

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ECONOMIA

Analaura Sacconi Nunes

**A FIRMA PELA ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE LOJAS DE
DEPARTAMENTOS DO SETOR VAREJO VESTUÁRIO**

PORTO ALEGRE

2014

Analaura Sacconi Nunes

**A FIRMA PELA ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE LOJAS DE
DEPARTAMENTOS DO SETOR VAREJO VESTUÁRIO**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Prof. Dr^a. Marcilene Aparecida Martins

PORTO ALEGRE

2014

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar, sob o referencial da Teoria dos Custos de Transação, os fatores que podem vir a comprometer a eficiência da firma, partindo do pressuposto central de que as estruturas de governança podem reduzir os custos com que as transações são realizadas entre os agentes. Com o propósito de avançar nas questões conceituais da TCT, apresenta-se um estudo de caso, envolvendo a análise da trajetória histórica de uma importante empresa do varejo vestiário brasileiro na tentativa de apurar os momentos nos quais a possível incorporação de princípios da teoria em questão podem ter afetado as estratégias de governança adotadas pela empresa. Foi possível observar que, a estrutura via mercado, foi a escolha que apresentou o melhor resultado para empresa em questão, em termos de redução de custos de transação.

Palavras-chave: Custos de transação. Eficiência da firma. Estrutura de governança. Empresa do varejo.

ABSTRACT

This work aims to analyze, from the perspective of the Theory of Transaction Cost, factors that may compromise the efficiency of the firm, based on the central assumption that governance structures can reduce costs with which transactions are conducted between agents. With the purpose of advancing the conceptual issues of TCT, we present a case study involving the analysis of the historical trajectory of a major company in the Brazilian retail locker room in an attempt to determine the moments in which the possible incorporation of the principles of the theory in question may have affected the governance strategies adopted by the company. It was observed that the structure through the market, was the choice that showed the best results for the company studied, in terms of reducing transaction costs.

Keywords: Transaction Costs. Efficiency of the firm. Governance structure. Retail company.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 7 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 7 |
| 2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 9 |
| 3 A FIRMA NA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 12 |
| 3.1 PONTO DE PARTIDA: A CRÍTICA DE COASE À FIRMA NEOCLÁSSICA..... | 12 |
| 3.2 A CONTRIBUIÇÃO DE OLIVER E. WILLIAMSON | 15 |
| 3.2.1 Condicionantes dos Custos de Transação | 16 |
| 3.2.1.1 Pressupostos Comportamentais | 16 |
| 3.2.1.2 Características das Transações | 19 |
| 3.2.1.3 Natureza dos Contratos..... | 24 |
| 3.2.2 Estrutura de Governança das Transações | 26 |
| 3.2.2.1 Alternativas de Escolha | 26 |
| 4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA TCT À EMPRESA X | 30 |
| 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X..... | 31 |
| 4.2 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA X SOB A ÓTICA DA TCT | 36 |
| 4.2.1 Primeira fase: anos 20 ao início dos anos 90 | 37 |
| 4.2.2 Segunda fase: final dos anos 90 até a atualidade | 39 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 41 |
| REFERÊNCIAS..... | 45 |

1 INTRODUÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação (TCT), surge como contraponto à tradição econômica ortodoxa da teoria da firma. Seu ponto de partida ocorre nos anos 30, com a publicação do artigo intitulado “*The Nature of the Firm*” em que Ronald Coase organiza uma nova linha de análise questionando as razões para a existência da firma, expondo em tal artigo as limitações da teoria neoclássica. Coase introduz, como pensamento central de seus estudos, o conceito de custos de transação como sendo aqueles provenientes das trocas realizadas entre os agentes econômicos. Posteriormente, a Teoria dos Custos de Transação foi revisitada e aprimorada por Oliver Williamson, que incorporou a ela os pressupostos atribuídos ao “homem contratual” (PESSALI, 1998), baseado na racionalidade limitada e no oportunismo.

A ideia central da TCT é a de que as transações possuem atributos analíticos elementares (especificidade dos ativos envolvidos, frequência e a incerteza envolvida) que se apresentam em diferentes níveis, para as diferentes formas de transação ou estruturas de governança. Assim, surge a necessidade de estudos sobre os limites entre firmas, mercados ou outros arranjos organizacionais, sob a perspectiva de identificar, em cada determinada circunstância, qual a estrutura de governança que vem se mostrar mais adequada ao objetivo de reduzir os custos envolvidos nas transações de bens e serviços, contribuindo assim para a eficiência econômica.

O problema de pesquisa colocado por este trabalho é o de analisar a contribuição da Teoria de Custo de Transação para o estudo da eficiência da firma, no que esta pode ser afetada pela existência de custos de transação de bens e serviços incorridos pelos agentes/organizações que interagem no sistema econômico, tentando responder a seguinte questão:

Segundo a Teoria dos Custos de Transação, que fatores podem afetar a eficiência com que as transações são efetuadas em uma firma?

Conforme Gibbons (2004), a economia dos custos de transação irá levar a importantes discussões quanto ao ajustamento da firma ao ambiente institucional, discutindo se a verticalização é ou não a forma mais adequada para facilitar as decisões dos agentes econômicos, sobretudo em situações em que a incerteza, decorrente de uma transação, por exemplo, é minimizada com o passar do tempo.

Como objetivo central deste trabalho, propõe-se analisar as alternativas apresentadas pela Teoria dos Custos de Transação quanto aos fatores que podem afetar a eficiência da

firma, partindo da hipótese de que a escolha de correta estrutura de governança pode levar à redução dos custos com que as transações, de bens e serviços, são efetuadas entre os agentes, buscando evidenciar tais hipóteses com um estudo de caso.

No segundo capítulo será definido o conceito central de custos de transação, bem como a classificação de suas principais fontes. No terceiro capítulo serão apresentadas as principais contribuições no campo da TCT. Inicia-se o capítulo com a sistematização da contribuição pioneira de Ronald Coase (1937), o qual, posteriormente, seria reconhecido como o ponto de partida a Teoria de Custos de Transação. Na sequência, serão discutidas as contribuições de Oliver E. Williamson que aborda a lógica das organizações econômicas em mercados com informações incompletas, apresentando os pressupostos comportamentais que justificam a existência de custos de transação, a dimensão das transações e, por último, o modelo desenvolvido por Williamson como alternativa para escolha da estrutura de governança mais eficiente.

No quarto capítulo será realizada a análise de um estudo de caso no qual é feita uma aplicação da TCT a uma grande empresa brasileira do setor de varejo vestuário, com o objetivo de identificar as principais alterações em sua estrutura de governança em sua trajetória. No último capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

2.1 DEFINIÇÃO DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Primeiramente, com a intenção de compreender o conceito de custos de transação, é importante que se considere o significado básico do termo transação. Podemos entender por transações, as transferências de bens e serviços entre etapas do processo produtivo tecnologicamente distintas. Por esta definição, a transação pode ocorrer dentro da firma ou transpondo suas fronteiras, abrangendo agentes externos. As transações são efetuadas no momento de interação entre os agentes econômicos por meio de interfaces tecnologicamente distintas. O mesmo conceito se aplica para transações realizadas dentro de uma mesma firma, por exemplo nas trocas de insumo entre unidades produtivas de uma mesma fábrica. Dessa forma, o conjunto de características das transações passa a ser tomado como o determinante essencial da forma de organização da produção do bem ou serviço envolvido.

Com base nesse conceito, podemos dizer que os custos de transação “são os custos necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre organizações, indivíduos e agentes econômicos” (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.390), sejam eles internos ou externos à estrutura organizacional.

Porém, não entendemos transação apenas como um simples processo de transferência física de recursos, uma vez que, de forma mais ampla, pode-se entender que as transações consistem em ações necessárias para estabelecer, manter ou modificar relações, incidindo em uma espécie de transação social, imprescindível para construir e manter a estrutura institucional na qual a atividade econômica se desenvolve. Em outras palavras os custos de transação envolvem o uso de recursos necessários para o desenvolvimento das transações sociais.

Conforme Fianni (2002, p.269), “custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda a vez que recorrem ao mercado”, ou seja, “são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato”, de modo que o contrato se torna a unidade básica de análise dos custos de transação. De forma mais detalhada, quando se considera uma interação em que há direitos contratuais, os custos de transação consistem nos custos de definir e mensurar os recursos ou reivindicações mais os custos de utilizar e fazer cumprir os direitos especificados nos contratos. Conforme Furubotn e Richter (2000), aplicados no processo de

estabelecimento ou transferência de direitos contratuais entre indivíduos ou entidades legais, os custos de transação abrangem os custos da informação, negociação e garantia de cumprimento de tais contratos.

Os custos de transação, conforme Furubotn e Richter (2000), dependerão do volume e da frequência de interação entre os agentes. Acrescentamos ainda que tais custos dependerão da incerteza, as quais tornam as bases contratuais complexas, e das especificidades dos ativos envolvidos em tais transações, como veremos de forma detalhada mais adiante.

North (1990) ainda acrescenta que é preciso adaptar a função de produção tradicional, levando em conta que o custo de produção não é composto apenas pelo custo de transformação, isto é, o custo de transformar insumos em bens e serviços, mais os custos de transação.

The total costs of production consist of the resource inputs of land, labor and capital involved both in transforming the physical attributes of a good (size, weight, color, location, chemical composition, and so forth) and in transacting – defining, protecting, and enforcing the property rights to goods (the right to use, the right to derive income from the use of, the right to exclude and the right to exchange) (NORTH, 1990, p.28).

De modo semelhante, Cheung (1990) define os custos de transação como aqueles incorridos na elaboração e negociação dos contratos, na mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, no monitoramento do desempenho e na organização de atividades. Deve-se acrescentar à definição de Cheung (1990), para se ter uma definição completa de custos de transação, os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico.

De forma mais direta, Niehans (1987) explica os custos de transação ao aproximá-los daqueles incorridos em localizar um outro agente disposto à realizar uma transação, em comunicarem-se e trocarem informações que não se resumem aos preços, e muitas vezes faz-se necessário que os bens em questão devam ser descritos com maior detalhe, inspecionados, pesados e medidos. Outras vezes, os custos de transação se derivam da necessidade de recorrer a um contrato escrito sob a proteção do ordenamento jurídico.

Podemos observar que várias definições de custos de transação coexistem de forma complementar, ficando a critério de cada autor privilegiar as características dos custos de transação que melhor se enquadram às questões específicas que pretendem responder. Tentando sintetizar a opinião dos diversos autores, Farina, Azevedo e Saes (1997) apresentam duas definições genéricas para custos de transação: i) a primeira resume que são os custos obrigatórios para se manter o funcionamento do mecanismo econômico e social

(FURUBOTN e RICHTER, 2000), ou seja, são os custos que não estão ligados diretamente à produção, mas que surgem da interação entre os agentes econômicos e dos problemas de coordenação que emergem de suas ações, uma vez que não há garantias quanto ao perfeito funcionamento dessas atividades, são os custos de se utilizar o mercado; ii) a segunda definição, ressalta que os custos de transação não só englobariam os custos associados ao fato de recorrer ao mercado, mas também pelo uso de qualquer forma organizacional, reconhecendo que a firma é um complexo de contratos, e portanto de transações, que apresentam custos de funcionamento.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Partindo da significativa importância dos custos de transação, ou seja, dos custos associados à negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, podemos destacar como especialmente relevantes, os custos de transação relacionados à adaptação das transações a novas circunstâncias, os custos relacionados a necessidade de monitoramento renegociação e adaptação dos contratos. Como explicação para a existência dos custos de transação North (1990, p.93) afirma:

“The costs of transacting arise because information is costly and asymmetrically held by the parties to exchange and also because any way that the actors develop institutions to structure human interaction results in some degree of imperfection of the markets. In effect, the incentive consequences of institutions provide mixed signals to the participants, so that even in those cases where the institutional framework is conducive to capturing more gains from the trade as compared to an earlier institutional framework, there will still be incentives to cheat, free ride, and so forth that will contribute to market imperfections”

Para Williamson (1985), tais custos adquirem quatro possíveis formas: (i) custos de adaptação, (ii) custos de gerenciar as transações, (iii) custos oriundos de comportamentos oportunistas e (iiii) os custos vinculados ao desempenho.

Por custos de adaptação, podemos entender como os custos decorrentes da mal-adaptação de uma transação, a mesma não se processa da forma projetada. Como exemplo temos o fornecimento de insumos e componentes que não se enquadram aos padrões de qualidade estipulados ou aos prazos de entrega exigidos, o que acaba gerando paralisações ou reduções no ritmo de produção, ou ainda a fabricação de produtos defeituosos. Outro caso que

se enquadra nessa forma de custo de transação é aquele em que franqueados não atuam da maneira prevista pela franqueador, levando à perda de qualidade do produto vendido aos consumidores finais.

Williamson (1985) ainda acrescenta que a necessidade de montagem e manutenção de estruturas de gestão das transações, referentes aos recursos humanos e materiais que uma empresa mobiliza para seu controle e administração, geram custos. Como exemplo, podemos citar os recursos humanos, físicos e financeiros direcionados pelos bancos, para a fiscalização e controle do serviço de abastecimento dos caixas automáticos, que hoje é feito por empresas terceirizadas. O não gerenciamento dessas transações pode levar à insuficiência de dinheiro nas máquinas, lentidão das operações via caixa automático, gerando assim uma imagem negativa do banco.

Ainda podemos citar os custos necessários para gerar comprometimento, para criar garantias de que não existem intenções oportunistas (agentes econômicos agindo motivados pelo auto interesse, não havendo restrições éticas à busca da satisfação individual), como a criação de pagamento de taxas pelo descumprimento de regras estabelecidas em contrato ou outros investimentos ligados à necessidade de implementação de códigos de confiança como nos casos de licenciamento de produtos para revenda ou uso de tecnologia. Aqui se enquadram os custos para a implementação de certificados/selos de qualidade, métodos de controle de qualidade entre outros.

Por fim, os custos gerados pelos esforços em negociar e corrigir o desempenho das transações, que surgem como um aumento dos custos indiretos ou um redirecionamento de horas de trabalho de pessoal com funções produtivas para a realização de barganhas demoradas.

Para a TCT, diferentemente da abordagem neoclássica, os contratos envolvem custos. Uma vez que a TCT rompe com o pressuposto de simetria de informações neoclássica, surge uma série de hipóteses que tornaram os custos de transação, citados anteriormente, relevantes.

Uma dessas hipóteses é a de que quanto mais frequente a ocorrência da transação menor será o risco envolvido nela e menor será a probabilidade de comportamentos oportunistas, gerando assim uma redução no custo de transação. Nesse ponto, é suposto que, em empresas que negociam regularmente, é estabelecida uma maior relação de confiança do que as que o façam de forma esporádica.

Uma segunda hipótese utiliza como base a teoria da incerteza de H. Simon, em que os agentes possuem racionalidade limitada, uma vez que enfrentam restrições na hora de acessar ou processar as informações obtidas. Os resultados das decisões e ações dos agentes

dependem de eventos futuros, mas, no limite, estes não podem ser antecipados com exatidão por meio do cálculo probabilístico. Um alto grau de incerteza aumenta a probabilidade dos agentes se comportarem de forma oportunista, exigindo assim uma maior necessidade de relações contratuais, elevando os custos de transação.

Uma outra hipótese que reforça a relevância dos custos de transação, é a existência de especificidade dos ativos. Um ativo é específico quando ele não pode ser reempregado sem que isto gere uma perda, parcial ou total, do seu valor. Como exemplo temos o caso de uma empresa adquirir de outra um insumo com características diferenciadas, para as quais é preciso adequar os equipamentos de uso geral para viabilizar seu uso no processo de produção, gerando gastos adicionais. A existência de ativos específicos faz com que as interações entre os agentes deixem de ser impessoais e instantâneas, o que acarreta custos para geri-las e conservá-las. Quanto maior o grau de especificidade do ativo, maiores problemas de adaptação, logo, mais elevados os custos de transação.

3 A FIRMA NA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

3.1 PONTO DE PARTIDA: A CRÍTICA DE COASE À FIRMA NEOCLÁSSICA

O estudo das transações na estrutura de governança representada pela firma tem suas raízes no artigo “The Nature of the Firm”, publicado Coase (1937).

O autor estabelece uma nova linha de pesquisa ao questionar as razões para a existência da firma e a definição de suas fronteiras. A hipótese fundamental proposta por ele, é que o aumento excessivo dos custos de se realizar transações com outros agentes econômicos pode levar à incorporação dessas transações dentro das firmas. O objetivo de Coase (1937) foi propor uma teoria da firma que representasse de forma mais fiel as características do sistema econômico.

Ele expressa sua insatisfação com o descuido no *mainstream* neoclássico, que trata habitualmente o sistema econômico como auto-regulável pelo sistema de preços, dispensando pouca atenção às firmas. Na perspectiva teórica convencional, os preços têm função central como alocador dos recursos, desse modo, negligenciam outros fatores, como os institucionais, uma vez que na economia ortodoxa, o mercado é entendido como o meio natural de interação social, independente de instituições. Ao revogar que o mecanismo de preços funciona como coordenador do sistema econômico, o autor empreendeu esforços no sentido de buscar explicações para as diferentes formas de organização da produção, a partir de duas situações extremas: o mercado e a firma.

O desconforto de Coase (1937), tem origem na abordagem padronizada aplicada às organizações pela teoria neoclássica, a qual resume-as fundamentalmente a funções de produção bem comportadas, considerando padrões homogêneos de otimização, adotando um modelo de comportamento humano em que os agentes econômicos possuem uma racionalidade ilimitada dentro de um mundo sem incerteza e tomam suas decisões independentes no tempo.

A firma para a teoria econômica neoclássica ocupa um lugar demasiadamente restrito, representa apenas uma planta sujeita às leis de rendimento, onde uma ou várias transformações tecnológicas são utilizadas para gerar determinado bem ou serviço. A firma é vista apenas como a responsável por reunir os fatores de produção que irão se combinar de acordo com a tecnologia disponível e de conhecimento comum. Em Tigre (1998), temos o

irrealismo dos princípios da teoria neoclássica que pode ser constatado nas seguintes premissas:

- a) a firma é entendida como uma “caixa-preta”, responsável por combinar fatores de produção disponíveis no mercado e produzir produtos;
- b) no mercado se estabelecem condições de concorrência e informações perfeitas. A firma também se depara com um tamanho “ótimo” de equilíbrio;
- c) as possibilidades tecnológicas são representadas pela função de produção, que determina a produção correspondente a cada combinação possível de fatores. As tecnologias estão disponíveis no mercado;
- d) é assumida a racionalidade perfeita dos agentes, diante de objetivos da firma de maximização de lucros.

Reduzida a um ator passivo, que toma a tecnologia, os preços e a capacidade organizacional como dados, sem gerir qualquer influência sobre estas variáveis, e reage às mudanças na oferta e na demanda por substituição na margem, a abordagem neoclássica deixa de lado os aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores, de tal modo que a firma pode ser representada como uma mera função de produção, cujas entradas são os insumos necessários à produção e as saídas, os produtos produzidos por ela.

Quanto a determinação da eficiência, assume-se que a firma opera em sua função de produção, a qual mostra, de forma simplificada, o volume máximo de um produto que pode ser produzido a partir da combinação de dois fatores, capital e trabalho. Dados os preços dos fatores, assume-se que a firma escolhe a menor combinação de fatores para cada possível nível de produto. O objetivo central da firma é a maximização de lucros por meio da escolha do mix de produtos mais adequado, dada uma certa restrição orçamentária. A partir dessa visão da firma, o empresário assume o papel de agente racional, possuidor de informação completa, responsável por escolher o arranjo de produtos maximizador dos lucros. A firma é reduzida a uma função maximizadora de lucros, que se diferencia das demais apenas por seu arranjo de custos e produtos.

Dessa forma, aspectos internos da firma são considerados irrelevantes, e portanto, ignorados. O caráter da firma, com respeito a sua tomada de decisão de produção e de investimento, bem como aspectos de organização interna, como estrutura hierárquica e processos de controle, são ignorados. A firma é reduzida a um agente individual, que interage com os consumidores individuais no mercado.

Contudo, se o arranjo de bens e serviços é feito através do mecanismo de preços, como explicar a existência das firmas? Por que a produção não é totalmente organizada por meio

relações de mercado? Podemos dizer que o motivo deste descuido está no fato de que dentro das firmas a alocação dos fatores não se dá pelo mecanismo de preços e sim por um tipo diferente de arranjo da produção – pelo agente econômico que exerce comando sobre as atividades. Desta forma, a teoria tradicional estava incompleta por não procurar uma definição particular das firmas, não buscando explicitar sua lógica de funcionamento.

Coase (1937) conclui que existem modos diferentes de dirigir a produção dentro e fora das firmas (no mercado), onde fora da firma a regulação é feita pelo sistema de preços, enquanto dentro dela esta função é exercida por uma autoridade.

A origem da firma, para Coase (1937), se deve ao fato da existência de custos em negociar nos mercados com outros agentes, ou seja, custos de garantir a escolha dos preços relevantes, de negociar e concluir um contrato para cada transação, e de garantir o cumprimento dos mesmos, que podem ser melhor gerenciados ao se organizar a produção de um determinado bem ou serviço sob o comando de um agente que irá direcionar a que alocação dos recursos, gerando assim uma maior flexibilidade dos contratos, principalmente os de trabalho. Dessa forma, tais custos seriam evitados pelo estabelecimento de firmas em que um fator se compromete, de maneira mais efetiva e previsível, a subordinar-se a outro.

Para o autor, a firma surge então de relações orgânicas (e não mecânicas) entre agentes, as quais se realizam através de contratos, já que, embora os contratos continuem a existir dentro de uma firma, principalmente os de trabalho, verifica-se neles uma maior flexibilidade, devido a não necessitarem de detalhamentos profundos e uma vez que sua renegociação não precisa mais ser refeita a cada ordem ou serviço cumprido.

Portanto, esta abordagem sugere a manutenção do equilíbrio da firma com os gerentes contrapondo-se às forças do mercado e comparando, constantemente, o custo de utilizar o mercado, com o custo da organização interna.

Por tanto, una empresa tenía un papel por desempeñar en el sistema económico si era posible que las transacciones se organizan dentro de la empresa a un costo menor que el de las mismas transacciones através del mercado. El límite al tamaño de la empresa se fijaría quando el alcance de sus operaciones se hubiese expandido hasta el punto en que los costos de organización de las transacciones adicionales dentro de la empresa superan a los costos de las mismas transacciones a través del mercado o en otra empresa (COASE, 1937, p.67)

Deste modo, a firma surgiria como responsável por realizar uma análise de custo-benefício, confrontando as operações a serem feitas internamente, com aquelas a serem feitas no mercado. Nessa concepção, Coase (1937) revela o papel da firma como forma organizacional que interage no sistema econômico, com o objetivo de regular as relações

dentro ou fora da firma por meio de uma autoridade, a fim de que os custos de se utilizar o sistema, ou seja, os custos de transação sejam então reduzidos. Caso o benefício líquido da oferta interna for positivo, a firma deverá desistir do mercado e internalizar sua produção. Coase (1937), desse modo vê nos mercados e nas firmas formas alternativas de dirigir a produção, uma vez que fora da firma o sistema de preços é o fator de coordenação da alocação dos recursos, enquanto dentro dela o papel é exercido por uma autoridade.

Em resumo, os movimentos dos preços direcionam a alocação dos recursos por meio de uma série de transações de troca na teoria convencional neoclássica. Na firma de Coase (1937), essas transações são eliminadas e substituídas pelo empresário-coordenador que direciona a produção.

Destaca-se a observação de Coase (1937), de que o funcionamento do sistema econômico, repleto de transações complexas, não era isento de custos, foi o que possibilitou a diferenciação entre custos de produção (vinculado à tecnologia empregada) e custos de transação (relacionado à forma pela qual se processa uma transação). A diferenciação dos custos analisados pelo autor em relação aos custos de produção considerados na teoria econômica neoclássica levou à criação do conceito “custos de transação”, que são aqueles decorrentes da busca do fornecedor, negociação de preço e condições de pagamento ou da elaboração e monitoramento dos contratos.

Para Barney e Hesterly (2004), a mais significativa contribuição do artigo de Coase (1937) foi colocar os custos de transação no centro da questão da existência das firmas e sugerir que mercados e organizações são alternativas para gerenciar transações. Porém, ele não realizou a análise de quais as variáveis que interferem nas transações e que conseqüentemente geravam os custos por ele destacados. Estes pontos vieram a ser desenvolvido por outros autores, estando em evidência os trabalhos de Williamson. Na base do desenvolvimento teórico formalizado por Williamson (1985) sob a denominação de Teoria dos Custos de Transação (TCT), estão, fundamentalmente, as contribuições de Coase (1937). As formulações de Williamson formam o núcleo da Teoria dos Custos de Transação (BARNEY e HESTERLY, 2004).

3.2 A CONTRIBUIÇÃO DE OLIVER E. WILLIAMSON

Na década de 70 ressurgiram novos trabalhos mais analíticos sobre a teoria de custos

de transação, dentre os quais podemos destacar o de Oliver E. Williamson, que adotou a definição de firma como um conjunto articulado de contratos e avançou em relação à proposta de Coase (1937), ao dar um contorno teórico mais definido e abordar novos aspectos que serão tratados ao longo deste capítulo, consolidando assim a Teoria dos Custos de Transação (TCT).

De acordo com Williamson (1985), qualquer relação que possa ser formulada como um problema de contratação, estando aí incluídas as relações de troca típicas do sistema capitalista, as quais podemos chamar de transações, é passível de análise pela TCT. Williamson propõe que a transação seja a unidade básica de análise da teoria da firma, sendo o seu conjunto de características o principal determinante dos direcionamentos que serão dados ao modo produção do bem ou serviço envolvido no âmbito da firma.

Quanto à definição de transação, Williamson (1985) afirma que a mesma ocorre quando um bem ou serviço é transferido ao longo de uma *interface* tecnologicamente distinta. Um estágio da atividade se encerra e outro se inicia, incorporando o conceito de transação como sendo uma unidade da teoria dos custos de transação.

Williamson (1985), em sua definição de custos de transação, ainda os divide em dois tipos, de acordo com o momento da transação em que eles ocorrem, sendo eles os custos *ex-ante* e custos *ex-post*. Custos *ex-ante*, são definidos como os custos relacionados à estruturar, negociar, e salvaguardar um contrato, definindo-se nesta etapa os preços e a duração dos contratos. Quanto aos custos *ex-post*, o autor define como aqueles que estão associados aos desalinhamentos, à renegociação dos contratos que surgem como decorrência dos erros, omissões e situações não antecipadas.

3.2.1 Condicionantes dos Custos de Transação

3.2.1.1 Pressupostos Comportamentais

Em sua abordagem, Williamson (1985) insere dois pressupostos comportamentais dos agentes, que suspendem a hipótese de simetria de informações da teoria neoclássica, criando novos pressupostos que tornam então os custos de transação relevantes, sendo eles a racionalidade limitada e o oportunismo.

Assume-se então, como ponto de partida para a existência dos custos de transação, os pressupostos de que os agentes econômicos se comportam com base em sua racionalidade limitada e adotam comportamentos oportunistas (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Para a determinação dos custos de transação, a racionalidade limitada e a possibilidade de ocorrência de ações oportunistas geram um aumento da incerteza e quanto menos confiança existir com relações aos contratos, menores serão as possibilidades de ganhos de comércio nas relações bilaterais (WILLIAMSON, 1985).

Analisando os pressupostos comportamentais dos custos de transação de forma mais detalhada temos o seguinte:

a) Racionalidade Limitada

O recurso da racionalidade é escasso, de modo que a capacidade de obtenção de todas as informações necessárias na tomada de decisão de um agente é limitada, ou, na melhor das hipóteses, custosa (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Desse modo, embora os indivíduos ajam tendendo à racionalidade, segundo Williamson (1985) essa racionalidade é restrita, implicando que os contratos sejam necessariamente incompletos.

Os indivíduos possuem limites em sua capacidade racional com relação ao processamento de informações, dessa forma, se limitarão a alcançar alternativas satisfatórias, isto é, em contratos incompletos os quais poderão exigir renegociação futura, implicando, portanto, mais custos de transação.

Por racionalidade limitada, Williamson (1985) entende ser a incapacidade de os agentes assimilarem todas as informações que recebem e a incapacidade de prever todas as possibilidades do que pode ocorrer no futuro, após a realização de transações, resultando na elaboração de contratos incompletos, e dessa forma incorrendo em custos. Mas por que os contratos envolvem custos? Na abordagem neoclássica estes custos inexistem devido ao fato de assumir-se a hipótese de simetria de informações, ou seja, nela tanto comprador como vendedor conhecem todas as características relevantes do objeto de troca, em qualquer transação, e desse modo podem sempre tomar a melhor decisão possível.

Ressalta-se porém que, mesmo que de forma limitada, os indivíduos são racionais, dessa forma, têm ciência da necessidade de se antecipar aos desequilíbrios que surgem devido à existência de lacunas, erros e omissões que podem existir no contrato original. Buscando proteger-se, incluem salvaguardas em seus contratos, para melhor lidar com o problema inerente da incompletude, conforme vemos em Williamson:

Racionalidade limitada, porém intencional, traduz-se em contratos incompletos, porém antecedentes, respectivamente. O conceito de contratos em que a ECT trabalha é, portanto, o de contratos incompletos em sua totalidade, o que apresenta uma condição dos termos (WILLIAMSON, 1996, p.9).

Uma vez existente a limitação de racionalidade, entende-se que os agentes econômicos não conseguem prever e tomar medidas de correção para algum acontecimento que possa ocorrer quando da futura consumação da transação. Sendo assim, os agentes envolvidos estabelecem relações contratuais com a necessidade de garantir que os compromissos futuros sejam honrados.

b) Oportunismo

De acordo com Fianni (2002), a existência de racionalidade limitada, as incertezas que permeiam as relações entre os agentes e o ambiente complexo nas quais as mesmas estão inseridas, criam as condições propícias para que os agentes adotem uma iniciativa oportunista. Williamson (1985) define como oportunismo, ou auto-interesse forte, como a forma de comportamento auto-interessado que gera forte impacto sobre as relações contratuais. Nessa definição, não há restrições ao comportamento egoísta dos agentes, sendo ações esperadas mentir, trapacear ou enganar caso fossem vantajosas ao indivíduo.

Por oportunismo, Williamson (1985) refere-se à busca do interesse próprio, que pode ocorrer nos relacionamentos em que uma das partes fica em posição desvantajosa. O oportunismo do autor é definido como a tomada de decisão com base no interesse próprio com malícia, decorrente da existência de assimetrias de informação. O surgimento potencial de oportunismo, pode levar a desordens no âmbito das relações baseadas em contratos que regem as transações entre os agentes econômicos nos mercados.

Ainda é possível subdividir o comportamento oportunista de duas formas, levando em conta o estágio em que se encontra a transação realizada entre os agentes, ou seja, distinguindo temporalmente essa forma de oportunismo, sendo estes tratados por oportunismo *ex-ante* e o oportunismo *ex-post*.

O oportunismo *ex-ante*, também conhecido como seleção adversa, ocorre quando uma parte age aeticamente antes da transação ocorrer, desencadeando custos de transação. Esse tipo de oportunismo é responsável, por exemplo, pelos custos de desenvolver os arranjos contratuais no momento da elaboração dos contratos.

O oportunismo *ex-post*, também conhecido como risco moral ou *moral hazard*, por outro lado, ocorre quando há problemas no período da execução da transação, isto é, quando o

comportamento aético ocorre durante a vigência do contrato. Esse tipo de oportunismo gera custos de transação relacionados com o monitoramento da transação visando à efetiva execução dos contratos ou custos inerentes a necessidade de tratar das renegociações futuras.

A consideração dessa característica oportunista como intrínseca ao comportamento humano, representa um pressuposto central para a construção da teoria dos custos de transação, que propõe que as firmas irão escolher entre diferentes estruturas de governança, aquela que possibilite diminuir a ocorrência desse tipo de comportamento de seu parceiro na transação.

Ambos os pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo, são a base de apoio dos custos de transação, conforme Furuboton e Richter (1994, p.5),

A nova literatura institucionalista, seguindo Williamson, reconhece que na ausência de racionalidade limitada e comportamento oportunista, todos os problemas econômicos relativos à contratação seriam triviais. De fato, não haveria necessidade de se estudar instituições econômicas.

Uma vez que será impossível prever todas as contingências futuras relativas ao contrato, no momento em que assume-se a racionalidade limitada e, do mesmo modo, assumindo-se a existência de oportunismo, teremos de forma inerente contratos incompletos e este será mais ou menos custoso, devido a necessidade de renegociação frente ao comportamento aético de uma ou mais partes envolvidas na transação.

Dentro do contexto apresentado, em que a presença do oportunismo e da racionalidade limitada podem gerar custos de transação, ressalta-se estes como pressupostos necessários para o surgimento de custos de transação (PONDÉ, 1996).

3.2.1.2 Características das Transações

Em Williamson (1985), verificamos que os custos de transação variam em função de três principais fatores, os quais correspondem às características das transações: especificidade dos ativos (aspecto físico da planta, habilidades, localização, patentes, e medida de dependência bilateral), os distúrbios a que essas transações estão sujeitas (risco, grau de incerteza, antecipação a falhas contratuais) e a frequência com que essas transações ocorrem.

De forma semelhante, Williamson (2002) explicita algumas particularidades fundamentais das sociedades capitalistas que determinam a impossibilidade de se obter contratos completos para as transações comerciais, ou seja, a impossibilidade de realizar trocas num ambiente ideal que levem o sistema econômico a uma situação ótima. São elas: (i) a *crescente especificidade dos ativos transacionados*; (ii) a *impossibilidade de redigir contratos totalmente confiáveis* (iii) e a *frequência com que as transações são realizadas*, sem incorrer em significativos custos de transação ao longo do tempo.

a) Especificidade dos Ativos

Quando um ativo não puder ser reempregado em usos alternativos, a menos que sofra perda em seu valor produtivo, não existindo mobilidade do mesmo em situações extremas, ele será considerado específico. Um ativo específico é aquele que possui custo de oportunidade igual a zero.

Ativos específicos, são ativos que não podem ser reempregados sem que ocorra uma perda de valor. Os investimentos nesse tipo de ativos se tornam sujeitos à riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação. Conforme Williamson (1996), é considerado como um ativo específico todo o ativo que não pode ser reutilizado em uso alternativo ou, por um usuário alternativo, sem que haja perda em seu valor produtivo.

Uma vez realizado um investimento em um ativo específico, comprador e vendedor passam a relacionar-se de forma exclusiva, ou quase exclusiva, tendo em vista que dado produtor é o único capaz de produzir tal insumo com a particularidade desejada e a empresa cliente seria a única interessada nesse produto, criando um forte vínculo entre os dois. Esse vínculo entre produtor e comprador, pode vir a gerar o problema do refém, tanto na relação do vendedor com o comprador, como vice-e-versa.

A especificidade de ativos pode ser vista como uma potencial perda de valor dos investimentos em ativos exclusivos para a transação, se esta não se realizar, reforçando a necessidade de existir um comprometimento das partes relacionadas, que possibilita assim a realização de um investimento seguro em ativos físicos, humanos e locais fundamentais para que a atividade envolvida na transação possa ser realizada com uma certeza mínima de retorno.

Conforme Lyons (1995), os ativos específicos, juntamente com o conceito de oportunismo, são o ponto central dos custos de transação. Quanto mais específico for o ativo, maior será a possibilidade de um comportamento oportunista associado.

Conforme Williamson (1991), é possível diferenciar seis tipos de especificidade de ativos, que pode se apresentar na forma de especificidade locacional, especificidade física, especificidade humana e especificidade por dedicação, por marca e temporal:

Especificidade Locacional: a localização relativa das firmas responsáveis pelas etapas sucessivas da cadeia de produção for favorável pode acarretar economia de custo com transporte e armazenagem o que significa retornos específicos a essas unidades produtivas. Na especificidade locacional, a redução dos custos é buscada através da aproximação locacional dos estágios de produção, buscando assim economizar custos de transportes e estocagem, como por exemplo na caso da localização de uma usina hidrelétrica e sua central geradora de energia, a escolha da localização desse segundo investimento será inteiramente determinada pela localização do primeiro.

Especificidade de ativos físicos: ativos tais que suas características físicas podem reduzir o seu valor em uma aplicação alternativa, havendo, portanto investimentos específicos envolvidos, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação. A especificidade é dito física, sempre que sua produção seja realizada para atender uma etapa especializada da produção total.

Especificidade de ativos humano: toda a forma de capital humano específico em uma determinada atividade, derivadas das diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros. A especificidade dos ativos humanos provém da necessidade de conhecimentos mais específicos para desempenhar determinada função.

Especificidade de ativos dedicados: relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular, de modo que a expansão de capacidade produtiva é direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação. E um ativo é dito dedicado quando realizado para atender um único cliente específico, o que acaba por gerar uma relação de interdependência entre os contratantes devido à dificuldade se comercializar esse ativo, como no caso de equipamentos industriais fabricados sob encomenda, os quais não terão utilidade para um outro cliente.

Especificidade de marca: se refere a um tipo de capital, dito intangível, já que não é físico nem humano, e que se materializa na marca de uma empresa.

Especificidade temporal: em que o valor de uma transação depende principalmente do tempo em que ela se processa, relevante na negociação de produtos perecíveis.

Segundo Fianni (2002), a partir do grau de especificidade dos ativos é possível evidenciar três tipos de transações: (i) *transações com ativos específicos* as quais provocam o interesse dos agentes de que não seja rompida a relação, com a intenção de proteger os investimentos realizados, levando a uma maior frequência nas transações e a uma de maior dependência de sua continuidade; (ii) *transações não-específicas* as quais ocorrem de forma eventual e sua continuidade não é significativa e as (iii) *transações mistas* em uma situação de fronteira.

Esta dimensão pode ser classificada como “a locomotiva a qual a economia dos custos de transação deve muito o seu conteúdo de predição” (WILLIAMSON, 1985, p.56), responsável pela decisão do tipo de coordenação a ser adotada no ambiente econômico.

b) Frequência

Quanto maior a frequência com que uma transação é realizada, menor é a possibilidade de existirem comportamentos oportunistas, sendo assim, menor será o custo de transação. A recorrência de uma transação pode levar a uma redução dos custos de transação devido a criação de uma reputação positiva entre os agentes.

Por meio de arranjos contratuais realizados por meio de repetidas transações, é possível diluir os custos de adoção de um mecanismo complexo de transação tomando como referência a reputação. De acordo com Souza (2004), um comportamento cooperativo (em que há uma diminuição da incerteza e podendo surgir um compromisso confiável entre as partes) pode surgir em um ambiente em que as transações ocorrem com elevada frequência, uma vez que os ganhos futuros com a transação compensariam ganhos obtidos por meio de um eventual comportamento oportunista.

A frequência de ocorrência de uma certa de transação específica, pode levar ao surgimento de instituições específicas destinadas para a coordenação e a gestão. Quanto maior frequência da transação, maiores será a necessidade e os estímulos para a concepção de instituições com o objetivo de administrar tais transações de modo eficaz, produzindo menores custos.

c) Incerteza

A terceira causa de variação dos custos de transação refere-se ao grau e ao tipo de incerteza que esta associada à transação. Nesse caso específico, Williamson (1985) entende

que, se não fossem as perturbações externas, as incertezas comportamentais não afetariam as relações contratuais, pois não havia a necessidade de adaptação.

A incerteza pode ser definida como um atributo das transações que desempenha influência sobre as peculiaridades que serão adotadas pelas instituições, uma vez que o grau de capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode incitar a adoção de contratos mais flexíveis.

Em Farina, Azevedo e Saes (1997), temos a sistemática do pensamento de diferentes autores, especificando três diferentes tratamentos dados ao conceito de incerteza. O primeiro é caracterizado pelo risco, sobre ele Williamson (1991) argumenta que a incerteza se manifesta de dois modos, sendo um em que a distribuição das probabilidades dos distúrbios não se altera, mas gera um número maior de distúrbios e no outro modo, o distúrbio se tornaria mais importante em decorrência de um aumento da variância, por exemplo. O segundo tratamento dado para o conceito de incerteza é mais abrangente, em que North (1990) ressalta que a incerteza corresponde efetivamente ao desconhecimento de possíveis eventos futuros. Por último, o terceiro tratamento em que Milgrom e Roberts (1992) enfatizam o aspecto informacional, ou seja quando a informação é incompleta e assimétrica.

Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), o papel que a dimensão incerteza representa é o de revelar os limites da racionalidade, evidenciando assim a incompletude dos contratos.

Para Souza (2004), a transação está associada a dois diferentes tipos de incerteza, um ligado ao aspecto contingencial e outro ligado à assimetria de informações. O primeiro tipo ocorre de forma eventual, de ações aleatórias da natureza ou de alterações nas preferências dos indivíduos. Já o segundo tipo, tem sua origem na falta de comunicação ou no desconhecimento do tomador de decisão sobre os planos e decisões realizados pelos demais agentes.

A maior capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a criação de formas contratuais mais flexíveis. Tal flexibilidade se torna fundamental num contexto de incerteza, onde o surgimento de eventos não antecipados implica na necessidade de criar mecanismos que tornem viável a adequação da relação entre os agentes econômicos.

Em uma transação, quando maiores são as incertezas, mais acentuados serão os custos de transação, uma vez que mais recursos são alocados para identificar variáveis relevantes e especificar os mecanismos de monitoramento (NORTH, 1990; DELMA e TOKAT, 2003). A incerteza pode elevar os custos de transação, se levar em conta os aspectos de comportamento futuro do parceiro, gerando assim uma incerteza tecnológica, referente a inovações (relacionadas a produtos ou serviços) que possam ocorrer no futuro, ou gerando uma incerteza regulatória, relacionada à impossibilidade de prever mudanças no ambiente institucional.

Dessa forma, pode-se concluir que a incerteza na transação implica previsões imperfeitas e a existência de ativos específicos implica maior expectativa quanto a perdas no caso de ocorrer quebra contratual.

3.2.1.3 Natureza dos Contratos

Verificamos que, no sistema econômico, os indivíduos buscarão nas transações a solução para resolver os seus problemas de alocação de recursos e verificamos também que essas transações, as quais geram custos de transação, serão regidas por meio de contratos. Desse modo, diante da incerteza que envolve a contratação de uma transação, surgem dificuldades no momento de negociar, redigir e garantir a execução de um contrato. Conseqüentemente, segundo Zylbersztajn (2005), o contrato consistirá na unidade básica dos custos de transação.

Uma vez que os fatores geradores dos custos de transação não podem ser eliminados, o processo de formulação do contrato se torna uma tarefa necessária e de difícil execução, especialmente se estivermos tratando de uma transação que for ocorrer em uma data futura. Diante dessas dificuldades, surge a importância de estudarmos a natureza dos diferentes tipos de contratos que podem ser formulados entre os agentes envolvidos em uma transação.

Fianni (2002), classifica em quatro os diferentes tipos de contratos definidos, de acordo com o ajuste a uma dada configuração de custos de transação:

Contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro:

Esse tipo de contrato não permite flexibilidade para ajustes e mudanças futuras, sendo adequado para transações de menor grau de complexidade e incerteza e portanto, não envolvem custos de transação expressivos.

Contratos de cláusulas condicionais:

Nesses contratos de cláusulas condicionais, que especificam no presente uma determinada performance no futuro, as partes determinam um dado desempenho dependendo do que pode ocorrer no futuro.

Duas dificuldades principais são identificadas nesse tipo de contrato: a primeira em função da racionalidade limitada dos agentes envolvidos, dificultando assim antecipar as circunstâncias futuras; a segunda está relacionada com a dificuldade em garantir o cumprimento do contrato da forma prevista, tendo que lidar com a possibilidade de um

comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos, uma vez que é complexo identificar com precisão e baixo custo quais as circunstâncias que estão em vigor, em um dado instante e, mesmo que isso fosse possível, ainda teria o problema de identificar se a parte responsável pela execução das tarefas adotou as medidas adequadas de acordo com as circunstâncias em vigor.

Dessa forma, esse tipo de contrato é mais indicado quando há o interesse de manter o vínculo entre comprador e vendedor, em um ambiente em que a complexidade não possui consequências severas em termos dos custos de negociação e garantia dos contratos.

Contratos de curto prazo sequenciais:

São contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizam. Nesses contratos não existe um vínculo duradouro entre vendedor e comprador, as ofertas são realizadas em um mercado à vista, no qual cada comprador adquire o que deseja apenas no momento em que a existe necessidade por aquele bem ou serviço. Esse tipo de contrato reduz significativamente os problemas de adaptação entre as partes envolvidas, já que não há necessidade de antever as circunstâncias futuras que irão afetar a transação.

Porém, esse gênero de contrato também apresenta limitações, uma vez que requer que os ativos envolvidos na transação não apresentem especificidades, eles devem ser homogêneo ao ponto de não importar a identidade do comprador bem como a do vendedor.

Este tipo de contrato também não está livre das atitudes oportunistas, uma vez que pode se estabelecer um processo de se “aprender fazendo”, que leve o comprador a adquirir informações privilegiadas sobre o vendedor, que pode então em uma próxima transação fazer uso desse aprendizado, adotando uma atitude oportunista.

Desse modo, esse tipo de contrato é mais adequado em situações onde não há interesse em manter vínculos entre comprador e vendedor.

Contratos com relação de autoridade:

Esses contratos são estabelecidos hoje com o direito de selecionar, no futuro, uma performance específica, dentro do conjunto de performances estipulado previamente. A característica principal desse gênero de contrato está na relação de autoridade de um agente sobre o outro, relação em que o primeiro é facultado a definir o que o segundo deverá executar, em um conjunto de possíveis ações.

A primeira vantagem desse tipo de contrato vem do fato de não ser necessário construir a árvore de decisões antecipadamente, ou seja, não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras e as ações que devem ser executadas para cada uma delas, dessa forma

não existindo nesse tipo de contrato os problemas relacionados à racionalidade limitada dos agentes. A segunda vantagem vem do fato de não ser necessário recontratar sucessivamente, reduzindo assim os custos de transação quando existe especificidade de ativos, representando uma vantagem aos contratos de curto prazo sequenciais.

3.2.2 Estrutura de Governança das Transações

Por estrutura de governança, define-se como sendo o arcabouço institucional no qual uma transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização de transações e na garantia de suas execuções (FIANNI, 2002). Conforme Furubotn e Richter (2000), a estrutura de governança é entendida como um sistema de normas e seus instrumentos necessários de coerção inerente a cada organização, com o objetivo de economizar os custos de transação sendo capaz de mitigar os conflitos e procurar obter ganhos mútuos.

Conforme Azevedo (1996), o *insight* básico da economia de custos de transação gira em torno da afirmação de que “transações devem ser governadas, bem como, concebidas e executadas, e que certos arranjos institucionais desempenham essas incumbências melhor do que outros” (KLEIN e SHELANSKI, 1994, p.1). Dessa forma, tomando as dimensões das transações como parâmetro, o modelo preocupa-se em comparar a eficiência relativa alcançada nas diferentes estruturas de governança para cada tipo de transação.

O pressuposto central da economia dos custos de transação com relação às estruturas de governança é de que as mesmas devem estar alinhadas com as transações, as quais possuem características distintas, objetivando assim a minimização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1994). Dessa forma, para a teoria de custos de transação, a existência de instituições exclusivamente dedicadas à gestão e coordenação das transações decorre da intenção, por parte dos agentes envolvidos, de reduzir os custos a estas associados, ou seja, criam-se estruturas de gestão, sendo estas estruturas contratuais explícita ou implícita, dentro da quais as transações são realizadas.

3.2.2.1 Alternativas de Escolha

Em Williamson (2002), as principais contribuições agregadas aos estudos sobre as transações podem ser explicada por três aspectos: a noção de racionalidade limitada, a ideia de que as instituições importam e a ideia de que os diferentes atributos das transações são determinantes da estrutura de governança que será empregada.

Fianni (2002), com base em Williamson, apresenta a seguinte classificação para as estruturas de governança, em que considera as diferentes relações formadas com os distintos tipos de investimentos realizados pela empresa:

Governança pelo Mercado: é o caso em que a firma compra seus insumos no mercado, sendo a estrutura que mais se aproxima do mercado “puro” uma vez que é adotada em transações não-específicas e não há nenhum tipo de esforço para que haja a continuidade da relação, sendo eficaz nos casos de transações recorrentes. Nesse caso, os agentes precisam apenas consultar a sua própria experiência. No mercado, o principal mecanismo de alocação dos recursos é o preço, que fornece as informações sobre oferta e demanda para os agentes tomadores de decisão.

Governança Trilateral (Híbrida): a forma híbrida, seria a mais adequada para os casos de transações mistas ou até mesmo transações com ativos específicos, em que a firma faz uso de subcontratações, sendo mais eficaz para transações ocasionais, onde a principal característica é a possibilidade de renegociação dos contratos entre os parceiros. Nesse caso é necessário a especificação ex-ante de uma terceira parte a fim de que sejam avaliadas a execução e a solução de eventuais litígios.

Governança Específica de Transação (Hierarquia): a estrutura de governança com base na hierarquia é aquela na qual os dois lados da transação estão dentro da firma, facilitando assim a solução de conflitos e reduzindo conseqüentemente os custos de transação. Nessa estrutura, devido a existência de ativos específicos, a transação se torna cercada de riscos e incerteza, o que obriga a firma a optar por um dos dois tipos de estrutura: primeiramente é possível optar pela elaboração de contratos os mais completos possíveis, que descrevam minuciosamente os procedimentos a serem adotados, tais como forma de execução, limites de autoridade e resolução de conflitos preservando, portanto, a autonomia dos agentes. Por outro lado, pode-se optar pela forma hierarquizada, ou seja, integração vertical em que a firma opta pela produção do insumo, caso a elaboração de todo o arranjo contratual seja mais custosa e apresente riscos significativos tendo em vista a especificidade dos ativos. Nesse caso, os ativos possuem tamanho grau de especificidade os quais irão determinar a necessidade ou não

de haver integração vertical para poupar custos de transação.

O quadro abaixo apresenta os atributos de algumas características mais marcantes nas diferentes estruturas de governança analisadas:

| Atributos | Mercados | Formas Híbridas | Hierarquias |
|------------------------|----------|-----------------|-------------|
| Instrumentos | | | |
| * Estímulos Exógenos | ++ | + | 0 |
| * Controles | 0 | + | ++ |
| Administrativos | | | |
| Performance | | | |
| (Adaptação) | ++ | + | 0 |
| * Autônomas | 0 | + | ++ |
| * Por Coordenação | | | |
| Contrato Jurídico | ++ | + | 0 |

0 = Fraco; + = semi- forte; ++ = forte

Quadro 1 – Atributos da Estrutura de Gestão

Fonte: Williamson, 1991.

Desse modo, verificamos no quadro anterior que firmas que optam por estruturas de governança hierarquizadas, tentem a possuir um maior controle administrativo, apresentarem uma autonomia em sua performance e fundamentalmente uma redução na necessidade de manter contratos, se comparadas à estrutura de governança regida pelo mercado. Já para as formas híbridas, verificamos uma situação de fronteira.

Diante das diferentes características das estruturas de gestão, as mesmas se apresentam mais ou menos aptas a coordenar, de forma eficiente, determinada forma de transação. Associam-se tais características (i) aos mecanismos de incentivo e controle de comportamentos e (ii) a flexibilidade e adaptabilidade. Tais propriedades, apresentam diferentes graus de eficiência para a gestão de uma determinada transação, em função das características (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) que essa possui.

Na visão de Williamson (1991), a especificidade dos ativos envolvidos nas transações, constitui o principal responsável pela determinação do tipo de coordenação (mercado, firma, etc.) a ser realizada no ambiente econômico. De acordo com Williamson (1991), conforme o grau de especificidade de cada transação, será escolhida a melhor forma de implementar essa transação, por meio da estrutura de governança mais adequada. Quanto maior for a especificidades dos ativos, mais provável será a escolha de internalização da transação, trazendo a mesma para dentro da firma, adotando uma estrutura de governança com base hierarquia ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do

emprego do mercado como meio de coordenação.

Conforme Fagundes (1997), com base na teoria dos custos de transação, a presença da especificidade de ativos demonstra uma das ineficiências presentes da coordenação da interação entre os agentes por relações mercantis puramente competitivas, sendo necessário estabelecer vínculos de reciprocidade e restrições contratuais à condutas das partes envolvidas em um processo de transação, surgindo nas iniciativas de integração ou quase-integração ao longo das cadeias produtivas inovações organizacionais que buscam gerar ganhos de eficiência.

Fagundes (1997) ainda analisa que, diante da ausência de especificidade dos ativos, a estrutura de gestão mais eficiente, ou seja, em que verificamos a maior redução dos custos de transação, seria o mercado puro “impessoal”, em que os contratos limitam-se, em grande parte, a termos do cumprimento de entrega ou de pagamento. Porém, admitindo-se que os ativos específicos são um fenômeno relativamente generalizado, verificamos que os mercados puramente competitivos e individualistas podem mostrar-se ineficazes para a coordenação das interações entre os agentes econômicos.

Dessa forma, a realização de transações repetitivas que envolvam ativos específicos estimulam o surgimento de instituições que garantam a sua continuidade, sendo considerados os aspectos (i) determinantes da substituição do mercado por formas hierárquicas de gestão das transações; (ii) a evolução da organização interna das empresas; e (iii) a geração de padrões de interação entre os agentes que organizam sua atuação no mercado.

A recorrência de um determinado tipo de transação, é também um dos elementos importantes na determinação dos tipos de instituições especificamente desenhadas para a coordenação e gestão de tais transações. Quanto maior for a frequência de uma transação específica, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições com estruturas de governança adequadas para uma gestão de modo eficaz.

Quanto mais recorrentes forem as transações, maior a possibilidade de integrá-las verticalmente ou de realizar contratos de longo prazo, dessa forma, portanto, a frequência contribui para que se conheçam as peculiaridades dos agentes, favorecendo a previsão de comportamentos imprevistos.

A incerteza, assim como a especificidade dos ativos e a frequência, é um atributo das transações que exerce influência sobre as características das instituições, uma vez que diferentes estruturas de governança são mais ou menos suscetíveis à variação dos eventos. Desse modo, a incerteza representa um fator determinante na escolha de uma estrutura de governança.

O quadro a seguir demonstra, de forma resumida, a relação existente entre a escolha da

melhor estrutura de governança com base em duas das principais características dos custos de transação, a frequência e a especificidade dos ativos envolvidos:

| Frequência da transação | Tipo da transação | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Não-específica | Mista | Específica |
| Ocasionais | Governança de Mercado | Governança Trilateral | Governança Trilateral |
| Recorrentes | Governança de Mercado | Governança Bilateral | Integração Vertical |

Quadro 2 – Atributos da Estrutura de Gestão

Fonte: Williamson (1986, p.117).

Conforme Quadro 2, quanto mais específica e quanto mais recorrente é uma transação, ocorre uma tendência maior de que as transações realizadas via mercado sejam substituídas por transações realizadas intra-empresa, ou seja, a verticalização em sua estrutura de governança.

The challenge to comparative contractual analysis is to discern and explicate the different means. As developed below, each viable form of governance-market, hybrid, and hierarchy-is defined by a syndrome of attributes that bear a supporting relation to one another. Many hypothetical forms of organization never arise, or quickly die out, because they combine inconsistent features. (WILLIAMSON, 1991, p.274).

Dessa forma, conforme Fagundes (1997), o surgimento de instituições especificamente voltadas para a coordenação das transações objetiva a diminuição dos custos a estas associados, com a intenção de criar estruturas de gestão apropriadas, que constituem uma estrutura contratual, explícita ou implícita, dentro da qual a transação se localiza.

Verificamos que quanto mais específica é uma determinada transação, menor é a vantagem oferecida pelo mercado, uma vez que os custos relacionados à negociar, redigir, implementar e verificar a execução correta dos contratos aumenta. Desse modo, como visto ao longo dessa seção, a decisão final quanto a melhor forma de governança a ser adotada pela organização, seja ela via mercado ou via estrutura hierárquica, será tomada, em parte, com base na especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

4 ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA TCT À EMPRESA X

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA X¹

O propósito deste é avançar nas questões conceituais e empíricas relacionadas ao tema das estruturas de governança, sob a ótica da Teoria de Custos de Transação. Para tanto, realizou-se um estudo de caso envolvendo a análise da trajetória de mais de 100 anos de uma importante empresa do Rio Grande do Sul, pertencente ao setor de varejo vestuário e que atua no sistema de lojas de departamentos. O eixo norteador desse estudo foi tentar apurar os momentos nos quais a incorporação de princípios da TCT podem ser identificados nas estratégias de governança adotadas pela empresa. O nome comercial da empresa estudada será mantido em sigilo, a qual, daqui por diante será referida como Empresa X.

A metodologia adotada para a coleta das informações apresentadas neste capítulo, foi a de coleta de dados via matérias publicadas na internet, como entrevistas concedidas à revistas, jornais, participações da empresa em congressos, encontros, informações vinculadas no site de relacionamento com os investidores da companhia entre outros, estando todos listados nas referências deste trabalho.

Em 1912, inicia a história da empresa, com uma indústria têxtil instalada no bairro de Navegantes, em Porto Alegre, na qual eram produzidas capas de pura lã e capas do vestuário masculino, resistentes ao frio, ao tradicional vento Minuano e às chuvas, tornando-se uma peça de roupa indispensável, tanto para o gaúcho da campanha e caixeiros-viajantes, como também ao homem da cidade.

Em 1922 a empresa inaugura seu primeiro ponto de venda para comercialização de artigos têxteis. Até meados dos anos 1970, a referida unidade era pertencente a um dos maiores grupos industriais do Rio Grande do Sul que atuava nos mais variados setores: indústria têxtil, de confecções, de tintas e vernizes, de feltro, curtume, máquinas de costura, porcelana e artefatos de cimento. A unidade de venda então inaugurada tinha como finalidade distribuir os produtos da fábrica. Em 1935 a unidade foi ampliada e, em 1940, já oferecia um variado *mix* de produtos (moda, utilidades domésticas, artigos de cama, mesa e banho), se tornando então uma loja de departamentos.

No ano de 1958, a unidade sofreu uma nova ampliação, passando a ocupar 10 pavimentos, demonstrando sua vigorosa expansão. O layout interno foi reformulado e contou com inovações para os padrões da época, tais como a decoração sofisticada e a exposição

¹ Os dados utilizados nessa seção foram retirados da internet, utilizando para tal o do site da companhia bem como demias sites listados nas referências deste trabalho.

diferenciada, com manequins que realizavam pequenos movimentos, inauguração do restaurante e casa de chá, além de um setor de cabeleireiro infantil dotado de mini cinema. Na década de 60, o *mix* de produtos foi mais uma vez ampliado, com a inclusão de um setor de móveis. No mesmo período a empresa iniciou o processo de expansão para o interior do Rio Grande do Sul.

Em 1965, a segunda geração da Família assumiu o comando da Loja e, diante de seu crescimento e expansão, optaram por tornar independentes as diferentes empresas que o formavam, marcando então o início da história da rede de lojas de departamentos como uma empresa verdadeiramente independente, já que até então a mesma existia como parte do grupo, que englobava a indústria fabril instalada no bairro Navegantes.

A segunda metade dos anos 1960 e a década de 1970 foram de grande prosperidade para a rede de lojas. Viagens ao exterior eram realizadas com frequência em busca de novidades. Os relacionamentos, anteriormente desenvolvidos pela fábrica, facilitaram o acesso da Loja a outras empresas no exterior. As inovações, junto com as campanhas comerciais e premiações oferecidas, contribuíram para que a Loja batesse recordes sucessivos de vendas na época (anos 1970).

No ano de 1967, a empresa opta pela abertura de seu capital na Bolsa de Valores, ganhando assim fôlego financeiro, possibilitando seu crescimento dentro do estado do Rio Grande do Sul.

No início da década de 80, a inflação disparou no Brasil e ultrapassando os três dígitos no resultado anual. Os preços relativos da economia se desestabilizaram, levando o governo brasileiro a lançar uma sequência de medidas, como o congelamento de preços e salários, buscando, sem êxito, conter a elevação de preços generalizada. Nesta época, devido à incerteza gerada pelo desajuste da economia, junto à redução do poder de compra gerado pela inflação, o comportamento do consumidor oscilou entre períodos de grande euforia e consumo e outros de retração de compras. Dessa forma, a década de 1980 foi marcada por grandes dificuldades para o varejo de modo geral e, em especial, para a empresa em questão.

De acordo com Garcia, Bignetti e Hexsel (2013, p.5), em 1976, a entrada de um forte concorrente internacional (C&A), somando às mudanças no ambiente de negócios, e as sucessivas crises que passaram a ser enfrentadas, implicaram em mudanças no cenário competitivo que custaram a ser compreendidas pela gestão da Empresa. Diante desse fato, com a empresa apresentando resultados de vendas e margens em queda, em 1983 ocorreram modificações nos altos escalões de gestão da rede de lojas. A terceira geração da Família assume a administração da Empresa.

A então nova administração, mesmo obtendo alguma melhora nos resultados da companhia, não obteve êxito em reverter o quadro financeiro agravando ainda mais a situação a partir do ano de 1987. De acordo com dados retirados dos Relatórios Anuais publicados pela Empresa, do ano de 1986 para o ano de 1990, a receita líquida apresentou involução de 67% (em valores de 2011). Observando os mesmos relatórios percebe-se também piora nos indicadores de margem e liquidez. Diante da falta de capital de giro, a rede de lojas de departamentos em questão passou realizar compras na modalidade condicional e a ceder espaços para terceiros dentro de suas lojas.

Em 1989, os fornecedores diminuíram os prazos concedidos, fato que obrigou a adoção da mesma medida em relação aos clientes, gerando assim a redução no nível de vendas e na rentabilidade da Empresa. Como se não bastasse, o ano de 1990 foi marcado pela introdução de um novo plano de estabilização econômica, o Plano Collor, que teve como principal impacto a redução extraordinária da liquidez do país ocasionada pelo congelamento de 80% de todos os depósitos do *overnight*, gerando a redução da inflação em um mês, assim como a queda das atividades econômicas. Naquele momento, a Empresa viveu uma das piores situações financeiras da sua história. A declaração do Diretor Superintendente evidencia o processo de desajustamento pelo qual a empresa passou no período em questão:

[...] as pessoas queriam comprar, mas não podiam mais comprar, porque elas queriam pagar vinte e a loja estava vendendo por vinte e seis. Ela não se adequou à nova realidade da sociedade brasileira, que vivia outra situação. Acabou o milagre, voltamos a ser brasileiros normais. Por não ver essa realidade, a loja passou a ter dificuldades, passou a ter quedas de vendas, enfim, passou por todas essas dificuldades. Ai, mil e uma coisas foram tentadas. E como começou a faltar capital de giro, ela começou a alugar espaços dentro da loja. Foi cada vez mais se descaracterizando. A loja chegou a vender mel, sabe o que é isso, vender mel! Então se alugavam espaços para grifes, para lojas de tênis. A loja quase ficou como um mini shopping. Então, imagina todo aquele glamour, todo aquele posicionamento, e as pessoas, os clientes observando estas coisas todas. Era uma tentativa de fazer renda e receber um percentual, porque não tinha capital de giro para fazer as compras (GARCIA, BIGNETTI e HEXSEL, 2013, p. 6).

Diante dos problemas enfrentados, no início de 1991, a rede de lojas, que nesta época era composta por apenas 8 unidades, passou por uma completa reestruturação. O ponto de partida foi a renovação do Conselho de Administração, com a nomeação de empresários com destacada experiência em seus respectivos setores de atuação e a contratação de um consultor para o desenvolvimento do primeiro plano estratégico da empresa. Iniciou-se um rigoroso programa de recuperação financeira, envolvendo o fechamento de unidades e a alienação de imóveis, com o objetivo de reconstituir o capital de giro, redução de despesas e otimização de

recursos organizacionais. Houve ainda nesse período a redução no quadro funcional e a terceirização de atividades não relacionadas ao negócio principal.

Ainda como parte da reformulação da empresa, o antigo modelo de loja de departamentos “*full line*” foi substituído pelo conceito de loja de departamentos com especialização em moda e produtos focados mais no público feminino. As primeiras ações estiveram relacionadas às questões mercadológicas, a nova administração identificou que as lojas necessitavam de padronização de produtos e preços, o processo de venda era inadequado, não havia posicionamento mercadológico e faltava foco. Porém, a carência de recursos exigiu que tais alterações, que levariam ao reposicionamento da empresa, fossem realizadas de forma gradual, conforme relato do Diretor Superintendente:

[...] eu estabeleci como prioridade o seguinte: não dá pra fazer tudo ao mesmo tempo. Vamos fazer assim: em 1992 nós vamos acertar o P de produto e o P de preço; em 1993 vamos acertar o P ponto de venda e em 1994 vamos para o P de promoção. Porque não adianta fazer tudo ao mesmo tempo [...]. Então acertamos os P(s) de produto e preço e começou a sobrar algum dinheiro. Com esse dinheiro, começamos o processo de padronização das lojas e quando nós achamos que tínhamos o P de produto e P de preço certos, fomos lá, em 1994, e dissemos: venha conhecer a nova Empresa x! Porque se a gente fosse fazer isso em 1992 seria uma frustração incrível [...] (GARCIA, BIGNETTI e HEXSEL, 2013, p. 7).

Junto com tais medidas, foi realizada a reaproximação da rede de fornecedores com a criação de alianças estratégicas que objetivavam ajustar o *mix* de produtos ao poder aquisitivo e às preferências do novo público alvo, bem como a utilização estratégica do conceito de marcas próprias.

A partir de 1994, a rede iniciou um grande plano de expansão, objetivo definido no plano estratégico desenvolvido em 1991. Reestruturada, a empresa inaugurou lojas além das fronteiras do Rio Grande do Sul, chegando aos Estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e para o Distrito Federal, consolidando sua posição nesses mercados como uma loja de departamentos especializada em moda com mercadorias de qualidade a preços competitivos. Em 1991, quando teve início o processo de reestruturação, a Companhia contava com oito lojas e, até novembro de 1998, já havia inaugurado 13 novas lojas, totalizando 21 unidades.

No ano de 1997, uma revisão do plano estratégico realizada em 1996, definiu que a empresa deveria atuar em nível nacional, pois só assim conseguiria fazer frente a seu principal competidor. Sendo assim, foi dado outro grande passo, a entrada da rede no estado de São Paulo, principal centro econômico do país, com a incorporação de duas tradicionais redes de lojas que sofreram falência: Mappin e da Mesbla.

Cabe ressaltar que tal expansão exigia recursos financeiros dois quais a Empresa não dispunha, sendo necessário então um sócio, capaz de investir os estimados US\$ 100 milhões necessários para tal expansão. A busca pela sociedade finalizou com a venda do controle acionário para a uma importante empresa do setor varejista americano, em dezembro de 1998, que disponibilizou os recursos necessários para sua expansão por todas as regiões do Brasil.

Alguns benefícios operacionais foram incorporados no momento em que a empresa se tornou subsidiária do grupo americano, tais como o acesso a fornecedores internacionais, especialistas na escolha de pontos comerciais, bem como a procedimentos e controles internos diferenciados, sendo esse um período de grande aprendizado para os gestores da empresa e contribuindo para um crescimento substancial da Companhia a partir de dezembro de 1998.

Em 1999, a rede voltou a se expandir, desta vez para o estado do Rio de Janeiro, inaugurando quatro lojas na capital, uma em Niterói e outra em Volta Redonda. Também foram inauguradas lojas em Belo Horizonte e Brasília.

A convivência com a nova controladora durou pouco mais de seis anos, já que em 2005, a controladora optou por sair da sociedade e vender suas ações de forma pulverizada na Bovespa, tornando-a a primeira corporação brasileira (com 100% das ações negociadas em bolsa). Tal processo de venda, proporcionou o ingresso líquido de aproximadamente R\$ 343 milhões nos cofres da empresa. Esses recursos seriam determinantes para o segundo grande período de expansão da Empresa, ocorrido a partir do início dos anos 2000.

Observando a evolução da companhia ao longo dos anos 2000, é possível identificar a implementação de significativas ações mercadológicas como, por exemplo, a exposição dos produtos nas lojas segundo o conceito de estilos de vida (*lifestyles*), em 2003, o lançamento das minicoleções quinzenais (*fast fashion*), em 2004, e o início da comercialização de produtos financeiros em 2006, que compreendiam as vendas financiadas em 0+8 parcelas fixas com encargos, os Empréstimos Pessoais (incluindo Saque Rápido), os Títulos de Capitalização e os Seguros. A entrada no mercado nordestino ocorreu também em 2006 e na Região Norte em 2007, com a inauguração da loja de Manaus, marcando o início da segunda fase de expansão. Entre 2006 e 2011, foram inauguradas 98 unidades, em diversas regiões do país.

A partir do ano de 2010, novos projetos foram iniciados pela empresa, com o começo da abertura de lojas menores especializadas na comercialização de moda jovem e o início de sua operação de vendas pelo e-commerce. Já em 2011, foi adquirido por R\$ 165 milhões o controle societário da Maxmix Comercial Ltda., empresa como foco em produtos de cama, mesa, banho, utensílios domésticos e artigos de decoração, com 28 lojas em operação no

Brasil, complementando assim o pacote de produtos e serviços oferecidos pela rede. Ao final de 2011 havia 164 unidades da rede de lojas de departamentos operando em todas as regiões do Brasil.

Hoje a rede de lojas de departamentos, pertencente ao segmento varejo vestuário, é a segunda maior rede de lojas de departamentos de vestuário no Brasil, com mais de 13.00 funcionários e cerca de 180 lojas existentes instaladas em Shopping Centers em pontos centrais de cidades, nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país, além das demais lojas menores especializadas na comercialização de moda jovem e as especializadas em utensílios domésticos, cama, mesa e banho.

De acordo com a consultoria britânica *Interbrand*, realizada em 2013, somente a marca da empresa analisada está avaliada em R\$ 842 milhões, ocupando a posição de número 13^a no ranking das marcas mais valiosas do Brasil.

4.2 A TRAJETÓRIA DA EMPRESA X SOB A ÓTICA DA TCT

A abordagem da Teoria dos Custos de Transação se emprega ao estudo das formas de organização, com particular atenção às firmas, ao mercado e à relação contratual. Os contratos mantidos pela organização são de fundamental valor e a transação é o centro de análise da teoria. Portanto, a economia dos custos de transação, preocupa-se com as relações contratuais e tem como objetivo central de implantar uma melhor estrutura de transação entre a empresa e seus fornecedores, clientes e empregados, reduzindo os custos associados.

Dessa forma, o enfoque da Teoria dos Custos de Transação fornece o arcabouço teórico necessário para realizar a análise do desenvolvimento e da mudança estrutural sofrida pela empresa em questão, em sua trajetória de mais de 100 anos, e as consequências das alterações na sua forma de organização, estrutura de governança e novas relações entre hierarquias e mercados em um contexto reforçado, sobretudo, pela multiplicação dos contratos.

Sob a perspectiva dos fundamentos envolvidos na Teoria de Custos de Transação, buscaremos demonstrar as estratégias seguidas pela empresa na busca de alcançar vantagens competitivas no mercado. Os resultados demonstraram que as vantagens conseguidas pelas empresas podem ser explicadas por meio da eficiência dos custos de transação, resultante de ações distintas e relacionadas à estrutura de governança pelo mercado, criação de instituições

de controle, ganho de experiência por meio de alianças e aumento do poder de negociação junto aos fornecedores.

4.2.1 Primeira fase: anos 20 ao início dos anos 90

Observa-se, claramente, que a empresa procurou eficiência em suas operações por meio de alteração de sua estrutura de governança. Inicialmente, expandiu-se ao inaugurar, no ano de 1922, seu primeiro ponto de venda, privilegiando a integração vertical, uma vez que a loja foi aberta com a finalidade de comercializar os produtos fabricados em sua indústria têxtil, processo que podemos entender como a incorporação do processo de comercialização dos bens produzidos.

De acordo com Slack (1996, p.1), a integração vertical resulta de uma análise realizada pela organização, em que “a operação está decidindo...se ela mesma realiza um serviço específico”, resulta da decisão tomada pela empresa, da conveniência de adquirir fornecedores, produzindo seus próprios insumos (integração para trás, ou à montante) ou possuir suas próprias fontes de distribuição (integração para frente, ou à jusante), ficando mais próximo dos consumidores.

Podemos caracterizar por integração vertical, a situações em que se verifica a atuação de uma empresa em mais de um estágio do processo produtivo, como por exemplo, no caso da empresa em análise na qual verificamos claramente que a intenção inicial era de se envolver em diversas etapas do processo produtivo, desde a fabricação de tecidos, utilizados então na fabricação de roupas e por fim, desenvolvendo sua própria rede de comércio, aproximando-se do consumidor final.

A partir de 1940, com a comercialização de um *mix* mais amplo de produtos, tornou-se então uma loja de departamentos, alterando então sua estrutura de governança, passando a optar por uma atuação híbrida, produzindo ainda parte de suas mercadorias, e adquirindo outra parte via mercado. Com a nova estratégia de atuação, em que não mais apenas vestuário era comercializado e sim uma gama muito maior de produtos, indo de calçados à eletrodomésticos, a empresa teve de recorrer a diversos fornecedores. Desse modo, a empresa passou a adquirir grande parte do seu *mix* de produtos diretamente no mercado, por meio de uma transação mercantil de compra, entendendo que esta era a forma mais eficiente de atuação.

Durante muitos anos a empresa em análise ficou conhecida como uma loja de departamentos que oferecia o mais amplo *mix* de produtos, em comparação com suas concorrentes. Para manter sua credibilidade frente aos consumidores, precisava ter a sabedoria de como gerenciar operações relacionadas a compras, movimentação, exposição e venda dos mais diferentes produtos. Podemos entender então que, ao optar pela diversificação dos produtos comercializados, a empresa se deparou com existência de custos de transação mais elevados relacionados às dificuldades verificadas nas transações realizadas via mercado, que geram maiores custos relacionados a necessidade de um volume elevado de contratos, bem como custos associados à necessidade de manter uma estrutura para o gerenciamento das diversas transações.

Com isso, a empresa deparou-se com uma forte crise, observada pela queda na receita líquida entre os anos de 1986 à 1990, bem como uma piora nos indicadores de margem e liquidez, o que levou então, após alguns anos de atuação nesse formato, a optar pela redução do seu *mix* de produtos, voltando então sua estratégia de atuação para o público feminino e focando exclusivamente na linha mole (vestuário, calçados, cama, mesa e banho), devido à necessidade da empresa em se adequar aos novos preços que os consumidores queriam pagar. Desse modo, as habilidades relacionadas à ampla linha foram liberadas e os ativos empregados no seu desempenho receberam novo aproveitamento.

A percepção dos consumidores em relação à empresa construída ao longo dos anos 1960 e 1970, como sendo uma fornecedora de produtos de qualidade e de glamour, ainda permanecia na mente dos consumidores no início dos anos 1990. De fato, a força da marca, anteriormente associada à moda masculina e à comercialização de um amplo *mix* de produtos, contribuiu para que, a partir de 1990, o seu reposicionamento, focalizando mais especificamente a mulher, fosse bem sucedido, sendo esta a estratégia adotada para ganhar vantagens competitivas e conseguir então sustentar sua permanência no mercado.

Outra ação implementada durante o ano de 1992, visando reduzir os custos, foram modificações nos processos relacionados à venda. A empresa até então mantinha o mesmo modo de operação de vendas adotado nos anos 1930. Desde lá, toda a operação de venda era realizada com o acompanhamento de um vendedor especializado, responsável pela recepção do cliente, até a entrega das mercadorias. Passou-se então a expor a totalidade das mercadorias existentes em cada unidade, pondo fim da venda através de vendedores, iniciando o formato de autoatendimento. Assim, podemos verificar uma redução de custos pela eliminação do serviço especializado realizado pelos vendedores, sendo que estes deveriam ser trabalhadores altamente qualificados/especializados, capazes de atender e tirar

duvidas dos consumidores, sendo assim ativos específicos da operação de venda. Os vendedores, por sua vez, foram substituídos por profissionais encarregados de repor as mercadorias nas araras e, eventualmente, de atender a alguma solicitação dos clientes.

4.2.2 Segunda fase: final dos anos 90 até a atualidade

A limitação ao acesso às informações, a inconstância do ambiente, a possibilidade de comportamentos oportunistas e a pequena margem de negociação entre cliente-fornecedor em certas situações mercadológicas, criam falhas de mercado (PFEFFER, 1992), as quais são fontes para o surgimento dos custos de transação. Favorecendo a renovação do conhecimento organizacional, a empresa em análise obteve acesso a conhecimento advindo do exterior em diversos momentos da sua trajetória, iniciando com a herança dos relacionamentos estabelecidos pela Fábrica, que abriram as portas para que os executivos da empresa visitassem empresas no exterior. Podemos dizer que o acesso a este conhecimento, cuja difusão era bem mais lenta na época, reduziu os custos associados à racionalidade limitada, uma vez que aumentou o conhecimento da empresa favorecendo a sua tomada de decisão e a renovação dos seus recursos e competências nos anos 1960 e 1970, notadamente àqueles relacionados à identificação de tendências e ao desenvolvimento e lançamento de coleções, sendo de suma importância para seu posicionamento no mercado.

A partir de 1994, a empresa focou seus esforços para a sua expansão territorial, determinados a seguir o objetivo de tornar-se uma empresa nacional. Inteiramente reestruturada, a empresa inaugura lojas além das fronteiras do Rio Grande do Sul, passando então a atuar no Estado de Santa Catarina, Paraná, e um ano depois é dado um outro grande passo: a entrada da rede de lojas no Estado de São Paulo.

Em 1998, quatro anos após o início da expansão, com a necessidade de adquirir recursos financeiros para tornar possível seu plano de expansão, foi transferido o controle acionário para uma empresa que, na época, representava a maior do setor varejista americano. Entretanto, de acordo com dois diretores da empresa na época, tal relacionamento, proporcionou mais do que recursos financeiros, incorporando benefícios em termos de capacidades relacionadas à controles, à gestão do negócio e ao relacionamento com fornecedores sendo este mais um momento em que a empresa pode reduzir seus custos devido ao acesso à novos conhecimentos, via redução de custos associados à racionalidade limitada.

O depoimento de um conhecido consultor do segmento varejista amplia e enfatiza os benefícios decorrentes de tal relacionamento:

[...] a aquisição pela “empresa americana” trouxe conceitos internacionais, descortinou as melhores práticas de gestão do varejo dos EUA e a nossa empresa pode absorver tudo isso numa velocidade muito grande, não por livro ou por visita, mas como insider, pois recebeu toda esta injeção de competência, de informação, de práticas, benchmarks, diretamente na veia. E quando a “empresa americana” saiu, deixou como legado um modelo de gestão, de profissionalização, uma estrutura equivalente a de uma grande corporação do varejo de moda global [...] (GARCIA, BIGNETTI e HEXSEL, 2013, p. 13).

Desse modo, podemos entender que a empresa, com a venda de seu controle acionário para uma empresa multinacional americana, teve a oportunidade de absorver conhecimentos até então desconhecidos para ela, gerando um ganho de experiência por meio dessa aliança que levou ao acesso à uma rede muito maior de fornecedores, bem como um aumento no poder de negociação junto aos mesmos. A partir desse momento, a empresa volta sua operação para o mercado externo, aumentando o percentual de produtos importados no volume total de seu *mix* de produtos comercializados.

Nesse momento então, podemos verificar uma terceira alteração em sua estrutura de governança, que iniciou com uma estrutura verticalizada, passando em um segundo momento para uma estrutura mais voltada para a híbrida, em que adquiria seus produtos via mercado, mas ainda mantendo parte da produção do *mix* oferecido, e agora voltando-se totalmente para a estrutura de governança via mercado e recorrendo em grande parte para fornecedores externos, na busca de reduzir seus custos.

Uma das principais razões que levou a empresa em análise à optar pelo aumento das importações em detrimento dos fornecedores do mercado interno, opção esta que perdura até a atualidade, foi resultado da pesada carga tributária, dos altos custos de produção e da baixa escala da indústria nacional, seguidas por questões logísticas, sendo estes os principais entraves à indústria têxtil no país. Hoje, cerca de 18% e 20% de seus produtos são importados, sendo 40% equivalentes a itens de inverno como couro e lã e tal percentual é resultado da estação pouco rigorosa no país e da escassez de matéria-prima suficiente para produzir tais peças em larga escala, segundo depoimento concedido pelo diretor-presidente da empresa ao Jornal Corporativo RJ/SP, no ano de 2012.

No ano de 2005, é vendido o controle acionário da Companhia no mercado de capitais. A empresa então torna-se a primeira Corporação brasileira com o capital totalmente pulverizado, estando então sem a presença de um controlador. Se a aquisição do controle

acionário pela empresa americana contribuiu para o acesso à recursos estratégicos fundamentais ao processo de renovação e expansão, com a venda do seu controle acionário não foi diferente. A venda do controle, via mercado de capitais, resultou na entrada líquida de aproximadamente R\$ 343 milhões, recurso este que financiou o segundo momento de grande expansão da empresa, que entre 2005 e 2011, eleva em 148% sua base instalada, alcançando a marca de 100 lojas. Em entrevista concedida pelo diretor-presidente ao consultor Belmonte e Prado (2014) do site *Menager*, sobre este período, demonstra a credibilidade alcançada pela empresa no mercado internacional:

Crescemos e nos desenvolvemos até que, em julho de 2005, a empresa americana decidiu sair do Brasil e vendeu a sua participação, que era 98%, no mercado de capitais. A rede entrou para o Novo Mercado, segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Fomos a primeira empresa brasileira a ser uma corporação, empresa que não tem um controle acionário definido, sem acionista controlador, apenas 900 sócios, sendo que 90% deles são fundos de investimentos, formados por pessoas físicas, 90% deles são dos Estados Unidos e Europa e apenas 10% brasileiros.

A partir de 2011 é possível identificar um novo movimento de posicionamento estratégico sendo realizado pela Companhia. Com a aquisição da uma nova empresa paulista, já estabelecida no mercado como uma rede de lojas dedicada exclusivamente para artigos de casa, a Companhia visava complementar o pacote de produtos de moda oferecidos, seguindo uma tendência de mercado identificada nas principais redes de lojas de departamentos internacionais como Zara (Espanha), Falabella (Chile), H&M (Suécia) e Urban Outfitters (Estados unidos). A aposta pretendia aumentar o portfólio de produtos oferecidos, e gerar valor aos acionistas, apostando em um processo de expansão rápido e rentável.

Com essa aquisição, podemos apontar um movimento de internalização e uma volta da empresa às suas origens, já que no início de suas operações a empresa em análise atuava nos segmentos de cama, mesa e banho, bem como no segmento de linha dura. Essa fatia de mercado, que saiu do foco da companhia devido à sua incapacidade de gerir o elevado volume de transações necessárias para manter sua operação, frente ao seu tamanho reduzido na época, ressurge após diversas alterações estruturais realizadas e em um momento de excelente situação financeira e de grande confiança e otimismo dos gestores e acionistas da empresa. Tal cenário favorável, torna viável o plano de expansão da empresa nesse segmento deixado de lado no passado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Examinamos a evolução da empresa X analisada, que inicia sua história como sendo uma empresa familiar e que, em determinado momento de sua evolução, transformou-se em subsidiária de uma multinacional, mas agora é uma corporação, sem um acionista controlador. Buscamos apontar em seu desenvolvimento, as ocorrências de alterações de estrutura de governança de acordo com a Teoria de custos de Transação, dentre outros fatores que afetam os custos provenientes das trocas entre agentes.

De forma resumida, podemos dizer que a empresa X buscou garantir a condição de eficiência de suas operações, promovendo alterações, via alterações na estrutura de governança, na medida em que primeiro realiza a integração vertical ao agregar ao processo de comercialização dos bens por ela produzidos, depois opta pela estrutura híbrida, ao agregar também a comercialização de bens adquiridos no mercado, via transações com fornecedores. Após a crise enfrentada, reestruturou sua área de atuação, restringindo o *mix* de produtos comercializados e conseqüentemente, reduzindo o número de fornecedores contratados e diminuindo a necessidade de uma estrutura para gerir os mesmos, simplificando sua operação comercial (retirando vendedores especializados e implementando o auto atendimento, reduzindo ainda mais os custos). Por fim, a empresa já atuando exclusivamente pelo mercado passou a buscar um percentual significativo de seus produtos no exterior. Conforme segue figura 1, ilustrando a evolução de sua de governança:

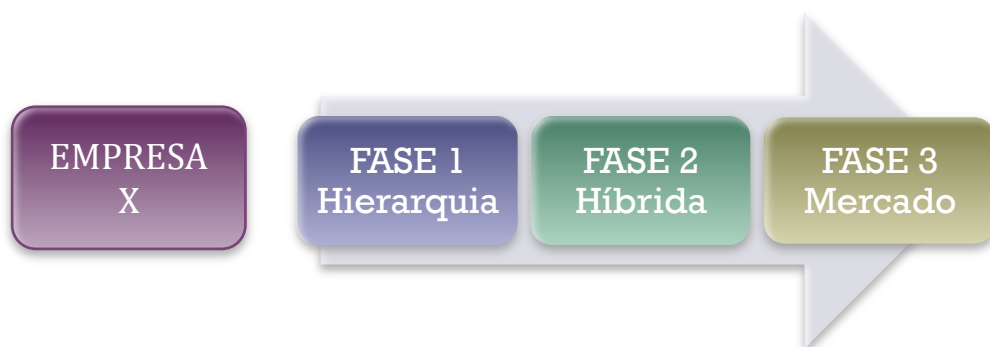


Figura 1 – Evolução da Estrutura de Governança da Empresa X

O grande desafio enfrentado pela empresa foi o de estabelecer uma estrutura de governança que ao mesmo tempo em que minimizasse os custos de transação, contribuísse

para torna-la mais competitiva. De acordo com a TCT, a decisão final quanto a melhor forma de governança a ser adotada pela organização, seja ela via mercado ou via estrutura hierárquica, foi tomada com base na comparação entre os custos de transação, associados a cada estrutura da governança, levando em conta as principais características das transações realizadas pela empresa.

Pela abordagem da Teoria de Custos de Transação, considera-se que quanto mais específicos sejam os ativos, maior a probabilidade da ocorrência de integração vertical, já que, nessa situação, maior a dificuldade colocada para a empresa de suprir via mercado sua demanda por esse ativo. No caso da empresa analisada, não se identificou um grau elevado de especificidade de ativos, o que possibilitou a alteração, sem grandes problemas, de uma estrutura de governança verticalizada, opção escolhida no início da formulação da companhia, para uma forma híbrida, adotada no período em que comercializada um grande *mix* de produtos. Porém, podemos entender que os custos associados a essa alteração, tornaram-se demasiadamente elevados devido ao aumento da estrutura necessária para gerir tais contratos. Podemos também citar, como um agravante para a manutenção de tal estrutura, a necessidade associadas à dificuldade manter garantia de qualidade vinculada à Marca da empresa X, a qual foi constituída ainda na unidade fabril, uma vez que via mercado, diversos são os problemas possivelmente enfrentados no que diz respeito a qualidade dos produtos e, com o elevado *mix* de produtos ofertados pela empresa, o controle de qualidade tornava-se mais difícil de ser mantido. Ao se reduzir o *mix*, possibilitou-se a melhora desse controle, podendo então manter um número menor de fornecedores e um relacionamento mais próximo com os mesmos, liberando grande parte dos ativos dedicados ao controle das transações para atividades focadas em gestão da marca, marketing, propaganda, desenvolvimento de novos produtos e etc.²

Verificamos que o aumento da competitividade entre as organizações tem levado as mesmas a se adequarem às novas e voláteis condições do mercado de forma ágil e mais o eficientemente possível, repensando seus processos, estruturas organizacionais e suas políticas.

Entretanto, no momento em que os defensores da Teoria dos Custos de Transação enfatizarem somente a eficiência operacional, as empresas correm o risco de obter apenas vantagens de curto prazo, uma vez que os recursos que sustentam estas vantagens podem ser

² No Brasil, a Arezzo, fabricante de sapatos femininos, segue caminho semelhante ao da americana Nike, ao terceirizar a produção e focalizar seus próprios esforços na marca, marketing e desenvolvimento de produtos (NAIDITCH, 1999), caso muito semelhante ao da empresa analisada neste trabalho.

erodidos por meio da imitação, proliferação de melhores práticas, desenvolvimento de novas tecnologias, ou mesmo devido à convergência competitiva, variáveis estas não contempladas na TCT, porém observadas de forma muito presente no estudo de caso, no momento em que diversas alterações de posicionamento de mercado foram realizadas para manter a empresa em funcionamento.

Desse modo, verificamos neste trabalho, através do estudo de caso que, apesar das vantagens atribuídas à integração vertical, pelos defensores da Teoria de Custos de Transação, como uma maneira para minimizar os custos associados às transações, tais como: economia nos custos de operação; eliminação de custos de mercado; melhor controle para estabelecer a qualidade e; proteção da tecnologia, esta estratégia também demonstra possuir alguns limites.

De acordo com o modelo de operação exercido atualmente pela empresa X, um fornecedor externo, por exemplo, pode produzir o produto a um custo menor e, neste caso, as transações internas da integração vertical podem ser dispendiosas e reduzir a lucratividade.

Na opção por uma estrutura verticalizada, a empresa deve estar ciente de que substanciais somas de capital devam ser investidas em tecnologias específicas, e mesmo assim, a estratégia pode se tornar problemática se a tecnologia se modificar rapidamente. Além disso, alterações de demanda podem criar equilíbrio de capacidade e problemas de coordenação na produção. Por fim, quanto maior o número de elos integrado na cadeia produtiva, maior tende a ser os custos associados ao aumento da coordenação e da burocracia. Todos estes aspectos alertam para o uso cauteloso da integração vertical como estratégia redutora de custos para as empresas.

REFERÊNCIAS

- ABVTEX – Associação brasileira do varejo textil. **Importados invadem varejo de vestuário**. Disponível em: <<http://www.abvtex.org.br/noticias-abvtex/noticias-da-abvtex/2564-importados-invadem-varejo-de-vestuario>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **XXXVII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2013**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=68>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- AZEVEDO, Paulo Furquim. **Integração vertical e barganha**. Tese (Doutorado em Economia). São Paulo: FEA, USP, 1996.
- BARBOSA, Daniela. **Renner conclui compra da Camicado**. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/renner-conclui-compra-da-camicado>>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.
- BAUMOL, W. (1959) **Business Behavior, Value and Growth**. Nova York: MacMillan.
- BELMONTE, Wagner; PRADO, Raquel. **O “efeito dominó” da Renner num modelo que se retroalimenta**. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=1727>. Acesso em: 15 mai. 2014.
- BRITTO, J. Redes de Firms e Eficiência Técnico-Produtiva: Uma Análise Crítica da Abordagem dos Custos de Transação. **Anais do XXII Encontro Nacional de Economia**, pp. 120-139, 1994.
- _____. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação. In: **encontro nacional de economia**, 22, 1994, Florianópolis. *Anais...* Brasília: ANPEC, 1994. V.1, p. 120-39.
- CHEUNG, S. N. S. On the new institutional economics. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. (Eds.). **Contract economics** (pp. 48-75). Oxford: Blackwell Publishers, 1990.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, **New Series**, vol. 04, n 16, Nov/1937, p.387-405.
- CONCEIÇÃO, O. A. C. **Além da Transação: Uma Comparação do Pensamento dos Institucionalistas com os Evolucionários e Pós-Keynesianos**. Texto para Discussão FEE n.24 (2008) – ISSN-5588.

DELMA, M.; TOKAT, Y. **Deregulation process, governance structures and efficiency: the U.S. electric utility sector.** Energy Policy and Economics Paper 004, University of California Energy Institute, 2003.

EXAME.COM. **Camicado.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/topicos/camicado>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

FAGUNDES, J. Custos de transação e impactos sobre a política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea.** Rio de Janeiro, n.2, jul./dez. 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997.

FEIJÓ, C. A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística evolução nas conceituações. **Revista de Economia Contemporânea,** Rio de Janeiro, 8(2): 351-376, jul./dez. 2004.

FIANNI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 267-276.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Importados invadem varejo de vestuário.** 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1096040-importados-invadem-varejo-de-vestuario.shtml>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

FURUBOTN, Eirik. G.; RICHTER, R. The new institutional economics: an assessment. In: FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. (Eds.) **The new institutional economics.** College Station, TX: Texas A&M Press, 1994.

_____; _____. **Institutions an economic theory: the contribution of the new institutional economics.** University of Michigan Press, 2000.

GARCIA, Adalberto Escalona Gonçalves; BIGNETTI, Luiz Paulo; HEXSEL, Astor Eugênio. **O Exercício de Capacidades Dinâmicas na Lojas Renner.** Rio de Janeiro. EnAMPAD de 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/06%20-%20ESO/PDF%20ESO%20-%20Tema%203/2013_EnANPAD_ESO1032.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2014.

GIBBONS, R. Four Formal (izabel) theories of the firm, **Working Paper, Department Economics,** MIT, September 2004.

KLEIN, P.; SHELANSKI, H. **Empirical research in transaction cost economics.** s.N.t, 1994. Mimeo.

LYONS, Bruce R. Contracts and Specific Investment: An Empirical Test of Transaction Cost Theory. In: Williamson, Oliver E.; Masten, Scott E. **The economics of transaction costs**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Ltd, 1995, p. 282-299.

MACHADO, A. G. C; OLIVEIRA, M. V. S. S.; CAMPOS, J. R. R. **Teoria dos custos de transação**: um estudo multi-caso de empresas integradas verticalmente. Disponível em: <file:///C:/Users/Renata/Downloads/448-MACHADO_AG_CUSTOS_DE_TR.pdf>. Acesso em 18 abr 2013.

MELO, Mariana. **Renner**. Disponível em: <<http://www.casodesucesso.com/?cid=75>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization and Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NAIDITCH, Suzana. **De salto alto na Arezzo**. Exame, abr. 1999; Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0687/noticias/de-salto-alto-m0048882>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

NIEHANS, Jürg. Transaction costs. In: THE NEW PALGRAVE: a dictionary of economics. London: Macmillan Press, 1987. v. 4, p. 676-679.

NORTH, Douglass C. **Institution, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University, New York, 1990.

PESSALI, H. F. **Teoria de Custos de Transação**: um avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico. 1998. 132 f. Dissertação (Mestrado). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Paraná.

_____; FERNÁNDEZ, R. G. Teoria de Custos de Transação e Abordagens Evolucionistas: Análise e Perspectivas de um Programa de Pesquisa Pluralista. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 99-116, 2001.

PFEFFER, Jeffrey. (1992) - **Organizaciones y teoria de las organizaciones**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. cap. 4, p.138-157.

PONDÉ, João L. S. P. de S. **Coordenação e Aprendizado**: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados. Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, Campinas, 1993.

_____. Concorrência e mudança institucional em um enfoque evolucionista. In: **XXIV Encontro Nacional de Economia**, (Águas de Lindóia). Anais. Águas de Lindóia: ANPEC, 1996.

PREVEDELLO, M. I.; PESSALI, H. F.; ALMEIDA, F. Desenho Institucional e Custos de Transação: um estudo sobre a reestruturação do Programa Banco Social no Paraná. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 157-176, 2013.

RENNER. **Aquisição da totalidade das quotas da CAMICADO Hous aware Razão Social**: Maxmix Comercial Ltda. Disponível em: <<http://www.mzcenter.com.br/Arquivos/352821.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

_____. **Destaques**. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/renner/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 15 mai. 2014.

_____. **Sobre a Renner – Nossa História**. Disponível em: <<http://portal.lojasrenner.com.br/renner/front/institucionalHistoria.jsp>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

REUTERS, Vivian Pereira. **Especial importados invadem varejo de vestuário**. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,especial-importados-invadem-varejo-de-vestuario,877388>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Zilmar de. **O auto-suprimento na indústria de energia elétrica**: uma análise sob o enfoque da nova economia institucional. Rio de Janeiro: Universidade Federal de São Carlos, 2004.

STECANELLA, Vanessa. **Varejo do vestuário critica salvaguardas à indústria**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/varejo-do-vestuario-critica-salvaguardas-a-industria>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, nº 3 jan./jun. de 1998.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**. v. 36, 1991, p.269-296.

_____. **Transition Cost Economics and Organization Theory**. In: SMELSER, N; SWEDBERG, R. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University, Press, 1994.

_____. **Economic Organization**: Firms, Markets and Policy Control. Wheatsheaf Books, 1986.

_____. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México, Fondo de Cultura Económica, 1985.

_____. **The mechanism of governance**. Oxford: University Press, 1996.

_____. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 16, n 3, 171-195. American Economic Association, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio Rachel. **Direito e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.