

CARLOS DAVID PEDROSA PINHEIRO

IMPACTO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO DECORRENTES DE ESTRUTURAS
DE GOVERNANÇA HÍBRIDA NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO NAVAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Logística e Pesquisa Operacional, do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional. Área de concentração: Gestão Logística.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca de Pós Graduação em Engenharia

-
- P718i Pinheiro, Carlos David Pedrosa.
Impacto dos custos de transação decorrentes de estruturas de governança híbrida na gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em uma indústria de construção naval / Carlos David Pedrosa Pinheiro. – 2015.
114 f. : il. , enc. ; 30 cm.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Programa de Pós – Graduação em Logística e Pesquisa Operacional, Fortaleza, 2015.
Área de Concentração: Gestão Logística.
Orientação: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.
1. Logística. 2. Cadeia de suprimentos - Gerenciamento. 3. Custos industriais. I. Título.

CARLOS DAVID PEDROSA PINHEIRO

IMPACTO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO DECORRENTES DE ESTRUTURAS
DE GOVERNANÇA HÍBRIDA NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO NAVAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Logística e Pesquisa Operacional, do
Centro de Tecnologia da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial
para obtenção do Título de Mestre em
Logística e Pesquisa Operacional. Área
de concentração: Gestão Logística.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras
Rodrigues.

Aprovada em: 13/08/2015.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)



Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Agileu de Lima Gadelha
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

A Deus.

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao Amor, por ser o que nos faz buscar e o que nos faz querer viver.

Aos anjos os quais não sei o nome, mas que foram colocados na minha vida e me fizeram alcançar meus objetivos pessoais e profissionais.

Aos meus pais, Carlos Rogério de Araújo Pinheiro e Maria Cledeneide Pedrosa Pinheiro.

A meu noivo, Marcos Antônio das Chagas Araújo, pelo carinho, amor e companheirismo que tanto contribuíram para esta pesquisa.

Às minhas avós Hozana e Neide e a minha Irmã Talita.

À minha família, pelo apoio incondicional e imensurável em todos os aspectos na minha vida.

A todos os professores do GESLOG, por todos os ensinamentos adquiridos em sala de aula e em campo.

Ao professor Dr. Maxweel Veras Rodrigues, pela excelente orientação no desenvolvimento deste trabalho.

À minha grande companheira de curso e eterna amiga incondicional Priscila Maria Barbosa Gadelha, pela força, proximidade, carinho, atenção e conselhos que foram de grande utilidade para o meu desenvolvimento pessoal.

Aos meus amigos e companheiros da Indústria Naval do Ceará, tanto os que lá ainda estão quanto os que de lá saíram, pelo apoio e carinho em todos os momentos.

Às coisas boas da vida, aos amores, aos carinhos, à música e a tudo mais que, para mim, vivifica e faz crescer, engrandece corpo e mente.

À Felicidade.

““A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele.”
(Hannah Arendt)

RESUMO

A meta da cadeia de suprimentos é entregar um conjunto de produtos ou serviços de valor agregado desde uma determinada fonte até o consumidor final. A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) possibilita a melhora do desempenho de longo prazo das empresas individuais e da cadeia como um todo. Porém, tal eficiência só é possível devido ao fluxo eficiente materiais, informações e finanças. O grau de implementação da GCS depende dos diferentes graus de cooperação entre os agentes e a Economia dos Custos de Transação (ECT) oferece um importante apoio para a análise dos custos incorridos devido a certas estruturas de governança e direciona ações visando minimizá-los. A ECT é, portanto, uma teoria econômica provedora de um quadro analítico capaz de investigar as estruturas de governança das relações contratuais dentro de uma cadeia de suprimentos. O objetivo do presente estudo é identificar o impacto dos custos de transação presentes em estruturas de governança híbrida no gerenciamento da cadeia de suprimentos de empresas que participam do setor industrial naval do Ceará. Para tal, a dissertação utiliza uma metodologia exploratória e descritiva, aplicada com abordagens qualitativa e quantitativa. Quanto ao meio, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Tendo por base as categorias analíticas definidas pela ECT, foi possível desenvolver constructos que possibilitaram a visualização dos pontos nodais entre a ECT e a GCS. Partindo de tais pontos nodais, a pesquisa avaliou o nível de importância e a situação atual das categorias analíticas na visão do estaleiro e das subcontratadas da área metalúrgica e identificou as principais causas e ações mitigadoras dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre os mesmos agentes. O estudo analisou a cadeia de suprimentos do estaleiro em comparação com os aspectos ideais da GCS. Por fim, a pesquisa concluiu que as melhorias das condições institucionais transpassam, necessariamente, por um aprimoramento das salvaguardas contratuais e que são inescusáveis o aumento da troca de informações, a definição de um planejamento para a cadeia, o investimento no capital humano dos agentes e a gestão de relacionamentos de longo prazo com as subcontratadas da área metalúrgica.

Palavras chave: Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação. Relacionamento na Cadeia de Suprimentos

ABSTRACT

The goal of supply chain is to deliver a set of value-added products or services from its source to the final consumer. The Supply Chain Management (SCM) SCM improves the performance of the individual companies and the supply chain as a whole. However, this improvement is Just possible due to an efficient flow of materials, information, and finances. The degree of implementation of SCM depends on the levels of cooperation among agents and the Transaction Cost Economics (TCE) provides a key building block to analyze the costs incurred due to certain choices of governance structures and allows you to direct actions to reduce them. Thus, the Transaction Cost Economics (TCE) is an economic theory that provides an analytical framework for investigating the governance structure of contractual relations within a supply chain. The goal of this study is to identify the impact of transaction costs present in hybrid structures of governance in managing the business supply chain participating in the naval industry of Ceará. Based on the analytical categories defined by the ECT, it was possible to develop constructs that allowed visualization of the nodal points between the ECT and the GCS. Starting from such nodal points, the survey assessed the level of importance and the current state of analytical categories in the yard vision and subcontractors of the metallurgical area and identified the main causes and mitigating actions transaction costs occurring in the relationship between the same agents . The study also looked at chain shipyard supplies compared with the ideas aspects of GCS. Finally, the survey found that improvements in institutional conditions trespass, necessarily, for an improvement of the contractual and are inexcusable increased exchange of information safeguards, the definition of a plan for the chain, investment in human capital agents and long-term relationships management with subcontractors of the metallurgical area.

Keywords: New Institutional Economics, Relationship in the Supply Chain and Transaction Cost Economics

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema Contratual Simples.....	29
Figura 2 - Custo Comparativo de Governança	31
Figura 3 - Relação entre Estruturas de Governança e Especificidade de Ativos	32
Figura 4 - Movimentos da Cadeia de Suprimento em Relação aos Custos de Transação	42
Figura 5 - Constructo de Relações entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e as Características Ideais de Coordenação.....	45
Figura 6 - Constructo de Relações entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e Atributos de Importância Econômica e Pressupostos Comportamentais de ECT	50
Figura 7 - Etapas do Método Aplicado	62
Figura 8 - Dimensionamento da Mão-de-obra Média para a Construção de um Navio	67
Figura 9 - Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro	69
Figura 10 - Perguntas Relacionadas aos Objetivos Específicos da Pesquisa.....	71
Figura 11 - Escalas de Likert.....	72
Figura 12 - Características de Gestão Ideais e Características Apresentadas pelo Estaleiro	79
Figura 13 - Avaliação do Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro	82
Figura 14 - Avaliação do Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas para as Subcontratadas da Área metalúrgica	85
Figura 15 - Frequência nas Relações entre as Subcontratadas e o Estaleiro.....	95
Figura 16 - Principais Causas e Ações Mitigadoras dos Custos de Transação que Impactam o Relacionamento entre a Empresa Focal e as Subcontratadas da área Metalúrgica.....	96
Figura 17 - Categorias Analíticas dos Custos de Transação de Maior Impacto para a Coordenação da Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro.	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atributos do Processo de Contratação	27
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECT	Economia dos Custos de Transação
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
JIT	<i>Just In Time</i>
MRP	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
NEI	Nova Economia Institucional
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

+ Adição

> Maior do que

Δ Delta

β Beta

θ Teta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema, problemática e questões de pesquisa	14
1.1.1 Definição do problema da pesquisa	16
1.2 Objetivos da Dissertação	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Estrutura da Dissertação.....	19
2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO	20
2.1 Nova Economia Institucional	20
2.2 Economia dos Custos de Transação	20
2.2.1 Pressupostos comportamentais	21
2.2.2 Atributos de importância econômica	22
2.2.3 Ramo da Mensuração.....	25
2.2.4 O Mundo do Contrato	27
2.2.5 Ramo da Governança.....	30
3 A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SUA RELAÇÃO COM A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	32
3.1 Gestão da cadeia de suprimentos.....	33
3.2 As dimensões da ECT no contexto da GCS	36
3.2.1 Coordenação e GCS.....	36
3.2.2 Atributos de importância econômica para ECT no âmbito da GCS	37
3.3 A cadeia de Suprimentos Enquanto Estrutura de Governança	38
3.4 A ECT e Comprimento da Cadeia de Suprimentos	40
3.5 Pontos Nodais entre a Economia dos Custos de Transação e a Gestão da Cadeia de Suprimentos	42
3.5.1 Aspectos ideais para a estrutura de coordenação de uma cadeia de suprimentos	42

3.5.2 Pontos Nodais entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e os Atributos de Importância Econômica e Pressupostos Comportamentais Difundidos pela ECT	44
4 METODOLOGIA DO ESTUDO.....	50
4.1 Metodologia da Pesquisa	50
4.2 Método Proposto.....	55
4.2.1 Caracterizar a Empresa Focal Estudada e sua Cadeia de Suprimentos	55
4.2.2 Realizar o Planejamento do Caso	55
4.2.3 Realizar a Coleta de Dados.....	57
4.2.4 Realizar a Análise Geral dos Dados.....	58
5 MÉTODO APLICADO	61
5.1 Caracterização da Empresa Focal Estudada e de sua Cadeia de Suprimentos.....	62
5.1.1 Caracterização da Empresa Focal Estudada.....	62
5.1.2 Cadeia de Suprimentos da Empresa Focal Estudada.....	63
5.2 Realização do Planejamento do Caso	68
5.2.1 Elaboração do Protocolo de Entrevistas e Definição do Esquema de Pesquisa	68
5.2.2 Escolha dos Agentes dentro da Cadeia de Suprimento da Empresa Focal	70
5.3 Realização da Coleta de Dados	71
5.4 Identificação dos Impacto dos Custos de Transação	72
5.4.1 Aspectos Referentes à Coordenação na Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro.....	72
5.4.2 Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas na Visão do Estaleiro e das Subcontratadas da Área de Metalurgia	78
5.4.3 Principais Causas e Ações Mitigadoras dos Custos de Transação que Impactam o Relacionamento entre as Empresas Analisadas.....	85
5.4.5 Considerações.....	96
6 CONCLUSÃO	99
6.1 Limitações da Pesquisa	103
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	103
REFERÊNCIAS.....	103

APÊNDICE A - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM A EMPRESA FOCAL	107
APÊNDICE B - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS SUBCONTRATADAS	110
APÊNDICE C – TABELA DE AVALIAÇÃO DE CATEGORIAS ANALÍTICAS	113

1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo está dividido em três seções. Na primeira seção, são levantadas as considerações gerais sobre o problema da coordenação das atividades econômicas e, em seguida, são abordadas, de forma sucinta, as temáticas da Economia dos Custos de Transação e da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Na segunda seção, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. A terceira apresenta a estrutura da dissertação, onde o conteúdo de cada capítulo é resumidamente apresentado.

1.1 Tema, problemática e questões de pesquisa

A questão da coordenação das atividades organizacionais é uma das preocupações centrais para a promoção do desenvolvimento. Fiani (2011) acrescenta que o progresso, com sua necessidade de organização das decisões, em uma situação de transformação acelerada e conflitos latentes, coloca o problema da coordenação em lugar de destaque nas mais recentes pesquisas realizadas na seara acadêmica.

Estudos mais recentes evidenciam que o desenvolvimento envolve sérias falhas de mercado, muitas vezes devido à forte presença de custos de transação, definidos por Williamson (1996) como os custos decorrentes do intercâmbio de um ativo através da interface tecnológica que separa duas atividades econômicas distintas, e problemas de informação. Atuar sobre tais questões significa analisar e reduzir as possibilidades de conflito entre as organizações. Emerge-se então um território hospitaleiro para o estudo das instituições e do ambiente no qual estão inseridas.

Observando tal importância, Ostrom (2003) define, em termos gerais, instituições como sendo prescrições que especificam quais ações ou resultados são obrigatórios, proibidos ou permitidos e as sanções autorizadas se as regras não forem cumpridas. As instituições são, portanto, as regras do jogo.

Desta forma, o estudo das instituições ganhou notoriedade quando Coase (1937), em seu artigo intitulado “A Natureza da Firma”, levantou o questionamento sobre o porquê de toda a produção não ser realizada dentro de uma única grande firma. A resposta a sua indagação veio a dar origem à Nova Economia Institucional (NEI).

Joskow (1995) define a NEI como sendo uma linha do pensamento econômico que tem como premissa básica os paradigmas clássicos da moderna organização industrial, direcionando sua análise para o ambiente e arranjos institucionais que delimitam as organizações e os mercados.

Assim, os agentes tomadores de decisão podem realizar suas operações de compra e venda de forma mais ou menos onerosa. Tal postulado da NEI, salientam Vakis, Sadoulet e Janvry (2003), evidencia que os mercados são apenas um entre os diversos arranjos institucionais e a decisão sobre o melhor arranjo possível é feita a partir da análise dos custos de transação.

Portanto, a economia dos custos de transação adota uma abordagem micro-analítica no estudo da organização econômica. Williamson (2012) compara os custos de transação nas organizações à fricção nos sistemas mecânicos. As partes de troca operam harmoniosamente, ou há desentendimentos frequentes e conflitos que levam a atrasos, quebras ou defeitos? Williamson (2012) prossegue afirmando que a análise dos custos de transação suplanta a preocupação usual com a tecnologia e os gastos de produção do estado estacionário pelo exame dos custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento das tarefas sob estruturas alternativas de governança.

Estruturas de governança, de acordo com Fiani (2011) são, portanto, os diferentes arranjos institucionais que regulam o funcionamento do sistema econômico. Seu estudo deve identificar quais são os arcabouços institucionais mais adequados para cada tipo de transação dentro dos diferentes tipos de organização.

Deste modo, Lietke e Boslau (2005) afirmam que a utilização do mercado para transações econômicas sempre implica custos. Devido a tais gastos, recorrer a uma estrutura hierárquica pode ser mais eficiente do que recorrer ao mercado em si. Quando os custos de transação se situam entre esses dois extremos, as formas de governança híbrida, arcabouços institucionais que se situam entre a governança de mercado e a governança hierárquica, são procuradas como solução.

Alianças estratégicas e franquias, bem como outras redes, podem ser consideradas estruturas de governança híbridas. Lietke e Boslau (2005) ainda salientam que, com esse entendimento, a cooperação entre firmas na forma de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), também pode ser classificada como uma forma híbrida de governança e que comportaria, nas relações entre cada elo da cadeia, outras formas de arranjos institucionais.

O objetivo da cadeia de suprimentos, colocam Lambert *et. al.* (2006), é entregar um conjunto de produtos ou serviços, de valor agregado, desde a fonte até o consumidor final. O valor acrescentado é, portanto, uma utilidade econômica para satisfazer um desejo ou necessidade, sendo criado através de uma combinação de forma, posse, tempo e lugar.

Movimentos que visam melhorar a gestão das cadeias de suprimento estão fundamentalmente preocupados com as questões da eficiência e da vantagem competitiva, deste modo, afirma Hobbs (1996), a cooperação, o trabalho em equipe e a rápida transferência de dados entre as empresas são pontos-chave de análise e, sob tal ótica, a questão da coordenação e, portanto, a Economia dos Custos de Transação, estão no centro de interesse do SCM.

1.1.1 Definição do problema da pesquisa

Garfamy (2012) alerta que existem problemas de implementação da Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) decorrentes da falta de alinhamento entre os parceiros. Gestão de relacionamento de longo prazo, relutância em compartilhar informações e complexidade dos negócios refletem a presença de elevados custos de transação. A identificação e mensuração de tais custos revelam-se de grande importância para apoiar a tomada de decisão das organizações dentro de suas respectivas cadeias.

Embora os interesses de pesquisa em gestão de suprimentos sejam crescentes, acrescenta Garfamy (2012), poucas pesquisas são direcionadas para um desenvolvimento sistemático entre a Economia dos Custos de Transação (ECT) e GCS.

Dessa forma, a ideia de aplicar os conhecimentos sobre ECT dentro do conceito de GCS, com vistas a apoiar a tomada de decisão e o melhor gerenciamento dos recursos dentro e fora das organizações é aplicada ao objeto de estudo da dissertação: o setor Industrial de Construção Naval o qual, de acordo com Queiroz (2009), apresenta-se mundialmente como um setor que vem se desenvolvendo com grande força.

Barboza e Menezes (2014) colocam que em 2010, o Brasil possuía apenas 2,89% de participação na construção naval mundial. Em 2012, chega a 8% com um número de encomendas de 367 embarcações a serem entregues até 2020, além de um potencial para gerar, em um cenário conservador, a demanda de mais 70 projetos de *offshore* associados ao pré-sal.

Com base no que foi exposto e, vislumbrando o potencial de crescimento da indústria naval e seu papel crucial no desenvolvimento econômico regional, levantam-se os seguintes questionamentos: Quais as principais fontes de custos de transação, e o impacto dos mesmos, que incidem na relação entre um estaleiro da indústria naval do Ceará e suas subcontratadas da área metalúrgica? Quais as medidas adotadas pelas empresas para diminuir tais gastos? É possível avaliar o nível de importância e a situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos de um estaleiro?

Com base no exposto, define-se o problema do presente estudo: como definir qual o impacto dos custos de transação presentes no relacionamento entre uma empresa focal e suas subcontratadas no ramo industrial naval no Estado do Ceará?

1.2 Objetivos da Dissertação

Os tópicos seguintes tratam, respectivamente, do objetivo geral do presente trabalho e, em seguida, dos objetivos específicos que nortearam a dissertação.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar o impacto dos custos de transação presentes em estruturas de governança híbrida no gerenciamento da cadeia de suprimentos de empresas que participam do setor industrial naval do Ceará.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os principais objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Analisar, no tocante aos aspectos referentes à coordenação, a cadeia de suprimentos de um estaleiro do Estado do Ceará em comparação com os aspectos ideais da GCS;
- b) Avaliar o nível de importância e o nível de satisfação das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa focal,
- c) Identificar as principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre um estaleiro e suas subcontratadas do ramo de metalurgia.

1.3 Estrutura da Dissertação

Além desta parte introdutória, o trabalho possui mais cinco capítulos que foram estruturados visando manter uma sequência que se entendeu cabível em virtude do nível de pesquisa desenvolvida.

O Capítulo 2 apresenta os conceitos mais atuais sobre a Nova Economia Institucional e enfoca a Teoria dos Custos de Transação como eixo teórico principal da pesquisa. O capítulo objetiva levantar, bibliograficamente, os aspectos mais relevantes que compõe a base teórica desta dissertação.

Na sequência, o Capítulo 3 apresenta, ainda sobre uma base bibliográfica, a análise da Gestão de Cadeia de Suprimentos, ressaltando a proposição teórica que sustenta a possibilidade de utilização conjunta dos conceitos de cadeia de suprimentos e economia dos custos de transação.

O Capítulo 4 é dedicado à apresentação dos aspectos metodológicos utilizados na dissertação, no qual explicita as etapas da pesquisa, bem como a discussão do método do estudo de caso.

O Capítulo 5, por sua vez, é composto pela descrição e análise do caso estudado onde é aplicada a metodologia proposta e os conhecimentos levantados. O caso é apresentado seguindo a mesma estrutura exposta no capítulo anterior. Iniciando com uma análise da empresa focal e de sua cadeia de suprimentos, passando para uma investigação dos principais aspectos relacionados às ações de coordenação desenvolvidas pelo estaleiro para então ser avaliada a importância das categorias analíticas para a gestão da cadeia de suprimentos na visão do estaleiro e na visão das subcontratadas do setor metal-mecânico. Após, são levantados, tanto pelo estaleiro, quanto pelas seis empresas subcontratadas da área metalúrgica, as fontes de custos de transação e as ações organizacionais voltadas para a mitigação dos mesmos.

Finalmente, o Capítulo 6 expõe as conclusões, relacionando as contribuições teóricas e empíricas do trabalho, as suas limitações e algumas contribuições para trabalhos futuros.

2 CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Para uma melhor compreensão do estudo realizado, faz-se necessária uma análise acerca dos fundamentos presentes na Nova Economia Institucional e na Teoria dos Custos de Transação, buscando um maior enfoque nos aspectos relacionados aos pressupostos da teoria, à questão dos contratos e às estruturas de governança que abarcam as transações.

2.1 Nova Economia Institucional

Dentro do arcabouço teórico da NEI, duas definições são de extrema importância. Para North (1992) as instituições são as regras do jogo em uma sociedade; mais formalmente, são restrições humanamente concebidas para moldar a interação interpessoal. Assim, estruturam os incentivos de troca, o cenário político, social e econômico, sendo formadas por regras formais e informais e pela maneira como tais regras devem ser aplicadas.

Outra importante definição estabelecida por North (1992) é o conceito de organização que, na perspectiva do autor, é concebido como certo número de agentes que se dedicam a uma determinada atividade devidamente estabelecida e com pelo menos uma finalidade em comum.

Em seu artigo que veio a dar direcionamento teórico a NEI, Coase (1937) colocou a questão econômica em termos institucionais comparativos. Coase insistiu que as empresas suplantam o mercado no desempenho de determinadas funções e propôs que firmas e mercados fossem ambos, meios alternativos de organização econômica. Se as transações fossem organizadas dentro ou fora de uma empresa, isso era uma variável de decisão que dependeria dos custos de transação de cada uma.

2.2 Economia dos Custos de Transação

Acerca da importância dos custos de transação, Coase (1988) ressalta que, sem o conceito de tais custos, é praticamente impossível entender o funcionamento do sistema econômico, para analisar muitos de seus problemas de forma útil, ou ter uma boa base para possíveis determinações políticas.

Os custos de transação são, para Williamson (1993), aqueles necessários para preparar, negociar e salvaguardar um acordo, e os custos decorrentes de ajustes e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por erros, falhas, omissões ou alterações inesperadas.

De forma mais simplificada, o conceito de transação é exposto por Williamson (1996) como sendo a passagem de um ativo através de uma interface tecnológica que separa duas atividades econômicas distintas. Custos de transação seriam, pois os custos de fazer tal intercâmbio. Williamson (1985) ainda aponta para a seguinte questão: “As partes operam harmoniosamente ou existem conflitos que levam a disfunções onerosas para uma ou ambas as partes?”.

Duas diferentes abordagens são levantadas por Williamson (2012) para identificar se uma transação acarreta custos elevados e identificar se os mesmos são significativos para a transação. A primeira leva em consideração os pressupostos comportamentais imputados ao homem contratual, a segunda aborda os atributos das transações que são de importância econômica.

2.2.1 Pressupostos comportamentais

A economia dos custos de transação, salienta Williamson (2012), caracteriza a natureza humana na forma como é conhecida pela referência à racionalidade limitada e ao oportunismo. Este pode ser sutilmente substituído pelo almejo ao auto-interesse, aquela reconhece limites da competência cognitiva.

A racionalidade limitada, afirma Simon (1961), é uma forma semi-forte de senso no qual os atores econômicos são pressupostos como intencionalmente racionais, mas apenas limitadamente assim. Ou seja, corrobora Fiani (2011), embora os agentes sejam coerentes na busca de seus objetivos, enfrentam limitações no sentido de tomar a melhor decisão possível.

Dentro do estudo dos custos de transação, o oportunismo é visto, segundo Williamson (2012) como sendo a busca do auto-interesse com avidez e se refere à revelação incompleta ou distorcida da informação. É responsável por condições reais ou maquinadas de assimetria de informação e eleva, de forma generalizada, os custos das transações.

Williamson (2012) assegura a existência de razões econômicas racionais para a organização de algumas transações ocorrerem sob diferentes formas. Uma teoria preditiva da organização econômica requer que sejam identificados os fatores responsáveis por tais diferenças entre as transações.

2.2.2 Atributos de importância econômica

As dimensões principais com relação às quais as transações diferem são a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência, assevera Williamson (2012). A primeira apresenta maior importância no contexto da ECT por gerar forte interdependência entre as partes envolvidas e melhor distinguir a Economia dos Custos de Transação de outros tratamentos da organização econômica, mas as outras duas apresentam papel significativo.

A especificidade dos ativos surge no contexto intertemporal e parte do pressuposto que as partes da transação têm escolha entre investimentos de propósito especial ou geral. Williamson (2012) coloca que os primeiros gerarão economias de custo por serem específicos para um determinado uso, entretanto, são também mais arriscados por não poderem ser replantados sem sacrifício do valor produtivo.

Deste modo, Fiani (2011) coloca que um ativo é considerado específico quando sofre importante desvalorização se alocado em uma atividade diferente da qual justificou o seu investimento.

Para Williamson (2012) é suficiente observar que a especificidade de ativos se refere a investimentos duráveis que são realizados em suporte a transações determinadas, sendo o retorno destes investimentos muito menor nos diversos usos alternativos caso a transação original seja terminada prematuramente. A identidade das partes nesta transação claramente importa, significando que a continuação da mesma é valiosa. Surgem então salvaguardas contratuais (forte fonte de custos evitáveis) em suporte a tal transação, salvaguardas essas de magnitude inferior, caso os ativos fossem menos específicos.

Williamson (2012) coloca seis tipos de especificidade de ativos:

- a) especificidade de local: é explicada por uma condição de imobilidade do ativo, tal condição implica que os custos de instalação e realocação são grandes;
- b) especificidade de ativos físicos: surge quando uma organização exige um determinado padrão de ativos físicos de seus fornecedores ou do estágio tecnológico anterior;
- c) especificidade de capital humano: aparece quando qualquer condição que gere níveis elevados de especificidade de capital humano – a necessidade de aprender fazendo ou problemas crônicos de alteração de capital humano decorrente da configuração de equipes- favorece uma relação de emprego alternativa à contratação autônoma;
- d) especificidade de ativos dedicados: envolve a utilização de um determinado ativo específico para o atendimento de um determinado comprador;
- e) especificidade de ativos temporal: presente quando existe condição que implique necessidade de consumo ou produção em um período de tempo pré-determinado;
- f) especificidade de Marca: relaciona-se à construção de um nome, uma marca, uma reputação, entre outras possibilidades, em um determinado mercado.

A especificidade de ativos é a grande locomotiva à qual a ECT deve muito de seu conteúdo preditivo, afirma Williamson (2012), entretanto tal importância só se dá em conjunto com a racionalidade limitada e o oportunismo, ambos na presença de incerteza.

Em ambientes complexos, salienta Williamson (1975), a descrição da árvore de decisões pode se tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar antecipadamente o que deveria ser feito em cada circunstância.

Corroborando esta assertiva, Fiani (2011) coloca que a existência de incerteza dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação.

Williamson (2012) distingue três categorias de incerteza:

- a) incerteza primária: Advém de atos aleatórios da natureza e mudanças imprevisíveis nas preferências de um determinado mercado consumidor;
- b) incerteza secundária: Surge da falta de comunicação entre os agentes, entretanto é um tipo inocente ou não estratégico. Não existe a possibilidade de que as partes façam planos estratégicos em relação à outra;
- c) incerteza conductista: Se relaciona com atitudes oportunistas sendo do tipo estratégica e decorre da falta de informação acerca do comportamento da outra parte da transação, a qual determinada organização transaciona com certa frequência.

Arbage (2004) ainda salienta que mecanismos de coordenação que minimizem as incertezas de qualquer natureza são elementos que efetivamente minimizam os custos de transação.

Lietke e Boslau (2005) afirmam que a frequência, por sua vez, descreve quantas vezes e quanto regularmente certo tipo de operação é repetida. Ainda na mesma linha, salientam que a análise de tal atributo pode evidenciar a existência de transações de caráter puramente comercial ou bem mais integrado.

Se as transações normais são repetidas com frequência, Hobbs (1996) acredita que ambas as partes têm incentivo para evitar um comportamento oportunista em um cenário futuro. Além disso, transações repetidas são um meio para reunir informações sobre a outra parte, gerando assim menor grau de assimetria de informação e, por conseguinte, menores custos de transação.

Após analisar as diferentes abordagens que levam a identificação da presença de custos e a participação dos mesmos nas transações, Williamson (2012) alerta para o fato da ECT manter a suposição de que as formas contratuais não convencionais têm propósitos eficientes. Deste modo, a abordagem dos custos de transação é dividida entre o ramo da governança e o ramo da mensuração.

A abordagem da governança, ainda de acordo com Williamson (2012), objetiva desenvolver estruturas que previnam ou atenuam potenciais conflitos. Enquanto o ramo da mensuração se preocupa com o desempenho ou com as ambigüidades de atributos que estão associados com a oferta de um bem ou serviço.

2.2.3 Ramo da Mensuração

Williamson (2012) argumenta que, embora o ramo da mensuração, na economia dos custos de transação, tenha feito considerável avanço durante os últimos anos, permanecem um tanto obscuras as dimensões relevantes para a determinação de onde residem as dificuldades de medição.

Na tentativa de resolver o problema da mensuração dos custos de transação, Wang (2003) descreve os principais métodos de cálculo que foram usados pelos pesquisadores, eles são: a soma do valor dos recursos utilizados para localizar agentes e realizar transações, custo de negociar e manter a transação, custos de regulamentação e a mensuração das diferenças de preço entre agentes.

Entretanto, Fiani (2011) afirma que todas as metodologias de cálculo dos custos de transação já desenvolvidas captam apenas um aspecto singular das atividades relacionadas a esses custos.

Benham e Benham (2001) explicam que a falta de uma terminologia comum, a ausência de informações sobre transações que não ocorreram e a possibilidade de indivíduos regidos pelo mesmo ambiente institucional apresentarem diferentes custos de transação são fatores impedantes ao desenvolvimento de uma metodologia universal. Soma-se a tais fatores, o fato de que, geralmente, custos de produção e transação são tratados de maneira unificada e separá-los é bastante dispendioso.

Visando desenvolver uma metodologia universal de mensuração, Furubotn e Richter (1997) reconhecem duas variantes dos custos de transação. A primeira refere-se aos custos fixos de transação, ou seja, investimentos específicos realizados na criação de arranjos institucionais, a segunda remete aos custos variáveis de transação, aqueles dependentes da quantidade e do volume das transações.

Bánkuti (2007) propõe a concatenação dos diferentes custos de transação em grupos específicos de direcionadores de custos e exemplifica possíveis gastos para os mesmos.

- a) custos de negociação: custo monetário para negociar as condições das transações;
- b) custo para fazer cumprir o contrato: gastos com telefone, deslocamentos e advogados;
- c) custo de transporte do produto;
- d) custo de oportunidade do tempo: custo do tempo despendido em reuniões para elaborar contratos, fazer negociações ou cumprir determinadas cláusulas;
- e) custo de oportunidade do dinheiro: calculado em cima de atrasos ou quaisquer perdas sofridas por alguma das partes envolvidas.

O ramo da mensuração, de acordo com Williamson (2012) preocupa-se com as formas para garantir melhor correspondência entre os atos e os prêmios, entretanto não pode ser estudado de forma isolada, pois possui forte relação de interdependência com o ramo da governança.

Antes de adentrar no ramo da governança, porém, se faz necessário entender o mundo contratual, onde é possível aplicar as bases conceituais que norteiam a ECT dentro do contexto real das transações.

2.2.4 O Mundo do Contrato

O mundo do contrato é descrito, de acordo com Williamson (2012), de diversas formas (1) planejamento, (2) promessa, (3) competição, e (4) governança. Qual dessas descrições é a mais aplicável depende das hipóteses comportamentais próprias a uma troca e aos atributos econômicos do bem ou serviço em questão.

Simon (1961) coloca que a Economia dos Custos de Transação pressupõe que os agentes humanos possuem racionalidade limitada, por isso, o comportamento é intencionalmente racional, mas limitado. Além de serem dados ao oportunismo, que é uma condição de busca do auto-interesse com avidez. Williamson (2012) coloca ainda que a dimensão mais crítica para descrever as transações é a condição da especificidade de ativos.

A tabela 1, onde + simboliza a presença e 0 a ausência, relaciona os atributos do processo de contratação à hipótese comportamental sustentada pela ECT e ao principal traço de importância econômica, a especificidade de ativos.

Tabela 1 – Atributos do Processo de Contratação

Hipótese Comportamental			
Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de Ativos	Processo de Contratação Implícito
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Fonte: Williamson (2012)

Deste modo, para Williamson (2012), dada a racionalidade ilimitada, será realizada uma barganha abrangente no começo, de acordo com a qual serão descritas completamente as adaptações apropriadas aos eventos contingentes subseqüentes, logo, nunca surgem problemas relacionadas à execução dos contratos, este é o mundo do planejamento.

Williamson (2012) ressalta ainda que, pressupondo ausente o oportunismo, a palavra do agente é tão boa quanto o seu título. Cada parte do contrato simplesmente compromete-se, no início, a executar o contrato eficientemente e buscar apenas retornos justos nos intervalos de renovação do contrato. O contrato, nesse contexto, se reduz ao mundo da promessa.

Quando se presume a ausência de especificidade de ativos, afirma ainda Williamson (2012), as partes do contrato não têm interesse contínuo na identidade uns dos outros. Isso descreve o mundo da competição, onde os contratos discretos de mercado são eficazes e todos os enganos e fraudes são intimidados por decisões judiciais.

Nesse contexto, Lietke e Boslau (2005) afirmam que o planejamento é, necessariamente, incompleto (devido a racionalidade limitada), a promessa previsivelmente se quebra (por causa do oportunismo), e a identidade em pares das partes agora importa (devido à especificidade de ativos). Este é o mundo da governança. Uma vez que a eficácia do judiciário seja questionável, a execução do contrato recai sobre as instituições privadas. Este é o mundo com o qual a ECT está preocupada.

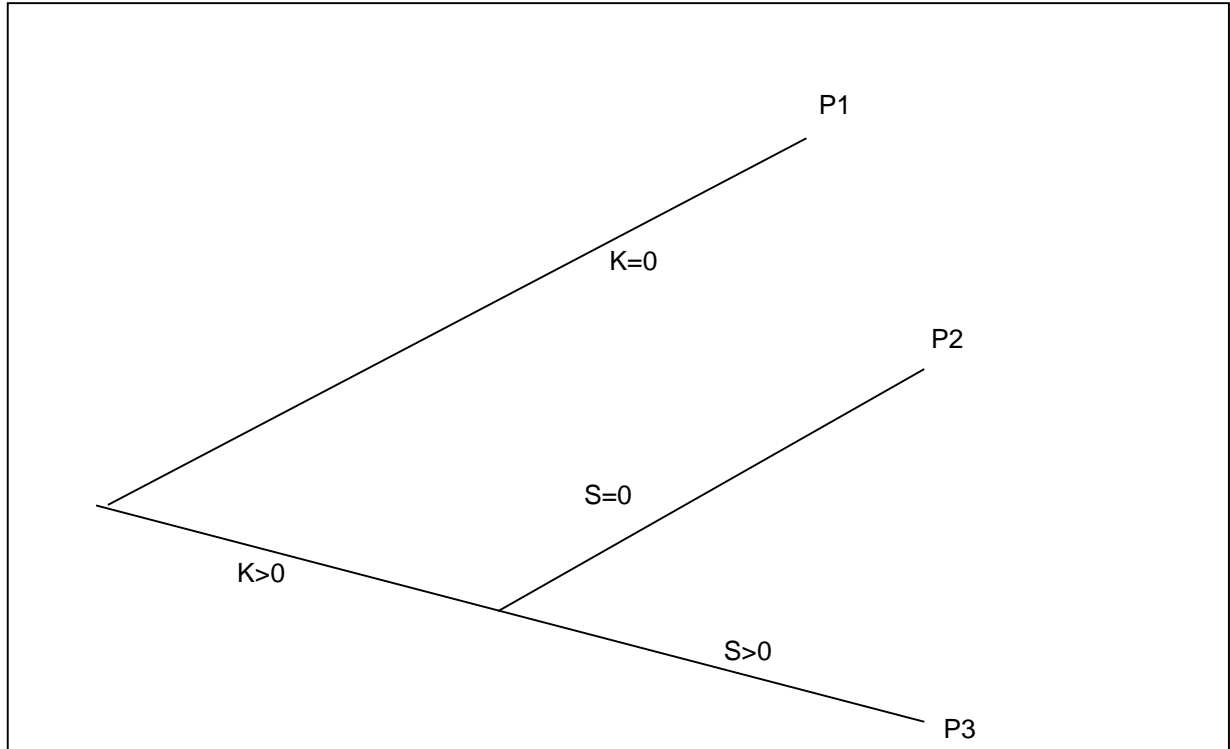
Diante da racionalidade limitada, do oportunismo e da especificidade de ativos, Hobbs (1996) ressalta que o imperativo organizacional que emerge em tais circunstâncias é o de organizar as transações, em determinadas estruturas de governança, de forma a economizar com a racionalidade limitada e, simultaneamente, salvaguardá-las do risco do oportunismo. Assim, a variável preço está diretamente relacionada à forma como os contratos são concebidos.

Williamson (2008) coloca que, sendo K uma medida para a especificidade dos ativos, as transações que utilizam tecnologia de propósito geral são aquelas onde $K=0$, em contraste, quando as transações se utilizam de tecnologias de propósito especial e os valores produtivos são sacrificados caso as mesmas são prematuramente terminadas, $K>0$.

Para Williamson (2008), se $K>0$, a governança de mercado não assistida coloca perigos onde quer que ativos específicos à transação sejam colocados em

risco. As partes têm incentivo para elaborar salvaguardas no intuito de proteger seus investimentos. Tomando S a magnitude de tais salvaguardas, tem-se a figura 1:

Figura 1 – Esquema Contratual Simples



Fonte: Adaptado de Williamson (2008)

Quando $S=0$, ressalta Williamson (2008), tem-se uma condição na qual não se oferecem salvaguardas; uma decisão de prover salvaguardas se reflete em um resultado $S>0$.

Partindo da figura 1, Williamson (2008) explica que $P1$ é o preço do fornecimento para uma tecnologia de propósito geral e tais transações não requerem estruturas protetivas de governança, $P2$ é o preço suportado por ativos específicos à transação para os quais não se oferecem salvaguardas e $P3$ é o preço do equilíbrio quando é utilizada uma tecnologia de propósito especial com salvaguardas protetivas.

Williamson (2012) explica que salvaguardas protetivas são aquelas utilizadas para realinhar incentivos (o que envolve algum tipo de pagamento de indenização ou penalidade por término prematuro), criar e empregar uma estrutura especializada de governança para resolver as disputas e introduzir regularidades que dão suporte e sinalizam intenções de continuidade.

Com relação aos preços, Williamson (2008) coloca que as transações localizadas em P2 não desfrutam de salvaguardas ($S=0$) e, por isso, P2 é maior que P3, preço de equilíbrio das transações nas quais são incorporadas salvaguardas nos contratos. Williamson (2008) segue afirmando ainda que transações localizadas em P2 são contratualmente instáveis e devem ser revertidas em P1 ou P3.

Corroborando com Williamson (2008), Hobbs (1996) salienta que, na medida em que os preços e a governança estão ligados, as partes não podem esperar por um preço baixo sem salvaguardas. Hobbs (1996) assegura a importância de se estudar a contratação na sua forma íntegra. Ambos, os termos *ex ante* e a maneira pela qual os contratos são executados, variam com as características do investimento e as estruturas de governança associadas, nas quais estas transações são comportadas.

2.2.5 Ramo da Governança

Tendo-se estudado os pressupostos comportamentais, os atributos de importância econômica, as diferentes maneiras de mensurar seus impactos nas transações e a questão pertinentes ao mundo dos contratos e ao preço, se faz necessário conhecer as diferentes estruturas de governança para então, avaliar aquelas que mais se adequam a determinadas transações, atuando assim na redução dos custos de tais interfaces.

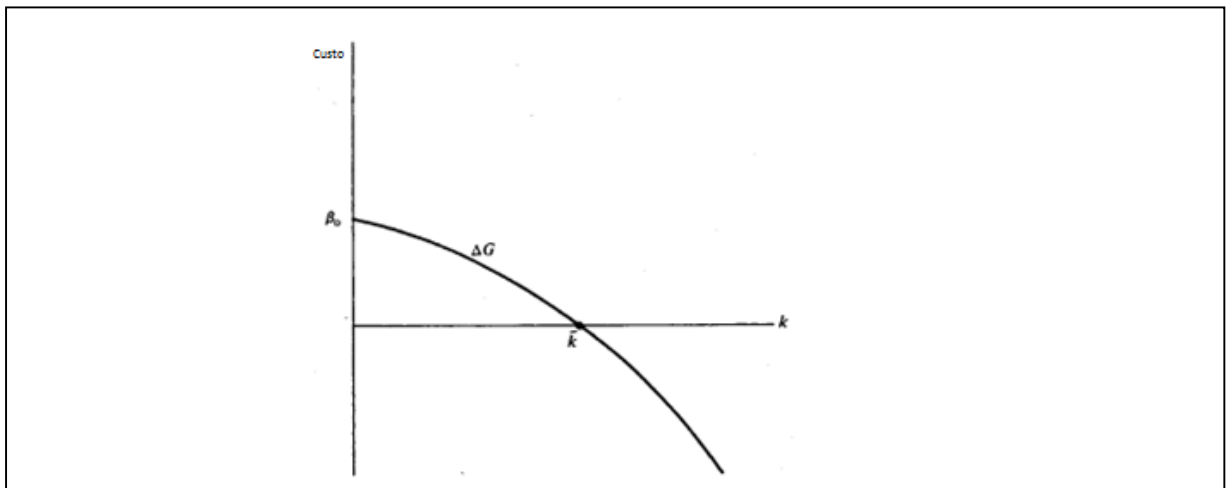
Williamson (2012) ressalta que os objetivos de eficiência são atingidos quando as estruturas de governança são casadas, de forma perceptiva, com os atributos das transações. Atenta ainda para o fato de que as principais dimensões para descrever as transações são a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos sendo, este último, como declara o autor, o principal fator a ser levado em consideração nos processos de integração.

A governança de mercado, ainda de acordo com Williamson (2012) é a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratação ocasional e recorrente. Entretanto, os incentivos para o intercâmbio enfraquecem na medida em que as transações se tornam mais idiossincráticas.

Williamson (1996) afirma que, a partir do momento que os ativos tornam-se mais específicos, as economias de escala podem ser totalmente realizadas por um comprador ou fornecedor externo, sendo mais vantajosa a adoção da integração vertical ou da hierarquização. Logo, salienta Williamson (2012), à medida que a especificidade de ativos aumenta, a organização interna é preferida.

Na figura 2, ΔG é a diferença entre os custos de governança interna e os custos de buscar no mercado, k é definido como sendo o grau de especificidade dos ativos da transação. Pode-se observar que, analisa Williamson (2012), a utilização do mercado é o modo preferido quando a especificidade do ativo é baixa.

Figura 2 – Custo Comparativo de Governança



Fonte: Williamson (2012)

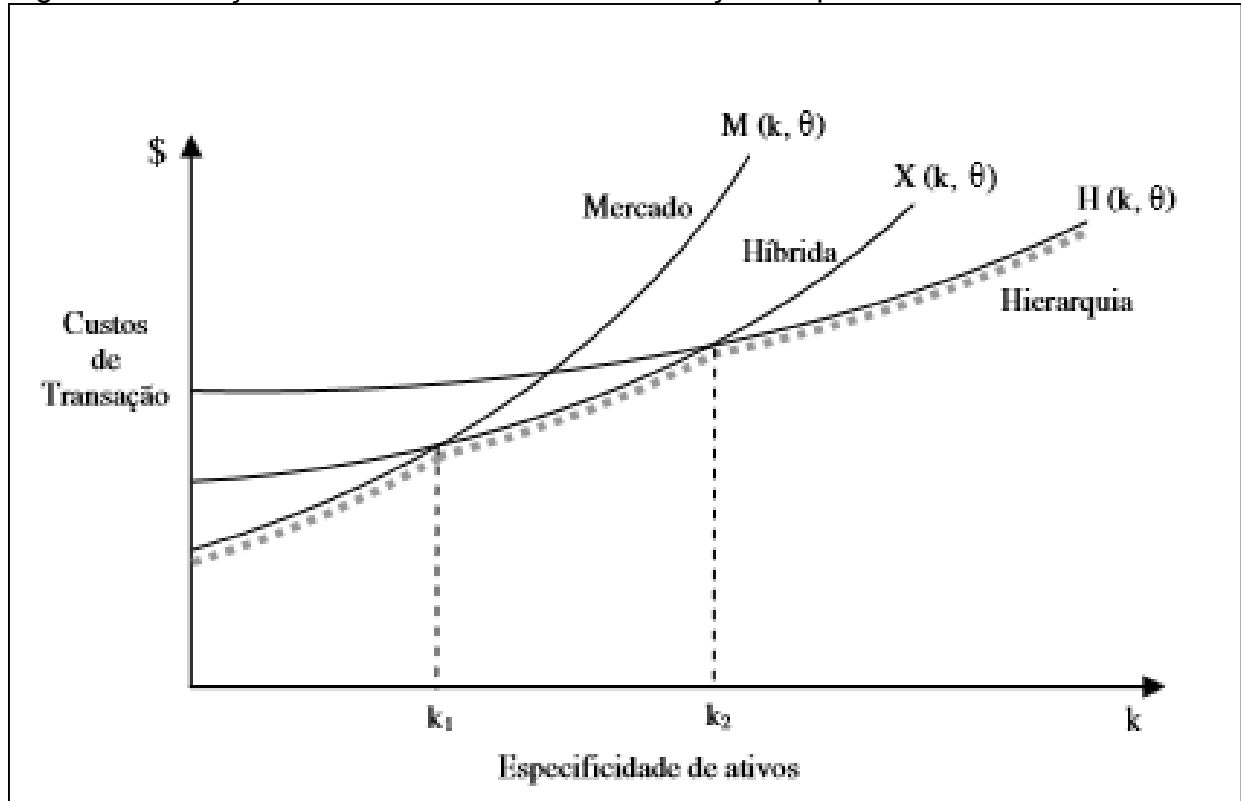
Williamson (2012) destaca que, se as estruturas de governança fossem dispostas em grau de autonomia, a governança hierárquica deveria estar em um extremo, a governança de mercado estaria no outro e os arranjos institucionais híbridos estariam situados entre ambos.

Quando existem fortes incentivos para que os acordos sejam cumpridos até o seu término, Arbage (2004) salienta que surge a necessidade de estruturas de governança especializada. Nessas situações, as forma institucionais híbridas aparecem como alternativa.

A figura 3 mostra a relação entre as principais estruturas de governança e o nível de especificidade dos ativos (k), para uma determinada influência de fatores

exógenos (θ) onde M representa o mercado, X representa a governança híbrida e H representa a hierarquização.

Figura 3 – Relação entre Estruturas de Governança e Especificidade de Ativos



Fonte: Williamson (1996)

Williamson (2012) coloca que a abordagem da governança adota a orientação da ciência de contrato onde o objetivo não é apenas resolver conflitos já existentes, mas reconhecer antecipadamente conflitos potenciais e desenvolver estruturas de governança que os previnam e os atenuem.

Arbage (2004) ressalta que parcerias, franquias, arranjos cooperativos, coordenação vertical, dentre outros, são formas híbridas de estruturas de governança e, mesmo ao analisar apenas as coordenações verticais, por exemplo, certamente haverá uma série de possibilidades alternativas de arranjos reguladores de transações. O autor ainda enfatiza que tal arranjo é visto ao longo das cadeias de suprimento onde, em cada elo, podem existir diferentes estruturas de governança.

3 A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SUA RELAÇÃO COM A

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Neste capítulo, serão abordados os temas relativos à Gestão da Cadeia de Suprimentos e, dentro do enfoque da presente pesquisa, será feita uma análise do SCM sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. Serão abordadas as dimensões da ECT dentro da GCS, o papel da coordenação, os atributos de importância econômica, a cadeia de suprimentos enquanto estrutura de governança e a relação entre o comprimento das cadeias e os custos das transações comportados pelas mesmas. Ainda neste capítulo, serão colocados os constructos que relacionam os aspectos teóricos da Gestão de Cadeia de Suprimentos e a Economia dos Custos de Transação.

3.1 Gestão da cadeia de suprimentos

Mentzer *et al.*(2001) definem GCS como a coordenação sistêmica e estratégica das funções de negócio tradicionais dentro de uma empresa particular e em toda as empresas da cadeia de suprimento, para fins de melhorar o desempenho de longo prazo das corporações individuais e do todo. Deste modo, os processos e articulações que estão sob a ótica da cadeia de suprimentos são fundamentais para a modernidade industrial.

A complexidade de uma cadeia de fornecimento, afirmam ainda Mentzer *et. al.* (2001), deriva do fato da mesma se tratar de uma rede complexa de cadeias. Dado o potencial para inúmeras configurações alternativas, qualquer empresa pode fazer parte de inúmeras cadeias de suprimento.

Corroborando com Mentzer *et. al.* (2001), Garfamy (2012) salienta que cada fornecedor e cada cliente têm muitas outras relações de fornecimento com seus próprios fornecedores e clientes. Por isso, uma pequena alteração em qualquer um dos parceiros ou mesmo um elo fraco ou quebrado na rede podem criar uma grande reação na totalidade da cadeia. Por isso a importância de uma boa GCS em sua totalidade.

Spekman *et. al.* (1998) colocam que a visão tradicional de SCM é a de alavancar a cadeia de abastecimento de modo a alcançar o menor preço de compra inicial. Sua típica característica inclui uma vasta gama de fornecedores (os quais são avaliados unicamente com base no preço de compra), contratos de curto prazo e compras centralizadas. Operar sob essas condições, salientam ainda Spekman *et. al.*(1998), incentiva a feroz concorrência entre os fornecedores e torna-os intercambiáveis.

Prahalad e Hamel (1990), em contraponto à visão tradicional, colocam que, sob um novo paradigma, a gestão de suprimentos é definida como um processo de concepção, desenvolvimento, otimização e gerenciamento, interna e externamente, dos componentes da cadeia de suprimentos. A redução de custos é resultado das ações tomadas e sua gestão enfatiza alavancar as habilidades, conhecimentos e capacidades dos que compõem a rede.

Ainda nesse sentido, Garfamy (2012) assevera que o desenvolvimento da estratégia da cadeia de suprimentos seria uma parte do processo de cada unidade de negócios, que inclui esforços no sentido de desenvolver e manter uma rede global de informações, abordando aspectos estratégicos da produção, compras e gestão da inovação.

Atualmente, coloca Gutwald (2005), as empresas estão buscando relações mais intensas e interativas com seus fornecedores, colaborando na coordenação das operações, no desenvolvimento de novos produtos, na integração de processos-chave de negócios e, sobretudo, focando em parcerias estratégicas de longo prazo com as quais possam responder às mudanças nas necessidades dos consumidores.

Em essência, coloca Garfamy (2012), a cadeia de fornecimento, nos dias atuais, é um acordo através do qual empresas distintas, partes administrativamente autônomas, formam laços sociais e aceitam, conjuntamente, a apropriação das políticas operacionais.

Garfamy (2012) observa ainda que arranjos altamente específicos estão desenvolvendo instrumentos contratuais para facilitar a troca de conhecimento, deste modo, o tradicional padrão de uma grande empresa, verticalmente integrada, está sendo substituído por um composto de redes complexas onde a cooperação é imperante.

Nessa mudança de paradigma, colocam Spekman et. al. (1998), o que se sobressai é uma rede de empresas inter-relacionadas, cujo principal objetivo é ganhar vantagem estratégica para toda a cadeia. No entanto, alertam os autores, alguns dos problemas de implantação de sistemas de SCM são fruto do mau alinhamento entre os parceiros.

Alguns desses problemas, afirmam Spekman et. al. (1998), são fruto da divergência de interesses comerciais, de problemas com gestão de relacionamento de longo prazo, de relutância em compartilhar informações, da complexidade de uma cadeia de suprimentos em grande escala, da competência dos recursos humanos em administrar conflitos, dos métodos de medição de desempenho e, por fim, da falta de um sistema de incentivos para apoiar a cadeia.

Dentro da mesma linha de pensamento, Lietke e Boslau (2005) afirmam que o grau de implantação da GCS depende dos níveis de cooperação entre os agentes e coloca que a ECT oferece um alicerce fundamental para analisar os custos incorridos devido a certas escolhas das estruturas de governança e permite direcionar ações para reduzi-los.

A importância do estudo dos custos de transação para criação e gestão das cadeias de suprimento também é salientada por Gutwald (2005) quando o mesmo descreve os quatro modelos clássicos para o projeto da cadeia de suprimentos, os mesmos são: análise econômica, análise estratégica, análise multidimensional e análise dos custos de transação.

3.2 As dimensões da ECT no contexto da GCS

A necessidade de um aprofundamento das relações entre ECT e GCS é ressaltada por Williamson (2008), onde a ECT examina as transações individuais, enquanto a GCS apresenta uma perspectiva mais ampla de sistemas onde grupos de transações são gerenciados em cadeia.

Garfamy (2012) observa que a ECT apresenta uma abrangência geral, integrando quadros e oportunidades essenciais para a compreensão e avaliação das questões relacionadas com a coordenação da cadeia de suprimentos, além de potencial para ser combinada, em um ambiente interdisciplinar, com *insights* fornecidos pela literatura de gestão.

3.2.1 Coordenação e GCS

No que tange à GCS, a coordenação não é vista como um processo existente apenas entre determinados parceiros comerciais, afirmam Spekman *et al.* (1998), mas presente ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Spekman *et al.* (1998) acrescentam ainda que a coordenação enfatiza a necessidade de integrar agentes funcionais e vê-los como partes interdependentes responsáveis pela maximização da eficácia global da cadeia de suprimentos.

Iyengar (2005) coloca que a coordenação, através de diferentes elos da cadeia de suprimentos, é possível devido ao fluxo de informações. Entretanto, um aumento do fluxo de informações não elimina possíveis distorções se não houver integração e cooperação por parte dos agentes estratégicos.

O desenvolvimento e a utilização de mecanismos como fax, telefone, EDI, Internet, MRP, Kanban, JIT e sistemas de ERP, salienta Iyengar (2005), vem facilitando o fluxo de informações e atuando sobre os custos de transação, levando as cadeias de suprimento a operar de forma mais eficiente.

Brown e Goolsbee (2002) afirmam que o aumento no fluxo de informações acarreta a diminuição dos custos de transação permitindo que as cadeias obtenham mais tempo e disponibilidade de conhecimento para buscar transações baseadas no mercado, levando assim a um aumento no comprimento da cadeia.

Iyengar (2005) defende que a diminuição dos custos de transação leva ao aumento da cadeia de suprimentos, entretanto, para tal análise, é necessário entender os atributos de importância econômica para a ECT dentro do contexto da GCS, bem como as implicações de tais atributos para a adoção de determinados arranjos institucionais.

3.2.2 Atributos de importância econômica para ECT no âmbito da GCS

Hobbs (1996) defende que, do ponto de vista dos custos de transação, uma implantação completa de GCS em todos os membros da cadeia representa uma forma de cooperação mais próxima da integração vertical, portanto, quanto menos a GCS é implantada, maior será a procura por transações através do mercado.

Lietke e Boslau (2005) asseguram que diferentes graus de implantação da GCS produzem diferentes níveis de especificidade de ativos, incerteza e frequência então, como afirma Williamson (1975), quanto o maior o impacto de tais atributos, menos eficiente é transacionar com base no mercado.

Ativos específicos para a cooperação na GCS podem incluir investimentos em softwares GCS ou hardwares para troca de informações, tais como EDI, funcionários especificamente treinados e gestores que trabalham no departamento de gestão da cadeia de suprimentos.

Na mesma linha, Lietke e Boslau (2005) defendem que os custos de ativos específicos não devem se limitar a tais custos pecuniários e devem englobar, inclusive, os custos econômicos de oportunidade gerados por tais investimentos.

De tal modo, é possível observar que, continuam Lietke e Boslau (2005), quanto maiores forem os investimentos em ativos específicos para a GCS, mais integrado deve ser o arcabouço institucional que rege as transações na cadeia, numa tentativa de reduzir o impacto das possíveis incertezas contratuais que possam surgir.

Arbage (2004) coloca que, no âmbito da GCS, a incerteza primária relaciona-se com a importância que a cadeia de suprimentos como um todo dá aos seus esforços de adequação às mudanças ávidas nos hábitos de consumo da sociedade em que está inserida, principalmente no que se refere às alterações de natureza legal.

As outras duas formas de incerteza, secundária e comportamental, também são colocadas dentro das questões da GCS por Arbage (2004). A primeira, através do posicionamento estratégico das organizações e do nível de formulação de técnicas coletivas para a gestão da cadeia de suprimentos. A segunda, através do perfil de relacionamento estabelecido dentro da cadeia pela presença de relações contratuais de longo prazo.

As incertezas dentro da cadeia de suprimentos podem ser amenizadas, ainda de acordo com Arbage (2004) pelo que o autor chama de “reputação”, pois diminui a necessidade de buscar informações sobre determinado agente. A mesma pode ser alcançada através de uma maior frequência no número de transações.

Corroborando tal afirmação, Lietke e Boslau (2005) assumem que a frequência nas transações pode levar a uma potencial economia de escala, a qual é mais benéfica quanto maior for o nível de integração dentro da cadeia de suprimentos e observa que, quanto mais forte for o grau de implantação da GCS, maior o nível de frequência nas transações será apresentados.

Para Hobbs (1996), a ECT defende que um dos determinantes da coordenação vertical é a relevância dos custos de transação presentes na cadeia de suprimentos. Os níveis de frequência, incerteza e especificidade de ativos são, para Garfamy (2012), determinantes no grau de implantação da GCS e para a escolha das estruturas de governança que se farão presentes em cada elo da cadeia ou entre os agentes de uma forma ampla.

3.3 A cadeia de Suprimentos Enquanto Estrutura de Governança

David e Han (2004) afirmam que incerteza, raridade e um elevado nível de especificidade de ativos elevam os custos de transação e deslocam o espectro de coordenação vertical, partindo do mercado para tipos mais formais de coordenação vertical, em que uma das partes tem mais controle sobre os resultados da transação, por exemplo, alianças estratégicas, contratos de longo prazo ou qualquer forma de integração vertical.

Garfamy (2012) salienta que a lógica subjacente da ECT é que as empresas vão favorecer a integração vertical quando os custos de transação são

maiores que os custos internos de modo que uma empresa pode ter todas as atividades sob o seu domínio ou pode terceirizar a maior parte delas e operar como uma corporação virtual. Quando os custos de transação se situam em algum lugar entre os custos que indiquem o mercado ou a hierarquia como melhores opções de governança, os arranjos institucionais híbridos aparecem como alternativa.

O termo híbrido, sustenta Masten (1996), não se refere a uma categoria distinta de formas organizacionais, mas a um conjunto diversificado de relações que combinam contratação e integração vertical ou estão entre estruturas de mercado e hierarquias em termos de intensidade de incentivo, capacidade de adaptação e custos burocráticos.

Partindo de tal premissa, Williamson (2008) coloca que as formas híbridas de governança são completamente pertinentes dentro da lógica da GCS e, como colocam Lietke e Boslau (2005), no novo sentido institucional, a cooperação das firmas na forma de GCS pode ser vista como um arranjo institucional híbrido.

Arbage (2004) observa que, mesmo quando se analisa uma estrutura vertical particular, uma série de arranjos singulares de governança podem dirigir as regras entre os diferentes elos de uma mesma cadeia. Classificando-se a GCS como um arranjo institucional híbrido, observa-se ainda que, dentro de determinada cadeia, podem existir diferentes mecanismos institucionais regulando as transações.

Portanto, vale citar Garfamy (2012) quando o mesmo assegura que a decisão sobre a melhor estrutura de governança envolve a compreensão da rentabilidade de uma troca, que pode ser alcançada através da redução dos custos de transação ou o desenvolvimento de oportunidades complementares (reconfigurando os custos de transação).

Garfamy (2012) lembra ainda que tal decisão envolve também a redefinição das dimensões das transações em termos que se ajustem ao propósito de alcançar uma posição sustentável para a cadeia de suprimento.

3.4 A ECT e Comprimento da Cadeia de Suprimentos

No contexto das cadeias de abastecimento, de acordo com Iyengar (2005), se a cadeia se mover para transações mais orientadas pelo mercado, ocorrerá um aumento no seu comprimento, caso contrário, se a cadeia avança para transações cada vez mais hierárquicas, ocorrerá uma diminuição do comprimento total da mesma.

É possível salientar então que o comprimento da cadeia de suprimentos depende da eficiência dos diferentes mecanismos de coordenação de modo que, no caso de uma cadeia onde os arranjos institucionais se mostram ineficientes, o comprimento destas apresenta uma significativa relação negativa com o desempenho das estruturas de governança. Uma desintermediação da sua estrutura poderia ser feita para que a cadeia apresente maiores níveis de eficiência.

Williamson (1975) coloca que a ECT foi desenvolvida principalmente para explicar por que as estruturas de governança das empresas tendem a estar mais voltadas para o mercado, para a hierarquia ou para alguma combinação de ambas.

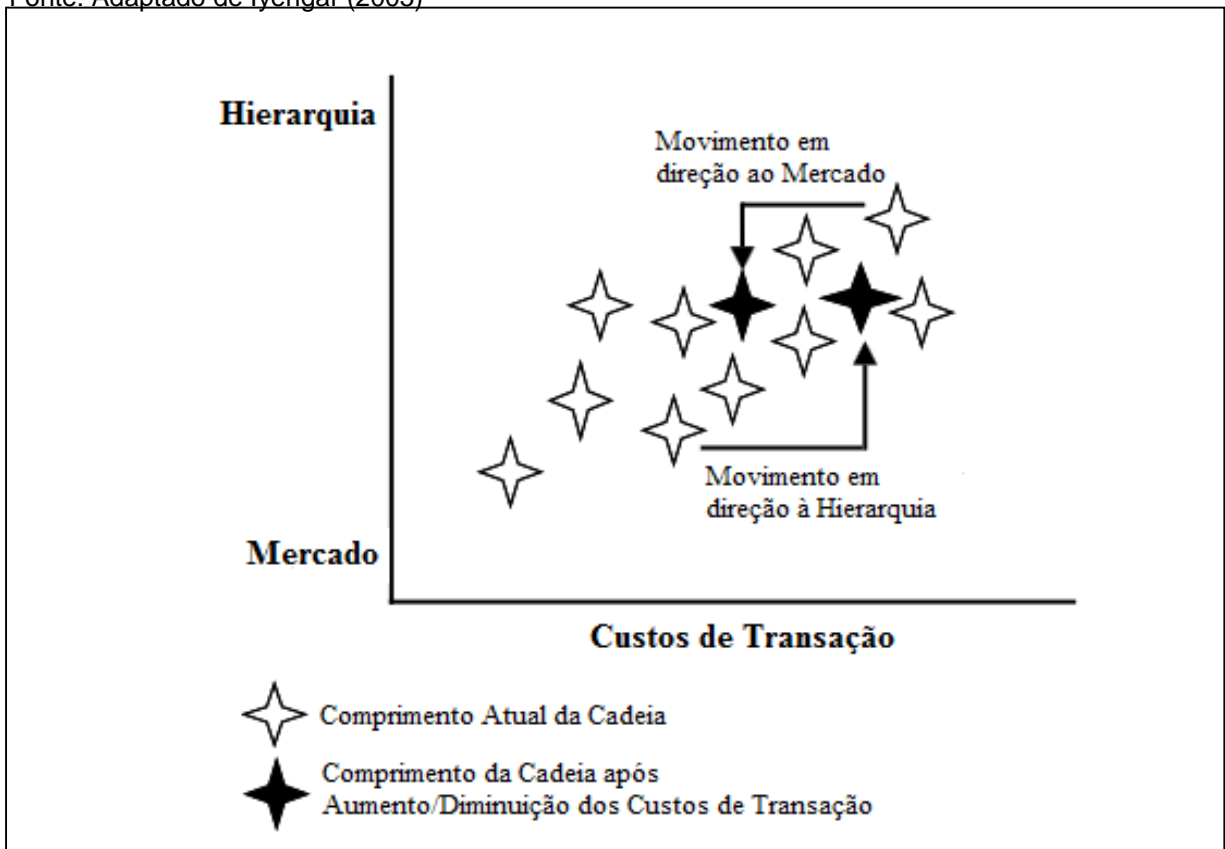
Deste modo, Iyengar (2005), defende que o comprimento das cadeias de suprimento pode ser utilizado para medir o efeito global dos custos de transação sobre as mesmas. De modo que a diminuição dos custos totais de transação acarreta a uma redução dos custos de coordenação e mudança, levando ao aumento de transações baseadas no mercado e, portanto ao prolongamento da cadeia de suprimentos.

Do outro lado, salienta Iyengar (2005), um aumento nos custos de transação eleva os custos de coordenação e mudança, conduzindo a cadeia a formas cada vez mais hierárquicas de governança, diminuindo assim seu comprimento total.

A figura 4 ilustra tal mecanismo de forma simplificada.

Figura 4 – Movimento da Cadeia de Suprimento em Relação aos Custos de Transação

Fonte: Adaptado de Iyengar (2005)



Analisando os elementos dos custos de transação separadamente, pode-se inferir que cadeias de abastecimento com baixa frequência de transações entre determinados agentes, tendem a ter mais transações voltadas ao mercado, na medida em que um número elevado de transações entre as mesmas entidades tende a reduzir os custos de coordenação pela natureza mais hierárquica da relação entre as mesmas.

Iyengar (2005) também analisa a incerteza dentro de tal contexto, a diminuição de tal atributo dentro da cadeia de suprimento levaria a uma busca maior por soluções de mercado. Por outro lado, se a incerteza tende a aumentar no cenário externo a cadeia de abastecimento, as relações entre os agentes da mesma tendem a ficar cada vez mais próximas, reduzindo seu comprimento.

A perspectiva da especificidade dos ativos também é deslumbrada, no sentido de que, quanto mais específicos forem os ativos, maiores serão os custos de transação e, portanto, a cadeia tende a diminuir seu comprimento.

Deste modo, quando os elementos de importância econômica para a ECT são tomados em conjunto dentro da GCS, a interação entre os mesmos irá direcionar as decisões da cadeia para avançar em direção ao mercado ou a formas mais hierárquicas de governança, visando o aumento dos níveis globais de eficiência.

3.5 Pontos Nodais entre a Economia dos Custos de Transação e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Como observado no capítulo 1, o objetivo principal do presente trabalho é identificar o impacto dos custos de transação presentes em estruturas de governança híbrida no gerenciamento da cadeia de suprimentos de empresas que participam do setor industrial naval do Ceará.

Deste modo, faz-se necessário um esforço para que seja estabelecido um *framework* que possibilite a obtenção das principais fontes de custos de transação a partir da gestão de suprimentos de uma empresa focal. Tal *framework* deve possuir aspectos que relacionam a GCS ao modo de coordenação desenvolvido pela empresa focal e aos pressupostos comportamentais e atributos de importância econômica difundidos pela ECT.

3.5.1 Aspectos ideais para a estrutura de coordenação de uma cadeia de suprimentos

Do ponto de vista de Gestão da Cadeia de Suprimentos, Furlanetto (2002), em um trabalho que utiliza a noção de cadeia de suprimentos com o objetivo de verificar as estruturas de coordenação adotadas por determinadas empresas, estabeleceu um *framework* onde concatenou uma série de características que seriam ideais para a estrutura de coordenação de uma cadeia de suprimentos. Tais características são:

- a) agentes identificados e a possibilidade de preferência em transações;
- b) existência de ações conjuntas que envolvem cooperação;
- c) contratos de longo prazo, flexíveis e renegociáveis;
- d) duplo sentido no fluxo de informações;

- e) ações de longo prazo padronizadas;
- f) existência de um responsável pela coordenação das atividades na cadeia;
- g) negociação de conflitos entre as partes;
- h) estratégia global para a cadeia;
- i) esforços conjuntos para o estabelecimento de uma marca para a cadeia;
- j) repasse de recompensas para todos os segmentos da cadeia.

A partir das características levantadas por Fulanetto (2002), pode-se criar um constructo onde se é possível observar os pontos de relação entre os aspectos ideais para uma estrutura de coordenação de uma cadeia de suprimentos e as especificidades que serão analisadas. A figura 5 apresenta tal constructo:

Figura 5 – Constructo de Relações entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e as Características Ideais de Coordenação

ASPECTOS DE COORDENAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	CARACTERÍSTICAS IDEAIS
Identificação dos Agentes	Agentes identificados e com preferências nas transações
Ações Conjuntas	Ações conjuntas em nível estratégico
Visão de Longo Prazo	Contratos de longo prazo, renegociáveis e flexíveis
Informações	Troca sistemática de informações entre os agentes
Padronização da Cadeia	As ações ao longo da cadeia seguem uma padronização
Coordenador da Cadeia	Existência de um coordenador para a cadeia
Gestão de Conflitos	Conflitos negociados entre as partes
Estratégia Global	Existência de uma estratégia global para a cadeia
Marca	Existência de uma marca para a cadeia
Divisão de Recompensas	Recompensas decorrentes de esforços cooperativos repassadas a todos os segmentos

Fonte: Autor (2015)

3.5.2 Pontos Nodais entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e os Atributos de Importância Econômica e Pressupostos Comportamentais Difundidos pela ECT

Garfamy (2012) coloca que a ECT baseia-se em dois construtos de natureza teórica: os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e os atributos das transações. Do ponto de vista dos pressupostos comportamentais dos indivíduos, a teoria ressalta o oportunismo e a racionalidade limitada. Do ponto de vista dos atributos de importância econômica, a teoria coloca que os mesmos são: a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência.

Srinivasan e Mukherjee (2011) colocam que os constructos de natureza teórica da ECT se relacionam com suas respectivas fontes de custos de transação dentro de uma cadeia de suprimentos da seguinte forma:

- a) oportunismo: as evidências de comportamentos oportunistas dentro da gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa estão presentes nos conflitos que surgem entre a mesma e as outras organizações com as quais transaciona. Srinivasan e Mukherjee (2011) asseguram que a forma como esses conflitos ocorrem e a maneira como são resolvidos são determinantes para o surgimento de custos de transação decorrentes de tal atributo do comportamento humano;
- b) racionalidade limitada: os mecanismos de coordenação na gestão da cadeia de suprimentos que se relacionam com a racionalidade e que têm vínculo com os custos de transação são, para Arbage (2004), os processos implantados na cadeia que ampliam a compreensão dos agentes envolvidos nas transações. Deste modo, todo elemento que amplia a base cognitiva dos demais pode ser considerado potencializador da racionalidade funcional sendo, portanto, redutor dos custos de transação. Srinivasan e Mukherjee (2011) salientam que, para observar o grau de racionalidade dentro de uma cadeia de suprimentos, deve ser observada a existência de ações que objetivam ampliar o nível de compartilhamento de informações e quais as dificuldades apresentadas no tocante à aplicação de tais ações;
- c) incerteza secundária: este aspecto, para Arbage (2014) se caracteriza pelo desconhecimento, geralmente por forma de comunicação adequada, dos elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Srinivasan e Mukherjee (2011) colocam, portanto, que a existência de estratégias definidas coletivamente e o grau de dificuldade da implantação das mesmas são atributos que possibilitam analisar tal categoria analítica no âmbito da gestão da cadeia;
- d) incerteza primária: ainda de acordo com Srinivasan e Mukherjee (2011), a incerteza primária, ou incerteza ambiental, está presente na gestão da cadeia de suprimentos em maior ou menor grau de acordo com a importância que é dada aos esforços de adequação da empresa focal, e de seus parceiros, às variações que ocorrem na demanda dos clientes

e à legislação ou fiscalização vigentes. Também pode ser percebida no nível de informação que as empresas têm em relação ao ambiente institucional no qual estão inseridas;

- e) incerteza conductista: de acordo com Arbage (2004), tal forma de incerteza se dá através do perfil de relacionamento estabelecido dentro da cadeia pela presença de relações contratuais de longo prazo. Corroborando com tal afirmação, Srinivasan e Mukherjee (2011) colocam que a existência de parcerias, o intuito de estabelecer relacionamentos de longo prazo e as dificuldades verificadas nesse processo são pontos que indicam o grau de incerteza conductista dentro da cadeia estudada;
- f) especificidade de ativos: para Srinivasan e Mukherjee (2011) a verificação do grau da especificidade de ativos, dentro da gestão da cadeia, deve ocorrer a partir do posicionamento da empresa focal acerca da importância de cada especificidade relacionada na teoria para o gerenciamento da cadeia como um todo. Deste modo, a especificidade de lugar está relacionada com a necessidade de prestação do serviço em determinado local, a especificidade física se relaciona com existência de um patamar de qualidade pré-determinado, a especificidade de ativos humanos aparece quando da busca, por parte da empresa focal, em melhorar o nível de conhecimento dos seus parceiros, a especificidade de ativos dedicados caracteriza-se pela exigência, por parte da empresa focal, de utilização de determinado específico, a especificidade de marca pode ser observada quando da importância da marca para a manutenção da transação e, finalmente, a especificidade temporal que aparece quando existe a determinação de prazos e pressão de tempo para execução de serviços ou fornecimento de materiais;
- g) frequência: Arbage (2004) observa que uma maior frequência nas transações entre os mesmos agente eleva a reputação dos mesmos. Tal reputação, ainda de acordo com Arbage (2004), tende a reduzir os custos de transação, pois diminui a necessidade de busca de

informações acerca do parceiro comercial e da qualidade do produto ou serviço. Os aspectos que devem ser observados, de acordo com Srinivasan e Mukherjee (2011), para a análise da frequência entre parceiros dentro de uma cadeia de suprimentos são o número de transações, o percentual que as demandas do parceiro têm dentro da empresa, como foi comercializada a produção ou serviço nos últimos anos e se existem, ou não, ações que visam aumentar o número de transações com a empresa focal.

Diante do apresentado por Srinivasan e Mukherjee (2011), pode-se estabelecer um constructo no qual é possível observar os pontos nodais entre os atributos de importância econômica e pressupostos comportamentais da ECT contrapondo-se com os aspectos que devem ser observados na GCS no tocante às especificidades que serão analisadas. A figura 6 apresenta tal constructo:

Figura 6 – Constructo de Relações entre Gestão da Cadeia de Suprimentos e Atributos de Importância Econômica e Pressupostos Comportamentais de ECT

CATEGORIAS ANALÍTICAS		GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	QUESTIONAMENTOS
PRESSUPORTOS COMPORTAMENTAIS	Oportunismo	Conflitos	Há conflitos com os parceiros?
		Gestão de Conflitos	Por quais razões ocorrem os conflitos?
			Como os conflitos são resolvidos?
	Racionalidade Limitada	Compartilhamento de Informações	Existem ações objetivando ampliar o nível de compartilhamento de informações?
		Percalços no Processo de Disseminação da Informação	Quais dificuldades são verificadas no processo de Compartilhamento das Informações?
ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA ECONÔMICA	Incerteza Secundária	Definição Coletiva de Estratégias	Existe a intenção de ampliar o processo de definição de estratégias para uma abordagem mais coletiva?
		Percalços no Processo de Implementação das Estratégias Coletivas	Quais dificuldades são verificadas no processo de Implementação de Estratégias Coletivas?
	Incerteza Primária	Nível de Informação Acerca do Ambiente Institucional	Existem ações de adequação ao ambiente institucional?
		Adequação à Variações na Demanda e na Legislação Vigente	Existem ações de adequação às mudanças exigidas pelos clientes?
	Incerteza Conductista	Parcerias de Longo Prazo	Há parcerias de longo prazo?
		Percalços no Processo de Estabelecimento de Parcerias de Longo Prazo	Quais dificuldades têm sido verificadas no processo de Estabelecimento de Parcerias de Longo Prazo?
	Especificidade de Ativos - Lugar	Necessidade de Prestação do Serviço em Determinado Lugar	A empresa prioriza a realização do trabalho em algum lugar específico?
	Especificidade de Ativos - Física	Patamar de Qualidade Pré-fixado	Existem ações desenvolvidas visando alcançar um determinado padrão de qualidade para os produtos?
	Especificidade de Ativos - Ativos Humanos	Busca em Melhorar o nível de conhecimento dos Parceiros	Existem ações visando melhorar o conhecimento técnico dos parceiros?
	Especificidade de Ativos - Ativos Dedicados	Exigência de Utilização de Determinado Ativo	A empresa exige a utilização de algum ativo físico para realização das atividades?
	Especificidade de Ativos - Marca	Relevância da Marca para o Estabelecimento da Transação	Existe alguma marca que identifique o parceiro? Qual a importância dessa?
	Especificidade de Ativos - Tempo	Determinação de Prazos de Entrega/Execução	Existe pressão temporal ?
	Frequência	Número de Transações	Com que frequência ocorrem as transações com os parceiros?
		Percentual de Demandas de Determinado Parceiro dentro da Empresa	Qual percentual, do total produzido, foi transacionado com o parceiro?
		Ações que buscam aumentar a frequência das Transações	Existem ações que visem incentivar o aumento no número de transações com os parceiros?

Fonte: Autor (2015)

Após a explanação sobre a Economia dos Custos de Transação e Gestão da Cadeia de Suprimentos, as categorias analíticas foram definidas a partir do ponto de vista teórico da ECT.

Assim, o processo utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho foi o de construir constructos que possibilitassem a visualização do relacionamento existente entre as práticas adotadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos e os princípios da Economia dos Custos de Transação. A lógica desta pesquisa parte da ideia de que as categorias analíticas, indicadas pela teoria como os elementos potencialmente causadores dos custos de transação, incidem em cadeias de suprimento, onerando-as. As fontes e o impacto de tais custos, bem como os condicionantes das estruturas de governança que abarcam as relações dentro da cadeia de suprimentos da indústria naval do Ceará serão apresentados no capítulo 5

Porém, antes da exposição dos resultados da pesquisa, faz-se necessária a explanação acerca dos aspectos metodológicos utilizados na mesma.

4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira parte retratará a metodologia da pesquisa. A segunda parte retratará o método aplicado, ou seja, o detalhamento de cada etapa que foi desenvolvida durante a pesquisa.

4.1 Metodologia da Pesquisa

A escolha de um método depende dos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema da pesquisa.

Para Minayo (1993), a pesquisa é uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. Ainda para Minayo (1993), a pesquisa é ainda uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para a realização deste trabalho utilizou-se uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2008), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, explicitá-lo, podendo envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas mais experientes no problema pesquisado.

Ganca (2012) assevera que o foco de uma pesquisa exploratória é analisar sob que ótica o fenômeno está sendo estudado. Em tal contexto, nenhuma teoria particular precisa ser testada ou descoberta necessariamente, mas, sim, explorar o fenômeno em si, podendo revelar novos aspectos do mesmo. Gil (2008) ainda afirma que tal tipo de pesquisa geralmente assume a forma de estudo de caso ou pesquisa bibliográfica.

Diante do apresentado, realizou-se ainda, neste trabalho, uma pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (1992), é o levantamento de toda a bibliografia já publicada com a finalidade de fazer com o pesquisador entrar em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto.

Lima e Miotto (2007) defendem que a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo e de caráter não aleatório.

Tendo a leitura como sua principal técnica, afirmam Lima e Miotto (2007), a pesquisa bibliográfica mostra-se como um procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

Deste modo, a metodologia utilizada na dissertação tem caráter exploratório e descritivo, tendo em vista a mescla de exploração e descrição dos fenômenos de governança que regem as relações entre uma empresa focal da cadeia de suprimentos da indústria naval do Ceará e suas subcontratadas da área metalúrgica.

De acordo com sua natureza, a pesquisa é aplicada com abordagem qualitativa e quantitativa. Ao considerar Appolinário (2012, p.59): “[...] é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que altamente improvável existir alguma pesquisa completamente quantitativa.”. Portanto, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo por utilizar-se de técnicas para o tratamento, a análise e interpretação de dados em conformidade com a teoria considerada.

A pesquisa aplicada, para Barros e Lehfeld (2000), tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade. Os autores salientam ainda que pesquisas aplicadas têm o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

Barros e Lehfeld (2000) colocam ainda que as pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e vídeo, diários, questionários, formulários e análise de documentos. Deste modo, a pesquisa pode ter duas abordagens: qualitativa ou quantitativa. Para este trabalho foram utilizadas ambas.

Silva e Menezes (2005) colocam que a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Os autores salientam ainda que a pesquisa qualitativa não requer o uso de técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados.

Quanto ao meio, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso o qual, de acordo com Yin (2001), é um tipo empírico de pesquisa que estuda fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para produzir a coleta e a análise dos dados.

Gil (2010) coloca que a utilização do estudo de caso no âmbito da ciência atende a diferentes propósitos tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não são claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objetivo estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2001) coloca ainda que o estudo de caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, porém acrescenta duas fontes de evidências que

usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas.

Chizzotti (2003) salienta ainda que o estudo de caso designa pesquisas diversas que serão coletados e registrados dados de um caso específico com o objetivo de relatar, de forma organizada, uma experiência ou avaliá-la analiticamente, com o fim de tomar decisões.

Gil (2010) ainda ressalta que o estudo de caso não tem por objetivo obter uma generalização de uma situação, mas sim uma visão global do problema. Afirma também que tal metodologia não tem um conjunto de etapas rígidas a serem seguidos, no entanto, a grande parte se estrutura da seguinte forma:

- a) formulação do problema ou questões da pesquisa;
- b) definição das unidades-caso, que visa delimitar o universo da pesquisa;
- c) seleção dos casos deve-se identificar o que será analisado;
- d) elaboração do protocolo, documentação das decisões tomadas ao longo do processo de pesquisa;
- e) coleta de dados;
- f) análise e interpretação dos dados;
- g) redação do relatório.

Logo, o estudo dos custos de transação na cadeia de suprimentos da indústria naval cearense se enquadra dentro da ótica do estudo de caso e, para o desenvolvimento da dissertação, os procedimentos técnicos utilizados foram: observação, análise documental, entrevista e pesquisa bibliográfica.

Marconi e Lakatos (2010) definem entrevista como sendo o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Os mesmos autores afirmam ainda que a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social

para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de algum problema social.

Marconi e Lakatos (2010) colocam ainda que existem diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador: padronizada ou estruturada, não estruturada e painel.

Para este trabalho foram utilizadas entrevistas padronizadas, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), em entrevistas padronizadas, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido no qual as perguntas feitas são predeterminadas. A entrevista se efetua, de preferência, com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter respostas que possam ser comparadas de modo que possam refletir diferenças entre os respondentes, e não entre as perguntas.

Para realização deste trabalho foi necessária à sequência de determinadas etapas. A realização de cada um desses passos foi de fundamental importância para a consistência do estudo, sendo os mesmos citados a seguir:

- a) definição do problema de pesquisa, das proposições teóricas, e objetivos geral e específico da pesquisa;
- b) elaboração do referencial teórico;
- c) definição da metodologia da pesquisa;
- d) definição do método a ser utilizado: após a definição da metodologia da pesquisa, foi determinado o método a ser trabalhado a fim de alinhar as próximas etapas ao objetivo geral do estudo;
- e) aplicação do método: após definição do método, o mesmo foi aplicado com intuito de alcançar os objetivos propostos na introdução;
- f) confecção da dissertação: após concluir a aplicação do método, esta dissertação foi redigida.

Na etapa seguinte, será apresentado o método proposto que, para facilitar a sua aplicação, foi desenvolvido em quatro fases.

4.2 Método Proposto

Nesta seção é feito o detalhamento do método de pesquisa utilizado nesta dissertação. A seção está estruturada da seguinte forma: caracterização da empresa focal estudada e de sua cadeia de suprimentos, planejamento do caso (dividido entre duas etapas: escolha do protocolo de entrevistas com definição do esquema de pesquisa e escolha dos agentes dentro da cadeia de suprimentos da empresa focal), coleta de dados e análise, conclusões e confecção do relatório.

4.2.1 Caracterizar a Empresa Focal Estudada e sua Cadeia de Suprimentos

A caracterização da empresa focal estudada é de grande importância o entendimento da mesma e seus atributos. Dentre os aspectos analisados estão a história da organização, os mercados em que atua, sua estrutura organizacional, seu processo produtivo e como a mesma está estruturada. Nesse contexto, é necessário um alinhamento conceitual acerca do ramo da indústria naval e seu sistema de construção de navios, além de estudo amplo acerca do seu sistema de produção e de seus métodos de trabalho.

Para a caracterização da cadeia de suprimentos da empresa focal são utilizadas as técnicas de observação e análise documental. Devem ser analisados o cadastro de clientes da empresa e o cadastro de fornecedores, bem como as subcontratadas que se inserem no processo produtivo da construção dos navios. Deve-se analisar também as séries históricas de compra e venda de modo que se possa obter uma visão ampla acerca dos agentes que influenciam mais diretamente o processo de produção dos diferentes tipos de embarcação produzidos pelo estaleiro em questão.

4.2.2 Realizar o Planejamento do Caso

O planejamento do caso apresenta-se em duas fases, a primeira faz referência à elaboração do protocolo de entrevistas e à definição do esquema de pesquisa, em outro momento, é mostrado como foi feita a escolha dos agentes arrolados na pesquisa.

4.2.2.1 Elaborar o Protocolo de Entrevistas e Definir o Esquema de Pesquisa

Dentro da especificidade de pesquisa e do olhar focado nas transações, as entrevistas devem ser realizadas com os agentes que são os responsáveis pelas relações contratuais tanto da empresa focal como em relação à empresa focal.

Porém, para que seja definido um esboço das entrevistas é necessária a criação de um esquema de pesquisa baseado em uma revisão consistente da literatura em questão, no caso desta dissertação: o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos e a economia dos custos de transação.

Moresi (2003) coloca que a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Deste modo, o instrumento de coleta de dados escolhido deve proporcionar uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e a pesquisa. Logo, ainda de acordo com Moresi (2003), a coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e objetiva obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados.

Os instrumentos de coleta de dados mais tradicionais estão listados a seguir, ainda de acordo com Moresi (2003):

- a) observação: quando se utilizam os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade;
- b) entrevista: é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema;
- c) questionário: é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo e limitado em extensão;
- d) formulário: é uma coleção de questões anotadas por um entrevistador em uma situação face a face com o informante.

No caso da pesquisa em questão, devem ser utilizados dois instrumentos para a realização da pesquisa: a entrevista com os principais agentes responsáveis pelas transações, e a observação.

Contudo, para avaliar o nível de importância e o nível de satisfação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa focal, apresentadas na figura 6, devem ser aplicadas, tanto para a visão do estaleiro quanto para a visão das empresas subcontratadas do setor de metalurgia, escalas de Likert.

Segundo Mafra (1999), escalas Likert são um método bem estruturado para obtenção de dados referente à satisfação do usuário. A intensidade vem na forma de uma afirmativa para a qual o entrevistado tem cinco opções de resposta: concordo muito, concordo, indeciso, discordo, discordo muito. Deste modo, ainda para Mafra (1999), para cada item, cinco categorias são usualmente empregadas para lhes conferir valores.

4.2.2.2 Escolher os Agentes dentro da Cadeia de Suprimento da Empresa Focal

Inicialmente, é necessário o entendimento da empresa focal, seu relacionamento com os agentes e como se dão a maioria das transações que a mesma comporta.

Tendo em vista o vasto número de agentes que transacionam com a empresa focal, é necessário realizar uma triagem de um determinado segmento de agentes que devem ser escolhidos por apresentar grande percentual de participação no contexto produtivo e orçamentário da empresa focal e por abarcar estruturas híbridas de governança mais complexas. Sendo assim, os agentes devem ser escolhidos por observação e por entrevista com um especialista da empresa focal.

4.2.3 Realizar a Coleta de Dados

A pesquisa de campo deve iniciar com uma entrevista com o responsável pela coordenação das ações inter-organizacionais na empresa focal. Tal entrevista serve para analisar a cadeia de suprimentos do estaleiro em comparação com os aspectos ideais da GCS. Também na ocasião, devem ser aplicadas as escalas Likert desenvolvidas no trabalho e a entrevista referente aos aspectos de identificação das

principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre um estaleiro e suas subcontratadas do ramo de metalurgia.

Posteriormente, deve-se buscar a visão dos terceirizados da área de metalurgia. Inicialmente, através da aplicação das escalas Likert e, então, das entrevistas referentes aos custos de transação que ocorrem na relação dos mesmos para com o estaleiro.

4.2.4 Realizar a Análise Geral dos Dados

A análise deve ser feita em três grandes partes, de acordo com os objetivos específicos: na primeira etapa, devem ser analisados os aspectos referentes ao comparativo, no tocante à coordenação das ações, entre a gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal e os aspectos ideais, definidos pela literatura estudada.

Em seguida, deve-se analisar o nível de importância e a situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos tanto do estaleiro como de suas subcontratadas do ramo de metalurgia.

Na terceira etapa, são identificadas as principais causas e ações mitigadoras dos custos de transação decorrentes do relacionamento das terceirizadas com a empresa focal que impactam na gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal.

No que se refere aos objetivos de “analisar, no tocante à coordenação das ações, a cadeia de suprimentos de um estaleiro do Estado do Ceará em comparação com os aspectos ideais da GCS” e “identificar as principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre um estaleiro e suas subcontratadas do ramo de metalurgia”, relacionados às questões arroladas nas entrevistas, sua apreciação deve se dar seguindo a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004).

Para Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias apropriadas ao objetivo da pesquisa. De acordo com Bardin (2004), a categorização é uma operação de classificação de elementos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento a partir dos critérios definidos.

Neste trabalho, as categorias seguem o critério semântico, isto é, os elementos estão agrupados por tema e, tais temas, são decorrentes das categorias já definidas pela literatura da Economia dos Custos de Transação.

O primeiro passo para a análise dos dados primários é análise das respostas às entrevistas estruturadas. Para desenvolver a análise de conteúdo das informações coletadas são adotadas as três fases estabelecidas por Vergara (2012): a) pré-análise (análise flutuante), b) exploração do material (etapa de codificação, unidade de registro ou contexto) e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

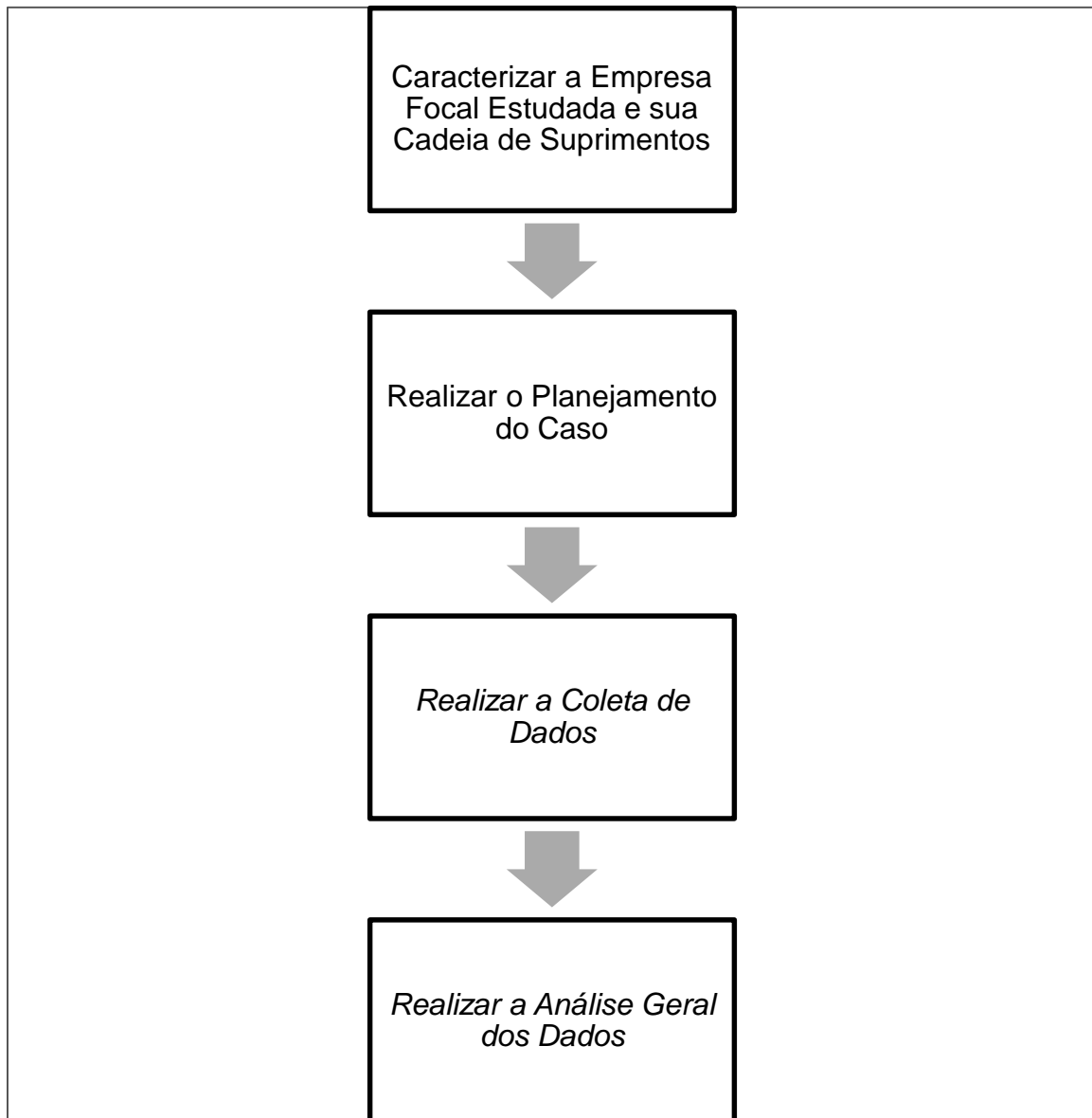
No tocante ao objetivo de analisar o nível de importância e o grau de satisfação na situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa focal, tanto na visão do estaleiro, quanto na visão das subcontratadas, deve-se utilizar os dados obtidos através da aplicação das escalas de Likert propostas.

Para a empresa focal, as medidas que devem ser utilizadas, tanto para verificar o grau de importância da categoria analítica quanto para o nível de satisfação, são aquelas informadas pelo entrevistado no ato da entrevista. Entretanto, em relação às subcontratadas, deve ser utilizada, para análise, a média aritmética dos valores respondidos, tendo em vista que mais de uma empresa precisa ser entrevistada.

Tal método de pesquisa objetiva a verificação das principais fontes de custos de transação que oneram as estruturas de governança híbridas pesquisadas bem como a maneira como a empresa focal estudada age perante o gerenciamento do relacionamento com os agentes em questão.

Deste modo, as principais etapas do método aplicado podem ser resumidas na figura 7.

Figura 7 – Etapas do Método Aplicado



Fonte: Próprio Autor (2015)

5 MÉTODO APLICADO

Este capítulo apresenta a aplicação do método proposto anteriormente em uma indústria fabricante de embarcações de lazer, de serviços, comerciais e militares com o objetivo de verificar a situação da atual gestão da cadeia de suprimentos realizada pela empresa focal, a natureza da governança estabelecida entre o estaleiro e suas subcontratadas, as fontes de custos de transação e o relacionamento entre os custos de transação e a GCS.

A apresentação dos resultados começa com a caracterização da organização focal e de sua cadeia de suprimentos. Em seguida, são apresentados o planejamento do caso, a coleta de dados e a análise dos resultados.

Na análise geral do trabalho, são colocados os processos de gestão da cadeia de suprimentos que ocorrem na prática em confronto com os aspectos ideais prescritos pela teoria. Na sequência, é avaliada a importância das categorias analíticas para a gestão da cadeia de suprimentos na visão do estaleiro e na visão das subcontratadas do setor metal-mecânico. Após, são levantados, tanto pelo estaleiro, quanto pelas seis empresas subcontratadas da área metalúrgica, as fontes de custos de transação e as ações organizacionais voltadas para a mitigação dos mesmos.

Para que a opinião individual dos entrevistados não seja identificada e para manter o sigilo da pesquisa, a entrevistada do estaleiro será identificada pelo cargo que ocupa na organização, no caso, superintendente. Entretanto, para as subcontratadas, cada participante será identificado apenas pela palavra “empresa” seguida de um numeral que pode variar de 1 a 6.

Ao final, é elaborada uma síntese dos aspectos mais importantes em virtude dos objetivos do trabalho.

5.1 Caracterização da Empresa Focal Estudada e de sua Cadeia de Suprimentos

Nessa seção, serão apresentados os aspectos referentes à empresa focal estudada, desde questões relacionadas à sua história, seus equipamentos principais e aspectos organizacionais, e a cadeia de suprimentos na qual a mesma atua como empresa focal.

5.1.1 Caracterização da Empresa Focal Estudada

Através de observação e análise documental pode-se inferir que a empresa em estudo situa-se em Fortaleza e atua na fabricação de embarcações de lazer, de serviços, comerciais e militares, das quais, se destacam os iates, navios patrulhas da marinha e offshore. Com mais de 40 anos de existência no mercado, a mesma evoluiu de construções de barcos pesqueiros feitos de madeira para a construção de luxuosos iates com estrutura de alumínio, munidos de equipamentos de alta tecnologia, projetados e construídos por uma equipe composta por técnicos e engenheiros de diversas áreas.

Com características diversificadas de outras estruturas do mesmo setor, o estaleiro em questão dispõe de uma capacidade de processamento de 140 mil toneladas de aço/ano, 854 mil metros quadrados de terreno, área industrial coberta de 125 mil metros quadrados e um elevador hidráulico para subida e descida das embarcações.

O mercado consumidor da empresa situa-se na região sudeste do Brasil, na América do Norte, como os países do Canadá e Estados Unidos, e no continente Europeu, tendo a Itália e a Holanda como maiores representantes. A matéria-prima utilizada é, em grande maioria, importada. Todavia, alguns componentes são nacionais, o que reduz o custo de fabricação, visto que, os impostos de importação e o transporte do material são altos comparados com os nacionais.

A indústria de construção naval em estudo trabalha com mão-de-obra própria e terceirizada. Os componentes e as peças que constituem a estrutura da embarcação são fabricados por terceiros a partir da matéria-prima adquirida em

unidades inteiras, como por exemplo, as chapas de alumínio, que, a partir das quais, as peças são cortadas, algumas polidas, pintadas e montadas na embarcação.

Na confecção do produto, diversos setores trabalham paralelamente. Dentre eles: projeto, metal-mecânica, mecânica-hidráulica, elétrica, marcenaria, estrutura e pintura. A empresa dispõe de uma oficina para a fabricação de peças, galpões de armazenamento, moldagem e corte de matéria-prima, e pátios para a montagem das embarcações. Aliados a estes estão os setores administrativos, contábeis e qualidade.

O estaleiro em questão conta com um número significativo de funcionários e possui uma estrutura administrativa bastante hierarquizada de modo que é composta por uma presidência, na qual está o fundador da organização e uma superintendência. No que se refere ao aspecto produtivo, o estaleiro está dividido em três diretorias: diretoria de *offshore*, diretoria de navios militares e diretoria de iates e, no tocante ao aspecto administrativo, existem as diretorias financeira e de compras. As diretorias administrativas possuem apenas um gerente cada, ao passo que as diretorias de produção possuem um gerente para cada navio em construção.

O estaleiro, mesmo atuando em um mercado de incertezas, comportamentos oportunistas de todas as partes e formado por um grande número de agentes clientes e fornecedores, tem tentando estabelecer um padrão de relacionamento com seus parceiros que busque relações de mais longo prazo. A superintendência aponta que a falta de fidelidade das subcontratadas, para com o estaleiro, é um fator impedante para o estabelecimento de uma cadeia perfeitamente organizada.

5.1.2 Cadeia de Suprimentos da Empresa Focal Estudada

O estaleiro em questão tem como missão principal fornecer os meios necessários para que os armadores de construções navais possam apresentar ao mercado a capacidade de transporte marítimo. Dentro dessa óptica, o armador é considerado um elo forte na cadeia, sendo ele o responsável por explorar comercialmente uma embarcação mercante, sendo ou não seu proprietário, e demandante das construções navais.

A grande maioria das embarcações demandadas à empresa focal é realizada através de armadores, tendo em vistas que os mesmos são os responsáveis pelas solicitações de navios *offshore* e a grande maioria dos iates. Apenas algumas embarcações de menor porte ou navios militares não são demandados por armadores. Nesse caso, o relacionamento do estaleiro se dá diretamente com o cliente final.

Em nível macro, a cadeia de suprimentos da empresa focal também envolve a participação de outros agentes, como os fornecedores de insumos básicos e navieças, dentre eles é possível citar os fornecedores de aço, alumínio, materiais para solda, polímeros, materiais hidráulicos, portas e escotilhas, motores e eixos propulsores, componentes eletroeletrônicos, material de navegação, eletrodomésticos, equipamentos eletro-mecânicos, *softwares*, vidros e materiais em geral.

Os insumos básicos e as navieças podem ser adquiridos de fornecedores nacionais ou serem importados. Os insumos básicos, em sua grande maioria, são adquiridos de fornecedores nacionais, ao passo que as navieças, produtos de maior complexidade, são adquiridas, quase que na sua totalidade, de fornecedores estrangeiros e, neste caso, as exigências dos armadores representam impacto significativo nos custos incorridos pelo estaleiro, o que também dificulta o desenvolvimento de uma produção em série, diminui os ganhos de escala e torna precário o nível de aprendizado do estaleiro.

Como as embarcações são produtos de alta complexidade, a totalidade da produção se dá por encomenda, especialmente dos seus principais componentes, o aço ou alumínio, e as navieças. Deste modo, pode-se afirmar que a construção do navio se dá em duas grandes etapas: o trabalho de metalurgia- desde o tratamento do aço, corte das chapas e montagem dos blocos- e a montagem da embarcação propriamente dita, onde são alocadas as navieças e montados os sistemas, equipamentos e é feito o acabamento.

Portanto, a questão da mão-de-obra é um fator crucial para o sucesso da cadeia de suprimentos da qual o estaleiro em questão é empresa focal.

A quase totalidade da mão-de-obra utilizada na construção das embarcações do estaleiro é terceirizada. Sendo assim, as empresas subcontratadas são agentes que possuem grande influência nos resultados obtidos pela empresa focal.

As subcontratadas do estaleiro estão divididas em seis grandes áreas: metalurgia, elétrica, hidráulica, pintura, projetos e marcenaria. A quantidade média, por embarcação, de horas demandadas para cada área pode ser vista na figura 8.

Figura 8 – Dimensionamento da Mão-de-obra Média para a Construção de um Navio

ÁREA	QUANTIDADE MÉDIA DE HORAS POR EMBARCAÇÃO	% DO TOTAL
METALURGIA	1.500.000	52,48
ELÉTRICA	450.000	15,75
HIDRÁULICA	625.000	21,87
PINTURA	230.000	8,05
PROJETOS	5.000	0,17
MARCENARIA	48.000	1,68
TOTAL	2.858.000	100

Fonte: Autor (2015)

Como observado na figura 8, as subcontratadas do setor de metalurgia são aquelas que demandam uma maior quantidade de horas, 52,48% em comparação com as outras áreas, durante a construção de uma embarcação e, por tal motivo, são aquelas que se encontram em maior número no estaleiro, apresentam uma maior frequência de transações com a empresa focal, acarretam a maior parte dos custos de produção e possuem maior destaque no tocante às ações de coordenação desenvolvidas pela empresa focal.

Segundo depreendeu-se da análise documental e das observações feitas, os membros com os quais a empresa focal mais transaciona são as subcontratadas do setor de metalurgia. As estruturas de governança que abarcam tais transações são consideradas estruturas de governança híbridas, contratos de médio prazo nos quais a duração contratual vai desde o corte das chapas metálicas ao término das embarcações. Como o estaleiro está estabelecendo uma política de relacionamento

de longo prazo, geralmente as mesmas subcontratadas são alocadas nos diferentes barcos produzidos pelo estaleiro.

Para complementar a análise da cadeia, outros *players* externos também precisam ser citados, é o caso das instituições multilaterais, o Estado e agências reguladoras, neste trabalho, representados pelo ambiente legal.

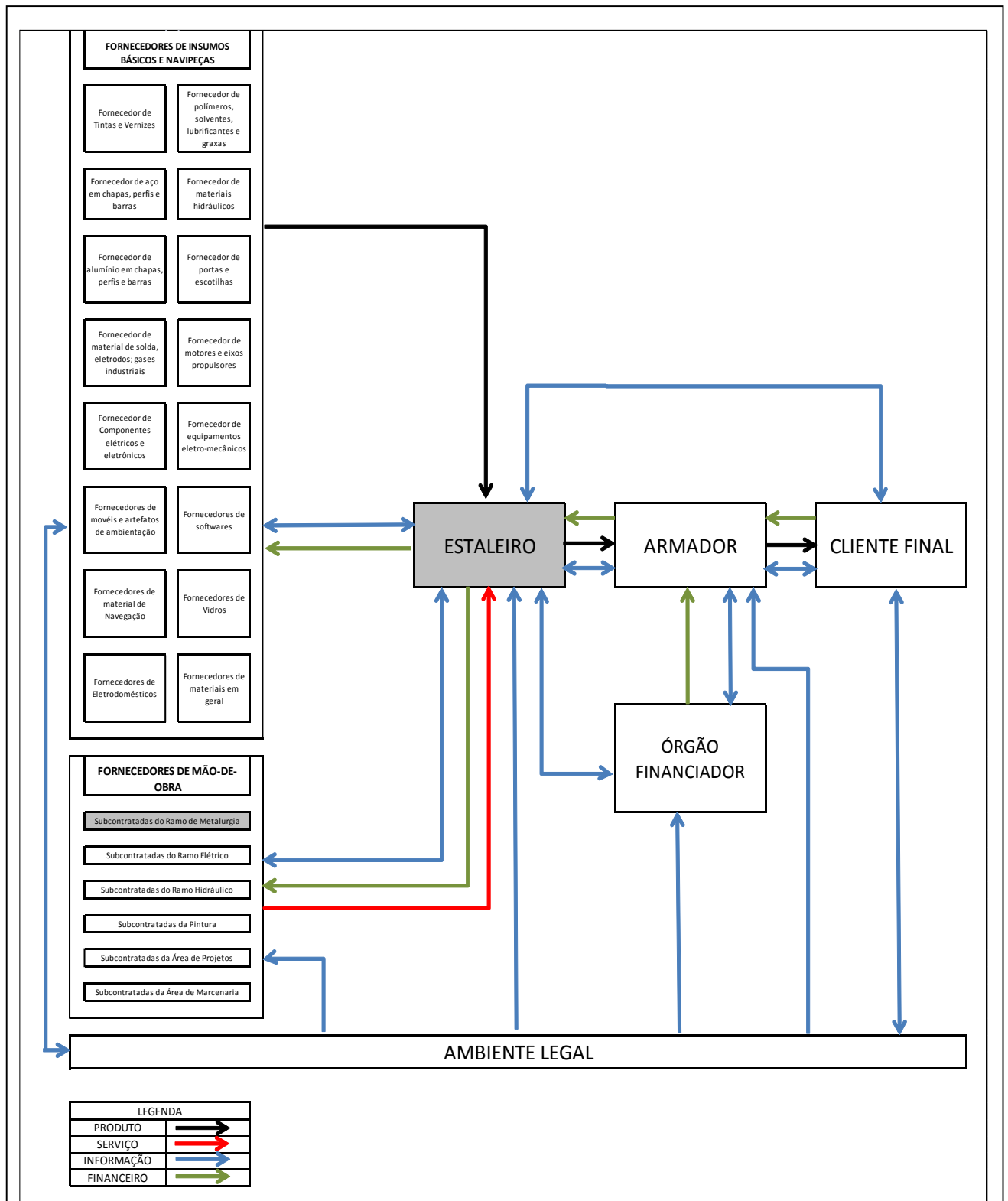
O órgão financiador, no caso da cadeia de suprimentos em questão, geralmente instituição pública, é responsável pelo custeamento da embarcação. O mesmo financia o armador que, por sua vez, efetua os pagamentos ao estaleiro. O estaleiro, por sua vez, é responsável por munir, tanto o armador como o órgão financiador, de informações relacionadas aos aspectos físicos e financeiros do processo produtivo das embarcações.

Apesar de, a montante, o estaleiro em questão possuir grande força perante seus elos, os atores a jusante, proprietários de navios e armadores, apresentam maior poder de barganha, gerando assim uma significativa pressão competitiva no estaleiro e causando impactos negativos sobre o lucro da empresa focal.

Quanto à cadeia de suprimentos em estudo, pode-se inferir que a mesma possui estrutura horizontal longa e estrutura vertical bastante pulverizada, pois há um grande número de agentes em cada segmento a montante, sobretudo no grupo de fornecedores de insumos básicos e navipeças.

A figura 9 traz um esboço da cadeia de suprimentos estudada.

Figura 9 – Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro



Fonte: Autor (2015)

5.2 Realização do Planejamento do Caso

O planejamento do caso ocorreu em duas fases, a primeira fez referência à elaboração do protocolo de entrevistas e à definição do esquema de pesquisa, em outro momento, foi feita a escolha dos agentes envolvidos na pesquisa.

5.2.1 Elaboração do Protocolo de Entrevistas e Definição do Esquema de Pesquisa

Para a elaboração do protocolo de entrevistas e definição do esquema de pesquisa, foram analisados aqueles pontos que mais podem contribuir para a criação de custos de transação dentro da gestão da cadeia de suprimentos da indústria naval, bem como as características das estruturas de governança estabelecidas dentro da cadeia analisada.

Foram utilizados dois instrumentos para a realização da pesquisa: a entrevista com os principais agentes responsáveis pelas transações, tanto da empresa focal, como dos fornecedores escolhidos, e a observação que, invariavelmente, acrescentou alguns elementos relevantes para o caso.

Como mostra a figura 10, as entrevistas foram estruturadas em questões que tiveram como base as proposições teóricas definidas por Arbage (2004), Furlanetto (2002) e Srinivassan e Mukhrjee (2011) com o intuito de auxiliarem no comprimento de cada um dos objetivos da pesquisa. As entrevistas estruturadas estão nos apêndices A e B do presente estudo.

Figura 10- Perguntas Relacionadas aos Objetivos Específicos da Pesquisa

Objetivos	Questões Referentes à Empresa Focal	Questões Referentes às Subcontratadas
a) Analisar, no tocante aos aspectos referentes à coordenação, a cadeia de suprimentos de um estaleiro do Estado do Ceará em comparação com os aspectos ideais da GCS.	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17	4, 5
c) Identificar as principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre um estaleiro e suas subcontratadas do ramo de metalurgia.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 36, 37 e 38	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31 e 31

Fonte: Autor (2015)

Quanto ao objetivo de avaliar o nível de importância e a situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa focal, foram utilizadas escalas de Likert polarizadas em cinco categorias com duas legendas, nas quais cada uma apresenta dois campos de variação, uma de extremamente importante à sem importância e outra de extremamente satisfeito a muito insatisfeito, conforme apresentado na figura 11:

Figura 11 – Escalas de Likert

GRAU DE IMPORTÂNCIA				
1- Sem Importância	2- Pouco Importante	3- Importante	4- Muito Importante	5- Extremamente Importante
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA CATEGORIA ANALÍTICA				
1- Muito Insatisfeito	2- Insatisfeito	3- Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	4- Satisfeito	5- Extremamente Satisfeito

Fonte: Autor (2015)

Em relação ao grau de importância, as categorias são: 1 – Sem importância, 2- Pouco Importante, 3- Importante, 4- Muito Importante e 5- Extremamente Importante. Em relação ao nível de satisfação da categoria analítica, as categorias são: 1- Muito Insatisfeito, 2- Insatisfeito, 3- Nem satisfeito e nem Insatisfeito, 4- Satisfeito e 5- Extremamente Satisfeito.

No presente trabalho, foi utilizada a medida central da escala Likert para refletir também um possível grau médio de satisfação ou importância

Visando uma melhor categorização, neste trabalho serão consideradas com tendência a “importantes” as médias superiores ou iguais a 3 e “não importantes” as médias abaixo de 3. Da mesma forma, serão consideradas com tendência a “satisfatório” as médias acima de 3 e aquelas abaixo de 3 tenderão a “não satisfatório”.

5.2.2 Escolha dos Agentes dentro da Cadeia de Suprimento da Empresa Focal

Para a empresa focal, o agente escolhido foi a superintendente da organização, pois é a pessoa que possui maior conhecimento da indústria e das relações estabelecidas entre o estaleiro e seus clientes e fornecedores, tendo em vista que está na empresa desde a sua fundação.

Quanto aos terceirizados, a escolha das agentes se deu em termos de sua importância econômica e estratégica, bem como pelo caráter da relação contratual entre as partes, sendo escolhidos aqueles, dentro da cadeia de suprimentos da indústria naval, que têm maior impacto sobre a entrega do produto final e

relacionamento mais frequente com a empresa focal. Foram ouvidos profissionais que atuam diretamente com os agentes, com o intuito de definir os casos mais representativos.

Desta forma, foram escolhidas as empresas do setor de metalurgia que são terceirizadas da empresa focal. As empresas “estruturais” assim denominadas são responsáveis por cerca de 15% dos custos de construção das embarcações além de comportarem estruturas híbridas de governança passíveis a análise dos custos de transação.

Atualmente, são seis as empresas responsáveis pela parte de metalurgia da construção das embarcações e todas foram consideradas na pesquisa.

5.3 Realização da Coleta de Dados

A coleta de dados teve início com uma entrevista com a superintendente do estaleiro tendo como intuito inicial a coleta de dados referente à coordenação das ações inter-organizacionais na empresa focal. Em seguida, foram aplicadas as escalas de Likert desenvolvidas no presente estudo para, só então, ser realizada a entrevista que objetiva identificar as principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre o estaleiro em questão e suas subcontratadas do ramo de metalurgia.

Quanto às subcontratadas da área metalúrgica, a coleta de dados teve início com a aplicação das escalas de Likert propostas pela pesquisa e, em seguida, foram realizadas, com os donos de cada uma das seis empresas terceirizadas, entrevistas com o intuito de identificar, por parte das subcontratadas, quais as principais causas e ações mitigadoras dos custos de transação que ocorrem no relacionamento entre as terceirizadas e a empresa focal.

Os resultados obtidos na coleta de dados estão presente na seção 5.4 do presente capítulo em conjunto com a análise geral da dissertação.

5.4 Identificação dos Impacto dos Custos de Transação

Para fins didáticos e metodológicos, a análise foi feita em três grandes partes de acordo com os objetivos específicos da presente pesquisa: na primeira etapa, foram analisados os aspectos referentes ao comparativo, no tocante à coordenação das ações, entre a gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal e os aspectos ideias, definidos pela literatura estudada.

Foi analisado então, de acordo com os dados apresentados nas escalas de Likert, o nível de importância e a situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos tanto da empresa focal como de suas subcontratadas do ramo de metalurgia.

Na terceira etapa, utilizando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004) são identificadas as principais causas e ações mitigadoras dos custos de transação decorrentes do relacionamento das terceirizadas com a empresa focal que impactam a gestão da cadeia de suprimentos do estaleiro.

5.4.1 Aspectos Referentes à Coordenação na Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro

O nível de análise dos aspectos referentes à coordenação, efetuada pelo estaleiro, na gestão de sua cadeia de suprimentos está atrelado às ações que se estabelecem entre a empresa focal e seus fornecedores a montante e seus clientes diretos a jusante. Optou-se por analisar tais transações, pois, como ocorrem entre os membros-chave da cadeia, são aquelas onde existe uma maior incidência dos custos de transação e têm maior impacto para a cadeia de um modo geral.

A entrevista foi conduzida com a superintendente do estaleiro e teve como base os aspectos ideais de coordenação na gestão de cadeia de suprimentos definidos na literatura em questão por Furlanetto (2002) e se encontram presentes no constructo apresentado na figura 5 p. 45 deste trabalho.

Além disto, como mostrado no capítulo 4, a análise das respostas se deu segundo a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004) e Vergara (2012).

5.4.1.1 Identificação dos Agentes

A organização indicou que tem trabalhado no sentido de promover um relacionamento de longo prazo com seus clientes e fornecedores, identificando-os e dando preferência àqueles que já transacionam com o estaleiro. Entretanto, no tocante dos fornecedores de navieças, o estaleiro encontra certas dificuldades, devido ao poder de barganha dos armadores, que selecionam previamente os fornecedores das navieças que irão compor as embarcações.

Grande parte dos nossos fornecedores de peças navais já está pré-selecionada pelos armadores que fazem exigências quanto à marca e determinadas especificações. Os armadores, inclusive, participam do processo de negociação de preço com esses fornecedores. (Superintendente).

Ainda a montante, apesar de manter um banco de dados de fornecedores, o estaleiro utiliza unicamente a estratégia do preço para selecionar seus fornecedores de insumos básicos, como o aço e o alumínio, por exemplo.

Quanto aos fornecedores de mão-de-obra a empresa procura trabalhar sempre com as mesmas empresas subcontratadas, pois, algumas, na visão da superintendente, estão no estaleiro desde a sua fundação.

A jusante, devido a um período de crise prolongado, o estaleiro não vem selecionando seus clientes, ao contrário, aceita demandas dos mais diversos armadores e clientes finais de modo a cobrir seus custos fixos.

5.4.1.2 Ações Conjuntas

Em nível estratégico, não existem ações conjuntas que envolvam toda a cadeia de suprimentos.

No que se refere aos fornecedores de insumos básicos e navieças, o planejamento das atividades está exclusivamente atrelado ao desempenho financeiro do estaleiro.

No tocante às empresas subcontratadas, as ações conjuntas se desenvolvem em nível tático e operacional, de modo a adequar a produção ao nível de exigência de qualidade e tempo imposto pelo armador.

A jusante, as ações conjuntas com o armador também se dão em nível operacional e tático, tendo em vistas que a empresa cliente disponibiliza a figura do fiscal de barco que fiscaliza o processo de produção da embarcação e influencia na tomada de decisões acerca da construção do navio.

5.4.1.3 Visão de Longo Prazo

O estaleiro vem buscando desenvolver relações de longo prazo a montante e a jusante, entretanto, problemas financeiros enfrentados pela organização direcionam a escolha dos fornecedores pela variável preço, quando o produto não é previamente selecionado pelo cliente. Deste modo, a aquisição de materiais se dá pelo mercado.

Ainda a montante, as subcontratadas fornecedoras de mão-de-obra, que já atuam no estaleiro, têm preferência para prestação de serviço junto à empresa focal. Entretanto, os contratos com as mesmas duram apenas o período da construção dos barcos e, como pode haver mudanças nas exigências dos clientes, os contratos são flexíveis e renegociáveis.

A jusante, os contratos com os armadores ou cliente finais também duram apenas o período da construção e entrega das embarcações e, como pode haver alterações nas especificações dos barcos, os contratos são flexíveis e renegociáveis.

5.4.1.4 Informações

As informações na cadeia fluem nos dois sentidos, tanto de montante a jusante quanto de jusante a montante, tendo em vista que o estaleiro é o elo central responsável pela troca da quase a totalidade das informações.

O armador repassa exigências e especificações ao estaleiro que, por sua vez, repassa a seus fornecedores, tanto de materiais básicos quanto de navipeças e mão-de-obra.

O órgão financiador tem papel importante no fluxo de informações, tendo em vistas que o mesmo precisa estar devidamente atualizado quanto aos aspectos físicos e financeiros da construção do barco e exige informações tanto do estaleiro

quanto do armador, além de repassar exigências de adequação a prazos e aspectos financeiros tanto para a empresa focal quanto para o armador.

No sentido inverso, fornecedores de insumos básicos, navipeças e mão-de-obra também repassam informações ao estaleiro quanto a questões de preço, prazo e status de produção.

5.4.1.5 Padronização da Cadeia

Não há padronização das ações ao longo da cadeia. Apesar de haver esforços no sentido de regular a produção, as flutuações na demanda e os diferentes níveis de exigência dos clientes, dificultam o processo de padronização.

5.4.1.6 Coordenador da Cadeia

Não existe um responsável pela coordenação das ações em toda a cadeia de suprimentos do estaleiro. Depreendeu-se da entrevista com a superintendente da empresa focal que, a jusante, os fornecedores de insumos e navipeças tratam diretamente com a diretoria de compras, já as subcontratadas tratam diretamente com a superintendência.

As funções aqui no estaleiro são bem definidas pelas respectivas diretorias, porém, cabe a mim a tomada de quase a totalidade das decisões referentes às terceirizadas. (Superintendente).

O relacionamento dos clientes se dá, na maior parte, com as diretorias de produção. Não havendo, portanto, uma figura central que coordene todas as ações da cadeia de suprimentos.

5.4.1.7 Gestão de Conflitos

Na visão da superintendente do estaleiro, devido à complexidade da produção e à suscetibilidade do mercado às mais variadas demandas externas, é comum a existência de conflitos entre os agentes, tanto a montante quanto a jusante.

Os conflitos ocorrem em menor frequência com os fornecedores de insumos básicos e navipeças, tendo em vistas que as transações ocorrem no mercado *spot*, a grande maioria dos atritos se dá por questões de prazo de entrega e são negociadas entre as partes.

Quanto aos fornecedores de mão-de-obra, os conflitos são mais frequentes e surgem por questões de preço, prazo, qualidade do trabalho e comportamentais. Nestes casos, devido ao poder de barganha do estaleiro, os conflitos são normalmente resolvidos pela superintendência, que define todas as questões de maneira unilateral.

É muita gente para coordenar. Deste modo, prefiro centralizar a gestão dos conflitos e resolver a minha maneira. Se for parar para ouvir a tudo e a todos nada é resolvido. Os conflitos são muitos e por diversas questões. (Superintendente).

Em relação aos armadores ou cliente finais, as disputas ocorrem, na grande maioria das vezes, pelos valores cobrados nas embarcações ou pelo prazo de entrega das mesmas. Neste caso, porém, as disputas, quando não resolvidas pelas organizações, seguem para o âmbito legal.

5.4.1.8 Estratégia Global

Não há uma estratégia global para cadeia. A superintendente do estaleiro informou que, do lado da demanda, os armadores não têm interesse em estratégias de longo prazo primeiro, devido ao ambiente competitivo, que faz com que a oferta de capacidade dos estaleiros no Brasil e no exterior seja superior à demanda por embarcações e, segundo, pelas incertezas do mercado, principalmente no tocante às embarcações *offshore*.

Do lado da oferta, como toda a produção se dá por encomenda, devido à elevada complexidade produtiva e do grau de diferenciação entre as embarcações, não há, por parte do estaleiro, interesse em definir uma estratégia global.

5.4.1.9 Marca

Ainda de acordo com a superintendente do estaleiro, não existem ações que promovam a construção de uma marca para cadeia, pois, segundo a mesma, para os nichos de mercado em que atua, aspectos como preço, prazo e qualidade das embarcações são mais relevantes.

5.4.1.10 Divisão de Recompensas

Finalmente, a maneira como a cadeia de suprimentos do estaleiro está configurada e as contingências das principais transações proporcionam que seja institucionalizado um processo de divisão de recompensas, principalmente com os fornecedores de mão-de-obra. Entretanto, ainda nas palavras da superintendente, tal processo ainda não ocorre no âmbito do estaleiro.

A figura 12 resume a análise comparativa entre os aspectos ideais, referentes à coordenação das ações, na gestão de uma cadeia de suprimentos e o que está sendo desenvolvido, na prática, pelo estaleiro.

A partir da figura 12, é possível observar que, das dez características utilizadas pela literatura para analisar o processo de coordenação na gestão da cadeia de suprimentos, apenas a troca de informações ocorre de forma ideal. Os processos de identificação dos agentes e gestão de conflitos ocorrem apenas de forma parcial, os outros, porém, estão em desacordo com as características ditas como ideais pela literatura.

A maioria das iniciativas esbarra na pulverização dos atores a montante, no poder de barganha dos armadores e do estaleiro, nas incertezas mercadológicas e na complexidade produtiva.

Figura 12 – Características de Gestão Ideais e Características Apresentadas pelo Estaleiro

ASPECTOS DE COORDENAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	CARACTERÍSTICAS IDEAIS
Identificação dos Agentes	Apenas alguns agentes são identificados e possuem preferências nas transações
Ações Conjuntas	Não há ações conjuntas em nível estratégico, apenas em nível tático e operacional
Visão de Longo Prazo	Apesar das tentativas de estabelecer relações de longo prazo, devido a situação do mercado, os contratos são de curto prazo, renegociáveis e flexíveis
Informações	Troca sistemática de informações entre os agentes
Padronização da Cadeia	Não há
Coordenador da Cadeia	Não há
Gestão de Conflitos	Ocorre de forma parcial com determinados agentes, porém, na maioria dos casos, os conflitos são resolvidos de forma unilateral ou por vias judiciais
Estratégia Global	Não há
Marca	Não há esforços no sentido de produzir uma marca para a cadeia
Divisão de Recompensas	Não há

Fonte: Autor (2015)

5.4.2 Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas na Visão do Estaleiro e das Subcontratadas da Área de Metalurgia

Nesta sessão, são apresentadas, na visão do estaleiro e das subcontratadas da área de metalurgia, as questões referentes aos custos de transação.

Primeiramente, através da aplicação de escalas de Likert, é feita a avaliação do nível de importância e a situação atual das categorias analíticas para a gestão da cadeia de suprimentos da empresa pela superintendente do estaleiro.

Posteriormente, também com a utilização de escalas de Likert, é feita a referida análise na visão das seis empresas terceirizadas que atuam na área de metalurgia do estaleiro. Deste modo, para este tópico, os valores apresentados correspondem à média aritmética das respostas.

5.4.2.1 Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas na Visão do Estaleiro

A análise do grau de importância das categorias analíticas para a gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal se deu através da indicação de que a categoria é considerada extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e sem importância.

Após a indicação da importância, foi solicitado à superintendente da empresa que indicasse a situação atual das respectivas categorias na cadeia de suprimentos informando se a mesma estava extremamente satisfeita, satisfeita, nem satisfeita e nem insatisfeita, insatisfeita e muito insatisfeita.

No tocante ao nível de importância, as categorias analíticas que receberam níveis de importância considerados baixos (sem importância ou pouca importância) pela superintendente da empresa foram aquelas relativas à incerteza secundária, no que se refere às estratégias coletivas, e a categoria analítica marca, referente à medida de especificidade de ativos.

As categorias analíticas consideradas importantes foram: incerteza primária, relativa aos aspectos de legislação; a incerteza conductista, a qual se refere às relações de longo prazo; e a especificidade de ativos humanos, relativa ao nível de conhecimento do parceiro.

As categorias que receberam um nível de importância elevado (muito importante e extremamente importante) foram aquelas relativas ao oportunismo, referente aos conflitos na gestão da cadeia; a racionalidade, relacionada ao compartilhamento de informações; a incerteza primária, no tocante aos hábitos dos consumidores; a frequência, avaliada quanto à recorrência das transações; e as especificidades de ativos: locacional, física, de ativos dedicados e tempo.

Quanto ao grau de satisfação de cada categoria analítica, a superintendente se mostrou muito insatisfeita ou insatisfeita com as seguintes categorias: oportunismo, racionalidade, incerteza primária, especificidade de ativos física e especificidade temporal.

Do mesmo modo, a superintendente afirmou que não estava nem satisfeita e nem insatisfeita com o nível atual de incerteza secundária, da especificidade de ativos humanos e da especificidade de ativos dedicados.

Quanto à incerteza conductista, à especificidade locacional, à especificidade de marca e à frequência, a superintendente se mostrou satisfeita.

A figura 13 mostra as respostas dadas pela entrevistada.

Figura 13 – Avaliação do Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas para a Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro na Visão da Empresa Focal

Categorias Analíticas		Gestão da Cadeia de Suprimentos	Grau de Importância	Nível Atual de Satisfação da Categoria Analítica
			Sem Importância (1) Pouco Importante (2) Importante (3) Muito Importante (4) Extremamente Importante (5)	Muito Insatisfeito (1) Insatisfeito (2) Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito (3) Satisfeito (4) Extremamente Satisfeito (5)
Oportunismo		Conflitos	5	1
Racionalidade		Compartilhamento de Informações	4	2
Incerteza Secundária		Estratégias Coletivas	2	3
Incerteza Primária		Legislação	3	2
		Hábitos dos Consumidores	5	1
Incerteza Conductista		Relações de Longo Prazo	3	4
Especificidade de Ativos	Lugar	Locacional	4	4
	Física	Patamar de Qualidade	5	2
	Ativos Humanos	Nível de Conhecimento do Parceiro	3	3
	Ativos Dedicados	Exigência de Determinado Ativo	4	3
	Marca	Relevância da Marca	1	4
	Tempo	Prazos	5	1
Frequência		Recorrência das Transações	4	4

Fonte: Autor (2015)

5.4.2.2 Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas na Visão das Subcontratadas da Área de Metalurgia

Utilizando as escalas de Likert, as seis subcontratadas da área metalúrgica responderam acerca do nível de importância das categorias analíticas para a gestão da cadeia de suprimentos e a situação atual de tais categorias.

Utilizando as respostas dos seis entrevistados, foi possível estabelecer médias para cada categoria. Desta forma, foram consideradas com tendência a “importantes” as médias iguais ou superiores a 3 e tendência a “não importantes” as médias inferiores a 3. De igual maneira, para a análise do nível de satisfação das categorias analíticas, foram consideradas as médias iguais ou superiores a 3 com tendência a “satisfatório” e as médias inferiores a 3 com tendência a “não satisfatório”.

Quanto ao nível de importância, por parte das subcontratadas, as categorias analíticas que obtiveram nível de importância com tendência para não importante foram as referentes à incerteza primária, no tocante a aspectos de legislação, e a relevância da marca para as transações com o estaleiro.

As categorias analíticas com tendência a importante foram aquelas relativas ao estabelecimento de estratégias coletivas, medida de incerteza secundárias; aos hábitos dos consumidores, medida de incerteza primária; às relações de longo prazo, medida de incerteza conductista; ao patamar de qualidade; ao nível de conhecimento do parceiro e à exigência de determinado ativo, medidas de especificidade de ativos;

É importante ressaltar as categorias que receberam pontuações variando entre o muito importante e o importante por parte de todas as subcontratadas, essas são: os conflitos, medida de oportunismo; o compartilhamento de informações, medida de racionalidade limitada; as especificidades de ativos relacionadas a lugar e tempo e a recorrência das transações como medida de frequência.

Quanto ao grau de satisfação das subcontratadas em relação às categorias analíticas, na média, as subcontratadas apresentaram tendência a não satisfeito com as seguintes categorias: conflitos, compartilhamento de informações, hábitos dos consumidores, nível de conhecimento do parceiro, relevância da marca, prazos e recorrência das transações.

Das categorias que tenderam a não satisfeito, vale ressaltar que o nível de insatisfação por parte das subcontratadas foi menor em relação aos conflitos, aos hábitos dos consumidores, à questão dos prazos e à frequência das transações.

As subcontratadas apresentaram com tendência a satisfeito os pontos relativos às estratégias coletivas, legislação, relações de longo prazo, especificidade de ativos locacional, especificidade de ativos física e especificidade de ativos dedicados.

A figura 14 mostra as médias das respostas dadas pelos entrevistados das subcontratadas da área metalúrgica.

Figura 14 - Avaliação do Nível de Importância e Situação Atual das Categorias Analíticas na Visão das Subcontratadas da Área metalúrgica

Categorias Analíticas		Gestão da Cadeia de Suprimentos	Grau de Importância Sem Importância (1) Pouco Importante (2) Importante (3) Muito Importante (4) Extremamente Importante (5)	Nível Atual de Satisfação da Categoria Analítica Muito Insatisfeito (1) Insatisfeito (2) Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito (3) Satisfeito (4) Extremamente Satisfeito (5)
Oportunismo		Conflitos	4,5	1,3
Racionalidade		Compartilhamento de Informações	4,3	2,0
Incerteza Secundária		Estratégias Coletivas	3,7	3,2
Incerteza Primária		Legislação	2,5	3,2
		Hábitos dos Consumidores	3,7	1,8
Incerteza Conductista		Relações de Longo Prazo	3,8	3,2
Especificidade de Ativos	Lugar	Locacional	4,5	3,3
	Física	Patamar de Qualidade	3,0	3,2
	Ativos Humanos	Nível de Conhecimento do Parceiro	3,5	2,0
	Ativos Dedicados	Exigência de Determinado Ativo	3,0	3,0
	Marca	Relevância da Marca	2,3	2,0
	Tempo	Prazos	4,5	1,3
Frequência		Recorrência das Transações	4,8	1,3

Fonte: Autor (2015)

5.4.3 Principais Causas e Ações Mitigadoras dos Custos de Transação que Impactam o Relacionamento entre as Empresas Analisadas

Como proposto em Bardin (2004), a análise do conteúdo das respostas dadas pela superintendente da empresa focal e pelas subcontratadas da área metalúrgica foi feita através da definição de categorias apropriadas ao objetivo da pesquisa. As categorias definidas foram aquelas colocadas pela literatura dos custos de transação e estão presentes na figura 6 p. 50.

5.4.3.1 Oportunismo

O oportunismo, presente na gestão de cadeia de suprimentos através da existência de conflitos, apresentou-se na relação, entre o estaleiro e as subcontratadas da área metalúrgica, através da existência de conflitos pós-transação. A causa de tal fenômeno, segundo a superintendente do estaleiro, se dá por diversas situações, dentre elas, as que mais merecem atenção são: problemas relacionados à qualidade dos serviços prestados pelas subcontratadas, atraso na entrega dos serviços prestados e irregularidade de pagamentos por parte da empresa focal.

Diante de tais problemas, a superintendente do estaleiro afirmou que busca aumentar a troca de informações com os gerentes das empresas subcontratadas e, inclusive, vem aumentando o acompanhamento da produção das empresas. Além disto, a empresa focal visa elaborar contratos cada vez mais claros quanto a aspectos relacionados a prazos e preços.

Foi contratado um advogado para melhorar as cláusulas dos contratos elaborados tanto com os clientes quanto com as terceirizadas. O problema é que existe muita informação colocada apenas no boca-a-boca, na informalidade. (Superintendente).

No tocante às subcontratadas entrevistadas, todas afirmaram haver conflitos pós-transação que ocorrem devido a atrasos de pagamento por parte do estaleiro, a maneira unilateral de resolução de conflitos por parte da superintendente da empresa focal, a falta de clareza dos contratos e ao nível das exigências de qualidade impostas às empresas após a assinatura dos contratos.

As subcontratadas, de um modo geral, afirmaram buscar maior diálogo com o estaleiro para resolver os conflitos pós-transação. Entretanto, vale ressaltar que as empresas 1 e 5 já procuraram resolver conflitos com o estaleiro pela via judicial.

5.4.3.2 Racionalidade Limitada

Quanto à racionalidade limitada, os indicadores de custos de transação informados pela superintendente relacionam-se a erros na construção das embarcações e atrasos na montagem dos cascos. Tendo em vista que tal categoria dos custos de transação está relacionada ao compartilhamento de informações, as possíveis causas para tais custos, na visão da entrevistada, são o desconhecimento acerca de determinadas minúcias dos projetos das embarcações e a falta de diálogo com os gerentes dos barcos.

Como ações mitigadoras de tais custos, a superintendente informou que procura aumentar a participação das subcontratadas nas reuniões e delega ao gerente do barco toda e qualquer informação que precise ser repassada.

Todas as subcontratadas afirmaram ter problemas relacionados à falta de compartilhamento de informações com o estaleiro. Por exemplo, a empresa 1 afirmou que os atrasos na construção das embarcações e a grande quantidade de retrabalhos que ocorrem na construção dos navios são evidências de problemas causados pela falta de compartilhamento de informações pelo estaleiro.

O estaleiro não divulga, nas datas corretas, as alterações pedidas pelo cliente e nós temos que desfazer o que já tínhamos terminado e refazer. As vezes, isso ocorre varias vezes para um mesmo serviço e não somos reembolsados por isso e, pela falta de diálogo, também ocorrem atrasos no cronograma. (Empresa 1, subcontratada da área metalúrgica).

Dentre as ações que objetivam ampliar o compartilhamento de informações com o estaleiro, todas as subcontratadas afirmaram estar disponíveis para um maior diálogo com a empresa focal. Entretanto, a empresa 4 colocou que a maior dificuldade enfrentada nesse processo é a disponibilidade da contratante.

A maioria das vezes que busquei um gerente, ele afirmou que marcava para depois. Raramente encontramos esse pessoal com facilidade. Quando precisamos procurar a superintendente, temos que marcar agenda e, mesmo assim, tem vezes que não somos recebidos. (Empresa 4, subcontratada da área metalúrgica).

5.4.3.3 Incerteza Secundária

O indicativo da presença de custos de transação para esta categoria analítica se justifica pela ausência de definição de estratégias coletivas entre o estaleiro e as subcontratadas do setor de metalurgia.

A superintendente justificou tal posição alegando situações de mercado e o poder de barganha dos armadores. Além disto, a entrevistada afirmou que o estaleiro precisa necessariamente definir suas estratégias para, só então, visar um processo de definição coletiva com os subcontratados.

As subcontratadas afirmaram não haver estratégias coletivas definidas com o estaleiro, mas que havia a necessidade de se ampliar o processo de definição das mesmas no intuito de desenvolver um planejamento de longo prazo.

A empresa 5 declarou que, apesar de entender a importância de uma definição mais coletiva das estratégias traçadas, acredita que a posição ocupada pelo estaleiro na cadeia de suprimentos dificulta o processo de planejamento de longo prazo.

O estabelecimento de estratégias junto ao estaleiro seria bastante viável, pois poderíamos prever um determinado cenário e atuar de maneira focada. Entretanto, os clientes têm muito poder sobre as decisões e são sempre eles a dar o passo inicial nas negociações. (Empresa 5, subcontratada da área metalúrgica).

5.4.3.4 Incerteza Primária

O indicativo de tal custo de transação está relacionado ao nível de informação acerca do ambiente institucional e a adequação às variações da demanda. Para este, a superintendente informou que a quantidade de retrabalho e o número razoável de quebras de contrato são os principais indicativos da presença de tais custos de transação. Para aquele, acidentes de trabalho devido ao uso incorreto ou não uso de equipamentos de proteção individual e o fato de algumas subcontratadas

trabalharem em feriados também indicam a presença maciça de tais custos de transação.

No tocante às variações na demanda, a entrevistada afirmou que, devido às incertezas do mercado, algumas subcontratadas deixaram o estaleiro para atuar em mercados de maior solidez. Outro ponto importante se refere às alterações sofridas no projeto das embarcações devido às mudanças solicitadas pelos clientes, o que gera grande volume de retrabalho e insatisfação por parte das subcontratadas.

Quanto ao nível de informação acerca do ambiente institucional, a superintendente afirma que há certo desinteresse, por parte das subcontratadas, em conhecer os aspectos legais e, mesmo quando notificados, não cumprem a legislação.

Para minimizar os custos de transação decorrentes da incerteza primária, o estaleiro busca aumentar o nível de compartilhamento de informações com as subcontratadas e realiza intensa fiscalização no ambiente do estaleiro aplicando, por conta própria, sanções para as terceirizadas que não estiverem cumprindo as leis e normas de segurança.

De uma maneira geral, as subcontratadas afirmaram enfrentar problemas de legislação decorrentes das transações com o estaleiro. O problema mais citado refere-se à questão da utilização de equipamento de proteção individual e do trabalho durante os feriados.

Para a empresa 3, a necessidade imposta pelo estaleiro para cumprir o cronograma da embarcação e o baixo preparo dos funcionários são os principais indícios de tais problemas.

O estaleiro impõe prazos e penalidades para o cumprimento do cronograma das embarcações e, como nossos funcionários possuem um baixo grau de instrução, muitas vezes se submetem a trabalhos de risco. Além disso, muitas vezes, esses trabalhos ocorrem por vontade dos próprios gerentes das embarcações. (Empresa 3, subcontrata da área metalúrgica).

No tocante às mudanças exigidas pelos clientes, foi unânime a questão dos retrabalhos realizados pelas subcontratadas devido às mudanças que ocorrem nos projetos.

A empresa 6 afirmou que não participa dos processos que envolvem as possíveis alterações solicitados pelos armadores e, muitas vezes atrasa seu cronograma devido as mudanças ocorrem de forma repentina.

É comum haver retrabalhos por mudanças solicitadas pelo armador. Isso implica, em grande parte das vezes, em custos que não são reembolsados pelo estaleiro e em atrasos na entrega dos serviços. (Empresa 6, subcontratada da área metalúrgica).

Em geral, as subcontratadas afirmaram tentar buscar o estaleiro para definir, com antecedência, possíveis pontos de mudança nos projetos das embarcações, entretanto, o carácter repentino das alterações não permite uma abordagem mais preventiva para as mesmas.

5.4.3.5 Incerteza Conductista

A saída de algumas terceirizadas do estaleiro é o indicativo da presença de custos de transação associados à incerteza conductista.

De acordo com a superintendente, o curto período dos contratos tem forte relação com o não interesse de algumas subcontratadas em transações futuras com o estaleiro. Para mitigar tal fenômeno, a empresa focal está tentando estabelecer parcerias futuras nas quais possa auxiliar, por um determinado período de tempo, financeiramente as subcontratadas em casos de queda na demanda.

Na visão das subcontratadas, o prazo das parcerias estabelecidas com o estaleiro dificulta o planejamento das mesmas, tendo em vista que os contratos têm a duração da construção de um casco e não há certeza de trabalhos futuros.

A empresa 2 acredita que o prazo dos contratos impacta no relacionamento com seus funcionários e não vê, por parte do estaleiro, ações que visem o estabelecimento de parcerias mais duradouras.

O excesso e a escassez de funcionários são cenários constantes todas as vezes que vamos iniciar um serviço ou entregamos um navio. O estaleiro não entende que isso compromete a estabilidade da nossa empresa e não procura aumentar o prazo das contratações. (Empresa 2, subcontratada da área metalúrgica).

No que se refere as ações desenvolvidas pelo estaleiro no intuito de manter um relacionamento de longo prazo, as empresas 5 e 6 foram as únicas a entender que o estaleiro está tentando estabelecer parcerias de longo prazo com as subcontratadas apesar das dificuldades apresentadas.

5.4.3.6 Especificidade de Ativos – Lugar

Esta categoria de custos de transação está presente na relação entre o estaleiro e suas subcontratadas da área metalúrgica pela necessidade de prestação do serviço dentro das mediações do estaleiro.

Problemas de ordem logística, na visão da superintendente, impedem que o serviço seja prestado em outro ambiente e não há ações para minimizar tal atributo.

Na visão das subcontratadas, todas afirmaram haver a necessidade de prestação do serviço nas instalações do estaleiro.

5.4.3.7 Especificidade de Ativos – Física

Conflitos pós-transação decorrentes da baixa qualidade de determinadas estruturas produzidas pelas terceirizadas são, na visão da entrevista, os indicadores da presença de tal categoria analítica.

A falta de habilidade e experiência de algumas terceirizadas para determinados tipos de serviço faz com que determinados patamares de qualidade muitas vezes não sejam alcançados. Acompanhamento dos gerentes, aumento da participação em reuniões e incentivos à capacitação dos funcionários das subcontratadas são ações mitigadoras tomadas pelo estaleiro.

Entretanto, na visão de todas as subcontratadas, o elevado padrão de qualidade exigido na confecção das embarcações não é acompanhado pelas condições de trabalho e dos equipamentos disponíveis no estaleiro. Apesar de reconhecerem o esforço do estaleiro em capacitar os funcionários das mesmas.

Para a empresa 5, o estaleiro deveria melhorar as condições de trabalho e investir na capacitação dos funcionários.

Muitos dos funcionários trabalham dentro de tanques metálicos expostos ao sol e sem a devida ventilação. Entendo que o estaleiro incentiva meus funcionários a participar de determinados cursos, porém, o patamar de qualidade exigido na construção de uma embarcação requer equipamentos ideais e condições de trabalho ideais. (Empresa 5, subcontratada da área metalúrgica).

5.4.3.8 Especificidade de Ativos – Ativos Humanos

Altos índices de retrabalho, a quantidade de erros na construção dos blocos de metal decorrentes da má leitura dos projetos e o fato de apenas algumas subcontratadas poderem executar determinados serviços são indicativos da elevada especificidade de ativos humanos nas transações com as subcontratadas.

Para atenuar tais custos de transação, na visão da entrevistada, a empresa focal busca fornecer conhecimento para os empregados de todas as terceirizadas através de incentivos que vão desde a conclusão do ensino médio até a formação técnica.

O estaleiro oferece todo tipo de auxílio para quem quer estudar e se profissionalizar. Tem funcionário de empresa subcontratada que entrou no estaleiro analfabeto e hoje possui o ensino médio completo. (Superintendente).

Na visão das subcontratadas, o nível de conhecimento dos seus funcionários é importante para a construção das embarcações. Porém, as mesmas mostraram-se insatisfeitas com o engajamento do estaleiro na formação dos funcionários das terceirizadas.

Para a empresa 6, boa parte dos erros que ocorrem na construção das embarcações poderiam ser evitados caso não houvessem funcionários sem domínio do conhecimento necessário para ler os projetos.

Alguns funcionários não sabem ler as plantas das embarcações e outros são ainda analfabetos, o que acaba contribuindo para a ocorrência de erros grosseiros e retrabalho. Teríamos uma melhoria da qualidade dos trabalhos caso o estaleiro investisse mais na capacitação desses funcionários. (Empresa 6, subcontratada da área metalúrgica).

5.4.3.9 Especificidade de Ativos – Ativos Dedicados

A exigência da utilização de determinado ativo, no caso das subcontratadas da área metalúrgica, se dá, para a superintendente, na escolha do material e equipamento para soldagem.

O tipo de solda a ser utilizado na construção do barco é escolhido pelo armador e não há iniciativas para minimizar tal custo de transação.

Para as subcontratadas, a empresa focal exige a utilização de determinados ativos ao passo que é obrigada a fornecê-los, desta forma, tal categoria analítica se mostrou indiferente para as entrevistadas.

5.4.3.10 Especificidade de Ativos – Marca

O indicativo da presença de tal custo de transação se dá pela preferência, por parte do estaleiro, em escolher, para determinados serviços, algumas subcontratadas e não outras.

A causa disso está no tipo de serviço a ser executado e no grau de experiência da terceirizada, no tocante a qualidade do trabalho e cumprimento de prazos, apresentada em transações anteriores.

As subcontratadas não atribuem importância da marca de suas empresas para as escolhas efetuadas pelo estaleiro. Porém, a maioria delas se mostrou insatisfeita com a forma com que o estaleiro seleciona as mesmas para determinados serviços.

Para a empresa 4, não existe um critério sistêmico para a escolha das subcontratadas que irão executar determinado serviço. Deste modo, a discricionariedade deixa margem para a insatisfação de algumas subcontratadas.

Na maioria das vezes, não são as maiores empresas ou as que melhor executam os trabalhos que são selecionadas, pelo estaleiro, para os melhores trabalhos, mas sim aquelas que tem relações de amizade com os diretores ou com a superintendente. (Empresa 4, subcontratada da área metalúrgica).

5.4.3.11 Especificidade de Ativos – Tempo

A especificidade temporal está fortemente presente nas transações entre o estaleiro e as terceirizadas da área metalúrgica, é o que aponta a forte pressão temporal exercida pelo estaleiro para entrega das embarcações e os conflitos pós-transação decorrentes de atrasos na entrega dos serviços.

Ainda na visão da superintendente, a imposição de prazos colocada pelos clientes e o aumento dos custos de produção são as principais causas para o fenômeno que, para a entrevistada, são amenizados quando o estaleiro fornece bonificações ou aplica sanções em decorrência do cumprimento ou não dos prazos estabelecidos.

Na visão das subcontratadas, a especificidade temporal está fortemente presente nas transações com o estaleiro tendo em vista que todas afirmaram existir, por parte da empresa focal, pressão de tempo para a conclusão dos serviços. Tal fator gera grande insatisfação, pois, para as terceirizadas, o estaleiro aplica determinadas sanções às subcontratadas sem dar condições ou ser possível entregar determinados trabalhos dentro dos prazos estabelecidos.

5.4.3.12 Frequência

A baixa disponibilidade de mão-de-obra terceirizada na área de metalurgia do estaleiro e o abandono de algumas subcontratadas são, para a superintendente, indicativos de custos relacionados à frequência das transações.

A entrevistada acredita que as flutuações na demanda, principalmente nos períodos de crise, são responsáveis pela baixa frequência nas transações entre o estaleiro e determinadas subcontratadas.

A empresa acredita que fidelizar aquelas subcontratadas de maior porte e qualidade através de preferências na execução das demandas ajuda a minimizar o fenômeno.

Quanto à frequência, as subcontratadas apresentaram diferentes graus de recorrência nas transações, porém, no geral, as terceirizadas creditaram um grau de

importância elevado para esta categoria e mostraram forte insatisfação com o estado atual da mesma.

As terceirizadas, de uma maneira geral, buscam aumentar o número de transações com a empresa focal através do relacionamento com os diretores e superintendente do estaleiro.

A figura 15 apresenta a frequência com que as subcontratadas transacionam com o estaleiro e o percentual do total produzido transacionado com a empresa focal.

Figura 15 – Frequência nas Relações entre as Subcontratadas e o Estaleiro

EMPRESA	Frequência Anual de Transações com o Estaleiro	Percentual Transacionado com a Empresa Focal (%)
EMPRESA 1	6	100
EMPRESA 2	1	50
EMPRESA 3	4	70
EMPRESA 4	4	50
EMPRESA 5	5	80
EMPRESA 6	2	60

Fonte: Autor (2015)

É possível observar que, dentre as subcontratadas da área metalúrgica, apenas a empresa 1 transaciona exclusivamente com o estaleiro. Outras, como as empresas 2 e 4, transacionam apenas metade dos serviços que produzem com a empresa focal. Tal fato pode ser explicado pelo período de baixa produção pelo qual o estaleiro vem passando esses últimos anos.

A figura 16 resume as principais fontes dos custos de transação observados e as ações voltadas para a mitigação dos mesmos.

Figura 16 - Principais Causas e Ações Mitigadoras dos Custos de Transação que Impactam o Relacionamento entre a Empresa Focal e as Subcontratadas da área Metalúrgica

Categoria Analítica	Gestão da Cadeia de Suprimentos	Indicativo dos Custos de Transação	Causas do Fenômeno	Ações Visando Minimizar o Fenômeno
Oportunismo	Conflitos	Conflitos pós-transação	Má qualidade dos serviços prestados pelas subcontratadas; Atrasos na entrega dos serviços; Irregularidades de pagamentos; Resolução unilateral de conflitos; Falta de clareza dos contratos; Níveis elevados de qualidade.	Aumento de troca de informações; Aumento do acompanhamento da produção; Contratos melhor elaborados.
Racionalidade	Compartilhamento de Informações	Erros nas construções das embarcações; Atrasos na montagem dos cascos; Grande quantidade de retrabalhos.	Desconhecimento dos Projetos; Falta de comunicação com os gerentes das embarcações; Problemas no compartilhamento de informações.	Aumento da participação das subcontratadas nas reuniões; Gerente de cada barco como sendo o centralizador das informações; Disponibilidade para o diálogo.
Incerteza Secundária	Estratégias Coletivas	Ausência de estratégias coletivas	Poder de barganha dos armadores; Carências na definição de estratégias e pela empresa focal;	Definição do Planejamento da empresa focal;
Incerteza Primária	Legislação	Acidentes de trabalho; Trabalho em Feriados.	Desinteresse, por parte das subcontratadas, para com questões legais; Pressão Temporal por parte do estaleiro; Baixa qualificação dos funcionários.	Aumento do compartilhamento de informações; Aumento da Fiscalização; Aplicação de sanções administrativas.
	Hábitos dos Consumidores	Elevado número de retrabalhos; Quebras de contrato; Atrasos no cronograma.	Incertezas do mercado; Mudanças solicitadas pelos clientes; Poder de barganha dos clientes; Falta de participação das subcontratadas nos processos que demandam alterações nas embarcações.	Aumento do compartilhamento de informações; Reuniões com o estaleiro para analisar possíveis pontos de mudança.

Incerteza Conductista		Relações de Longo Prazo	Abandono do estaleiro por parte das terceirizadas;	Curto período dos contratos.	Parcerias futuras para auxílio financeiro.
Especificidade de Ativos	Lugar	Locacional	Necessidade de prestação do serviço na área do estaleiro.	Problemas logísticos.	Não há
	Física	Patamar de Qualidade	Conflitos pós-transação.	Falta de habilidade, por parte de algumas subcontratadas, para a execução de determinados serviços; Elevado padrão de qualidade; Precárias condições de trabalho e equipamentos.	Maior acompanhamento da produção; Incentivos à capacitação dos funcionários.
	Ativos Humanos	Nível de Conhecimento do Parceiro	Altos índices de retrabalho; Erros na construção dos blocos; Baixa disponibilidade de terceirizados para determinadas demandas.	Baixo preparo dos funcionários.	Incentivos à formação educacional e profissional;
	Ativos Dedicados	Exigência de Determinado Ativo	Escolha do material e equipamento para a solda.	Nível de exigência do armador.	Não há
	Marca	Relevância da Marca	Preferência, por determinadas subcontratadas, para a execução de determinadas demandas do estaleiro.	Tipo de serviço a ser executado, experiência, conhecimento e reputação da subcontratada.	Não há
	Tempo	Prazos	Forte pressão temporal; Conflitos pós-transação decorrentes de atrasos na entrega das demandas.	Imposição de prazos colocada pelo armador; Aumento dos custos de produção com o aumento do período de construção;	Sanções ou bonificações pelo cumprimento dos prazos.
Frequência		Recorrência das Transações	Baixa disponibilidade de mão-de-obra; Saída das subcontratadas do estaleiro.	Flutuações na demanda.	Fidelização das subcontratadas de maior porte; Estreitamento do relacionamento com responsáveis pelo estaleiro.

Fonte: Autor (2015)

5.4.5 Considerações do Autor

Ao analisar as transações entre o estaleiro e suas terceirizadas, percebe-se que a estrutura de governança utilizada pela empresa focal nas relações com as subcontratadas da área metalúrgica pode ser classificada como uma estrutura de governança híbrida, pois a transação não se dá através do mercado *spot* e nem ocorre dentro da hierarquia da organização focal. Ao contrário, os contratos de curto e médio prazos são os únicos mecanismos práticos de coordenação implementados pelo estaleiro.

No tocante aos aspectos referentes à coordenação na gestão da cadeia de suprimentos do estaleiro, é possível observar, pelos resultados das entrevistas, que, das dez características tidas como ideais, apenas a troca de sistemática de informações entre os agentes ocorre nos parâmetros ideais da GCS, tendo em vista que ocorrem tanto de jusante para montante quanto no sentido inverso.

Depreende-se, logo, que as categorias analíticas de maior insatisfação e maior importância, tanto para o estaleiro quanto para as subcontratadas, são aquelas que mais oneram as transações entre as partes. Desta forma, as causas dos fenômenos relacionadas a tais categorias, são as que têm maior impacto sobre a coordenação da gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal.

Quanto ao nível de importância e à situação atual das categorias analíticas para o estaleiro, as escalas Likert evidenciam que questões relacionadas ao oportunismo, à incerteza primária, à especificidade de ativos física e à especificidade de ativos temporal são consideradas extremamente importantes. Ao passo que, para a superintendente do estaleiro, todos esses aspectos são fonte de grande insatisfação.

Na visão das subcontratadas da área metalúrgica, as escalas mostram que o oportunismo, a racionalidade, a especificidade de ativos locacional, a especificidade de ativos temporal e a frequência são as categorias analíticas de maior importância. Quanto ao grau de satisfação, as subcontratadas apresentam maior grau de insatisfação no tocante aos conflitos, aos prazos e à recorrência das transações.

Através da análise das entrevistas, pode-se observar também que, dentre as principais causas dos custos de transação no relacionamento entre o estaleiro e as subcontratadas estão: atraso e irregularidade dos pagamentos realizados pela empresa focal, falta de clareza dos contratos, questões relacionadas à qualidade dos serviços prestados, ausência de definição de estratégias coletivas, baixo conhecimento do ambiente institucional, incertezas do mercado, contratos de médio prazo, baixo nível de conhecimento do parceiro, forte pressão temporal por parte do armador e baixa frequência nas transações. Tais causas são, portanto, as geradoras dos custos de transação que mais impactam fortemente o processo de coordenação na gestão da cadeia de suprimentos do estaleiro.

A figura 17 traz as categorias analíticas e os indicativos dos custos de transação de maior impacto nas ações de coordenação da gestão da cadeia de suprimentos do estaleiro. A figura traz também qual aspecto da GCS é mais afetado por tais custos.

Figura 17 – Categorias Analíticas dos Custos de Transação de Maior Impacto para a Coordenação da Gestão da Cadeia de Suprimentos do Estaleiro

Categoria Analítica do Custo de Transação	Ponto de Impacto na Coordenação da GCS	Grau de Importância (Estaleiro)	Grau de Satisfação (Estaleiro)	Grau de Importância (Subcontratadas)	Grau de Satisfação (Subcontratadas)	Indicativo do Custo de Transação
Oportunismo	Gestão de Conflitos	5	1	4,5	1,3	- Conflitos pós-transação
Racionalidade	Compartilhamento de Informações	4	2	4,3	2	- Erros nas construções das embarcações; - Atrasos na montagem dos cascos; - Grande quantidade de retrabalhos.
Incerteza Primária	Hábitos dos Consumidores	5	1	3,7	1,8	- Elevado número de retrabalhos; - Quebras de contrato; - Atrasos no cronograma.
Especificidade de Ativos - Física	Patamar de Qualidade para a Cadeia	5	2	3	3,2	- Conflitos pós-transação.
Especificidade de Ativos - Tempo	Prazos da Cadeia	5	1	4,5	1,3	- Forte pressão temporal; - Conflitos pós-transação decorrentes de atrasos na entrega das demandas.
Frequência	Recorrência das Transações	4	4	4,8	1,3	- Baixa disponibilidade de mão-de-obra; - Saída das subcontratadas do estaleiro.

Fonte: Autor (2015)

As evidências de tal impacto podem ser observadas na baixa quantidade de aspectos (um aspecto do total de dez) considerados ideias pela literatura de gestão que estão presentes na gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal.

Para minimizar tais custos e diminuir os impactos dos custos e transação na cadeia, a análise das entrevistas permite inferir que estão sendo tomadas as seguintes iniciativas: aumento da troca de informações com o parceiro, aumento do

acompanhamento da produção, aumento da fiscalização quanto a aspectos de segurança do trabalho, aplicação de sanções e incentivos por parte do estaleiro, estabelecimento de parcerias futuras para auxílio financeiro às subcontratadas, incentivo à capacitação dos funcionários das terceirizadas e a busca pela fidelização.

6 CONCLUSÃO

O presente capítulo contém a conclusão e as considerações finais acerca deste estudo. O capítulo acaroa os objetivos geral e específicos com os resultados

obtidos na pesquisa, levanta as dificuldades e limitações do estudo e, ainda, apresenta sugestões para futuros trabalhos científicos.

Com relação ao objetivo específico de analisar, no tocante aos aspectos referentes à coordenação, a cadeia de suprimentos de um estaleiro do Estado do Ceará em comparação com os aspectos ideais da GCS, o mesmo foi atingido de maneira satisfatória onde, na figura 12, são confrontadas as características tidas como ideias pela literatura de gestão e as características apresentadas pelo estaleiro.

A análise de tais atributos mostrou que, das dez características utilizadas pela literatura para analisar o processo de coordenação na gestão da cadeia de suprimentos, apenas a troca de informações ocorre de forma ideal. Os processos de identificação dos agentes e gestão de conflitos ocorrem apenas de forma parcial, os outros, porém, estão em desacordo com as características ditas como ideais pela literatura.

A maioria das iniciativas esbarra na pulverização dos atores a montante, no poder de barganha dos armadores e do estaleiro, nas incertezas mercadológicas e na complexidade produtiva.

Com relação ao objetivo geral que trata da avaliação do nível de importância e da situação atual das categorias analíticas que fazem parte da ECT para a Gestão da Cadeia de Suprimentos da empresa focal, o mesmo foi atingido a contento onde, nas figuras 13 e 14, a satisfação e o nível de importância, para o estaleiro e para as subcontratadas da área metalúrgica, respectivamente, são avaliados através das escalas de Likert.

As escalas evidenciaram que questões relacionadas ao oportunismo, à racionalidade limitada, à incerteza primária, à especificidade de ativos física, à especificidade de ativos locacional, à especificidade de ativos temporal e a frequência são consideradas extremamente importantes. Ao passo que, para os agentes arrolados na pesquisa, todos esses aspectos são fonte de grande insatisfação.

Ainda quanto aos objetivos específicos, a finalidade de identificar as principais causas, e ações mitigadoras, dos custos de transação que ocorrem no

relacionamento entre um estaleiro e suas subcontratadas do ramo de metalurgia foi alcançada na figura 16.

Da figura 16 depreende-se, portanto, que as principais causas dos custos de transação entre o estaleiro e as subcontratadas estão relacionadas à baixa qualidade dos contratos estabelecidos entre as partes, as pressões exercidas pelo armador e à baixa qualidade da troca de informações exercida entre os agentes.

Ainda da figura 16, e visando alcançar o objetivo específico em questão, tem-se que as principais ações desenvolvidas pelo estaleiro e pelas subcontratadas que objetivam a minimização dos custos de transação são: o aumento da troca de informações, a busca pela melhoria das cláusulas contratuais, os incentivos à formação educacional e a fidelização das partes.

Quanto ao objetivo geral, o presente estudo visa a identificação do impacto dos custos de transação presentes em estruturas de governança híbrida no gerenciamento da cadeia de suprimentos de empresas que participam do setor industrial naval do Ceará.

Para alcançar tal objetivo, o método utilizado transpassou pelas seguintes etapas: caracterização da empresa focal estudada e sua cadeia de suprimentos, elaboração do protocolo de entrevistas e definição do esquema de pesquisa, escolha dos agentes dentro da cadeia de suprimentos da empresa focal, realização da coleta de dados e análise geral.

Através da utilização de tal método, considera-se, portanto, o objetivo geral alcançado quando se apresentam, na figura 17, os resultados da análise geral onde são colocadas as categorias analíticas de maior insatisfação e importância, tanto para o estaleiro quanto para as subcontratadas, como aquelas que mais oneram as transações entre as partes. Desta forma, as causas dos fenômenos relacionadas a tais categorias, são as que têm maior impacto sobre a coordenação da gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal.

Portanto, os conflitos pós-transação, os erros na construção das embarcações, os atrasos na montagem dos cascos, a grande quantidade de retrabalhos, as quebras de contrato, a forte pressão temporal e a baixa disponibilidade

de mão-de-obra são indicativos do impacto dos custos de transação nos seguintes processos de coordenação das ações na gestão da cadeia de suprimentos da empresa focal, respectivamente: gestão de conflitos, compartilhamento das informações, hábitos dos consumidores, patamar de qualidade para a cadeia, prazos da cadeia e recorrência das transações.

Uma das conclusões da pesquisa ressalta a importância da qualidade das informações que são trocadas na cadeia de suprimentos. A literatura de gestão coloca como ideal que o fluxo de informações ocorra tanto de montante para jusante quanto no sentido inverso. A presente pesquisa mostrou que tal atributo, por si só, não garante a eficiência do processo de coordenação na cadeia. Uma vez que o mesmo se faz presente no caso estudado e, mesmo assim, a questão da informação ainda é uma forte causadora de custos de transação.

Com base nos resultados apresentados, é possível concluir ainda ser imprescindível a adoção de uma estrutura híbrida de governança que atenuar os impactos dos custos de transação na cadeia de suprimentos do estaleiro.

Contratos mais claros, onde estejam contidas as prescrições que especificam quais ações ou resultados são obrigatórios, proibidos ou permitidos e as sanções autorizadas se as regras não forem cumpridas, são fundamentais para a atenuação, principalmente, dos conflitos pós-transação e diminuem os efeitos de todas as categorias analíticas apresentadas no estudo.

As melhorias das condições institucionais transpassam, necessariamente, por um aprimoramento das salvaguardas contratuais o que, por sua vez, contribui, de acordo com a figura 1, para a diminuição dos preços de equilíbrio das transações e impacta de maneira positiva nos custos totais da cadeia.

Além das melhorias institucionais, são inescusáveis também o aumento da troca de informações, a definição de um planejamento para a cadeia, o investimento no capital humano dos agentes e a gestão de relacionamentos de longo prazo com as subcontratadas da área metalúrgica.

Deste modo, os elementos de importância econômica para a ECT são tomados em conjunto com as dimensões de coordenação na GCS, o que proporcionará o aumento dos níveis globais de eficiência.

6.1 Limitações da Pesquisa

Do ponto de vista do método utilizado, a grande limitação do presente estudo faz referência à natureza das pesquisas qualitativas uma vez que as mesmas sofrem de limitações quanto à generalização dos resultados para outros atores da cadeia de suprimentos.

Outra limitação da pesquisa refere-se à carência teórica da Economia dos Custos de Transação acerca dos aspectos quantitativos do ramo da mensuração dos custos uma vez que a falta de uma terminologia comum, a ausência de informações sobre transações que não ocorreram e a possibilidade de indivíduos regidos pelo mesmo ambiente institucional apresentarem diferentes custos de transação são fatores impedantes ao desenvolvimento de uma metodologia universal.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Muitas são as questões que precisam ser respondidas no tocante à estruturação das cadeias de suprimento e, principalmente, de seus mecanismos de coordenação. Pesquisas futuras poderiam buscar formas de mensurar quantitativamente os custos de transação que ocorrem no relacionamento entre os agentes de uma mesma cadeia de suprimentos.

Outra sugestão para trabalhos futuros pode ser a busca por correlacionar as medidas adotadas pelas empresas para diminuir os seus custos de transação e o seu real impacto no aspecto contábil das empresas e em aspectos quantitativos de desempenho da cadeia, como o preço ao consumidor final, por exemplo.

REFERÊNCIAS

APPOLINARIO, Fabio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de Caso em Estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar do Rio Grande do Sul**. Porto

Alegre: UFRGS, 2004. 280 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BÁNKUTI, Ferenc Istvan. **Determinantes da Informalidade no Sistema Agroindustrial do Leite na Região de São Carlos/SP**. São Carlos: UFSCar, 2007. 233 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARBOZA, Evanderson de Oliveira. MENEZES, Spergio Ferreira de. A Supply Chain Management e sua Aplicação na Indústria Naval Brasileira. **Revista Alumni**. v. 1, n. 1, p. 37- 46, jan. 2014.

BARROS, Aidil Jesus Paes. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENHAM, Alexandra. BENHAM, Lee. **The Costs of Exchange**. Ronald Coase Institute Working Papers. n.1. Jul. 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. A Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: Evolução e Desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. v. 16, n. 2, p. 221-236, Jan. 2003.

COASE, Ronald Harry. The Nature of the Firm. **Econômica**, n.4, nov. 1937.

COASE, Ronald Harry. **The Firm, the Market and the Law**. University of Chicago Press. 1988.

DAVID, Robert. HAN, Shin-kap. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 39-58, jan. 2004.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e Conflito**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FURLANETTO, Egídio Luís. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: Estudos de Caso em Cinco Empresas Gaúchas**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 291 P. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FURUBOTN, Eirick. RICHTER, Rudolf. **Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics**. University of Michigan Press. 1997.

GANCA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na Engenharia de Produção: Um Guia Prático de Conteúdo e Forma**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GARFAMY, Reza Mohammady. Supply Management: A Transaction Cost Economics Framework. **South East European Journal of Economics and Business**, Warsaw, v. 7, n.2, p. 139-147, nov. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUTWALD, Paul. **Strategic outsourcing and technology supply chains**. Massachusetts : Massachusetts Institute of Technology, June 1995. 93p. Dissertação (Mestrado) – Sloan School of Management, Massachusetts, 1995.

HOBBS, Jill. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 1, n. 2, p. 15-27, fev. 1996.

IYENGAR, Deepak. **Effect of Transation Costs and Coordination Mechanisms on the Lenght of the Supply Chain**. College Park: University of Maryland, 2005. 156p. Dissertação (Mestrado) - Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, 2005.

JOSKOW, Paul Lewis. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. **Journal of Institutional and Theoretic Economics**. 151:248-259,1995.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, Douglas M., GRANT, David Bryan., STOCK, James R., and ELLRAM, Lisa M. **Fundamentals of Logistics Management**. European Edition, New York, London: Irwin McGraw-Hill, 2006.

LIETKE, Britta. BOSLAU, Madlen. **Exploring the Transaction Dimensions of Supply Chain Management**. In: Institute for Marketing and Retailing. Goettingen, 2005.

LIMA, Telma Cristiane Sasso. MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos Metodológicos na Construção do Conhecimento Científico. **Revista Katálisis**. v. 10, n. esp., p. 37-45, abr. 2007.

MAFRA, S.C. T. **Elaboração de Check List para Desenvolvimento de Projetos Eficientes de Cozinhas a partir de Mapas Mentais e Escala Likert**. Florianópolis: UFSC, 1999. 189p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina 1999.

MENTZER, J. T./DeWitt, W./Keebler, J. S./Min, S./Nix, N. W./Smith, C. D./Zacharia, Z. G.: Defining Supply Chain Management, in: **Journal of Business Logistics**, Vol. 22, n.2, p. 1-25, fev. 2001.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier:ABEPRO, 2012.
MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec. 1993

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

NORTH, Douglas Cecil. **The New Institutional Economics and Development**. Washington: Washington University, St. Louis, Press. 1992.

OSTROM, Elinor. AHN, Toh-Kyeong. **Foundations of Social Capital**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMON, Herbert. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1961

SRINIVASAN, Mahesh. MUKHERJEE, Debmalya. **Buyer-Supplier Partnership quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks, and Environmental Uncertainty**. Glasgow, 2011.

VAKIS, Renos. SADOULET, Elisabeth & JANVRY, Alain. **Measuring Transactions Costs from Observed Behavior: Market Choices in Peru**. Berkeley, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012

WANG, Ning. **Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey**. Ronald Coase Institute Working Papers. n..2. fev 2003.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Markets and Hierarchies**, New York, Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York, Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Transaction Cost Economics and Organization Theory. Industrial and Corporate Change**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The Mechanism of Governance**. New York: Oxford University Press. 1996.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, vol.44, n.2, p. 5-16, fev. 2008

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **As Instituições Econômicas do Capitalismo**. São Paulo: Pezco Editora, 2012.

APÊNDICE A - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM A EMPRESA FOCAL

PARTE 1 – DADOS DO ENTREVISTADO

- 1- Cargo/Função:
- 2- Tempo de Trabalho da Função:

PARTE 2 – GESTÃO DA CADEIA E COORDENAÇÃO

- 3- Os agentes com que a empresa transaciona, tanto a montante quanto a jusante, são identificados e têm preferência nas transações futuras no sentido de um relacionamento de longo prazo com a organização?
- 4- Existem ações conjuntas entre o estaleiro e os agentes com os quais transaciona? Se sim, quais?
- 5- O estaleiro busca desenvolver ações de longo prazo com os agentes?
- 6- Os contratos são de longo prazo, flexíveis e renegociáveis?
- 7- As informações fluem nos dois sentidos da cadeia?
- 8- Existe uma padronização para as ações ao longo da cadeia?
- 9- Existe um responsável pela coordenação das ações em toda a cadeia?
- 10- Existem conflitos com os parceiros?
- 11- Se sim, Por que ocorrem os conflitos e como são negociados?
- 12- Existe uma estratégia global para a cadeia?
- 13- Existem esforços pra se construir uma marca para a cadeia?
- 14- Existe algum processo institucionalizado de divisão de recompensas para com os agentes?

PARTE 3 – PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA ECONÔMICA

Oportunismo

- 15- Há conflitos em relação às subcontratadas da parte estrutural? Em caso afirmativo, os conflitos ocorrem antes, durante ou depois as transações? (Em caso afirmativo, responder às perguntas seguintes do tópico, em caso negativo, passa para a próxima sessão).
- 16- Por quais razões ocorrem os conflitos?
- 17- Como os conflitos são resolvidos?
- 18- O que a organização tem feito para diminuir os conflitos com as subcontratadas da área metalúrgica?

Racionalidade

- 19- Existem problemas causados pela falta de compartilhamento de informações com as subcontratadas?
- 20- Existem ações objetivando ampliar o nível de compartilhamento de informações com relação às subcontratadas?
- 21- Quais dificuldades são verificadas nesse processo?

Incerteza Secundária

22-Existem estratégias definidas com as subcontratadas da área metalúrgica?

20-Existe a intenção de ampliar o processo de definição de estratégias para uma abordagem mais coletiva junto aos subcontratados?

21-Quais ações e quais são as dificuldades enfrentadas nesse processo?

Incerteza Primária

23-Existem problemas de legislação enfrentados pelas subcontratadas do setor metalúrgico? Se sim, quais?

24-Existem ações que objetivam adequar tais subcontratadas a legislação?

25-Existem problemas entre as subcontratadas e as mudanças exigidas pelos clientes? Quais?

26-Existem ações que visam adequar às subcontratadas às mudanças exigidas pelos clientes?

27-Quais dificuldades são verificadas nesse processo?

Incerteza Conductista

28-Existem problemas relacionados ao prazo das parcerias com as subcontratadas da área metalúrgica? Se sim, Quais e porque ocorrem?

29-Há, por parte da empresa, ações realizadas no sentido estabelecer um padrão de relacionamento mais longo com tais subcontratadas?

Especificidade de Ativos

30- Local: A empresa prioriza a realização do trabalho das subcontratadas em algum lugar específico? Qual?

31-Existem ações visando diminuir tal especificidade?

32-Física: A empresa necessita alcançar um determinado padrão de qualidade estrutural para os barcos?

33-Existem ações visando minimizar tal especificidade?

34-Ativos Humanos: A empresa está interessada em um determinado patamar de conhecimento por parte das subcontratadas da área metalúrgica?

35-Se sim, a empresa desenvolve ações no sentido de alcançar tal patamar?

36-Ativos dedicados: A empresa exige a utilização de algum ativo físico para realização das atividades das subcontratadas?

37-Se sim, existe alguma ação visando minimizar tal especificidade?

38-Marca: Existe alguma marca que identifique as subcontratadas? Qual a importância dessa?

39-Existem ações visando minimizar tal necessidade?

40-Temporal: Existe pressão temporal por parte da empresa em relação às subcontratadas?

Frequência

41-Com que frequência ocorrem as transações com as subcontratadas?

42-Existem ações objetivando aumentar a frequência das transações com as mesmas?

APÊNDICE B - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS SUBCONTRATADAS

PARTE 1 – DADOS DO ENTREVISTADO

- 1- Empresa:
- 2- Cargo/Função
- 3- Tempo de Trabalho da Função:

PARTE 2 – PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA ECONÔMICA

Oportunismo

- 4- Existem conflitos nas relações com a empresa focal?
(Em caso afirmativo, responder às perguntas seguintes do tópico, em caso negativo, passa para a próxima sessão).
- 5- Quais são os conflitos?
- 6- Esses conflitos ocorrem antes ou depois das transações?
- 7- Por quais razões ocorrem?
- 8- Como são resolvidos?
- 9- O que a empresa tem feito para diminuir os conflitos com o estaleiro?

Racionalidade

- 10—Existem problemas causados pela falta de compartilhamento de informações com o estaleiro?
- 11-Existem ações objetivando ampliar o compartilhamento de informações com o estaleiro?
- 12-Quais dificuldades são verificadas nesse processo?

Incerteza Secundária

- 13- Existem estratégias definidas com o estaleiro?
- 14-Existe a intenção de ampliar o processo de definição de estratégias para com o estaleiro?
- 15- Se sim, quais dificuldades são encontradas nesse processo?

Incerteza Primária

- 16-Existem problemas de legislação enfrentados pela empresa decorrentes das transações com o estaleiro?
- 17-Existem ações que buscam adequar o processo produtivo da empresa à legislação e fiscalização existentes?
- 18-Existem problemas entre a empresa e as mudanças no produto exigidas pelo estaleiro? Quais?
- 19-A empresa focal busca adequar os serviços prestados pela subcontratada às necessidades dos clientes?

20-Quais as dificuldades encontradas nesses processos?

Incerteza Conductista

21-Existe problemas relacionados ao prazo das parcerias com o estaleiro? Se sim, por que ocorrem?

22-Existe alguma ação, por parte do estaleiro, no intuito de manter um relacionamento de longo prazo com a empresa?

Especificidade de Ativos

23-Local: Existe, por parte de empresa focal, exigência da prestação de serviço em um determinado local?

24-Física: Existe algum padrão de qualidade para as embarcações?

25-Ativos Humanos: A empresa focal busca aumentar e melhorar o nível de conhecimento técnico dos funcionários das subcontratadas?

26-Ativos Dedicados: A empresa focal exige a utilização de algum ativo específico para a prestação dos serviços?

27-Marca: Você considera a marca da sua empresa importante para a prestação do serviço ou que ela contribui para que a empresa focal escolha seus serviços?

28-Temporal: Existe, por parte da empresa focal, pressão de tempo para a conclusão do serviço?

Frequência

29-Com que frequência a empresa que você trabalha transaciona com a empresa focal?

30-Qual percentual do total produzido foi transacionada com a empresa focal?

31-Existem, por parte da empresa subcontratada, ações que visem incentivar o aumento no número de transações com a empresa focal?

APÊNDICE C – TABELA DE AVALIAÇÃO DE CATEGORIAS ANALÍTICAS

Categorias Analíticas		Forma de Avaliação da Categoria	Grau de Importância	Nível Atual de Satisfação da Categoria Analítica
			Sem Importância (1)	Muito Insatisfeito (1)
			Pouco Importante (2)	Insatisfeito (2)
			Importante (3)	Nem Satisfeito e Nem Insatisfeito (3)
			Muito Importante (4)	Satisfeito (4)
			Extremamente Importante (5)	Extremamente Satisfeito (5)
Oportunismo		Conflitos		
Racionalidade		Compartilhamento de Informações		
Incerteza Secundária		Estratégias Coletivas		
Incerteza Primária		Legislação		
Incerteza Conductista		Hábitos dos Consumidores		
		Relações de Longo Prazo		
Especificidade de Ativos	Lugar	Locacional		
	Física	Patamar de Qualidade		
	Ativos Humanos	Nível de Conhecimento do Parceiro		
	Ativos Dedicados	Exigência de Determinado Ativo		
	Marca	Relevância da Marca		
	Tempo	Prazos		
Frequência		Recorrência das Transações		