de recursos, mas sim o excesso de prioridades e a escassez de capacidade de expansão e de pensamento criativo sobre como alavancar recursos.

Lippman e Rumelt (2003) salientam que sob a ótica do RBV a empresa deve concentrar suas energias no desenvolvimento de recursos internos, utilizando o tempo para desenvolver o conhecimento.

O RBV tem causado um profundo impacto na formulação da estratégia da empresa. Quando a primeira referência da estratégia era a seleção da indústria e o seu posicionamento, as empresas tinham a tendência de adotar estratégias similares. O RBV, em contraste, enfatiza os aspectos únicos de cada empresa e sugere que a chave para a lucratividade não está em atuar de maneira igual às outras empresas, mas sim explorando as diferenças. O estabelecimento de vantagem competitiva envolve a formulação e a implementação da estratégia que explora os aspectos únicos do conjunto de recursos e capacidades da empresa. Logo, os competidores podem até aprender com o sucesso obtido baseado na estratégia utilizada, quando esta utiliza os aspectos únicos da empresa, porém, replicar a estratégia é extremamente complicado, já que tal replicação exige igual combinação de recursos que são resultados de uma única história e circunstâncias próprias (Grant, 2005). Para Nanda (1996), baseando-se no RBV, o processo de aquisição de recursos pode ser tão complexo que mesmo no caso em que a empresa adquira o recurso, ela pode não possuir o conhecimento do processo inerente aquele recurso.