



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA - UESB  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - DCSA  
COLEGIADO DO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - CCE**

**RONALDO NASCIMENTO DOS SANTOS**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA  
BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990**

**VITÓRIA DA CONQUISTA - BA**

**2011**

**RONALDO NASCIMENTO DOS SANTOS**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA  
BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990**

Monografia apresentada à Coordenação do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, como requisito parcial para aprovação na disciplina Monografia II e obtenção do Título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Ms. C. José Antônio Gonçalves dos Santos.

**VITÓRIA DA CONQUISTA - BA**

**2011**

**RONALDO NASCIMENTO DOS SANTOS**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA  
BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990**

Monografia aprovada em 23 de novembro de 2011, pela seguinte Banca Examinadora:

---

Prof. Me. José Antônio Gonçalves dos Santos  
Orientador

---

Prof. Rondinaldo Silva das Almas  
Examinador

---

Prof. Josias Alves de Jesus  
Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus, pois Ele me possibilitou completar mais esta fase dos meus estudos e me concedeu o privilégio de conviver com meu pai Gildásio, minha mãe Dalva e meus irmãos Reginaldo e Roseane, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, principalmente minha mãe que enquanto Deus permitiu, sempre esteve ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador, José Antônio, que além de professor se tornou um grande amigo. A Deus o meu muito obrigado.

## RESUMO

A indústria automobilística passou por significativas mudanças na década 1990. As mudanças ocorridas na economia brasileira nesse período modificaram a estrutura produtiva, organizacional e de mercado do setor automobilístico no país. Este trabalho é uma pesquisa exploratória, que teve como objetivo verificar a partir da Teoria dos Custos de Transação os modos alternativos de organização da produção da indústria automobilística na década de 1990. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura com ênfase nos custos de transação e noutros aspectos relevantes que afetaram as mudanças de estrutura de governança dentro da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Então, o estudo conclui que a partir da Teoria dos Custos de Transação pode se afirmar que a estrutura de governança mais adequada para uma determinada indústria dependerá da especificidade dos ativos, da frequência das transações e do grau de incerteza envolvido nas transações.

**Palavras-chave:** Indústria Automobilística, Custos de Transação, Estrutura de Governança.

## ***ABSTRACT***

The automobile industry has undergone significant changes in the 1990. The changes in the Brazilian economy during this period changed the production structure, organizational and market of the automotive sector in the country. This work is an exploratory research, which aimed to verify from the Theory of Transaction Costs alternative ways of organizing production of the automobile industry in the 1990. For this, we conducted a literature review with emphasis on transaction costs and other relevant aspects that affect the governance structure changes in the Brazilian automobile industry in the 1990s. So, the study concludes that from the Transaction Costs Theory may be affirmed the governance structure more suited to a particular industry will depend on the asset specificity, frequency of transactions and the degree of uncertainty involved in the transactions

**Keywords:** *Automobile Industry, Transaction Costs, Governance Structure.*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Esquema da indução das formas de governança.....</b>	<b>23</b>
---	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Produção de automóveis entre 1980-1989.....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 2 – Importações e exportações 1990 a 2000.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Novas Marcas e Fábricas de Veículos e Motores, 1995-2002.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 2 – Razões da instalação de novas plantas.....</b>	<b>44</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
1.1. Ambiente e Mudança institucional .....	13
1.2. A Nova Economia Institucional e a Teoria dos Custos de Transação.....	14
1.2.1. Conceito de Custos de Transação .....	14
1.2.2. Principais Autores da TCT.....	15
1.3. Fundamentos Comportamentais da Teoria dos Custos de Transação .....	17
1.3.1. Racionalidade Limitada .....	17
1.3.2. Oportunismo .....	18
1.4. As Características das Transações .....	19
1.6. Integração Vertical e Desintegração Vertical .....	24
1.6.1. Integração vertical .....	24
1.6.2. Desintegração vertical .....	25
1.6.3. Quase-Integração .....	25
1.7. A Perspectiva Econômica dos Contratos na Teoria dos Custos de Transação .....	26
1.8. Estudos a Partir da Economia de Custos de Transação .....	29
<b>2. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL NO PERÍODO DE 1956 A 1990</b> .....	32
2.1. Evolução e aspectos produtivos do setor automotivo mundial.....	33
2.2. Uma visão geral da indústria automobilística brasileira no período de 1956 a 1980. ....	34
2.3. A indústria automobilística brasileira na década de 1980.....	36
2.4. A Reestruturação Produtiva e a Indústria Automobilística na Década de 1990 .....	38
2.5. Desconcentração Locacional da Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 1990 .....	43
<b>3. AS NOVAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA</b> .....	45
3.1. Verticalização e Desverticalização na Indústria Automobilística .....	45
3.2. Estruturas de Governança na Indústria Automobilística na Década de 1990.....	46
3.2.1. Condomínio Industrial.....	47
3.2.2. Consórcio Modular .....	48
3.3. O Exemplo da Ford, no Estado da Bahia.....	49
3.4. As Novas Estruturas de Governanças da Indústria Automobilística Brasileira .....	50
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55

## INTRODUÇÃO

A literatura econômica tem mostrado que existe consenso quanto aos impactos dos custos de transação na estrutura e na performance das empresas e das indústrias em geral. Tais impactos causam desdobramentos econômicos e sociais significativos e podem ser positivos ou negativos. A intensidade desses impactos depende de vários fatores tais como o ambiente institucional disponível, a estrutura organizacional da empresa e a organização industrial adotada pelo país.

Para a indústria automobilística, os custos de transação apresentam um grande significado por se tratar de um setor da economia de alta complexidade organizacional, tecnológica e produtiva. Essa indústria sempre desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento econômico mundial, influenciando de forma bastante significativa a economia tanto em termos de produção como em termos de empregabilidade oferecida de forma direta e indireta, sendo responsável por um parque de indústrias e empresas fornecedoras de insumos e serviços. A instalação de modo definitivo da indústria automobilística no Brasil ocorreu na década de 1950.

No início da década de 1990, após a abertura do mercado, o setor automobilístico brasileiro passou por mudanças significativas, motivada dentre outros aspectos pela reabertura do mercado para a importação, e pela instalação de novas fábricas no país. Essas mudanças ocorridas na década de 1990 modificaram a estrutura produtiva, organizacional e de mercado do setor automobilístico no país.

Este trabalho tem como objetivo geral explicar as principais mudanças organizacionais ocorridas no setor automobilístico brasileiro na década de 1990, no que concernem as estruturas de governança. Como os aspectos envolvidos são abrangentes, podendo ser abordadas por várias correntes e metodologias, optou-se em fundamentar o estudo na Teoria dos Custos de Transação, na forma como apresentada por Ronald Coase e Oliver Williamson. Esta abordagem inclui conceitos e princípios da teoria econômica que são empregados para análises acerca do comportamento da empresa. O interesse do estudo não é mensurar os custos de transação, o que limitaria o estudo ao âmbito das firmas. Busca-se entender como as empresas em geral do referido setor se adaptaram a novos regimes de produção.

Parte-se da idéia de que a estrutura de governança é considerada na literatura como um elemento fundamental para o crescimento das firmas. Neste sentido, busca-se responder o seguinte questionamento: quais foram as formas de organização da produção adotadas por empresas do setor automobilístico brasileiro na década de 1990?

Uma das principais razões que norteou a escolha deste tema é a relevância econômica do setor automotivo. Conforme Goldenstein e Casotti (2008), essa indústria é precursora no desenvolvimento de novos modelos de gestão fabril, responsável por fundar o que hoje se conhece como Indústria Moderna.

O trabalho está dividido em três capítulos, além da introdução e das considerações finais. No primeiro capítulo discute-se a Teoria dos Custos de Transação visando fundamentar o estudo, abordando seus principais conceitos e pressupostos construídos pelos principais representantes da teoria, que são Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglas North.

No segundo, capítulo pretende-se elucidar, em um ponto de vista histórico, a evolução da indústria automobilística brasileira e alguns aspectos da reestruturação produtiva e espacial ocorridos entre 1956 e a década de 1990.

No terceiro capítulo, busca-se responder a questão central da pesquisa, apresentando as principais mudanças ocorridas na indústria automobilística brasileira durante a década de 1990 que favoreceram a adoção de novas estruturas de governança caracterizadas pela desverticalização das atividades produtivas desta indústria.

Este trabalho apresenta as características de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, que teve como objetivo verificar a contribuição da Teoria dos Custos de Transação para compreender os modos alternativos de organização da produção da indústria automobilística na década de 1990. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura com ênfase nos custos de transação e em outros aspectos relevantes que afetaram as mudanças de estrutura de governança dentro da indústria automobilística brasileira na década de 1990. A Teoria dos Custos de Transação será utilizada porque direciona para o entendimento da Governança corporativa, mas sem o intuito de quantificá-lo. A mensuração deste tipo de custo no trabalho é inadequada para explicar as mudanças organizacionais do setor no que diz respeito às relações de governança

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Teoria dos Custos de Transação é uma abordagem da Nova Economia Institucional (NEI). Essa abordagem vem sendo empregada em análises microeconômicas que envolvem o comportamento e o desempenho de empresas e indústrias. Este capítulo tem por objetivo demonstrar os principais conceitos da Teoria dos Custos de Transação, assim como suas características e relevância para o entendimento da realidade econômica.

### 1.1. Ambiente e Mudança institucional

As instituições “referem-se à complexidade de valores, normas, crenças, significados, símbolos, costumes e padrões socialmente aprendidos e compartilhados, que delineiam o elenco de comportamento esperado e aceito em um contexto particular” (NELSON *apud* CONCEIÇÃO 2002, p. 137). Conceição (2002) esclarece que as instituições são responsáveis por orientar o processo de tomada de decisões, em um meio permeado por incerteza, racionalidade limitada e oportunismo, buscando a redução dos custos de transação.

O ambiente institucional, conforme Zylbersztajn (1995) pode ser definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais, estabelecendo as bases para produção, troca e distribuição, com interferência direta na estrutura de governança eficiente.

As mudanças institucionais, consoante Pondé (2005, p.185), podem ser entendidas como o resultado da introdução e difusão de inovações, governadas por uma racionalidade capitalista<sup>1</sup> e configurando um processo de evolução institucional.

North (1990) afirma que as instituições ineficientes desaparecem ao longo do tempo, permanecendo apenas as instituições capazes de contribuir para o desenvolvimento

---

<sup>1</sup> A noção de racionalidade capitalista pode ser utilizada em dois sentidos complementares: como uma família de procedimentos para a tomada de decisões, aplicada por indivíduos e organizações e estabelecendo certas regularidades nas suas condutas, e também como um conjunto de condicionantes sistêmicos destas decisões, basicamente configurando critérios de sanção ou punição de comportamentos que preservam e condicionam os procedimentos de decisão subjacentes - em ambos os casos a racionalidade se torna um atributo das instituições (PONDÉ, 2005, p. 19).

econômico , que segundo o autor são consideradas eficientes porque favorecem a evolução gradual das formas de organização econômica, política e social mais eficientes.

## **1.2. A Nova Economia Institucional e a Teoria dos Custos de Transação**

A corrente de pensamento denominada Nova Economia Institucional (NEI) surgiu na segunda metade do século XX, estimulada com os estudos de Ronald H. Coase (1937). A NEI preocupa-se fundamentalmente com aspectos microeconômicos, sempre vinculando as transações e seus custos aos diferentes modos institucionais de organização. Conforme Santos (2007, p. 5-6), essa teoria ampliou o campo da análise da ciência econômica, introduzindo questões importantes como estrutura organizacional, forma de governança das transações, ambiente institucional, organização industrial, economia do trabalho, direitos de propriedade e a assimetria de informações.

O foco principal da NEI consiste no estudo das relações entre instituições e eficiência, a partir do ambiente institucional e das estruturas de governança. Vale ressaltar que o surgimento da NEI ocorreu no contexto de grandes transformações na economia mundial, que resultaram, a partir do final dos anos 1980, em reestruturação produtiva, intensificação da abertura dos mercados, privatizações, adequação do papel dos Estados Nacionais, na chamada globalização financeira e nova divisão internacional do trabalho.

A Teoria dos Custos de Transação analisa as relações de contratos efetuados nas transações econômicas, destacando algumas características dos agentes econômicos como oportunismo e limitação racional, investigando as limitações e especificidades das instituições, demonstrando a influência desses fatores nas diferentes formas de organização da produção.

### **1.2.1. Conceito de Custos de Transação**

Os custos que os agentes econômicos são submetidos sempre que recorrem ao mercado são denominados custos de transação e são decorrentes da negociação e da elaboração de contratos visando o total cumprimento destes (WILLIAMSON, 1985). Segundo Kupfer (2002), a Teoria dos Custos de Transação (TCT) fornece um conjunto de fatores que tornam

os custos de transação significativos, dos quais se destacam a racionalidade limitada dos agentes, a complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos.

Conforme Williamson (1985, p. 388), os custos de transação se dão de variadas formas, existindo tanto os custos anteriores à elaboração dos contratos como os custos posteriores, ou simplesmente como denominados pelo autor, os custos *ex ante*, incorridos na elaboração e negociação de acordos contratuais e os custos *ex post*. Alguns exemplos desses custos ocorrem quando a transação não é executada como requerido pelo cliente, ou seja, não são cumpridos os prazos de entrega, fornecimento de insumos, entre outros, sendo que essas ocorrências podem provocar alterações ou até mesmo paralisações na linha de produção.

Conforme discutido por Pondé (1999), a análise da organização empreendida por Williamson dá uma maior importância aos custos *ex post*, proveniente dos gastos com monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias. Sendo que os custos *ex post* assumem basicamente duas formas, que são:

- (i) os custos de mal-adaptação, quando a transação não se processa da maneira planejada, como no caso do fornecimento de insumos que fogem aos padrões de qualidade ou aos prazos de entrega requeridos, determinando paralisações ou alterações no ritmo de produção, fabricação de produtos defeituosos, necessidade de manutenção de estoques elevados, etc.; (ii) custos decorrentes de dispêndios no planejamento, montagem, expansão, preservação e operação de mecanismos institucionais que realizam as adaptações das transações ao longo do tempo e limitam a magnitude dos desvios de mal-adaptação (PONDÉ, 1999, p. 101-102)

Williamson (1996), fazendo uma analogia à física, afirma que os custos de transação estão para a economia assim como o atrito está para a física. Portanto, o mercado, apresentando custos para ser utilizado, faz com que as empresas busquem, através de acordos e contratos, meios de evitá-los ou reduzi-los. Contudo, cabe ressaltar que contratos também geram custos. Essa questão será tratada no decorrer do trabalho.

Logo, de acordo com os pressupostos teóricos da Economia dos Custos de Transação as firmas devem considerar que além dos custos de produção existem também os custos de transação.

### **1.2.2. Principais Autores da TCT**

As referências básicas e de grandes contribuições para a Teoria dos Custos de Transação partiram de Ronald Coase, Oliver Williamson e Douglas North, economistas com papel destacado no desenvolvimento das formulações da TCT. Anteriormente à publicação do artigo de Ronald Coase em 1937 (*The Nature Of The Firm*), as preocupações da teoria econômica estavam voltadas apenas para os custos de produção. Mesmo sabendo da existência dos custos de transação, esses eram de certa forma negligenciados (FIANI, 2002).

O trabalho de Coase introduziu a visão da firma como um nexo de contratos e a formação lógica básica da economia dos custos de transação. Para Coase (1937), não somente o ato de produzir acarretaria custos, mas também o de comprar e vender. Segundo o autor a origem da firma, é devido à existência de custos em negociar nos mercados, sendo que ao se organizar a produção de um bem sob o comando de uma coordenação que direciona a alocação mais precisa dos recursos, é possível reduzir custos ou até mesmo evitá-los.

Coase (1937, p. 397 *apud* PESSALI, 1999) observa que os custos da organização interna de uma firma estão ligados diretamente a três casos, a saber:

i) aumento da dispersão espacial das transações organizadas pela firma; ii) aumento da diversidade entre as transações incorporadas; iii) aumento da probabilidade de mudanças nos preços relevantes às atividades incorporadas. Ainda mais, a diferença de custos entre organização interna e uso do mercado, que leva à maior ou menor integração, está sujeita também aos efeitos desiguais das mudanças tecnológicas sobre cada uma das formas alternativas e ao trato diferenciado que governos ou agências de poder podem dar a firmas ou mercados em transações da mesma natureza. (PESSALI, 1999, p. 43)

Conforme Williamson (1985), os atributos básicos que definem a transação são: a frequência com que ocorrem as transações, a incerteza dos agentes e a especificidade dos ativos envolvidos nas transações.

North (1993) busca em seus estudos explicar a economia construindo uma teoria das instituições. Para o autor, as instituições são definidas como sendo um conjunto de regras formais ou informais, criadas pelos indivíduos com objetivo de regular a interação entre eles dentro da sociedade. Conforme o autor, pode se afirmar que o estudo das instituições é de fundamental importância para explicar e compreender o desenvolvimento das economias capitalistas.

Ainda de acordo com North (1993), os agentes são dotados de racionalidade limitada, o que significa dizer que não são capazes de deter todas as informações necessárias, sendo que

muitas das informações são adquiridas de forma assimétrica pelos agentes, levando então à desigualdade de poder no ato de troca.

### **1.3. Fundamentos Comportamentais da Teoria dos Custos de Transação**

Conforme Zylbersztajn (1991), dois pressupostos comportamentais são fundamentais para a compreensão da Economia dos Custos de Transação, a saber, a racionalidade limitada e o oportunismo. Tanto a racionalidade limitada como o oportunismo são restrições humanas que inserem a incerteza no ambiente econômico (ARBAGE, 2004).

Quanto à racionalidade limitada, o autor afirma que apesar de os agentes econômicos procederem racionalmente, jamais teriam pleno conhecimento do sistema econômico, devido aos limites da capacidade humana de cognição e à existência de informações incompletas. A complexidade e a incerteza do ambiente são fatores geradores de informações desiguais ou incompletas a respeito da transação (FIANI, 2002). O Oportunismo é um pressuposto comportamental, resultante da ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse.

#### **1.3.1. Racionalidade Limitada**

A Teoria Neoclássica postula a racionalidade ilimitada dos agentes econômicos, afirmando que estes possuem as informações necessárias para avaliar corretamente as alternativas para melhor desempenho no sistema econômico, e a partir disso, fazer as escolhas que levem ao objetivo desejado. Em contraposição, a Teoria dos Custos de Transação assume o conceito de racionalidade limitada e a existência de informações incompletas como fatores que impossibilitam o pleno conhecimento do sistema econômico pelos agentes.

Williamson (1996) admite três níveis de racionalidade<sup>2</sup>, que são a maximizada, a orgânica e a limitada. A racionalidade maximizada é sustentada pelo pensamento neoclássico. A maximização para os neoclássicos é algo concreto e possível de se alcançar, sendo os indivíduos capazes de absorver e processar todas as informações possíveis e agir de forma a maximizar seus desejos, objetivos e utilidades. A racionalidade orgânica assume que a

---

<sup>2</sup> “No contexto do pensamento weberiano, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando o controle do mundo físico” (VASCONCELOS, 2002, p.201).

capacidade racional dos indivíduos é insuficiente para direcionar a escolha de um quadro institucional com o objetivo de amenizar problemas contratuais *ex post*, e tal limitação é decorrente da alta complexidade do ambiente que cerca as decisões dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1996).

Já a racionalidade limitada assume que os indivíduos agem de forma racional, porém com limitações, pois as informações necessárias para tomadas de decisões, bem como a capacidade de processar contratos complexos que respondam a todas as imperfeições, são limitadas, o que impedirá então, a elaboração de contratos perfeitos. Por consequência, cada versão do contrato terá que ser verificada minuciosamente para evitar que o negociante se aproveite de uma possível lacuna, isto é, uma possibilidade de tirar proveito da imperfeição do contrato, atitude denominado por Williamson (1985) de oportunismo. A existência de oportunismo interfere na confiança e na reputação das empresas, aumentando os custos de transação (FERREIRA; WAQUIL; GONÇALVES, 2006).

Uma decisão sobre investimento em uma empresa deve levar em consideração aspectos como a tecnologia existente no mercado, as possíveis atitudes dos concorrentes, a futura política econômica e monetária no país, pois certamente são aspectos que podem alterar o rendimento futuro esperado do investimento (RIVERO, 1999). A decisão sobre quanto e qual investimento fazer é baseada nas expectativas comportamentais dos agentes no futuro. É nesse momento que os indivíduos percebem que será impossível prever e processar todas as contingências futuras, tornando algo concreto a incompletude dos contratos devido à limitação racional.

### **1.3.2. Oportunismo**

O oportunismo se manifesta a partir da revelação incompleta ou distorcida de uma informação, buscando equivocar, ludibriar, distorcer, ocultar, ofuscar ou confundir a outra parte negociante (ARBAGE, 2004). Williamson (1985) afirma que o oportunismo é a busca pelo interesse próprio com más intenções, e certamente dificulta a organização econômica de maneira eficiente.

Os agentes podem adquirir vantagens contratuais decorrentes do oportunismo, pelo fato de

possuírem informações seletivas e também por transmiti-las de forma distorcida, e esse agente oportunista facilmente poderá se comprometer com algo que antecipadamente saberia que não seria possível cumprir, buscando apenas vantagens individuais dentro do contrato.

A questão do oportunismo, segundo Williamson (1985), pode ocorrer tanto *ex ante* como *ex post*, e surge também em função da dificuldade de definição dos direitos de propriedade e da presença de informação incompleta e assimétrica entre os agentes que fazem parte da transação.

Segundo North (1993)<sup>3</sup>, a conduta dos indivíduos dentro do sistema econômico e a presença de assimetrias de informações produzem conseqüências graves afetando a teoria econômica e o estudo das instituições. Na existência de assimetria de informação, ocorrerá o favorecimento de uma das partes em detrimento da outra. Logo sua presença nas questões contratuais pode influenciar os agentes a praticarem ações oportunistas, utilizando informações privilegiadas e que não foram consideradas no momento da contratação (WILLIAMSON, 1985).

#### **1.4. As Características das Transações**

Na abordagem da Nova Economia Institucional, as transações são caracterizadas de acordo com a especificidade dos ativos empregados na atividade produtiva da firma, com a frequência com que ocorrem, e com o grau de incerteza.

##### **a) Especificidades dos Ativos**

Quando o retorno associado a um ativo depende da continuidade de uma transação específica, este ativo é denominado específico. Para Williamson (1996, p. 105-106), a especificidade de ativos faz referência ao grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos e usuários alternativos sem que haja perda de sua capacidade ou valor produtivo. Apresentam-se das seguintes formas: especificidade locacional, especificidade física, humana, por dedicação, ativos relacionados a padrões ou marcas, e especificidade temporal.

Ainda de acordo com Williamson (1996), a especificidade locacional ocorre quando

---

<sup>3</sup> Nas palavras originais do autor: “La combinación de assimetrias y la función conductual subyacente de los individuos produce consecuencias radicales que afectan la teoría económica y el estudio de las instituciones”. (NORTH, 1993, p.46).

sequências de estágios da produção estão localizadas umas próximas às outras, buscando economizar custos de transportes e estocagem. Já a especificidade física do ativo ocorre quando a produção é realizada para atender uma etapa especializada da produção total, quando é necessário, por exemplo, materiais especiais e máquinas de único uso. A especificidade por dedicação ocorre quando o investimento é feito sob encomenda. Um exemplo básico pode ser um investimento feito por um fornecedor de autopeças para atender uma montadora de automóveis. Os ativos relacionados a marcas referem-se à qualidade e reputação da marca comercial.

Quando o tempo envolvido no desenrolar de uma transação puder implicar perdas de valores, como no caso de produtos perecíveis, essa especificidade é caracterizada como temporal, ou seja, quando o fim de uma etapa de produção e o início de outra dependem de coordenação e sincronismo (WILLIAMSON, 1996 *apud* PESSALI, 1999).

Quando um investimento em um ativo específico é feito, seja um ativo físico ou humano, comprador e vendedor passam a se relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva. De acordo com Fiani (2003):

[...] Caso um dado fornecedor seja, em uma hipótese extrema, o único capaz de produzir um insumo com as particularidades desejadas por um comprador específico, tanto o fornecedor está ligado ao seu cliente, pois é o único que compra seu produto, como o cliente está vinculado ao fornecedor, que é o único capaz de produzir o insumo de que necessita (FIANI, 2003, p.198).

Quanto mais específico é um ativo, maiores poderão ser as perdas no caso de ações oportunistas, devido à sua especificidade, e conseqüentemente maiores serão os custos de transação (NORTH, 1993).

## **b) Frequência**

A frequência é determinada pelo número de vezes que os agentes realizam certa transação. Para Leão (2004), quando a transação é efetuada com elevada frequência, diminuem as possibilidades de os agentes econômicos agirem de forma oportunista, devido à elaboração de contratos mais complexos e pelo temor de represálias ou perdas futuras na relação de troca. Conforme Santos (2007), quanto maior for a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de contratos complexos que

imponha restrições ao comportamento oportunista.

A frequência pode trazer benefícios às partes negociantes, diminuindo os custos de preparação e monitoramento dos contratos, assim como redução da incerteza e do oportunismo (DINIZ *et al.*, 2004). Conforme Farina (1997), a repetição de uma mesma espécie de transação faz com que as partes negociantes adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza. E ainda conforme o autor, a frequência da transação faz com que se construa uma reputação em torno de uma marca criando um ativo específico, surgindo um compromisso confiável entre as partes em torno de um objetivo de continuidade da relação.

### **c) Incerteza**

A incerteza está relacionada com causas não previsíveis e não mensuráveis presentes nas transações e na elaboração dos contratos (NORTH, 1993). Segundo este autor, a principal função das instituições é reduzir a incerteza dentro do sistema econômico, buscando manter uma interação estável entre os indivíduos pertencentes à sociedade<sup>4</sup>.

As empresas buscam manter em sigilo as informações sobre estruturas de custos, pesquisas, capacidade financeira, e outros aspectos que podem influenciar as estratégias de seus concorrentes (FIANI, 2002). O ato de ocultar informações em uma transação gera as chamadas assimetrias de informações que reduzem as possibilidades de elaboração de contratos completos (WILLIAMSON, 1985). E conforme North(1993), a assimetria de informação e o comportamento oportunista dos agentes são exemplos de incerteza envolvidos na transação.

## **1.5. Estrutura de Governança**

Para a Economia dos Custos de transação, independentemente da forma com que a firma esteja organizada, um dos objetivos principais da estrutura de governança é a minimização dos custos das transações econômicas entre os agentes.

O processo de tomada de decisão com repartição de poder entre governantes e governados,

---

<sup>4</sup> Nas palavras originais do autor: “La función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable de la interacción humana” (NORTH, 1993, p. 16).

descentralização da autoridade e das funções de governar, gestão de interações, sistemas de regulação e mecanismos de coordenação e negociação entre atores sociais pode ser descrito como governança (CASSIOLATO, 2003 *apud* PADOVANI, 2006). Governança inclui tanto relações formais e de hierarquia, assim como acordos informais, colaborativos em relações não hierárquicas (STORPER; HARRISON, 1991 *apud* ALBERTIN, 2003, p. 93).

O processo de coordenação dos agentes econômicos tanto público como privado e em nível local e global é definido por Williamson (1985, 1996) como governança. Conforme Conceição e Costa (2006), a estrutura organizacional da firma varia de acordo com as características das transações, entre as quais estão as especificidades dos ativos, frequência e incerteza. Williamson (1996, p. 5) afirma que a mensuração dos custos de transação é uma tarefa de alta dificuldade, entretanto, de acordo com o autor, essas dificuldades podem ser aliviadas pela análise comparativa entre os diferentes modos de governança.

Williamson (1996) identificou três formas de estrutura de governança, que são a de mercado, a hierárquica e a forma híbrida ou intermediária. A estrutura de governança via mercado se apresenta com maior eficiência em situações de ausência de custo de transação, onde há pouca diferenciação e baixa especificidade de ativos. A estrutura hierárquica é considerada a mais eficiente quando há especificidade de ativos e quando os custos de um possível rompimento do contrato são muito elevados, uma vez que esta estrutura proporciona maior controle sobre a transação. Conforme o autor, a estrutura hierárquica pode ocorrer de maneira bilateral e unificada. Na hierarquia bilateral, a autonomia dos agentes é mantida e os ativos envolvidos nas transações são de alta especificidade, enquanto na hierarquia unificada, a transação é organizada internamente pelos agentes.

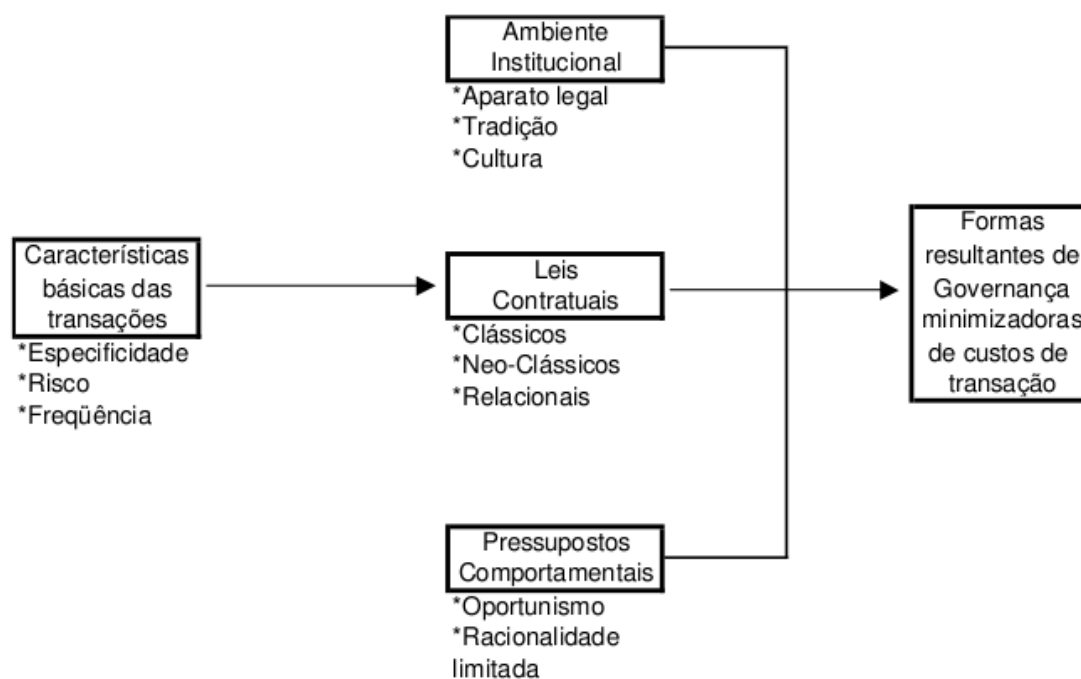
Para Santos (2007) a integração vertical é um exemplo de estrutura de governança hierárquica. Conforme o autor, quando há contratos de longo prazo, elevado grau de incerteza, e elevadas barreiras à entrada, a estrutura de hierarquia substitui a de mercado, pois reduzirá os custos de oportunismo devido à relação de autoridade.

Na presença de incerteza e especificidade dos ativos de nível intermediário a estrutura híbrida é considerada a forma organizacional mais eficiente, materializando-se por meio de acordos e contratos (LEÃO, 2004).

As características básicas das transações, bem como o ambiente institucional, leis contratuais e os pressupostos comportamentais induzem as empresas a adotarem estrutura de governança

adequada às suas necessidades organizacionais, conforme demonstra a Figura 1 proposta por Zylbersztajn (1995). Este autor considera a especificidade dos ativos, o risco e a frequência das transações como a unidade básica de análise da Teoria dos Custos de Transação.

Os pressupostos comportamentais também demonstrados na Figura 1, que são o oportunismo e a racionalidade limitada, estão relacionados à característica de incompletude dos contratos.



**Figura 1:** Esquema da indução das formas de governança  
**Fonte:** Zylbersztajn (1995, p. 23).

A Teoria dos Custos de Transação, segundo Williamson (1985) procura explicar a existência e o relacionamento entre firmas tendo por base a sua capacidade de governar as suas transações, sendo a estrutura de governança uma espécie de conjunto de regras e coordenação das transações entre as empresas.

Para Santos (2007) os agentes constroem estruturas de governança buscando amenizar os efeitos da incompletude dos contratos. Ainda segundo o autor, a criação de uma estrutura de governança visa a facilitação das trocas de produtos e serviços entre os agentes econômicos, buscando impedir ou reduzir a conduta oportunista pelas partes envolvidas e exercendo a coordenação das transações.

A estrutura de governança mais adequada depende do ambiente econômico e institucional,

bem como da existência de maiores ou menores custos de transação (PERES, 2007). Quanto maior for o grau da especificidade dos ativos, maior será a necessidade de estabelecer formas de coordenação, e na medida em que os custos de transação se elevam, as formas híbridas (via contratos) ou hierárquicas (integração vertical) serão as mais eficientes, pois essas estruturas tendem a reduzir problemas de coordenação. Porém, quando os ativos possuem especificidade nula, a estrutura organizacional mais eficiente será a de mercado (SANTOS, 2007).

A eficiência de uma estrutura de governança dependerá de como as “falhas de mercado, isto é, a assimetria de informações, as externalidades e o poder de mercado afetam a organização interna e externamente e de como sistemas de incentivo externos podem controlar o comportamento auto-interessado dos agentes” (PERES, 2007, p. 20,). Segundo RITCHER (2001, *apud* SANTOS, 2007), a eficiência da estrutura de governança depende do grau dos investimentos específicos, e da frequência transacional entre os agentes.

## **1.6. Integração Vertical e Desintegração Vertical**

### **1.6.1. Integração vertical**

Para Porter (1986), integração vertical se dá quando todos os processos, tais como de produção, distribuição e vendas, estão sendo coordenados dentro de uma mesma empresa, ou seja, não há dependência de outras empresas para produzir ou comercializar seus produtos. Conforme o autor, as empresas que seguem essa estrutura de organização, assim o fazem, pois consideram ser uma estratégia menos custosa, com menor risco e de fácil coordenação.

Conforme Williamson (1996), a integração vertical baseia-se na propriedade total dos ativos e na internalização das atividades de produção, processamento, distribuição e vendas, realizadas sob o comando único da firma. Ainda conforme o autor, o incentivo à integração vertical depende das diferenças de custo entre o mercado e a hierarquia, do grau de especificidade dos ativos, da frequência das transações e incerteza.

As empresas se integram verticalmente “para construir barreiras de entradas, facilitar investimentos em ativos especializados, proteger a qualidade do produto e melhorar planejamento e coordenação” (WILLIAMSON, 1975 *apud* DINKELMANN, 2009, p.16).

A integração vertical substitui contratos ou relações de mercado, pela produção interna dentro

dos limites da empresa (DINKELMANN, 2009). Portanto, a integração vertical ou simplesmente verticalização, pode ser definido como o processo de internalização da produção de bens ou serviços.

Dentro da abordagem dos custos de transação, a justificativa para que as indústrias integrem sua produção não reside apenas no fato de que é possível auferir ganhos derivados de economias de escopo ou a questões relacionadas à escala mínima de eficiência, mas também pelo fato de esta forma de organização reduzir os custos de transação, riscos de comportamento oportunista e as incertezas (PINTO e PIRES, 2000).

### **1.6.2. Desintegração vertical**

Entendendo o conceito de integração vertical, fica fácil compreender o processo de desintegração vertical, pois este último é basicamente um processo inverso ao primeiro. Nas palavras de Amato Neto (1995), a desintegração vertical refere-se ao:

(...) movimento de redução do tamanho da cadeia de atividades de uma empresa, tanto no nível administrativo (redução do número dos níveis hierárquicos de uma dada estrutura organizacional) como também no nível da produção, por meio da redução e/ou eliminação de alguns processos, de seções produtivas ou de apoio à produção ou simples redução de postos de trabalho (AMATO NETO, p. 35-36, 1995).

Conforme Abramczuk (2001), a desintegração vertical resulta na criação e consolidação de novas formas de relacionamento com fornecedores, fazendo com que as cadeias de suprimento passem a ser estruturadas por meio de vínculos de cooperação contratual. A separação vertical permite que a empresa:

(...) “separe o núcleo estratégico das partes de produção e/ou montagem, isto é, a empresa pode simplesmente conservar o seu núcleo estratégico no local de origem e deslocar as demais áreas para outras regiões onde a empresa tenha vantagens em termos de logística, mercado de trabalho, etc.” (MARCELO, 2005, p. 17).

### **1.6.3. Quase-Integração**

A quase-integração pode ser caracterizada com uma estrutura de organização intermediária entre a verticalização total e as relações de mercado, ou seja, entre hierarquia e o mercado (ARAUJO; DALCOL, 2007). Conforme Porter (1986), com a “quase-integração” pode se obter as vantagens da integração vertical, sem incorrer em todos os custos da mesma. Segundo Araújo e Dalcol (2007), a quase-integração também estimula a criação de uma maior identidade de interesses entre compradores e vendedores, contribuindo para:

O estabelecimento de arranjos especiais (como instalações logísticas) que impactam nos custos unitários dos produtos; A redução do risco de interrupção na oferta ou na demanda; Aliviar o poder de negociação entre as partes; A redução dos custos presentes na integração total; Eliminação da necessidade de comprometimento com a oferta ou demanda totais do negócio adjacente (ARAUJO; DALCOL, 2007, p.5-6).

Para Dias (1998), as estruturas de governança, consórcio modular e condomínio industrial podem ser classificados como de “quase-integração”. Tanto o primeiro como o segundo foram modelos de organização bastante empregados na indústria automobilística brasileira na década de 1990 e serão mais bem analisados no capítulo 3 deste trabalho.

### **1.7. A Perspectiva Econômica dos Contratos na Teoria dos Custos de Transação**

As transações econômicas podem ocorrer através do mercado ou por meio de contratos. Uma forma comum de firmar relações entre empresas é através de contratos, em que, as partes negociantes discutirem sobre o objeto da transação e sobre todas as cláusulas, é então sintetizado um vínculo jurídico denominado contrato<sup>5</sup>. O contrato constitui-se em um instrumento de natureza jurídica com significado financeiro, administrativo e econômico.

Para Zylbersztajn (1995), o contrato é uma das formas de governança das relações de uma

---

<sup>5</sup>“O conceito de contrato, ao longo da história, não corresponde a nenhuma estrutura imutável, muito ao contrário, descreve alguns conjuntos de práticas que se mantêm e se alteram conforme a experiência social. Contrato implica prática jurídica que se liga indissolúvelmente à sociedade na qual ele existe, visto que não se concebe uma relação contratual sem regras sociais, valores, economia, etc., não existindo um contrato fora de uma ordem de mercado e sem uma sociedade que lhe dê sustentação” (CESARINO, 2007, p. 57).

empresa, porém as empresas devem analisar se contratar é a melhor opção para alcançarem seus objetivos, verificando qual a melhor forma de governança do sistema.

Na literatura existente, é consensual entre os autores que os contratos são inevitavelmente incompletos, pois os agentes econômicos não têm capacidade racional suficiente para calcular previamente todos os eventos futuros e possíveis.

A consistência contratual é um aspecto importante destacado por vários autores. Pinto e Pires (2000), por exemplo, afirmam que:

(...) A elaboração de contratos não é uma tarefa simples, ao contrário, é complexa e demorada. Para que um contrato seja estabelecido é necessário que haja uma configuração favorável (ambiente e existência de agentes disponíveis à confecção de contratos). Os agentes criam competências específicas para lidar com este tipo de atividade (PINTO e PIRES, 2000, p. 8).

Independente do grau de consistência de um contrato, a elaboração e monitoramento desse instrumento geram custos. Inicialmente, estão os custos de elaborar, negociar e salvaguardar os acordos estabelecidos no contrato. Existem também os custos com possíveis ajustamentos e adaptações quando na execução de um contrato ocorrem falhas, omissões e alterações inesperadas. Zylbersztajn (1995) descreve três tipos de contratos, denominados como clássicos, neoclássicos e relacionais.

Os contratos clássicos são aqueles sem planejamento de longo prazo, pois se entende que as relações continuadas não ocorrerão. Os possíveis ajustes nos contratos serão realizados via mercado. Para Zylbersztajn (1995), esse tipo de contrato tem maior importância teórica, tendo pouca ou nenhuma aplicabilidade na realidade.

Os contratos neoclássicos são geralmente utilizados em relações de longo prazo entre os contratantes e de elevado especificidade dos ativos envolvidos na transação, admitindo maior flexibilidade em possíveis ajustes e utilizando do contrato anterior como base para próximas negociações (ARBAGE, 2004).

Os contratos relacionais ocorrem frequentemente, conforme Zylbersztajn (1995, p. 56), em casos de alianças estratégicas, negociações trabalhistas, contratos verticais de suprimento entre fornecedores de insumos e indústria.

Cesarino (2007) salienta que os contratos relacionais tendem a criar relações contínuas e duradouras, nas quais os termos da troca são cada vez mais abertos, ou seja, são contratos flexíveis e passíveis de renegociação contínua. O contrato relacional requer condições subjetivas, tais como confiança e convívio entre as partes, pois:

(...) mudanças sociais, econômicas e legais podem ocorrer durante os vários anos de relação contratual, motivo pelo qual os modelos e princípios tradicionais dos contratos não mais fornecem os instrumentos úteis e necessários para regular esses longos vínculos (CESARINO, 2007, p. 60).

Arbage (2004) afirma que elevados graus de frequência das transações e de especificidade dos ativos de uma empresa induzem à governança bilateral baseada em contratos relacionais por ser mais eficiente.

O pressuposto básico dos contratos relacionais é que os agentes tendem a privilegiar a continuidade nas relações. Além disso, os contratos relacionais preveem a possibilidade de revisão permanente das cláusulas em decorrência de alterações ambientais, configurando-se, então, em um sistema em constante negociação (ARBAGE, 2004, p. 62).

Porém, quando o ativo possui baixa especificidade, de acordo com Camargo (2006), há uma tendência para que a firma utilize o mercado para a aquisição de seu suprimento, pois o custo de uma estrutura de governança no mercado seria mais baixo.

Para Schlabititz (2008) os contratos, por serem incompletos, impõem a necessidade de mecanismos que incentivem o cumprimento dos mesmos, por meio de punições, incentivos, prevenção de novas infrações e a reparação dos danos resultantes da infração. A autora aponta a necessidade do mecanismo *enforcement*<sup>6</sup>, para viabilizar reações contra o não cumprimento dos direitos dos agentes contratantes.

Santos (2007, p. 11) também refere-se a *enforcement*, associando-o “a existência de garantias concedidas pelo sistema regulador que asseguram o cumprimento do contrato diante das lacunas existentes” no mercado.

---

<sup>6</sup>[...] *Enforcement* constitui a maneira como políticas, regras, acordos são implantados e seus efeitos são monitorados de forma a incentivar o seu cumprimento ou ainda assegurar sua execução, utilizando ou não força coerciva. A estrutura de *enforcement* deve, portanto, assegurar o estabelecimento, manutenção e execução de restrições formais (regras, leis, contratos) utilizando uma estrutura de incentivos. (SCHLABITZ, 2008, p. 39).

## 1.8. Estudos a Partir da Economia de Custos de Transação

O propósito deste tópico é apresentar pesquisas e estudos sobre custos de transação, destacando o objeto estudado, as abordagens utilizadas e as conclusões a que chegaram seus respectivos autores.

Zylbersztajn (1995), em sua tese, propõe um modelo analítico para sistemas de *agribusiness* (relação comercial e industrial envolvendo a cadeia produtiva agrícola ou pecuária), utilizando como fundamento teórico a Economia dos Custos de Transação, aplicado aos diversos arranjos de governança vigentes.

Devido à dificuldade de mensuração dos custos de transação, o autor utiliza a análise institucional discreta comparada proposta por Williamson, aplicada ao sistema agroindustrial do café. Segundo o autor:

[...] Alguns estudos buscam identificar a associação estatística entre as formas observadas de governança com a quantificação das características das transações. Entretanto muitas das variáveis são de difícil mensuração ou pelo menos, não apresentam uma característica funcional contínua. Esta a razão pela qual Williamson denomina o enfoque de análise institucional discreta comparada. (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 21-22)

Zylbersztajn concluiu que:

[...] a Economia dos Custos de Transação permite formular e testar hipóteses a respeito da organização de sistemas em geral e de *agribusiness* em particular, com possibilidades de aplicação em coordenação e competitividade de sistemas produtivos (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 1).

Santana e Oliveira (1999) adotaram a Teoria dos Custos de Transação para analisar a reforma que ocorreu na indústria de energia elétrica do Brasil no final da década de 1990. A partir de um estudo descritivo, o artigo escrito por esses autores teve por objetivo analisar as mudanças na estrutura de governança e seus efeitos no que diz respeito ao desempenho da indústria. O estudo teve como objetivo analisar as características das mudanças ocorridas dentro dessa indústria, citando como a principal a criação de um ambiente de competição, via desverticalização e privatização.

Conforme os autores, a economia dos custos de transação forneceu embasamento teórico adequado, possibilitando a investigação das reformas ocorridas dentro da indústria. Nas palavras conclusivas dos autores:

[...] apesar dos mecanismos de incentivos à competição, como a desverticalização, as restrições às participações cruzadas e os limites de auto-suprimento, a especificidade dos ativos envolvidos, a volatilidade dos custos marginais de curto prazo, a necessidade de coordenação central e as exigências de incentivos à expansão da capacidade instalada induzirão a indústria a uma governança híbrida, abrangendo a competição e cooperação, mais esta do que aquela. (SANTANA e OLIVEIRA, 1999, p. 367).

A Teoria dos Custos de Transação também serviu de base para o estudo de Correia (2001). O autor utilizou da teoria para analisar a indústria farmacêutica abordando inicialmente as questões de reestruturação organizacional a partir das transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas nas duas últimas décadas anteriores ao seu estudo. Para Correia (2001), essas mudanças ocorridas nesse período promoveram grande desintegração vertical das empresas industriais, motivando a criação de redes de fornecedores específicos para dar suporte às estratégias competitivas das empresas.

O trabalho de Correia (2001) teve como objetivo principal investigar a possibilidade de utilização do conceito de custos de transação na avaliação e seleção dos fornecedores das empresas farmacêuticas nacionais. O autor complementa seu estudo utilizando de abordagens teóricas da estratégia de compras e do processo de tomada de decisão. Após formar um quadro analítico, tendo como base a ECT, este foi utilizado e avaliado na investigação empírica fundamentada em estudos de casos realizados em indústrias do setor industrial farmacêutico. A complexidade do tema abordado, segundo o autor, conduziu a uma abordagem qualitativa da pesquisa empírica. Correia (2001) conclui que:

[...] os Custos de Transação podem ser utilizados na seleção de fornecedores de insumos farmacêuticos, pois os seus componentes permitem estabelecer uma diferenciação entre os fornecedores com relação aos custos envolvidos na sua contratação; contribuem para desenvolver diferenciais competitivos da empresa e aperfeiçoam o processo de tomada de decisão com relação aos fatores tradicionais: preço, prazo e quantidade (CORREIA, 2001, p. 7)

Schlabititz (2008) utilizou a Teoria dos Custos de Transação para melhor avaliar o mercado de

crédito brasileiro. Segundo a autora, o fato desse mercado oferecer uma quantidade reduzida de crédito a preços elevados, pode ser explicado pela existência dos elevados custos de transação existente na negociação de crédito. A autora afirma que, ao analisar os custos de transação e seus componentes, pode se entender o porquê da quantidade reduzida de crédito ofertada no Brasil, e os possíveis aspectos necessários para o aprimoramento do mercado de crédito.

O objetivo desse estudo, segundo Schlabit (2008), foi de analisar os aspectos determinantes dos custos de transação e o efeito desses custos no mercado de crédito brasileiro. Para isso, a autora realizou uma revisão literária da Economia dos Custos de Transação, e, em seguida, apresentou uma caracterização dos mercados de crédito, identificando as fontes desses custos e utilizando econometria. A autora avaliou o impacto dos custos de transação sobre a oferta de crédito pessoal no Brasil.

Schlabit (2008) destacou em seu trabalho que existem duas fontes principais geradoras desses custos de transação no mercado de crédito brasileiro. Nas palavras da autora, a primeira fonte seria:

[...] a elevada assimetria informacional presente nas transações de crédito, que é fruto de sistemas de compartilhamento de informações pouco desenvolvidos. A segunda é a ineficiência do *enforcement*, por suas características de lentidão, custos elevados e imprevisibilidade. Essas duas fontes apresentam-se como os principais determinantes dos custos de transação que influenciam negativamente a oferta de crédito no Brasil, e, mais especificamente, o nível de concessões de crédito pessoal. Essa hipótese é ratificada pelos resultados do exercício econométrico realizado no estudo. (SCHLABITZ, 2008, p.6).

Pelai (2006) analisou o processo de reestruturação organizacional da indústria petroquímica brasileira e, para isso, utilizou Teoria dos Custos de Transação, custos de agência e direitos de propriedade, que fazem parte da chamada Nova economia Institucional (NEI). A partir do estudo sobre o setor petroquímico no Brasil, o autor ressaltou as características importantes, como o problema das escolhas de política estatal, estratégias privadas e consequências sobre a estrutura organizacional da indústria, discutindo os impactos das privatizações ocorridas no setor.

[...] Ao analisar a reestruturação ocorrida no setor petroquímico nacional na última década e meia, conclui-se que a estrutura de governança foi o principal eixo motivador do processo, pois os *players* procuraram, essencialmente, melhorar a assunção dos direitos de propriedade de ativos estratégicos mitigando custos de transação e custos de agência (PELAI, 2006, p. ix).

Santos (2006) examinou a organização da indústria siderúrgica no Brasil após o processo de privatização ocorrido na década de 1990, e para isto utilizou como fundamentação teórica as abordagens da Nova Economia Institucional que tratam dos modos de governança e das instituições.

Argumenta-se que a predominância da integração vertical sobre outros mecanismos de coordenação decorre da percepção dos agentes envolvidos quanto aos efeitos que a incerteza pode causar no padrão de competição e no desempenho da indústria, em virtude da alta especificidade dos ativos e dos níveis de custos das transações que realizam (SANTOS, 2006, p. 109).

Santos (2006) teve como objetivo compreender e analisar as principais características da estrutura de governança que prevalecem na indústria siderúrgica, destacando os limites, as vantagens e as formas da inserção no mercado internacional. Conforme o autor, o fato de seu trabalho ser um estudo exploratório desenvolvido com informações bibliográficas limitou-o a proporcionar explicações não conclusivas acerca do assunto.

Os trabalhos que foram apresentados neste tópico tiveram como idéia principal centrar a análise nos conceitos evidenciados pela Economia dos Custos de Transação buscando verificar a relevância dessa teoria para compreender aspectos estudados. Demonstrando a importância de se avaliar os custos de transação dentro de qualquer atividade econômica.

As considerações expostas neste capítulo podem ser úteis para melhor análise e compreensão das diferentes estratégias tomadas pela indústria automobilística no que se refere à integração vertical. Tais conceitos serão de grande importância para o entendimento das novas estruturas de governanças surgidos na década de 1990 que são: os condomínios industriais e o consórcio modular.

## **2. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL NO PERÍODO DE 1956 A 1990**

Neste capítulo, pretende-se elucidar a evolução da indústria automobilística brasileira e os principais aspectos da reestruturação produtiva e espacial ocorridos na década de 1990.

Busca-se destacar a importância desta indústria para a economia, assim como os fatores que impulsionaram a sua evolução no país.

## **2.1. Evolução e aspectos produtivos do setor automotivo mundial**

Os primeiros veículos motorizados surgiram no final do século XIX, sua produção era predominantemente artesanal e realizada em pequena escala e a organização produtiva era descentralizada (WOOD, 1992). Porém, Henry Ford com um modelo inovador introduziu seus conceitos de produção em massa.

O conceito-chave da produção em massa não é a idéia de linha contínua, como muitos pensam, mas a completa e consistente intercambiabilidade de partes, e a simplicidade de montagem. (...) As mudanças implantadas permitiram reduzir o esforço humano na montagem, aumentar a produtividade e diminuir os custos proporcionalmente à elevação do volume produzido. (...) Esta combinação de vantagens competitivas elevou a Ford à condição de maior indústria automobilística do mundo e virtualmente sepultou a produção manual. Em contraste com o que ocorria no sistema de produção manual, o trabalhador da linha de montagem tinha apenas uma tarefa. Ele não comandava componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que o seu vizinho fazia. Para pensar em tudo isto, planejar e controlar as tarefas, surgiu a figura do engenheiro industrial (WOOD, 1992, p. 9)

Henry Ford buscou integrar peças e componentes numa linha sequencial de montagem em sua unidade fabril em Detroit. Iniciou-se então um processo de ruptura com os métodos artesanais de produção, de organização e escala de produção. Portanto Ford iniciou o processo de transição da produção horizontal em pequena escala para a produção vertical em grande escala (CAMARGO, 2006).

O sistema criado por Ford funcionou de maneira eficiente por muitos anos, contribuindo para que as empresas americanas dominassem o mercado de automóveis. Mas, a partir de 1955, com a ascensão de novos concorrentes, vindos do Japão, o modelo de produção em massa foi enfraquecendo-se de forma gradual (WOOD, 1992).

A partir da década de 1980, intensificou-se a competitividade internacional, influenciando o surgimento de novas estratégias e formas de organização da produção e gerencial (CAMARGO, 2006). Conforme o autor, o surgimento da microeletrônica e da tecnologia da informação e comunicação, permitiram a flexibilização das atividades produtivas:

Este novo paradigma levou à busca da flexibilidade da produção, entendida em todos os seus sentidos, ou seja, flexibilidade do mix de produção, dos produtos, do processo de trabalho, dos equipamentos, das formas de gerência e de organização. A diferenciação de produto teve de intensificar-se para adequar-se à sua personalização, sob o ponto de vista dos consumidores. (CAMARGO, 2006, p. 79-80).

Originário do Japão, o Toyotismo significou o aparecimento de um novo modelo de técnicas organizacionais e administrativas e representando uma nova forma de controle e incentivo sobre os trabalhadores, fornecedores e vendedores. Conforme Camargo (2006) a montadora de veículos Toyota enxergava no modelo de produção fordista, grandes desperdícios de tempo, esforços e matérias.

O modelo de produção da Toyota, baseava-se na necessidade de produzir exatamente a quantidade que deveria ser vendida e no tempo necessário. A empresa buscava compatibilizar economias de escala e elevação da produtividade, com a diversificação dos modelos. Isto foi feito com a introdução de inovações, principalmente na área gerencial do processo produtivo, controle de qualidade, resultando em crescimento da produtividade e eficiência administrativa (FERRO, 1990 *apud* CAMARGO, 2006).

## **2.2. Uma visão geral da indústria automobilística brasileira no período de 1956 a 1980**

A indústria automobilística influencia de forma bastante significativa à economia brasileira, tanto em termos de produção como em termos de empregabilidade oferecida de forma direta e indireta. Esta indústria é responsável por um parque de indústrias e empresas fornecedoras de insumos e serviços (ANFAVEA, 2004).

Conforme Botelho (2002), as primeiras empresas que se instalaram no Brasil foram a Ford Motors do Brasil, em 1919, e a General Motors do Brasil (GMB), em 1925. Porém, essas empresas apenas executavam o papel de montadoras e manutenção de veículos. A importância dessa indústria para a economia levou o Estado a diversas concessões de subsídios, juntamente com incentivos fiscais e políticas específicas para o setor desde a sua implantação no país (ANFAVEA, 2004).

Durante o segundo Governo Vargas, conforme Botelho (2002), elevados investimentos foram realizados em setores da indústria de base, tais como a construção da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), da Petrobrás e outras que contribuíram para a implantação da indústria automobilística no Brasil ocorrida em 1956.

Outra medida governamental adotada em 1952 foi a proibição de importação de alguns produtos automobilísticos com similar nacional. Em 1954, foi criada a Comissão Executiva de Material Automobilístico.

A produção propriamente dita de veículos iniciou-se na segunda metade da década de 1950, quando a indústria automobilística instala-se definitivamente no Brasil (CAMARGO, 2006).

Seguindo a política de Vargas, foram intensificados os subsídios e a proteção às empresas estrangeiras do setor que se instalassem no país, ofertando também infra-estrutura, mão de obra barata e um mercado interno em crescimento (BOTELHO, 2002).

O Plano de Metas do Governo de Juscelino Kubitschek se destacou pelo conjunto de medidas articuladas para o desenvolvimento da produção de automóveis no Brasil, ao favorecer a implantação dos departamentos de bens de consumo duráveis e bens de capital no país. Segundo dados da ANFAVEA (2006), em 1956, foram criados o Grupo Executivo para a Indústria Automobilística (GEIA), e a própria ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículo Automotores).

As principais empresas montadoras do setor automotivo e as empresas de autopeças instalaram-se em São Paulo por ser um estado que possuía uma grande quantidade de mão-de-obra barata e qualificada (BOTELHO, 2002, p. 59). Além disso, o estado de São Paulo possuía um mercado consumidor diversificado e boas condições de infra-estrutura urbana e de transportes. Assim, as primeiras empresas a iniciarem suas produções foram a Volkswagen (VW), General Motors do Brasil (GMB), Ford, Willys-Overland, Toyota, Vemag. No final da década de 1960 a Volkswagen incorporaria a Vemag, e a Ford assumiria o controle no Brasil da Willys-Overland (ANFAVEA, 2006).

Em 1968, a Ford, a VW, e a GMB, juntas, foram responsáveis por quase 98% dos veículos produzidos no Brasil (ANFAVEA, p. 14, 2006). Segundo Camargo (2006), no período de 1968 a 1974, a indústria automobilística instalada no Brasil passou a constituir-se como

estrutura de oligopólio diferenciado<sup>7</sup>, ocorrendo um crescimento da diferenciação do produto, com a introdução de novos modelos de veículos de passageiro e com as firmas começando a entrar em outros segmentos do mercado.

Em 1975, na tentativa de amenizar os efeitos da crise mundial do Petróleo, o Governo brasileiro criou o Programa Nacional do Álcool (Proálcool)<sup>8</sup>. Esse Programa estimulou o surgimento dos primeiros carros movidos a álcool (ANFAVEA, 2006).

A Fiat inaugurou sua unidade produtiva em 1976, com o Fiat 147, uma opção em relação ao fusca, até então o carro mais vendido no país. Em 1978, a Volvo também inicia sua produção no país. Dados da ANFAVEA (2006) mostram que em 1978 a indústria automobilística brasileira produziu 1 milhão e 60 mil veículos, atingindo a maior produção anual até então, mesmo sendo um ano marcado por diversas greves dos metalúrgicos, que atingiram montadoras e autopeças.

### **2.3. A indústria automobilística brasileira na década de 1980**

A década de 1980 foi marcada por um processo de recessão econômica muito forte no Brasil, acompanhada por elevadas taxas de inflação. Kupfer (2003), afirmou que a estagnação econômica na década de 1980 no Brasil afetou tanto a evolução dos níveis de produção quanto o processo de modernização industrial, apesar de manter uma estrutura completa e integrada.

No ano de 1980, a taxa de inflação no Brasil chegou a 110,2%, as vendas internas de veículos caíram de 980 mil unidades em 1980 para 580 mil em 1981, e a produção de veículos foi reduzida de 1.165 mil unidades em 1980 para 780 mil em 1981 (ANFAVEA, 2004). Instalou-se a estagflação, que é a junção de estagnação da economia somada ao processo de inflação. A situação econômica do país, com PIB em queda e desemprego aumentando, acabou

---

<sup>7</sup> “Um Oligopólio é um mercado dominado por um pequeno número de firmas estrategicamente independentes” (HALL e LIEBERMAN, 2003). De acordo com Possas (1990), na estrutura de oligopólio diferenciado, o esforço competitivo está concentrado em gastos com publicidade, pesquisa e desenvolvimento, inovação de produtos, modelos, design e qualidade.

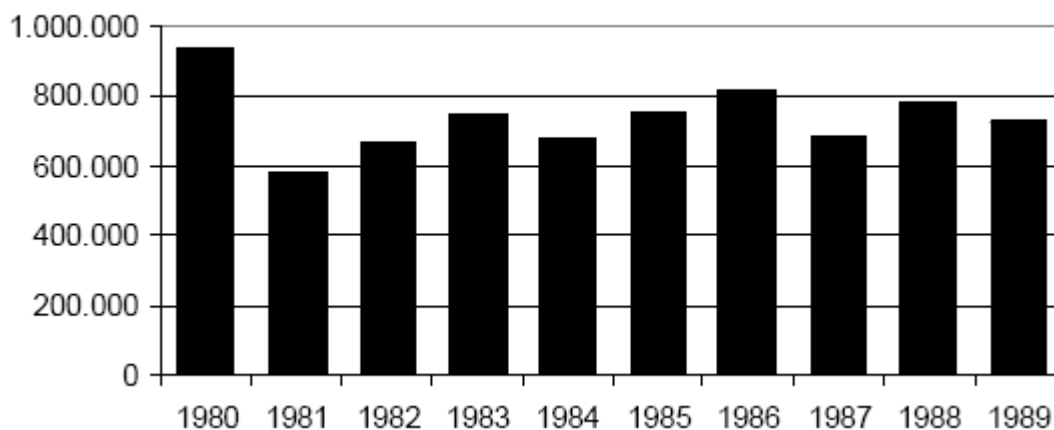
<sup>8</sup> A partir do novo patamar de preços e das necessidades de crescimento econômico e desenvolvimento industrial, o país adotou duas grandes estratégias para contornar a crise: investimentos para aumento da produção doméstica de petróleo e a implementação do Proálcool, o maior e mais bem-sucedido programa de substituição de combustíveis derivados de petróleo do mundo (LOBÃO, 2008).

influenciando o país a recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI) em 1983.

Em 1985, com uma política de corte nas importações o presidente Sarney consegue alcançar um saldo na balança comercial de 13,1 bilhões de dólares em 1985, mas o ano atingiria uma inflação de 285% (ANFAVEA, 2006). Entre 1985 e 1990, períodos que compreende a chamada Nova República, foram criados três planos econômicos (Cruzado – 1986 Bresser – 1987 e Verão – 1989) que, de acordo com Fiori (1993, p. 151-152) “defendiam em diferentes medidas a necessidade de alterar os mecanismos de indexação, de promover políticas de renda e de conseguir algum tipo de repúdio ou consolidação das dívidas públicas externa e interna de longo prazo”. O objetivo principal desses planos era basicamente conseguir estabilização monetária, porém ambos os planos fracassaram nesse propósito.

Entre 1985 e 1990 o país assistiu a um complexo processo de criação e incorporação institucional dos próprios atores responsáveis pela administração dos conflitos gerados pelas políticas de estabilização, à desmontagem do regime autoritário e ao início da reforma política do Estado, esboçada nos trabalhos constituintes que culminaram na promulgação, em outubro de 1988, de nova Constituição para o país (FIORI, 1993, p. 150)

A indústria brasileira em geral passou por grandes dificuldades nesse período devido aos desequilíbrios macroeconômicos ocorridos no período que tornou o mercado instável tanto do lado da oferta como do lado da demanda. A década de 1980, para a indústria automobilística, foi marcada pela contração do mercado interno, o que acabou influenciando o aumento das exportações de automóveis e dos incentivos do governo e das estratégias das empresas multinacionais direcionada a uma política de descentralização e regionalização de suas atividades produtivas (FIORI, 1993).



### **Gráfico 1 – Produção de automóveis entre 1980 e 1989**

**Fonte:** ANFAVEA (2004).

No gráfico 1, é possível verificar significativa redução na produção de automóveis, devido a recessão econômica muito forte e elevadas taxas de inflação enfrentadas pelo Brasil. Em 1987, a Ford e a Volkswagen começaram a trabalhar juntas no Brasil e na Argentina, tendo como consequência a criação da Autolatina<sup>9</sup>, com objetivo de reverter a crise no setor automobilístico. Nesse acordo, as empresas manteriam suas marcas nos produtos, porém compartilhariam projetos, sistemas, compras, motores e peças. A estrutura de mercado passava a ser comandada por quatro montadoras, que seriam a VW, GM, Ford e Fiat (ANFAVEA, 2006).

O mercado automobilístico brasileiro durante a década de 1980 estava impossibilitado de fazer importações de veículos, o que favorecia o surgimento de monopólio interno. As montadoras, aproveitando-se do fato de estarem presentes em mercado fechado aos concorrentes externos, não se preocupavam muito com a questão da qualidade e dos preços dos produtos, o que contribuía para a fabricação de carros de baixa qualidade, modelos defasados e antigos.

Na década de 1980, embora tenha sido um período desfavorável em termos de vendas e de produtividade para a indústria automobilística nacional, ocorreram inovações significativas em relação ao funcionamento dos motores dos automóveis, ocorrendo uma introdução expressiva de veículos movidos a álcool (ANFAVEA, 2006).

#### **2.4. A Reestruturação Produtiva e a Indústria Automobilística na Década de 1990**

A reestruturação do setor automobilístico no Brasil iniciou-se nos primeiros anos da década de 1990, e aconteceu em um contexto generalizado de profundas mudanças nos campos econômico, tecnológico, político e institucional. Segundo Fiori (1993, p. 153), o referido contexto caracterizou-se por reforma administrativa, patrimonial e fiscal do Estado brasileiro,

---

<sup>9</sup>Empresa constituída pela junção entre Ford e Volkswagen com objetivo de reduzir os custos de produção com a fabricação em comum de itens semelhantes à mecânica dos veículos (ANFAVEA, 2006).

bem como por uma maior abertura comercial e renegociação da dívida externa, buscando, ao mesmo tempo, integração econômica internacional e modernização institucional. Segundo Tavares (1993):

[...] Práticas de liberalização comercial e financeiras são processos inelutáveis, quando se pretende, como no caso do Brasil, continuar inserido no mercado global, mas elas têm de ser acompanhadas por políticas industriais, tecnológicas e comerciais de novo estilo, que permitam mudar os mecanismos de proteção e incentivo às exportações, além de novas e mais eficientes políticas de produção e proteção social. Tudo isso significa uma profunda reforma do Estado e do comportamento de agentes privados, cuja escala e tempo são imprevisíveis. (TAVARES, 1993, p. 107).

Com a abertura do mercado, o setor automobilístico sofreu profundas mudanças. Além da liberação de importação de automóveis, diversas montadoras foram estimuladas a instalar novas fábricas no Brasil. A estratégia da indústria automobilística internacional de investir em mercados emergentes buscando globalizar a produção e a distribuição, alterou significativamente a configuração da indústria automobilística nacional. Botelho (2002) esclareceu que o processo de reestruturação industrial ocorrido na década de 1990 no país se deu de acordo com as origens e dimensões dos capitais envolvidos no processo:

[...] Naqueles setores em que predomina a grande empresa multinacional articulada com a grande empresa nacional – como o *automobilístico*, nota-se uma modernização no núcleo da cadeia produtiva, com a introdução de novos equipamentos e métodos organizacionais, uma externalização (chamada terceirização) das atividades consideradas secundárias pelas empresas, uma redução seletiva do número de fornecedores de peças e componentes para as montadoras. (BALTAR *et al.*, 1996 *apud* BOTELHO, 2002, p. 59)

Goldenstein e Casotti (2008) afirmam que os carros brasileiros produzidos até a abertura comercial simbolizavam o atraso tecnológico da indústria nacional, após décadas de protecionismo e reserva de mercado. Ainda de acordo com os autores, o fato de os carros produzidos no país não apresentarem padrão suficiente para uma concorrência equilibrada com os carros importados influenciou o governo, juntamente com a indústria, concessionárias e trabalhadores a se mobilizarem e firmarem um acordo visando à modernização do setor, por meio da formação da Câmara Setorial da Indústria Automobilística. Esta se constituía em um fórum em que discutiam políticas industriais e relações de trabalho do setor automobilístico,

funcionando entre 1992 e 1994, período em que foram firmados acordos importantes, como redução da carga tributária e ampliação de financiamento às montadoras entre outros.

Em 1993 foi lançado um plano do governo que previa redução da carga tributária para os veículos de baixa motorização, chamado de programa do carro popular. Segundo Goldenstein e Casotti (2008), essa medida contribuiu fortemente para promover a revitalização do setor automotivo, tendo em vista que a produção em 1991 era de 960 mil veículos anuais, e em 1993 a indústria automotiva atingiria 1,4 milhão de unidades produzidas.

O Plano Real lançado em julho de 1994 foi de grande importância para o país alcançar estabilidade econômica, permitindo o controle da inflação (ANFAVEA, 2006). Em 1995, o governo anunciou uma política industrial chamada de Regime Automotivo<sup>10</sup>, com objetivos de atrair investimentos, aumentar as exportações e ganhar competitividade no setor. Para Goldenstein e Casotti (2008) esta política abrangia:

[...] incentivos fiscais para as empresas que decidissem se implantar no país, além de benefícios diferenciados para aquelas que escolhessem as regiões menos desenvolvidas. Estabeleceu-se uma redução de 50% do imposto de importação de veículos para as montadoras que já produzissem ou que estivessem em vias de produzir no país. Foram instituídas tarifas menores para a importação de bens de capital bem como de matéria-prima e diminuição de IPI para estes itens e também para autopeças, pneus e material de embalagem (GOLDENSTEIN E CASSOTTI, 2008, p. 176- 177).

O Regime Automotivo oferecia políticas de apoio às montadoras e ao setor de autopeças, porém, de acordo com Goldenstein e Casotti (2008), as montadoras tinham tratamento privilegiado no que diz respeito à proteção internacional. As empresas nacionais do setor de autopeças tiveram dificuldade para se adaptar à nova configuração da economia da década de 1990, sendo que muitas foram fechadas ou compradas pelo capital internacional.

Até 1995 existiam “nove fabricantes de veículos instalados no país: Agrale, Fiat, Ford, General Motors, Mercedes-Benz, Scania, Toyota, Volkswagen e Volvo (a Gurgel, única

---

<sup>10</sup>As diretrizes do Regime Automotivo brasileiro foram anunciadas em meados de 1995, através da Medida Provisória Nº 1.024, de 13 de junho de 1995. Tinha como objetivo reduzir o custo de produção doméstica, expandir as exportações do setor automotivo, melhorar a situação do Balanço de Pagamentos no médio e longo prazo, modernizar as linhas de produção e estimular novos investimentos para ampliação e modernização do parque produtivo existente. Para conseguir atingir tais objetivos, o governo concedeu privilégios às empresas já instaladas no país ou que pretendessem se instalar no país (SARTI, 2001, p. 84).

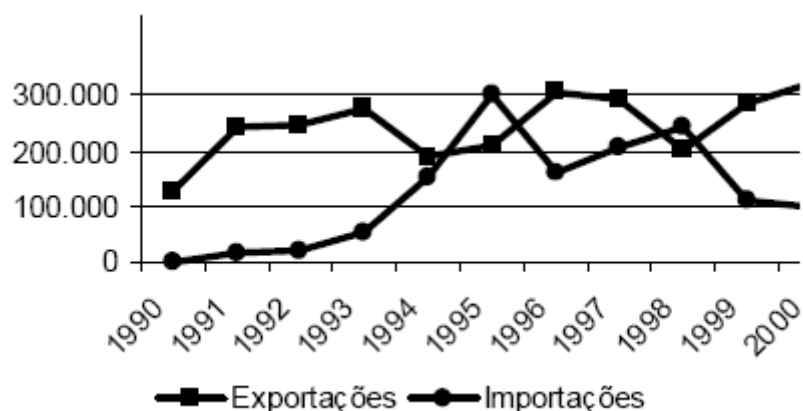
montadora de capital nacional, paralisou suas atividades em 1995 devido à grave crise econômico-financeira)” (MARINI, GONÇALVES e GIACOBO, 2004).

Bedê (1997, *apud* SILVA, 2003) questiona a política industrial do governo federal relativa às montadoras. Na visão do autor, as empresas de autopeças é que deveriam receber incentivos especiais por serem intensivas em mão-de-obra, representando:

[...] o maior potencial de expansão do emprego. Além disso, frente ao setor montador, o segmento de autopeças apresenta um maior número de imperfeições de mercado. [...] Portanto, se existe um segmento da cadeia produtiva de autoveículos que deveria ser selecionado, o melhor candidato seria o segmento fornecedor de autopeças. (BEDÊ, 1997, p. 385 *apud* SILVA, 2002 p. 61-62).

Em 1997, após a indústria automobilística bater recorde de vendas internas, cerca de 2 milhões de unidades, as vendas caíram progressivamente para cerca de 1,3 milhões em 1999 (ANFAVEA, 2006). Essa queda nas vendas nos anos seguintes a 1997, de acordo Goldenstein e Casotti (2008), pode ser explicada inicialmente pela crise asiática no segundo semestre de 1997, que levou o governo brasileiro a praticar uma política monetária contracionista. Esta política tinha como objetivo estancar a fuga de capitais, e para isso foram elevadas as taxas de juros, o que acabou afetando o desempenho da indústria automobilística nacional, pois grande parte das vendas dependia de crédito e financiamento.

A partir de 1998 a indústria automobilística nacional especializou-se na produção de veículos baratos e compactos, buscando preencher a capacidade ociosa da indústria gerada pela queda de mercado, e diluir custos fixos. Com isso o país adquiriu conhecimento e experiência na produção desses tipos de veículos, e atualmente exporta tecnologia nesta área (GOLDENSTEIN, CASOTTI, 2008). No ano 2000 houve uma forte recuperação da indústria, sendo que as vendas de veículos cresceram 18,3% em relação a 1999 (CARVALHO, 2003).



**Gráfico 2:** Importações e exportações 1990 a 2000.

**Fonte:** Adaptado (ANFAVEA, 2004 *apud* LIMA, 2006).

A abertura comercial, a constituição do Mercosul, o Regime Automotivo e a especialização da indústria na produção de veículos compactos, tiveram grande importância na atração de novos investimentos entre 1995 e 2002 (ver quadro 1), contribuindo para ampliação da capacidade produtiva. Segundo Camargo (2006, p. 137), como consequência destes fatos, “a indústria automobilística brasileira passou a fazer parte da nova configuração da cadeia produtiva mundial, isto é, passou a se inserir de maneira distinta daquela observada até a década de 1980”.

MONTADORA/PRODUTO	LOCAL DE INSTALAÇÃO/ANO
Mercedes (classe A)	Juiz de Fora (MG)-1999
VW- Audi ( A3, Golf, Fox)	São José dos Pinhais (PR)- 1999
VW (caminhões)	Resende (RJ)-1996
VW (motores)	São Carlos (SP)-1996
BMW-Land Rover	São Bernardo do Campo (SP)-1998
Chrysler (Dakota)	Campo Largo (PR)-1998
Chrysler/BMW (motores)	Campo Largo (PR)-1998
GM (celta)	Gravataí (RS)-2000
Ford (Fiesta, Eco Sport)	Camaçari (BA)-2001
Internatinal (caminhões)	Caxias do Sul (RS)-1998
Renault (Clio, Scenic)	São José dos Pinhais (PR)- 1998
Renault (motores)	São José dos Pinhais (PR)- 1999
Renault (Master)	São José dos Pinhais (PR)- 2001

Pegeout-Citroen (206, Picasso)	Porto Real (RJ)-2001
Pegeout-Citroen (motores)	Porto Real (RJ)-2002
Iveco (caminhões)	Sete Lagoas (MG)-2000
Fiat (motores)	Betim (MG)-2000
Toyota (Corolla)	Indaiatuba (SP)-1998
Mitsubishi (L200)	Catalão (GO)-1998
Honda (Civic)	Sumaré (SP)-1997
Nissan (Frontier, X-Terra)	São José dos Pinhais (PR)-2001

**Quadro 1-** Novas Marcas e Fábricas de Veículos e Motores, 1995-2002

**Fonte:** ANFAVEA, 2004.

## 2.5. Desconcentração Locacional da Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 1990

As atividades industriais no Brasil sempre foram espacialmente concentradas, principalmente no estado de São Paulo. Com a abertura econômica, a partir de 1990, as montadoras passaram a instalar suas unidades produtivas também em regiões sem tradição no setor automobilístico, buscando regiões que oferecessem custos baixos de produção e incentivos fiscais (SILVA, 2003). Analisando o contexto socioespacial e histórico do Brasil na década de 1990, este autor afirmou que:

[...] se aprofundaram a reforma neoliberal do Estado e a inserção subordinada do país na globalização, com o predomínio do capital financeiro e com abertura e desregulamentação do mercado interno. Nesse período houve uma disputa predatória, feita via guerra fiscal pelos Estados, para sediar investimentos produtivos de grandes corporações nacionais e internacionais. A disputa interestadual pelas indústrias automotivas ganhou relevo por seus elevados investimentos, geração de empregos, impostos e extensa cadeia produtiva (SILVA, 2003, p. 59).

A partir da segunda metade da década de 1990, ocorreu uma intensa migração industrial do setor automobilístico nacional para cidades como Gravataí (RS), Camaçari (BA), São José dos Pinhais (PR), Resende (RJ) e Catalão (GO) (ANFAVEA, 2006). A migração industrial, segundo Botelho (2002), foi motivada pela:

[...] redução de custos (mão-de-obra barata, principalmente), incentivos fiscais (redução ou parcelamento de impostos), doação de terrenos, produção de infraestrutura que possibilite a rápida comunicação com os centros metropolitanos nacionais e internacionais e a maior liberdade para a flexibilização das relações socioeconômicas e espaciais (como menor grau de sindicalização dos trabalhadores, maior liberdade de poluir, construção de plantas já adaptadas aos novos métodos de produção industrial etc.) (BOTELHO, 2002, p. 63).

As principais razões que estimulam a desconcentração industrial das montadoras, segundo Arbix (2000), estão descritos no quadro 2.

RAZÕES	%
Proximidade do mercado	57,3
Benefícios fiscais	57,3
Custo da mão-de-obra	41,5
Vantagens específicas das localidades	39
Sindicalismo atuante	24,4
Saturação espacial	14,6

**Quadro 2** - Razões da instalação de novas plantas (%).

**Fonte:** CNI/CEPAL, *apud* Arbix (2000, p. 256).

Para Silva (2003), a saída das montadoras da região do ABC (que configura as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul) é fato considerável. Porém, as montadoras ainda se concentram em maior parte na região Sudeste e Sul do país. O autor afirma que os maiores beneficiários da desconcentração industrial na década de noventa foram os Estados do Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia e Rio de Janeiro.

Segundo Cano (1975, p. 200), os fatores que determinaram e possibilitaram a dinâmica do processo de concentração industrial em nível de empresas foram: a inexistência de um mercado nacional integrado; a dinâmica de cada uma das economias regionais e sua estrutura de concentração da propriedade e da renda e os problemas decorrentes da relativa rigidez tecnológica.

Todas as mudanças que caracterizam a dinâmica e desempenho do setor automobilístico brasileiro no mercado ao longo do tempo exigiram deste a adoção de novas estruturas de governança adequadas, as quais serão discutidos no próximo capítulo.

### **3. AS NOVAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

Conforme fora ressaltado no capítulo anterior deste trabalho, as transformações econômicas, tecnológicas e institucionais provocaram mudanças importantes no setor automobilístico brasileiro. Neste capítulo, busca-se analisar as mudanças ocorridas na Estrutura de Governança da indústria automobilística nacional na década de 1990, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação.

#### **3.1. Verticalização e Desverticalização na Indústria Automobilística**

A difusão do modelo de produção fordista contribuiu significativamente para a formação de uma estrutura de mercado oligopolista no setor automobilístico (CAMARGO, 2006). O modelo de produção Fordista apresenta como características marcantes a integração vertical da produção, padronização dos veículos e produção em massa.

Já a empresa japonesa Toyota percebeu que em economias com baixa demanda, a produção em massa não seria viável, pois não teria como obter redução de custos através do aumento de produção. Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão buscou saídas para reduzir os custos de produção como maneira de amenizar a escassez de recursos enfrentada pelo país. Neste sentido, uma das saídas encontradas pelo modelo de produção japonês foi a implementação do sistema denominado de *just-in-time* com objetivo principal de reduzir o estoque da firma e desperdícios de qualquer natureza (DIAS, 1998).

O *just-in-time* (JIT) é uma das filosofias de gestão que melhor caracteriza os princípios da produção enxuta. Constitui-se por um conjunto de técnicas desenvolvidas pelo Sistema Toyota de Produção cujo objetivo é manter material suficiente no lugar certo, na hora certa, para fabricar a quantidade certa de produto, eliminando atividades desnecessárias de qualquer operação produzindo produtos de alta qualidade, níveis altos de produtividade, níveis menores de estoques e desenvolver relações de longo prazo com membros do canal. (...). Entre os princípios desenvolvidos pela Toyota, destaca-se uma nova forma de suprimento de peças e componentes para a montagem dos veículos. Esta envolve a desverticalização da produção, diminuição e hierarquização dos fornecedores, localização próxima a montadora, negócios repetidos com os mesmos fornecedores e desenvolvimento conjunto de novos projetos entre clientes e fornecedores, além de outros. (LAMBERT *et al.*, 1998 *apud* MARINI, GONÇALVES e GIACOBO, 2004, p.5).

A desverticalização representa o processo de redução ou eliminação do tamanho da cadeia de atividades interna da firma, e esse processo pode se dar tanto em termos de produção como em termos administrativos (DALCOL e OLIVARES, 2010). “A Toyota conseguiu criar uma estrutura de governança inovadora, com eficientes mecanismos de controle e incentivos, que resultaram em processo de desverticalização de suas atividades produtivas” (WANDERLEY, p. 118-121, 1996 *apud* CAMARGO, p. 101, 2006).

Segundo Camargo (2006), o toyotismo começou a se difundir de forma mais expressiva na indústria automobilística a partir da década de 1980, justamente no período em que ocorreu o novo paradigma tecnológico, sustentado pela microeletrônica e pela tecnologia da informação e comunicação, o que possibilitou maior flexibilidade da produção.

Para Neves (2003), o Sistema Toyota de produção substituiu a hierarquia gerencial proposta pelo modelo fordista, por um sistema de equipes flexíveis, trabalhando em cooperação, possibilitando que os funcionários tenham conhecimento de todo processo produtivo, tornando o trabalhador multifuncional. Conforme Dias (1998), o sistema Toyotista teve grande contribuição para a formação dos modos de gestão e organização encontrados atualmente na indústria automobilística mundial, inclusive para a formação dos chamados consórcio modular e condomínio industrial.

### **3.2. Estruturas de Governança na Indústria Automobilística na Década de 1990**

A década de 1990 foi marcada pela inserção de novos modelos de estrutura de governança baseados na desverticalização das atividades da indústria automobilística. Tais mudanças tinham como objetivo a redução de capital empregado para implantar e operar a planta, logo, buscava-se dividir o risco dos investimentos com os fornecedores, criando uma relação chamada montador-fornecedor (CAMARGO, 2006).

(...) a desverticalização impõe a celebração de contratos entre empresas, que, apesar dos contratos, continuarão atuando de forma coordenada e são responsáveis, quase que de forma indistinta, pelo produto que está sendo oferecido ao consumidor final. (SANTANA e OLIVEIRA, 1999, p. 383).

A crescente utilização da terceirização por parte das montadoras na década de 1990 fez com que as mesmas buscassem formas de diminuir os riscos inerentes de terceirizar a produção.

Isso “ fortaleceu a tendência pela busca de uma maior aproximação dos fornecedores, seja em áreas próximas ou mesmo no interior da própria montadora, formando o Condomínio Industrial ou o Consórcio Modular” (MARINI, GONÇALVES e GIACOBO, 2004, p. 6).

Conforme Salerno e Dias (1998), para compreender o processo de mudança das relações na cadeia produtiva automobilística brasileira ocorrida na década de 1990, é de extrema importância entender os conceitos de condomínio industrial e consórcio modular.

A escolha pela estrutura de governança mais adequada irá depender do ambiente econômico e institucional em que a empresa está inserida e da existência de maiores ou menores custos de transação.

### **3.2.1. Condomínio Industrial**

Condomínio industrial é um arranjo organizacional no qual grande parte dos fornecedores se instala nas proximidades da planta da empresa montadora, sendo esta última a diretora de todo o projeto e responsável por determinar quais produtos serão fornecidos, e quais empresas fornecerão, assim como a localização desses fornecedores no condomínio (DIAS, 1998). Ainda de acordo com este autor, nessa estrutura de organização, diferentemente do consórcio modular a montadora exerce a função de montagem final dos veículos.

Para Camargo (2006) a estrutura de governança mais frequente em toda a indústria automobilística brasileira a partir de 1990 foi a de condomínio industrial, em que “o fornecedor é encarregado de entregar à montadora sistemas completos, com várias peças agregadas, para facilitar a montagem dos veículos” (MARINI, GONÇALVES E GIACOBO, 2004, p. 7).

No Brasil, algumas das estruturas de condomínio industrial na década de 1990 foram: Condomínio VW/ Audi – São José dos Pinhais (PR); Condomínio GM – Gravataí (RS); Daimler Chrysler – Juiz de Fora (MG); Renault - São José dos Pinhais (PR); VW – São Bernardo do Campo (SP) e Ford – Camaçari, (BA). A migração das montadoras para regiões sem tradição na produção automotiva fortalece a importância da proximidade física entre montadoras e fornecedores (FIRMO, 2005).

Dias (1998) afirma que a principal diferença entre condomínios industriais e distritos

industriais é que a montadora é a diretora de todo o projeto, ou seja, o condomínio é um empreendimento estruturado e executado pela montadora. A autora afirma que não são todos os fornecedores que participam do condomínio industrial. Estão presentes no condomínio somente os fornecedores cujos produtos possuem características específicas, e as entregas são realizadas com base no modelo *just in time*.

### 3.2.2. Consórcio Modular

Na organização modular, a montadora repassa a função de montagem dos veículos para seus fornecedores também chamados de modulistas, restando à empresa apenas atividades de desenvolvimento de projetos, qualidade, distribuição, marketing e comercialização dos produtos (RESENDE *et al.*, 2002). O Consórcio Modular foi implementado na indústria automobilística inicialmente pela Volkswagen (VW), na planta de ônibus e caminhões localizada em Resende-RJ, em 1996 (DIAS, 1998). O consórcio modular da VW funciona da seguinte maneira:

(...) oito parceiros fazem a montagem de conjuntos completos de peças. São eles a Maxion (que cuida da montagem do chassi), a Arvin Meritor (eixos e suspensão), a Remon (rodas e pneus), a Powertrain (motores), a AKC (armação da cabina), a Carese (pintura) e a Continental (pneus). O controle de qualidade do produto é de total responsabilidade da Volkswagen. (...) Os parceiros não participam do lucro final dos produtos. Eles continuam sendo fornecedores, com a grande diferença de também montar as peças que vendem. Na fábrica, compartilham com a Volkswagen toda a infra-estrutura. (...) A estratégia aumenta a produtividade e torna a montagem mais eficiente e flexível. Além disso, ao compartilhar a produção com os parceiros, a empresa consegue se concentrar mais em outros aspectos de seu negócio, como a logística, as estratégias de marketing, o atendimento ao consumidor e, em especial, o desenvolvimento de novos produtos (VOLKSWAGEN CAMINHÕES E ÔNIBUS, 2008).

Para Camargo (2006), a nova organização da Volkswagen na planta de Resende, além de representar um caso extremo de desintegração vertical, constitui uma estrutura de governança inovadora. “O princípio do funcionamento da Organização Modular é a transferência da tecnologia de montagem da empresa detentora do projeto para as empresas fornecedoras” (RESENDE *et al.*, 2002).

Nesse tipo de organização, percebe-se o elevado grau de terceirização do processo produtivo,

sendo que a empresa líder do consórcio “a montadora”, não participa de nenhuma etapa do processo de montagem, apesar de os veículos serem montados no interior de sua planta, o produto final é dividido em módulos e são montados em conjunto pelos modulistas. Percebe-se, então, a desintegração vertical total da produção (DIAS, 1998). Essa nova estrutura de organização tem como objetivo principal reduzir custos e tempo de produção, buscando aumentar a competitividade dos produtos, dividindo custos e riscos dos investimentos entre os consorciados e a empresa líder (RESENDE *et al.*, 2002).

### **3.3. O Exemplo da Ford, no Estado da Bahia**

No ano de 2001, entrou em operação na Bahia, mais precisamente no município de Camaçari, o maior investimento numa planta automobilística feito até então pela Ford em todo o mundo. Esse projeto foi denominado de Projeto Amazon. Inicialmente, a Ford iria instalar a sua nova fábrica no estado do Rio Grande do Sul, porém o estado da Bahia, mesmo sem tradição no setor automobilístico, ofereceu melhores condições de incentivos fiscais e financeiros, infraestrutura física e localização geográfica estratégica, levando a Ford a optar pelo estado da Bahia para instalação da sua nova fábrica (LIMA *et. al*, 2002, p. 16).

A Ford, buscando redução de custos, e utilizando amplamente o processo de terceirização da sua produção, passou a produzir sob o modelo de produção de montagem modular sequenciada. Tal modelo conta com a participação de fornecedores de forma direta na linha de montagem e no processo de produção. Os fornecedores compartilham das instalações e das responsabilidades. Com isso, a montadora se concentra em atividades consideradas mais lucrativas, como: projeto, montagem, estratégia, marketing, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, serviços de distribuição, vendas e financiamento de veículos (CERQUEIRA, 2008).

Conforme Lima (*et. al*, 2002), o modelo de produção de montagem modular sequenciada, assim denominado pela Ford para qualificar o Projeto Amazon, se enquadra mais adequadamente no conceito de condomínio industrial. No modelo de condomínio industrial há uma hierarquização dos fornecedores:

No Nível 1 (Fornecedores de Primeira Linha) ficam os chamados “sistemistas”, que são os responsáveis pela entrega de sistemas de peças completos às montadoras

(modularização). No Nível 2 (Segundo Nível ) encontram-se os produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas e nos Terceiro e Quarto Níveis localizam-se os fabricantes de peças isoladas, mais simples que as demais, e os produtores de matérias-primas (CARS, 2000 *apud* CERQUEIRA, 2008, p. 19).

A instalação dos fornecedores nas proximidades da montadora é de fundamental importância, pois reduz custos com logística e permite melhor controle dos custos de estoques e de capital de giro por parte das montadoras e dos fornecedores de autopeças (CERQUEIRA, 2008). Especificamente, no Projeto Amazon as atribuições são divididas da seguinte maneira: “1) A Ford é responsável pelos processos de armação da carroceria, pintura e montagem final dos veículos; 2) Os fornecedores são responsáveis pela produção e montagem dos módulos que são agregados aos veículos”(CERQUEIRA, 2008, p. 19).

Nesse caso, a montadora transfere as atividades de menor valor agregado para seus fornecedores, e estes trabalham integrados entre si, porém com a coordenação e supervisão da Ford (CERQUEIRA, 2008).

### **3.4. As Novas Estruturas de Governanças da Indústria Automobilística Brasileira**

Analisando as principais características dos modelos de estrutura de governança (Condomínio/Consórcio) citados nos tópicos anteriores, percebe-se a forte semelhança entre ambos, sendo que, de acordo com Dias (1998), a diferença entre esses modelos está apenas no nível de terceirização do processo produtivo, sendo o processo de montagem dos veículos no consórcio modular a principal diferença entre os dois modelos.

A estrutura de governança mais adequada para uma determinada indústria depende da especificidade dos ativos, da frequência das transações e do grau de incerteza envolvido na transação (WILLIAMSON 1979 *apud* SANTANA e OLIVEIRA, 1999). Portanto, na existência de ativos específicos, a decisão de produzir internamente ou comprar no mercado deverá levar em consideração os custos de produção e custo de transação (CAMARGO, 2006).

Supondo que uma montadora “A” deixe de produzir o motor de um veículo “Y”, e deseje comprar esse ativo no mercado, essa montadora terá custos denominados por Williamson

(1985) de *ex-ante e ex-post*, que seriam os custos anteriores à finalização do contrato que inclui custos com obtenção de informações, elaboração, negociação e garantias do contrato, e posteriormente terá custos para administrar a execução do que foi negociado (WILLIAMSON, 1989 *apud* CAMARGO, 2006).

No exemplo citado no parágrafo anterior, percebe-se que o fornecedor que irá produzir esse ativo deverá adequar sua linha de produção para atender a montadora devido ao grau de especificidade do ativo desejado (“motor” de um determinado veículo “Y”, da montadora “A”), pois, conseqüentemente, existirão ativos também específicos necessário por parte do fornecedor, que seriam equipamentos, mão de obra, e instalações destinadas a produção deste determinado bem.

Essa relação de dependência segundo Dias (1998) se enquadra na abordagem de Williamson (1985) denominada estrutura de governança bilateral, que se dá quando as transações possuem ativos altamente específicos, logo se as partes envolvidas não efetuarem a transação entre si, dificilmente poderão vender para outros agentes devido as características específicas deste ativo, nessa estrutura prevalece os contratos do tipo bilateral.

As montadoras tendem a desverticalizar aqueles módulos que possuem um menor conteúdo tecnológico e são considerados menos sistêmicos em relação ao processo de mudanças tecnológicas, tais como bancos, partes plásticas, pneus, pára-choques, sistemas de iluminação e outros. Por outro lado, as montadoras tendem a manter um controle maior sobre aqueles módulos que exigem maior especificidade de ativos para seu design e sua produção, possuem maior conteúdo tecnológico e são considerados mais sistêmicos em relação ao processo inovativos (CAMARGO, 2006, p. 108)

Logo, com o crescimento da especificidade do ativo, a opção para minimizar custos tende a ser a internalização da produção. De acordo com Camargo (2006), quanto mais específica é a transação, maior será a dependência entre a firma e seu fornecedor. Conforme Williamson (1996), a organização interna pode reduzir a incerteza e a complexidade do ambiente transacional.

A decisão que a firma fará entre produzir ou comprar no mercado deve levar em consideração o diferencial do custo de controle dos ativos produtivos da firma e o diferencial do custo de produção do mercado (WILLIAMSON, 1985; WANDERLEY, 1996 *apud* CAMARGO, 2006).

O diferencial do custo de controle dos ativos produtivos representa a diferença entre os custos para se constituir uma estrutura organizativa para coordenar as atividades produtivas que foram integradas e os custos de governança dos contratos no mercado. O diferencial do custo de produção pelo mercado, por sua vez, expressa a comparação entre os custos de se produzir internamente e os custos de produção no mercado, (CAMARGO, 2006, p. 87).

As novas estruturas de governanças surgidas na década de 1990 (consórcio modular e condomínios industriais) são formas de organizações intermediárias entre o mercado e a hierarquia. Tanto no condomínio industrial como no consórcio modular os contratos são de estrutura bilateral, porém a forma de relacionamento no condomínio assemelha-se a uma parceria, e já no consórcio modular chega quase à estrutura unificada da firma (DIAS, 1998).

Os esquemas de consórcio modular e condomínio industrial poderiam ser classificados como de “quase-integração”. De fato, do ponto de vista da montadora eles apresentam a maioria dos benefícios da integração elencados por Porter (economias de operações combinadas, menores custos de programação, melhor coordenação das operações, menores custos de transação, possibilidades de aprofundamento da tecnologia, oferta de componentes assegurada), apresentando somente alguns dos custos (reduzida flexibilidade para mudanças de fornecedores, possível dificuldade de se manter o equilíbrio de demanda durante o processo). Do ponto de vista dos fornecedores, os maiores benefícios parecem ser a demanda assegurada, o aprofundamento da tecnologia, economias de operações combinadas e elevação das barreiras à entrada; os fornecedores teriam, porém, que arcar com os riscos do novo negócio, a possível necessidade de maiores investimentos, maiores barreiras de saída e também problemas com o equilíbrio entre o nível de produção ótimo para o processo e a demanda estabelecida (DIAS, 1998, p.21).

Os consórcios e condomínios alcançam grandes benefícios em termos de coordenação e economia de operações, eliminando alguns custos da integração. Existindo também interesse mútuo entre as partes envolvidas, devido ao compartilhamento de informações, de contatos mais frequentes e do interesse financeiro direto de cada uma das partes sobre a outra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou realizar uma análise descritiva da Teoria de Custos de Transação, com o objetivo de aplicá-la a organizações do setor automotivo nacional. No processo de reestruturação da indústria automobilística brasileira ocorrida na década de 1990, o Estado desempenhou papel de grande importância, conduzindo políticas regulatórias e estratégicas para o desenvolvimento dessa indústria.

As mudanças ocorridas na economia brasileira na década de 1990 modificaram a estrutura produtiva, organizacional e de mercado do setor automotivo no país. Nessa década houve um aumento significativo na utilização da terceirização da produção por parte das montadoras, que é basicamente a decisão de utilizar os recursos disponíveis no mercado ao invés de produzi-los.

A década de 1990 foi marcada por novos modelos de estrutura de governança e desverticalização das atividades da indústria automobilística, objetivando a redução de capital empregado na implantação e operação da planta industrial. Com base nos principais teóricos da ECT, pode se afirmar que a estrutura de governança mais adequada para uma determinada indústria dependerá da especificidade dos ativos, da frequência das transações e do grau de incerteza envolvido nas transações. Sendo que a análise desses aspectos determinará também se existem vantagens em verticalizar ou desverticalizar a produção.

Com a abertura econômica, a partir de 1990, as montadoras passaram a instalar suas unidades produtivas também em regiões sem tradição no setor automobilístico buscando regiões que oferecessem custos baixos de produção e incentivos fiscais. A aproximação locacional dos fornecedores também foi um ponto marcante no processo de reestruturação da indústria automobilística brasileira, sendo que os fornecedores passaram a se instalarem tanto em áreas próximas como no interior da própria montadora, formando estruturas denominadas Condomínio Industrial e Consórcio Modular, respectivamente.

Os custos de transação podem ser diminuídos quando se formam estruturas de Condomínio Industrial e Consórcio Modular, pois a relação de dependência entre fornecedores e montadora contribui para a diminuição de atitudes oportunistas, assim como os custos devido a assimetria de informação, pois a montadora terá conhecimento de grande parte do valor do investimento realizado pelo fornecedor, que acaba perdendo margem de manobra na

apresentação dos preços. Há também diminuição dos custos associados ao transporte e armazenagem devido à proximidade.

O foco de análise do trabalho foi voltado para as mudanças de organização da produção automobilística, buscando entender as vantagens e desvantagens das novas organizações, tendo como base teórica a Economia dos Custos de Transação.

A metodologia utilizada neste trabalho, talvez seja a sua principal limitação, pois estudos de natureza qualitativa são limitados na extrapolação e generalização de resultados. Inicialmente, pretendia-se fazer um trabalho baseado na mensuração dos custos de transação, porém a dificuldade de mensuração dos mesmos, e questões de confidencialidade de contratos, fez com que tal análise se tornasse inviável nessa etapa. Porém, futuramente essa análise poderá ser retomada em novos trabalhos.

A utilização apenas da Economia dos Custos de Transação como referencial teórico pode ser considerada outra limitação, porém a idéia principal deste trabalho foi de centrar a análise nos conhecimentos evidenciados pela Economia dos Custos de Transação, buscando verificar a relevância dessa teoria para compreender aspectos do setor automotivo.

## REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, André Ambrosio. **Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

ALBERTIN, Marcos. **O Processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RGS**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, 2003.

AMATO NETO, J. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de empresa, São Paulo, Vol.35, Nº 2, p. 33-42, Abr. 1995.

ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores). **Anuário Estatístico 2004**. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_ “Indústria automobilística: 50 anos”. São Paulo, 2006.

ARAUJO, Fernando Oliveira de; DALCOL, Paulo Roberto Tavares. Quase-integração: características, configurações e tendências. Uma análise com base na evolução da indústria automobilística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27, 2007. Foz do Iguaçu, PR.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

ARBIX, Glauco. **Política industrial e o laissez-faire na guerra fiscal**. In: Rattner, Henrique. Brasil no limiar do século XXI. Edusp. São Paulo, 2000.

BOTELHO, Adriano. Reestruturação produtiva e produção do espaço: o caso da indústria automobilística instalada no Brasil. **Revista do Departamento de Geografia**, n. 15, p. 55–64. São Paulo, 2002.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Unicamp. São Paulo, 1975.

CAMARGO, Otavio Silva. **As mudanças na organização e localização da indústria automobilística brasileira (1996-2001)**. Tese (Doutorado em Economia Regional e Urbana) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, Enéas Gonçalves de. **Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística**: uma Abordagem a Partir das Principais Montadoras Instaladas no Brasil.

Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2003.

CERQUEIRA, Daniela Franco. **A nova indústria incentivada da Bahia: o caso da FORD Camaçari**. Anais do Encontro Nacional de Economia Política, 13. João Pessoa, 2008.

CESARINO, Paula de Oliveira. **“Contratos Relacionais”**. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima, 2007.

COASE, Ronald H. (1937). **The Nature of the Firm**. *Economica*, vol. 4, p.386-405.

CONCEIÇÃO, Otávio A. C. O Conceito de instituições nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 119-146. Rio de Janeiro, 2002.

CONCEIÇÃO, Ronald Jesus da; COSTA, Armando Jesus da. **Custos de transação e estruturas organizacionais: Um estudo de caso para o setor petrolífero**. XIII SIMPEP. São Paulo, nov. 2006.

CORREIA, Germano Manuel. **A utilização do conceito de custos de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica. São Paulo, maio de 2001.

DALCOL, Paulo Roberto Tavares; OLIVARES, Gustavo Lopes. Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 6, n. 2, p. 188-218. Taubaté, 2010.

DIAS, Ana Valéria Carneiro. **Consórcio Modular e Condomínio industrial: elementos para análise de novas configurações produtivas na indústria automobilística**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – USP. São Paulo, 1998.

DIAS, Ana Valério Carneiro. SALERNO, Mario S.; Novos padrões de relacionamento entre montadoras e autopeças no Brasil: algumas proposições. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18. Rio de Janeiro, 1998.

DINKELMANN, Fernando Fonseca. **OUTSOURCING versus INTEGRAÇÃO VERTICAL: Um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, 2009.

DINIZ, Élio de A.; STOFFEL, Jaime A.; GOEBEL, Márcio A. **Licitações e compras públicas de alimentos numa perspectiva da nova economia institucional: o caso de Toledo (PR)**. *Revista Informe Gepec*, v. 8, n. 2, jul./dez. 2004.

FARINA, Elizabeth. M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo. F.; SAES, Maria S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; GONÇALVES, Wilson Magela; WAQUIL, Paulo Dabdab. **“Racionalidade limitada e oportunismo na cadeia do café: impactos nas formas**

**contratuais do consórcio agrícola de fazendas especializadas**". Revista Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 8, n. 3, p. 378-392, 2006

FERRO, J. R. Aprendendo com o "Ohnoísmo" (produção flexível em massa): lições para o Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n.3, p. 57-68, jul./set. 1990.

FIANI, R. **Teoria dos custos de transação**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FIANI, R. **A natureza multidimensional dos direitos de propriedade e os custos de transação**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 12, n. 2 (21), p. 185-203, 2003.

FIRMO, Ana Carolina Cardoso. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor automobilístico: um estudo de caso no consórcio modular**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, setembro de 2005.

GOLDENSTEIN, Marcelo; CASOTTI, Bruna Pretti. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. **BNDES Setorial**, n. 28, p. 147-188. Rio de Janeiro, set. 2008

HALL, Robert E; LIEBERMAN, Marc. **Microeconomia: princípios e aplicações**. São Paulo: Thomson, 2003.

KUPFER, David. **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. Política industrial. **Econômica**, v. 5, n.2, p.91-108. Rio de Janeiro, dezembro 2003.

LEÃO, Claudio José Silva. **Estrutura de governança e estratégia empresarial no setor elétrico: o caso da atividade de manutenção elétrica da COELBA**. Dissertação ( Mestrado em Economia) – UFBA. Salvador, 2004.

LIMA, Carmem Lúcia; NASCIMENTO, Paulo Meyer; FERREIRA, Poliane; CAVALCANTE, Ricardo e MACEDO, Walter. **Fornecedores da Ford: Uma Avaliação Preliminar das Oportunidades de Investimento na Bahia**. Salvador. Desenharia Estudo Setorial 01/02, set. 2002.

LIMA, Fernando O. Raphael Ferro de. **Condicionantes da Implantação da Indústria Automobilística no Aglomerado Metropolitano de Curitiba**. Dissertação ( Mestrado em Ciências da Terra) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

LOBÃO, Edson. **A crise do petróleo e os biocombustíveis**. Ministério de Minas e Energia, 2008. Disponível em:  
<[http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/Artigos/A crise do petrleo e os biocombustxveis.pdf](http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/Artigos/A%20crise%20do%20petr%C3%B3leo%20e%20os%20biocombust%C3%ADveis.pdf)> Acesso em 5 de fevereiro de 2011.

MARCELO, Edson Luiz Fernandes. **MPME – Qual o Tratamento mais adequado – Regime Diferenciado como forma de redução da Informalidade?**. Dissertação ( Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro 2005.

MARINI, Marco Leandro; GONÇALVES, Mirian Buss; GIACOBO, Fabiano. **O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores**. VII SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – EMEAD. Universidade Federal Santa Catarina. Santa Catarina, 2004.

NAJBERG, S.; PUGA, F. **Condomínio Industrial: o caso do complexo Ford Nordeste**. Revista do BNDES, V. 10, N. 19, P. 199-216, Rio de Janeiro, jun. 2003.

NEVES, Lafaiete Santos. **Organização produtiva na indústria automobilística e seus reflexos na organização sindical dos metalúrgicos**. Tese ( Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003.

NORTH, Douglass C. **Instituciones cambio institucional y desempeño econômico**. Fondo de Cultura Económica. México, 1993.

PANDOVANI, Cristina Blanco. **A governança e a gestão da cadeia de suprimentos - estudo de caso da indústria Automobilística**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

PELAI, Fernando Momesso. **Reestruturação patrimonial na indústria petroquímica brasileira – abordagem a partir dos conceitos de direitos de propriedade, custos de agência e custos de transação**. Dissertação ( Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2006.

PERES, Ursula Dias. **Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público**. Revista Brasileira de Gestão e Negócios – RGBN. Vol. 9 n. 24, p. 15-30. São Paulo, 2007.

PESSALI, Huáscar Fialho. **Teoria dos custos de transação: hibridismo teórico? Uma apresentação aos principais conceitos e à literatura crítica**. Economia em Revista, volume 8, 1999.

PINTO JR. H. Q.; PIRES, M. C. P. (2000). **Assimetria de informações e problemas regulatórios**. Nota técnica Agência Nacional do Petróleo – ANP n. 009, fev. de 2000.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. **Processos de Seleção, Custos de Transação e a Evolução das Instituições Empresariais**. Tese (Doutorado em Economia) – Unicamp. Campinas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Instituições e Mudança Institucional: uma Abordagem Schumpeteriana**. Revista Economia, v.6, n.1, p.119–160, Brasília, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da**

**Concorrência.** Ed. Campus, p. 362. Rio de Janeiro, 1986.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio.** 2. Ed. HUCITEC, São Paulo, 1990.

RESENDE, Alexandre Pimentel de; COSTA, Francisco Wagner Azevedo; RUTKOWSKI, Jacqueline; CARVALHO, Leonardo Jabour Lott; ALMEIDA, Ricardo José Sacramento de; SILVA, Welington da. **Consórcio Modular: O Novo Paradigma do Modelo de Produção.** XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. Curitiba, 2002.

RIVERO, Sérgio Luiz de Medeiros. **Um Framework para Simulação Econômica Baseado em um Modelo de Agente Adaptativo Antecipatório com Racionalidade Limitada.** Dissertação ( Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, agosto de 1999.

SANTANA, Edvaldo Alves de; OLIVEIRA, Carlos Augusto C. N. V de. **A Economia dos Custos de Transação e a reforma na indústria de energia elétrica no Brasil.** Estudos Econômicos, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 367-393, 700p. Jul./set. 1999.

SANTOS, José Antonio G. dos. **Custos de transação e governança:** elementos para uma análise da indústria siderúrgica no Brasil. **Estudo & Debate,** Lajeado, v. 13, n. 2, 2006, p. 109-138, 146p.

SANTOS, Selma Regina Simões. **A nova economia institucional.** In: SEMINÁRIO TEMÁTICO CENTRALIDADE E FRONTEIRAS DA EMPRESAS NO SÉCULO XXI. São Carlos, 2007.

SARTI, F. **Internacionalização comercial e produtiva no Mercosul nos anos 90.** Tese ( Doutorado em Economia) – UNICAMP, 2001.

SCHLABITZ, Clarissa Jahns. **Custos de Transação e o Mercado de crédito brasileiro:** uma análise sob a ótica da nova economia institucional. Dissertação ( Mestrado em Economia) – UFRGS. Porto Alegre, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ªed. Rev. Atual. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis, 2001.

SILVA, Ronaldo. **A Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 90:** uma nova territorialização. Instituto de Estudos Sócio-Ambientais/Geografia – UFG. Catalão-Go, 2003.

TAVARES, Maria de Conceição; FIORI, José Luís. **Desajuste global e modernização conservadora.** Ed. Paz e Terra. São Paulo, 1993.

VASCONCELOS, F. C. **Racionalidade, Autoridade e Burocracia:** as bases da definição de um tipo de organizacional pós-burocrático. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2. *Anais.* Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD. Recife, 2002.

VOLKSWAGEN CAMINHÕES E ÔNIBUS, 2008. Disponível em <[www.vwcaminhoeseonibus.com.br](http://www.vwcaminhoeseonibus.com.br)>

WILLIAMSON, Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press. Nova York, 1996.

\_\_\_\_\_ **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. The Free Press. Nova York, 1985.

WOOD, Jr. Thomaz . “**Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido**”. Revista de Administração de Empresas. 32(4) 6-18, set./out. 1992.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. (Tese submetida ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requerimentos para a obtenção do Título de Livre Docente). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1995.