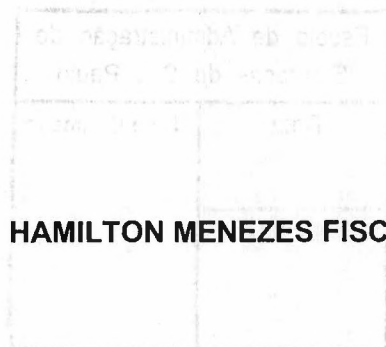




**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**



**HAMILTON MENEZES FISCINA**

02-1A

**A ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIOS POR CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO:**

*Uma Aplicação à Indústria de Tecnologia de Informação no Brasil.*

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da  
FGV / EAESP.

Área de concentração: Informática e Métodos Quantitativos  
como requisito para obtenção do título de Doutor em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Antonio Torres.



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



992/2003



1200300992

**SÃO PAULO**

**2002**

FISCINA, Hamilton Menezes. A Organização de Negócios por Contrato de Terceirização: *Uma Aplicação à Indústria de Tecnologia de Informação no Brasil*. São Paulo : EAESP / FGV 2002, 216 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP / FGV, Área de Concentração: Informática e Métodos Quantitativos).

### **RESUMO.**

Como resultado da ênfase na minimização da dependência de fornecedores e na maximização do poder de barganha do contratante, os modelos tradicionais de terceirização têm-se restringido à gestão da estrutura de suprimento da atividade-meio. Esta pesquisa tem por propósito contribuir para a mudança desse paradigma tradicional de decisão de terceirização, descrevendo como os modelos de cooperação no relacionamento contratual podem capitalizar as decisões na atividade dos negócios com eficácia, flexibilidade e adaptabilidade.

Esta pesquisa em trinta e sete firmas, engajadas em contratos de terceirização da tecnologia de informação no Brasil, tem por propósito examinar a barreira do relacionamento na transação com ativos específicos e a explicar porque os modelos tradicionais ignoram o processo de relacionamento nas análises de decisão de comprar ou fazer atividades da cadeia de valor.

Integrando-se a teoria econômica dos custos de transação com a teoria da organização, a teoria de agência e a teoria jurídica dos contratos, introduziu-se nesta pesquisa um modelo de análise e gestão de relacionamento contratual que complementa as abordagens neoclássicas.

Palavras-Chave: custo de mudança; custos de coordenação, custos de transação; especificidade do ativo, estrutura de governança, problema de agência, comprometimento, oportunismo, renda econômica, poder de barganha, assimetria da informação, alíquota implícita, custo de oportunidade, sistema de organização racional aberto.

## **ABSTRACT**

As a result of the increasing emphasis being placed on minimizing dependence on suppliers and maximizing bargaining power of contractors, the traditional framework of outsourcing is bounded to the supplying organization of support activities management. This research paper aims at expanding this traditional paradigm of outsourcing decisions by describing how the cooperation models of contractor- vendor relationship may capitalize business activities decisions with effectiveness, flexibility and adaptability.

This research on thirty-seven technology of information outsourcing contracts in Brazil, attempts to examine the barriers of the relationship in specific assets transactions and why traditional models usually ignore the relationship process in their analysis of make-or-buy value channel activities.

By integrating critical issues from the economic transaction cost analysis, the organization theory, the agency theory and contract law; a conceptual framework of relationship contracting analyses has been introduced in this research paper that complements neoclassical approaches.

Key words: shifting costs; coordination costs, transaction costs, asset specificity, governance structure, agency problem, commitment, opportunism, economic rents, bargaining power, asymmetric information, implicit tax, opportunity cost, organizational rational open system.

Responsabilização para mim é admitir que Deus consente ao homem construir a própria realidade, responsabilizando-se pelos sacrifícios que dela decorre.

## AGRADECIMENTOS

Antes de apresentar este trabalho, agradeço a Deus pela intuição, paciência e coragem para reunir idéias e defender convicções.

Agradeço ao prof. Dr. Norberto Antonio Torres, ícone na qualidade de serviços prestados à comunidade acadêmica e empresarial, pela orientação a esta pesquisa.

Agradeço ao prof. Dr. Stephen Limberg, *University of Texas, Austin*; professor visitante na EAESP-FGV, cujos ensinamentos sobre análise microeconômica nas decisões contratuais foram inspiradores para a utilização dessa abordagem.

Reconheço nas lições do prof. Dr. Wilton de Oliveira Bussab, a contribuição para realizar, com isenção, trabalhos de investigação científica pelo método quantitativo.

Ao prof. Dr. Luiz Carlos Bresser Pereira e ao prof. Dr. José Márcio Rego agradeço pelos ensinamentos sobre a metodologia de pesquisa na área econômica.

Ao prof. Dr. Sílvio Popadiuk, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, agradeço pela contribuição à arte de observar, com objetividade, fenômenos e evidências que interessam ao juízo crítico do pesquisador.

Às empresas e, em particular, a SUCESU - Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações – São Paulo agradeço o tempo que seus representantes cederam para participar desta pesquisa.

Aos meus pais, que já partiram deste mundo, o meu eterno agradecimento por haver-me despertado, desde cedo, o interesse pelo conhecimento e a responsabilidade de difundi-los.

À minha esposa, Carmen Lígia, que sempre acreditou na possibilidade de realização desse projeto, agradeço pelo estímulo, compreensão e coragem de abraçá-lo, nessa etapa das nossas vidas.

Aos meus filhos, Luciano, Vanessa de Cássia e Vinícius dedico esta obra em sinal de reconhecimento por haver renunciado ao convívio em vista deste grandioso projeto.

## SUMÁRIO

<b>1. Capítulo 1-Introdução .....</b>	<b>14</b>
1.1. Estrutura do trabalho.....	14
1.2. Definição da terceirização.....	16
1.3. Evolução da indústria da terceirização.....	18
1.4. Delimitação da área temática.....	21
1.5. Interesse no tema.....	26
1.6. Justificativa da pesquisa.....	27
<b>2. Capítulo 2-Enfoque de Pesquisa. ....</b>	<b>31</b>
2.1. Oportunidades para pesquisa .....	31
2.2. Definição do problema.....	34
2.3. Premissas de pesquisa.....	37
2.4. Tipo de análise empregada.....	39
2.5. Método de Pesquisa usado.....	40
2.6. Fases de desenvolvimento.....	44
2.7. Expectativa de resultado.....	46
<b>3. Capítulo 3-Modelo de Análise.....</b>	<b>48</b>
3.1. Objetivo de pesquisa.....	48
3.2. Arcabouço operacional do modelo.....	48
<b>4. Capítulo 4-Referencial Teórico do Sistema Organizacional.....</b>	<b>54</b>
4.1. Concepções estratégicas de organização.....	54
4.2. Sistema racional de organização.....	56
4.3. Sistema natural de organização.....	58
4.4. Sistemas de organização fechado e aberto.....	61
4.5. A combinação dos sistemas de organização.....	63
4.6. O ambiente externo e o sistema de organização.....	65
4.7. Descrição do domínio do ambiente de TI .....	66
<b>5. Capítulo 5- Referencial Teórico da Instituição Econômica dos Contratos.....</b>	<b>76</b>
5.1. Os tipos de estrutura de governança de WILLIAMSON (1985).....	76
5.2. A estrutura de governança por meio dos contratos.....	82
5.3. A indústria da terceirização como um conjunto de contratos.....	84
5.4. O papel das instituições na formação e distribuição da riqueza.....	86
5.5. O papel das instituições.....	86
5.6. As Instituições segundo o prisma econômico.....	89
5.7. As instituições como base da transação.....	90
5.8. A instituição, e o comportamento oportunista de <i>rent-seekers</i> .....	92
5.9. O comportamento <i>rent-seeking</i> e o direito de propriedade.....	94
5.9.1. Teoria da imprevisão dos contratos.....	97
5.9.2. A questão do direito de propriedade intelectual.....	101
<b>6. Capítulo 6- Referencial Teórico dos Custos de Transação.....</b>	<b>109</b>
6.1. A teoria dos custos de transação e da dependência de recursos.....	109
6.2. A modelagem econômica dos custos de transação.....	112

6.3.	A tipologia de ativos específicos na relação de investimento contratual.....	118
6.4.	A definição de oportunismo por <i>holdup</i> .....	119
6.5.	O comportamento do custo marginal do prazo de contratação. ....	121
6.6.	O problema de agência na implementação de projeto de terceirização. ....	126
6.7.	A Assimetria de Informação no processo de terceirização. ....	126
<b>7.</b>	<b>Capítulo 7-Referencial Teórico da Economia Tributária.....</b>	<b>134</b>
7.1.	O governo como parceiro ingerido em todos os contratos.....	134
7.2.	O planejamento tributário como fator de decisão da terceirização. ....	137
7.3.	A relação contratual com vínculo trabalhista.....	139
7.4.	A equidade e a eficácia da relação contratual. ....	141
7.5.	A decisão de o indivíduo prestar serviço como independente. ....	143
7.6.	A decisão de a firma contratar o indivíduo como independente. ....	146
7.7.	A alíquota implícita na decisão de terceirizar.....	147
<b>8.</b>	<b>Capítulo 8 Análise estatística dos dados.....</b>	<b>152</b>
8.1.	Perfil da amostra investigada.....	153
8.2.	Análise descritiva de dados.....	154
8.2.1.	Definição do emprego do poder de barganha pelo agente. ....	155
8.2.2.	Definição do rigor na monitoração do <i>vendedor</i> .....	157
8.2.3.	Definição do pendor à não-cooperação do agente. ....	159
8.2.4.	Definição de oportunismo entre o proprietário e o <i>vendedor</i> . ....	162
8.2.5.	Definição dos atributos de custos de transação.....	164
8.3.	Análise das hipóteses. ....	167
8.3.1.	Teste de importância da intensidade da especificidade do ativo. ....	168
8.3.2.	Teste de hipóteses.....	169
8.3.3.	O poder de barganha e o pendor à não-cooperação.....	170
8.3.4.	A rigidez na monitoração e o pendor à não-cooperação.....	172
8.3.5.	O poder de barganha e o comportamento oportunista.....	174
8.3.6.	A rigidez na monitoração e o comportamento oportunista.....	175
8.3.7.	O pendor à não-cooperação e o custo de transação. ....	177
8.3.8.	O comportamento oportunista e o custo de transação.....	178
8.4.	Análise de posicionamento da intensidade do custo de transação.....	180
8.4.1.	O pendor à não-cooperação e os custos de transação.....	180
8.4.2.	O comportamento oportunista e os custos de transação.....	184
<b>9.</b>	<b>Capítulo 9 Conclusões. ....</b>	<b>188</b>
9.1.	A identificação de condutores de custo de transação.....	190
9.2.	Os resultados dos enfoques utilizados nesta pesquisa. ....	194
9.3.	Sugestões para futuras pesquisas.....	195
<b>10.</b>	<b>Capítulo 10-Referências Bibliográficas.....</b>	<b>198</b>
<b>11.</b>	<b>Apêndice.....</b>	<b>208</b>
11.1.	Pesquisa de campo.....	208
11.2.	Relação de empresas entrevistadas.....	213
11.3.	Índice remissivo.....	216

## LISTA DE QUADROS.

Quadro 1-1 Razões do crescimento da terceirização. ....	18
Quadro 1-2 Premissas econômicas da estrutura de governança.....	21
Quadro 1-3 Tipologia proposta para a definição da complexidade das transações. ....	24
Quadro 1-4 Fatores genéricos da gestão tecnológica.....	27
Quadro 1-5 Fatores de pertinência nas relações interorganizacionais. ....	28
Quadro 2-1 Contribuições obtidas na primeira fase da pesquisa.....	33
Quadro 2-2 Características da estrutura de governança pelo mercado.....	35
Quadro 2-3 Características da estrutura por transação específica. ....	36
Quadro 2-4 Inferência de causalidade numa pesquisa. ....	41
Quadro 2-5 Áreas de conhecimento pertinentes à pesquisa. ....	42
Quadro 2-6 Fatores limitantes à inferência estatística nesta pesquisa. ....	44
Quadro 2-7 Evidências da pesquisa de campo.....	45
Quadro 2-8 Expectativa de contribuição fornecida pela pesquisa.....	46
Quadro 4-1 Vantagens competitivas por meio de TI.....	68
Quadro 4-2 Serviços de hospedagem ou <i>hosting</i> dedicado.....	71
Quadro 4-3 Vantagens do regime de colocação. ....	72
Quadro 4-4 Benefícios dos serviços de armazenamento de dados.....	73
Quadro 5-1 Tipos de estrutura de governança.....	77
Quadro 5-2 Tipos de estrutura de governança por transação específica.....	81
Quadro 6-1 Os custos de transação e a dependência dos recursos.....	111
Quadro 6-2 Redutores na produtividade marginal do processo de transação. ....	116
Quadro 6-3 Fatores que afetam o prazo ótimo contratual.....	124
Quadro 6-4 Tipos de atitudes do agente para com o <i>vendedor</i> . ....	129
Quadro 7-1 Etapas da análise econômica do imposto.....	138
Quadro 7-2 Valoração da incidência tributária ( <i>tax compliance</i> ). ....	139
Quadro 7-3 Pressupostos de uma relação contratual trabalhista.....	140
Quadro 7-4 Enunciado legal 331/ 1993 da Justiça do Trabalho. ....	142
Quadro 7-5 Custo do empregador com tributos trabalhistas.....	148
Quadro 8-1 Estrutura de comportamento associado ao emprego poder de barganha.....	157

Quadro 8-2 Definição do rigor na monitoração do vendedor .....	159
Quadro 8-3 Definição do pendor do agente à não-cooperação com o <i>vendedor</i> . .....	161
Quadro 8-4 Definição do oportunismo na relação entre o proprietário e o <i>vendedor</i> . ....	163
Quadro 8-5 Definição da intensidade dos custos de transação. ....	167
Quadro 8-6 Indicadores de identificação do grau de ajuste dos dados ao modelo. ....	170
Quadro 9-1 Efeitos da incerteza no comportamento das partes. ....	193
Quadro 11-1 Modelo do questionário de pesquisa de campo. ....	208
Quadro 11-2 Relação de empresas participantes da pesquisa. ....	213

## LISTA DE FIGURAS.

Figura 2-1 Delimitação do tema e problema de pesquisa. ....	37
Figura 2-2 Construto abstraído da realidade de análise da terceirização. ....	43
Figura 2-3 Representação do construto pelo método científico. ....	43
Figura 3-1 Definição do modelo operacional de pesquisa. ....	51
Figura 4-1 Delimitação do ambiente de tecnologia de Informação ....	70
Figura 5-1 Estrutura de governança pelo mercado. ....	78
Figura 5-2 Incentivos para o engajamento em atividades <i>rent-seeking</i> . ....	93
Figura 5-3 A instituição, a formação e a distribuição da riqueza. ....	97
Figura 6-1 A curva de transação. ....	114
Figura 6-2 Equilíbrio do prazo contratual para investimento não-específico..	122
Figura 6-3 Ponto ótimo do prazo contratual de investimento específico. ....	123
Figura 6-4 Ponto ótimo do prazo contratual por <i>hedging</i> ....	125
Figura 6-5 Representação do problema de agência. ....	131
Figura 7-1 A multilateralidade do contrato privado. ....	136
Figura 7-2 Multidisciplinariedade de interesses privados e publico na terceirização. ....	142
Figura 7-3 Decisão para estabelecer relação contratual. ....	145
Figura 8-1 Jogo de oportunismo na organização de sistema fechado ....	165
Figura 8-2 Posicionamento das variáveis (C) e (CT) conforme <i>component</i> <i>loadings</i> . ....	181
Figura 8-3 Posicionamento das variáveis (B) e (C) segundo <i>component</i> <i>loadings</i> . ....	183
Figura 8-4 Posicionamento das variáveis (A) e (C) segundo <i>component</i> <i>loadings</i> . ....	184
Figura 8-5 Posicionamento das variáveis (O) e (CT) segundo <i>component</i> <i>loadings</i> . ....	185

## LISTA DE TABELAS

Tabela 8-1 Grau de intensidade da especificação do investimento. ....	155
Tabela 8-2 Grau de intensidade do poder de barganha do agente sobre o <i>vendor</i> . ....	156
Tabela 8-3 Grau de intensidade no rigor na monitoração do <i>vendor</i> . ....	158
Tabela 8-4 Grau de intensidade do pendor à não-cooperação do agente. ....	160
Tabela 8-5~Grau de oportunismo na relação entre o proprietário o <i>vendor</i> ...	162
Tabela 8-6 Grau de intensidade dos custos de transação. ....	166
Tabela 8-7 Associação dos atributos com a intensidade da especificidade...	168
Tabela 8-8 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (B) e (C).....	171
Tabela 8-9 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (A) e (C).....	173
Tabela 8-10 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (B) e (O). ...	174
Tabela 8-11 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (A) e (O). ...	176
Tabela 8-12 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (C) e (CT). ...	177
Tabela 8-13 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (O) e (CT). ...	179

## **CAPÍTULO 1**

## 1. CAPÍTULO 1-INTRODUÇÃO

Considerando que a economia neoclássica ignora a análise da organização e que as análises de decisão entre vir a comprar ou fazer se baseiam na economia neoclássica; os projetos de terceirização tendem a ignorar os aspectos-chave do relacionamento contratual. Este capítulo se propõe a delimitar o interesse e a justificativa desse tema face aos elementos da nova economia institucional.

### 1.1. Estrutura do trabalho.

O trabalho de pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico sobre a teoria da organização e a teoria da firma.

Na ótica da teoria das organizações, explorou-se o campo sociológico, concebendo-se a organização como um sistema social aberto no qual pesam as incertezas que demandam estruturas de organização com capacidade rápida de resposta.

Dentre as várias estruturas alternativas à integração vertical (alianças estratégicas, cooperativas, *joint ventures* e rede) destaca-se a organização por contrato de terceirização pela sua capacidade de flexibilizar e acelerar os processos da cadeia de valor da empresa.

No campo da teoria da firma, a organização foi vista como um conjunto de contratos cujos custos de transação, formados entre os elos da cadeia de valor da empresa, mereceu ênfase neste estudo.

As relações contratuais foram consideradas por sistema de *network* cuja rede de relacionamento de longo prazo entre as partes devem buscar atingir interesses comuns.

Ao considerar a transação como unidade de análise nesta pesquisa procurou-se estabelecer, sempre que possível, um paralelo com as abordagens tradicionais de PORTER (1980, 1986 e 1989), que enfoca a indústria como unidade de análise, e a abordagem da dependência de recursos, que considera como unidade de análise a própria firma. Os pilares desta última são encontrados em PENROSE (1959), ANDREWS (1980), DEMSETZ (1988) NELSON e WINTER (1982), PRAHALAD e HAMEL (1990).

Realizou-se uma pesquisa empírica abrangendo trinta e oito empresas experientes em projetos de terceirização. As entrevistas foram conduzidas, na sua maioria, com diretores da área de tecnologia de informação localizados na cidade do Rio de Janeiro e São Paulo.

No Capítulo 1, foi feito um paralelo entre a escola econômica neoclássica com a nova economia institucional, que é responsável pela concepção da firma como um conjunto de contratos. A delimitação da área temática, o interesse e a justificativa do tema são tópicos deste capítulo.

No Capítulo 2, foi descrita a metodologia científica utilizada. Definindo-se o problema e o nível de pesquisa adotado.

No Capítulo 3, foram expostos o objetivo da pesquisa e o arcabouço conceitual de análise que busca familiarizar o leitor, desde o início, com as variáveis do modelo. Para uma visão precisa da operacionalidade do modelo é necessário que se leia conjuntamente o Capítulo 8.

No Capítulo 4, foram oferecidos o referencial teórico da teoria organizacional focada em sistemas de organização e sua relação com a estrutura por contrato de terceirização. Resumindo-se o panorama do ambiente da tecnologia de informação em análise.

No Capítulo 5, foi oferecido o referencial teórico dos contratos pela perspectiva econômica. Neste capítulo, enfatizou-se a instituição econômica dos contratos no *design* de estrutura de governança, a indústria da terceirização

como um conjunto de contratos, e o papel das instituições na riqueza econômica: formação, distribuição e comportamento *rent-seeking*.

No Capítulo 6, apresentou-se a importância dos custos de transação na definição dos limites organizacionais. Definindo-se o processo de formação dos custos de transação através dos conceitos de oportunismo, da especificidade dos ativos e dos prazos contratuais.

No Capítulo 7, foram explorados aspectos da economia tributária e sua influência nas decisões de terceirização, aspectos da relação trabalhista, e aspectos do papel do governo nas transações de âmbito privado da economia.

No Capítulo 8, o modelo operacional, introduzido no Capítulo 3, é aprofundado e as hipóteses de pesquisa são testadas mediante a utilização da técnica de análise multivariada de dados.

No Capítulo 9, são traçadas as conclusões sobre a pesquisa de campo e a pesquisa teórica utilizada para análise do problema de pesquisa.

No Capítulo 10 são feitas as referências bibliográficas e no Apêndice se encontram o questionário de pesquisa, a relação de empresas entrevistadas e o índice remissivo.

## **1.2. Definição da terceirização.**

Terceirização é usualmente definida como a transferência da execução das atividades de apoio para terceiros, QUEIROZ (1995) citado por (VASCONCELLOS, 2002 p.29). Por esta definição, a terceirização se ocupa da transação com atividades de apoio, excluindo-se assim as atividades que pertencem às competências essenciais da empresa.

A palavra transação possui duas acepções distintas: a primeira, de sentido amplo, engloba qualquer negócio e é empregada como equivalente ao termo convenção, contrato ou qualquer espécie de acordo. A segunda, de

sentido estrito, designa o ato jurídico, mercê do qual as partes previnem ou terminam litígios, mediante concessões mútuas (FÜHRER, 1991 p. 21).

Neste sentido, dispõe o art. 1025 do Código Civil Brasileiro: “É lícito aos interessados prevenirem ou terminarem o litígio mediante concessões mútuas”.

O sentido empregado ao vocábulo transação, nesta pesquisa, corresponde ao sentido amplo, isto é, o que designa qualquer negócio, equivalente a contrato ou qualquer espécie de acordo.

Segundo WILLIAMSON (1985), “*A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another begins.*”

Constituem razões para terceirizar serviços de TI, a intenção de que a organização possa aplainar a estrutura para: garantir o acesso às inovações tecnológicas, elevar a capacidade de resposta às demandas do ambiente, evitar o custo de ter que manter uma infra-estrutura completa de TI e liberar recursos para aplicação nas atividades-fim da empresa.

Uma barreira à integração vertical das atividades de TI é a impossibilidade se competir com os *vendors* agraciados por economias de escala que lhes possibilitam atingir reduzidíssimos custos operacionais. A indústria de terceirização tem por vantagem comparativa a sua capacidade de auferir economias de escala.

Pela economia neoclássica, economia de escala é o nível ótimo de produção onde os custos marginais se igualam ao custo médio. Nesse ponto, o custo médio atinge o seu limite mínimo possível. BESANKO (2000).

A economia de escala pressupõe a presença de ativo não-específico pois, o ativo específico, por definição, não propicia alavancagem operacional suficiente para reduzir custos operacionais. Os seus fornecedores não

conseguem reempregá-lo com facilidade no mercado e, quando isso acontece, enfrentam perdas no valor agregado, WILLIAMSON (1985).

### 1.3. Evolução da indústria da terceirização.

Apesar da terceirização sempre ter existido, o período dos meados da década de 1990 ao início da década de 2000 foi marcado por alguns desafios e a terceirização teve um impulso extraordinário a partir de então. A seguir, no Quadro 1.1, alguns motivos que explicam o seu crescimento:

**Quadro 1-1 Razões do crescimento da terceirização.**

- 
- ☐ O ACESSO AO ESTADO DA ARTE TECNOLÓGICA.
  - ☐ A RÁPIDA OBSOLESCÊNCIA DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EMPREGADA.
  - ☐ O GANHO NA FLEXIBILIDADE PARA ATENDER RAPIDAMENTE E ADAPTAR-SE ÀS MUDANÇAS DO AMBIENTE.
  - ☐ O CUSTO DE OPORTUNIDADE DE MANTER UMA INFRA-ESTRUTURA COMPLETA DE TI.
  - ☐ É A NECESSIDADE DE CONCENTRAR RECURSOS NAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A década de 1990 representa um momento de inflexão de atitude para com as terceirizações no Brasil. Até os meados da década de 1990, as empresas reconheciam na integração vertical da cadeia de suprimento a única forma de conseguirem vantagem competitiva. A indústria de *vendors* de serviços de tecnologia de informação era pequena. A estrutura por contrato de terceirização se restringia a ativos não-específicos e atividades de frequência rotineira por causa da facilidade de serem coordenadas e controladas. Era comum associar-se os projetos de terceirização aos serviços apenas de administração geral da empresa envolvendo, por exemplo, as tarefas de limpeza e segurança.

GOMEZ (1994) citado por (VASCONCELLOS, 2002 p. 40) confirma esse perfil de comportamento com relação à terceirização. Ele realizou uma pesquisa

no setor industrial brasileiro e conclui que quase setenta por cento das atividades terceirizadas pertenciam ao conjunto de atividades de apoio e que trinta por cento eram atividades primárias ou atividades-fim da organização.

Nas atividades de tecnologia de informação, a preferência também é por formas de terceirização com ativos não-específicos e atividades de frequência rotineira. Um exemplo, é o *body shop*, termo usado para se referir à mão de obra terceirizada para cobrir fases de pico de trabalho do departamento de TI das empresas.

Até os meados da década de 1990, a terceirização ainda esteve confundida como forma de evasão fiscal. O número de acordos com funcionários para mudarem da condição de empregados para prestador de serviços levou ao crescimento de ações trabalhistas e ao desvirtuamento do conceito de terceirização. A contratação de ex-funcionários como prestador de serviço se tornou uma forma preferida das organizações que precisavam efetuar cortes em despesas administrativas.

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, o panorama acerca da estrutura de contrato por terceirização vem mudando. As empresas passaram a vê-la além de mero instrumento de corte de custos operacionais.

Passou a haver o interesse pela terceirização de atividades relacionadas aos negócios-fim da organização que antes se restringia apenas na atividade-meio, conforme revela a própria definição do termo terceirização.

Despertou-se então, a curiosidade por contratos que pudessem gerir vínculos contratuais de longo prazo e trazer vantagens competitivas sustentáveis à cadeia de suprimento da empresa.

A terceirização passou a ser vista como forma de reduzir não só os custos de produção, mas principalmente os custos de transação com o mercado.

Contribuiu para essa mudança de enfoque sobre a terceirização o conceito de vantagem competitiva de PORTER (1980). A sua abordagem deu impulso a novas abordagens de análise de *Supply Chain Management*. E os trabalhos de reengenharia de HAMMER e CHAMPY (1993) contribuíram para o *downsizing* e a divulgação dos méritos competitivos das estruturas organizacionais planas e flexíveis.

A terceirização ganhou apoio teórico nos trabalhos sobre relações interorganizacionais por meio de GALBRAITH e LAWLER (1993); BAUM e OLIVER (1992). HARRIGAN (1985) sobre *joint venture*; KANTER (1990) e YOSHINO e RANGAN (1995) sobre alianças estratégicas; e POWELL (1990) sobre organizações em rede. Os estudos empíricos sobre integração vertical de KLEIN (1998) e JOSKOW (1985) também merecem destaque pelo impulso que deram às relações interfirmas.

A tendência é de crescimento de novas abordagens acerca da indústria da terceirização. A própria indústria da terceirização já define melhor o seu papel em termos de contribuição efetiva ao desenvolvimento de negócios compostos por atividades-fim.

A tendência é de que os *vendors* passarão a perceber mais amplamente o seu negócio, agindo como catalisadores de oportunidades para que as firmas contratantes possam economizar seus custos de transação com o mercado de serviços, sejam de ativos específicos ou não. Quanto aos contratantes, eles acabarão também percebendo que esta estratégia de negócio por contrato de terceirização de ativo específico só pode se tornar sustentável, no longo prazo, se estiver apoiada por novos modelos de relacionamento que reforcem a cooperação entre as partes contratuais.

#### **1.4. Delimitação da área temática.**

O tema dessa pesquisa é o desenvolvimento de um modelo de relacionamento que apóie a estrutura de negócios por contrato de terceirização de ativo específico. Para uma melhor compreensão da delimitação deste tema,

a definição das premissas de análise da estrutura de governança pelo prisma econômico, segundo WILLIAMSON (1985). O Quadro 1-2 sintetiza estas premissas.

**Quadro 1-2 Premissas econômicas da estrutura de governança**

- 
- ❑ OS FORNECEDORES E COMPRADORES PRETENDEM CONTINUAR INDEFINIDAMENTE NO NEGÓCIO, ISTO É, AS TRANSAÇÕES ESPORÁDICAS ESTÃO FORA DE COGITAÇÃO.
  - ❑ O NÚMERO DE PRESTADORES E CONTRATANTES DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS É ELEVADO EXCLUINDO-SE, A POSSIBILIDADE DE MONOPÓLIO.
  - ❑ A DIMENSÃO DA FREQUÊNCIA SE REFERE ESTRITAMENTE À ATIVIDADE QUE ESTÁ SENDO COMPRADA NO MERCADO.
  - ❑ A DIMENSÃO DE INVESTIMENTO SE REFERE ÀS CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO FEITO PELO FORNECEDOR.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

O sistema de preço regula exemplarmente as transações com o mercado porém, as imperfeições dos mercados são responsáveis pela geração de custos de transação na estrutura de governança, tornando a ida ao mercado um processo ineficiente.

Segundo COASE (1988), a organização existe com a finalidade de substituir o mecanismo de preço de mercado. Assim, se pode considerar a terceirização como forma de estrutura de governança, cujo propósito é substituir o sistema de preço de mercado, reduzindo os custos de transação da firma.

Os custos de transação significam, para o proprietário, o custo de oportunidade de estabelecer e manter o controle interno dos recursos (ALSTON, EGGERTSSON e NORTH, 1996 p.8).

Segundo WILLIAMSON (1985), os custos de transação podem ser analisados em três dimensões: a incerteza, a frequência da transação perante as partes contratuais e o grau de incursão em investimentos específicos.

A incerteza, segundo WILLIAMSON (1985), pode ser de natureza exógena, quando depende de características de fornecedores (*vendors*) ou de mudanças no ambiente institucional (política pública, sistema legal e tributário).

A incerteza endógena se deve a problemas de coordenação e comportamento oportunista de agentes econômicos que participam diretamente da transação, isto é, proprietário, agente e fornecedor.

Nesta pesquisa, a incerteza foi analisada com base em dois enfoques: 1) o enfoque empírico de análise, baseado em dados primários coletados no campo, é utilizado para definir o grau de incerteza endógena (base para a análise do comportamento oportunista e do pendor à não cooperação e 2) o enfoque teórico, baseado no referencial teórico de análise de dados secundários, é usado na definição do nível de incerteza exógena (base para a análise crítica das instituições, do problema de agência, dos sistemas organizacionais e contratos).

No plano jurídico, pelo Código Civil Brasileiro, o objeto da transação se define por fungível e infungível. Ao tratar das coisas fungíveis, os termos “gênero” e “espécie” se equiparam, usando indiferentemente esses termos, conforme se pode observar nos arts. 50, 1256 e 1280 transcritos abaixo:

*Art. 50. São fungíveis os móveis que podem, e não fungíveis os que não podem substituir-se por outros; da mesma espécie, qualidade e quantidade.*

*Art. 1256. O mútuo é empréstimos de coisas fungíveis. O mutuário é obrigado a restituir ao mutuante o que dele recebeu em coisas do mesmo gênero, qualidade e quantidade.*

*Art. 1258. No mútuo, em moedas de ouro e prata pode convencionar-se que o pagamento se efetue nas mesmas espécies e quantidades, qualquer que seja ulteriormente a oscilação dos seus valores.*

WILLIAMSON (1985) definiu a importância da frequência da transação na análise de custos de transação. Ele classificou a frequência segundo o caráter

imediatos, caracterizados pelos contratos do tipo *spot market*, a natureza ocasional e a recorrente, caracterizada pelas frequências esporádicas ou rotineiras perante as partes contratuais.

Nesta pesquisa, expandiu-se esta definição de frequência incluindo a facilidade dos ativos serem substituídos por outro para medir o impacto dos custos com a mudança de tecnologia de informação para a contratante. Ou seja, a possibilidade de um contratante trocar ou converter o sistema adquirido em outro sistema de igual valor. Este elemento está sendo chamado de fator de substituição.

O fator de substituição é definido, nesta pesquisa, pela sua característica individualizada de facilitar a substituição de um ativo por outro da mesma espécie e gênero. Esta característica é conhecida no direito civil como fungível pela sua facilidade de referir-se ao ativo pelo gênero, pelo peso ou pela quantidade, por exemplo, tantas horas trabalhadas de programação por computador. A característica infungível reflete a dificuldade de substituir-se o ativo por outro da mesma espécie e gênero.

Para efeito de facilitar a adaptação deste conceito ao modelo de análise econômica da transação o ativo fungível está sendo chamado de ativo indeterminado e o ativo infungível de determinado.

Um bem do tipo *commodity* é considerado fungível ou indeterminado. Por exemplo, cem gramas de ouro, 2000 horas de digitação, um programa de folha de pagamento, de contas a receber, de contas a pagar. Enquanto que, coisas infungíveis ou determinadas não podem ser substituídas por outras com facilidade, por exemplo, um sistema de informação altamente personalizado.

Ampliando-se as dimensões de análise de WILLIAMSON (1985) passa-se a incluir nesta pesquisa uma nova dimensão de análise que está sendo chamada de fator de substituição. Sendo do tipo indeterminado (para coisas fungíveis) e determinado (para coisas infungíveis).

**Quadro 1-3 Tipologia proposta para a definição da complexidade das transações.**

---

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas atividades ocasionais, os contratos ficam mais difíceis de serem pormenorizados e tendem a ser de curto prazo. As partes ficam expostas ao oportunismo e os custos de coordenação das atividades tendem a ser mais elevados.

24

a possibilidade de substituição do ativo no mercado é facilitada pela probabilidade da troca vir a ser do mesmo gênero e da mesma espécie.

A transação representada no Quadrante II é de complexidade alta, isto é, a atividade é ocasional, ou seja, a sua execução não é familiar às partes e a perspectiva de troca no mercado é dificultada pela probabilidade de não ser encontrado no mercado um outro ativo que seja do mesmo gênero e da mesma espécie do ativo contratado.

Quando a transação é do tipo simples, se pode esperar menores custos de mudança de fornecedor do que quando a transação é de natureza complexa. As posições dos quadrantes III e IV são as posições intermediárias de complexidade e, por conseguinte, de custo com substituição de fornecedores.

É importante não confundir o fator de substituição, introduzido nesta pesquisa, com a especificidade do ativo, cuja dimensão se distingue pela realização do investimento com perda de valor para a parte que o realiza.

Um dos propósitos aqui é demonstrar que, além do ativo específico, outras dimensões precisam ser balanceadas no processo de decisão de terceirização.

A área temática escolhida é definida através do Quadrante IV e a estrutura de governança que se aplica a este nível de complexidade de transação é a estrutura de governança por transação específica bilateral, explicada adiante.

### **1.5. Interesse no tema.**

A formação de economista e o interesse pelas questões microeconômicas despertaram o gosto pelo estudo das negociações interfirmas. A experiência como consultor em gestão estratégica da Booz Allen & Hamilton do Brasil Consultores Ltda e em planejamento estratégico de grandes empresas

como Eso Brasileira de Petróleo, Alcoa Alumínio S.A. e Indústrias Villares S.A. contribuíram para uma formação que tornou a escolha desta linha de pesquisa um acontecimento quase que natural.

Nos últimos cinco anos, a experiência como Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie, permitiu que consolidasse definitivamente o meu interesse pelo estudo das organizações.

Nessa Universidade, surgiu a oportunidade para que trabalhasse os aspectos políticos e as questões de poder e conflito na organização. A complexidade das relações entre alunos, professores, reitoria e instituição mantenedora esteve presente no conjunto de 6000 alunos e 200 professores administrados durante o período de 1996 a 2001.

Assim, a linha de pesquisa escolhida foi, deste modo, decorrente da influência do trabalho que fiz na organização privada e na direção de uma instituição de ensino superior, cujo enfoque político-gerencial permitiu observar as fontes de poder nas relações de trabalho.

### 1.6. Justificativa da pesquisa.

No congresso internacional de nome *Management of Technology: Future Directions and Needs for the New Century*, promovido pelo *National Science Foundation (NSF)* e a *University of Miami (UM)*, ocorrido em 1998, os participantes, através de trabalhos apresentados, reconheceram a importância da indústria contemporânea e das instituições de ensino e pesquisa formarem habilidades para interagir com sete fatores genéricos da gestão tecnológica.

O Quadro 1-4 destaca estes fatores importantes para a gestão da tecnologia:

**Quadro 1-4 Fatores genéricos da gestão tecnológica.**

- 
- ☐ COMPLEXIDADE E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
  - ☐ MUDANÇAS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS
  - ☐ COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO
  - ☐ DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA INDÚSTRIA
  - ☐ MUDANÇAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  - ☐ ESTRUTURA NO SETOR FINANCEIRO
  - ☐ EDUCAÇÃO E TREINAMENTO
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A terceirização foi considerada um fator relevante de tendências, conforme pode ser observado na transcrição do publicado nos anais desse congresso.

*The context for technological change continues to be global. Global stakeholders and competition encourage more global alliances. A dynamic global marketplace creates the need to educate members of the organization in international business practices. And parallel to this is the increasing trend in industry towards greater dependence on the outsourcing of some aspects of technology to small and midsize companies. Worldwide this fosters greater collaboration, mergers and joint ventures in order for companies to compete effectively this multiple parties involved in innovation create multiple*

*ownership by competitive corporations working in the same technology.*

No Brasil, em particular, há uma forte expansão dos contratos de quarteirização. O motivo dessa expansão é a dificuldade das organizações de lidar com estruturas de governança específica, conforme a exposição de motivos feitos na seção 5-1. “Quarteirização” é a delegação a uma firma especializada do processo de gestão do contrato e do relacionamento com firmas terceirizadas.

Consultores têm dito que a “quarteirização”, em expansão no Brasil, está calcada na barganha por melhores preços de fornecedores. Segundo eles, os grandes desafios para a indústria de organização por contratos são: reduzir o custo da operação através da reestruturação técnica, mudar a filosofia da barganha, para a negociação baseada na cooperação entre as partes contratuais, SARATT (2000). (RIPIN e SAYLES 1999, p. 18) salientam:

*Very little attention has been paid to the managerial decisions that are required to make outsource work effectively; ways of monitoring relations is the key.*

O Quadro 1-5, resume alguns argumentos para que haja mais esforço de pesquisa no campo das transações interorganizacionais.

**Quadro 1-5 Fatores de pertinência nas relações interorganizacionais.**

INDICADORES DE IMPORTÂNCIA	FONTE DE REFERÊNCIA
Complexidade e inovação tecnológica.	Management of Technology: Future Directions and Needs for the New Century, International congress, 1998.
Mudanças no ambiente de negócios.	
Comunicação, integração e colaboração.	
Direcionamento estratégico da indústria.	
Mudanças na estrutura organizacional.	
Estrutura no setor financeiro.	
Educação e treinamento.	
Terceirização como fator específico de tendências em TI.	
Menos ênfase na barganha de preços entre as partes contratuais da transação e mais ênfase na cooperação.	SARATT (2000)
Maior atenção à eficácia na monitoração do relacionamento.	RIPIN E SAYLES (1999)

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo (AUSTIN 2001, p.9), as parcerias prósperas, concebidas por empresas de sucesso como Hewlett-Packard, Reebok, Bayer Corporation, Timberland, Nordstrom e Visa, descobriram na cooperação uma forma de conseguir eficiência no longo prazo.

Segundo TEECE (1986) e HAMEL (1991), citado por (HAMEL, PRAHALAD, THOMAS E O'NEAL, 1998 p.29), as organizações precisam descobrir outras formas de competir utilizando a cooperação para criar vantagem competitiva sustentável. Eles também admitem que a organização precisa saber interagir com o ambiente externo, vendo-o como fonte de recursos singulares ou heterogêneos. Já que só através da heterogeneidade dos recursos é que a firma consegue diferenciar-se criando vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

## **CAPÍTULO 2**

## **2. CAPÍTULO 2-ENFOQUE DE PESQUISA.**

Fundamentalmente, o desenvolvimento da teoria é um processo de abstração da realidade em três escalas: a constatação do problema (oportunidade), a sua relação com outros elementos (proposições) e a verificação empírica do conceito (teste de hipóteses). Neste capítulo, se introduz a primeira escala do processo, abrangendo: a definição do problema de relacionamento no projeto de terceirização, as premissas contextuais em que os conflitos de relacionamento ocorrem, o enfoque utilizado na investigação do problema, as fases de desenvolvimento seguidas na pesquisa e a expectativa de contribuição dos resultados.

### **2.1. Oportunidades para pesquisa**

A pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, resultou em vários depoimentos prestados por vários dirigentes de tecnologia de informação de firmas contratantes e contratadas. Esses depoimentos confirmam a necessidade de pesquisa sobre relacionamento interorganizacional.

Segundo os fornecedores entrevistados, as contratantes pensam que sabem o que e como terceirizar mas, não sabem; julgam que precisam de um sistema de informação simples, quando seus negócios e os seus problemas reais demandam por soluções complexas. Além disso, não discutem amplamente o motivo da contratação e, por causa disso, o escopo do projeto muda muito durante a sua implementação. E, a cada vez que o escopo do projeto muda, aparecem mais custos, mais negociações e muita transação fundamentada na barganha de preços.

Os prazos contratuais, na perspectiva desses fornecedores, são curtos e não propiciam retorno sobre os investimentos que precisam ser feitos para atender às personalizações de sistemas contratados. Os fornecedores admitem sujeitar-se a acordos que não chegam a remunerar o custo do seu capital investido.

Os fornecedores revelaram que as firmas contratantes estão demasiadamente focadas na economia de custos obtida com o sacrifício da margem de lucro do fornecedor. Disseram que as firmas impõem métricas para determinar o custo de serviços como se tivessem comprando *commodities*. Sendo comum haver, custo-hora para programador em HTML, custo-hora para programador em COBOL e ninguém discute muito se os investimentos específicos, que a contratada precisa fazer para atender às solicitações de personalização de sistemas de informação, podem ser realizados dentro da reduzida margem de lucro que sobra para o fornecedor naquela transação.

O outro lado da negociação também foi ouvido nesta pesquisa. O uso do poder de barganha no relacionamento com terceirizados é muito comum. Na visão do contratante, o terceirizado não é parceiro no negócio e a sua relação com ele é próxima da que mantém com os seus subordinados. Muitos chegaram a afirmar que a terceirização é uma mera questão de transferência de ônus trabalhista quando convém à empresa terceirizar serviços de TI que resultem em processamento rápido do sistema de informações gerenciais.

As firmas contratantes priorizam o contrato pormenorizado que, apesar de não ser usado como instrumento gerencial, serve para selar compromissos e evitar transgressões de direitos.

Alguns contratantes consideram a elaboração de um “bom contrato”, como sendo seu maior desafio na terceirização com *vendors*. Um “bom contrato” para quase a maioria de entrevistados é o que favorece o poder de barganha da contratante. Amarrar o fornecedor, para muitos contratantes, justifica o papel dos que exercem a função de “quarteirizado”. Definitivamente, o relacionamento entre o contratante e o *vendor* se baseia na força *arm's length*, ou seja, trazer o fornecedor “sob rédeas curtas”.

Na ótica das firmas contratantes, os *vendors* não possuem capitais suficientes para garantir contratos de longo prazo. Em consequência disso, a firma precisa utilizar os contratos de curta duração para se proteger de

eventuais insolvências financeiras do *vendor* no período contratual. Na perspectiva do contratante, os *vendors* são firmas independentes, e, apesar de alguns serem de médio porte, o seu profissionalismo ainda é muito baixo e sua operação tem pouquíssima chance de economia de escala, a não ser nos casos de produtos do tipo *commodities*.

Quanto ao futuro dessas firmas, as empresas contratantes acreditam que os *vendors*, por estarem crescendo muito rapidamente, deverão ser os responsáveis pelo processo de mudança no que tange ao modelo de relacionamento contratual para com a prestação de serviços de TI. Eles acreditam que o próprio crescimento dos *vendors* no mercado será capaz de impor um novo ritmo aos contratos de terceirização no país.

O Quadro 2-1 a seguir fornece um resumo das contribuições dadas a esta pesquisa pelas empresas contratantes e contratadas.

**Quadro 2-1 Contribuições obtidas na primeira fase da pesquisa.**

- 
- ❑ HÁ EXCESSOS NO EMPREGO DO PODER DE BARGANHA POR PREÇOS EM TRANSAÇÕES COM ATIVOS ESPECÍFICOS. AS FIRMAS CONTRATANTES AGEM COMO SE ESTIVESSEM NEGOCIANDO NO MERCADO SPOT. A RELAÇÃO ENTRE O CONTRATANTE E O CONTRATADO É DE COMPETITIVIDADE.
  - ❑ HÁ PRESENÇA DE INVESTIMENTOS ESPECÍFICOS FEITOS PELO CONTRATADO PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES DO CONTRATANTE DE PERSONALIZAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.
  - ❑ OS CONTRATOS SÃO DE CURTA DURAÇÃO E INSUFICIENTES PARA REMUNERAR O CAPITAL INVESTIDO DA CONTRATADA.
  - ❑ HÁ DIFICULDADE DAS CONTRATANTES SE DESVENCILHAR DO COMPORTAMENTO BASEADO NA AMARRAÇÃO DO FORNECEDOR – *ARM'S LENGTH*.
  - ❑ O MONITORAMENTO DO FORNECEDOR É BASEADO NA PORMENORIZAÇÃO DO CONTRATO EXPLÍCITO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

## 2.2. Definição do problema.

As descobertas na pesquisa exploratória acusam haver demanda e oferta de transações com ativos específicos. Logo, o problema não está em se evitar a contratação de ativo específico, mas em saber lidar com a estrutura de comportamento nos relacionamentos contratuais, especialmente os que envolvem investimentos idiossincráticos.

Nesta pesquisa, admitiu-se *ceteris paribus* a importância do investimento idiossincrático ou específico, pois o tamanho da amostra sendo pequeno e sua seleção tendo sido feita por métodos não-probabilísticos, impediu, por comprovação empírica, que se realizasse inferências acerca da importância do investimento específico.

A estrutura de governança pelo mercado funciona dentro de certas circunstâncias de negociação. De modo que, quando estes tipos de estrutura são estendidos a contingências de especificidade de investimento, passa a haver altos custos de transação, desapontando os que buscam a terceirização como estrutura organizacional alternativa.

Alguns *scholars* da teoria dos custos de transação chegam ao radicalismo de desaconselhar a terceirização com ativos específicos, alegando que estes ativos só provocam custos de transação elevados e que e por isso a sua terceirização deve ser evitada, aconselhando que estes ativos sejam integrados verticalmente à cadeia de valor da firma.

A experiência japonesa na organização por contratos de terceirização com ativos específicos diz que não é bem assim que as coisas acontecem. Segundo eles, os custos de transação se elevam, mas isso é devido à natureza do relacionamento construído com base no poder de barganha, ao invés da cooperação entre as partes contratuais. DYER *et al.* (1998) revela em sua pesquisa como a experiência japonesa pode ser útil na aprendizagem da cooperação nas transações com ativos específicos.

No que tange à estrutura de governança pelo mercado, pode-se dizer que ela é caracterizada por contratos de curta duração. E que o poder do agente está vinculado ao que diz o contrato. É uma estrutura de governança apropriada para transações com ativos não-específicos e atividades rotineiras às partes contratuais.

Na estrutura de governança pelo mercado, a contratação procede segundo a capacidade de formular cláusulas que elevem a força coercitiva do contratante sobre o contratado. Muito embora, o gerenciamento das relações contratuais não se faça segundo o contrato e sim segundo negociações que resolvam ou previnam litígios entre as partes.

A utilização de contrato de adesão é comum nas estruturas de governança pelo mercado. Segundo (FÜHRER, 1991 p. 30), os contratos de adesão são comuns quando uma das partes detém o monopólio de direito ou de fato, e impõe todas as cláusulas, em bloco, cabendo à outra apenas aderir ou não ao estipulado.

De acordo com (DYER, 1998, p. 661) a estrutura de governança pelo mercado se caracteriza pelos seguintes elementos expostos no Quadro 2-2.

**Quadro 2-2 Características da estrutura de governança pelo mercado.**

- 
- ☐ INVESTIMENTOS NÃO-ESPECÍFICOS.
  - ☐ MÍNIMA TROCA DE INFORMAÇÃO (O SISTEMA DE PREÇOS AGE COMO INSTRUMENTO REGULADOR SINALIZANDO TODAS AS INFORMAÇÕES RELEVANTES AOS COMPRADORES E FORNECEDORES).
  - ☐ SISTEMAS TECNOLÓGICOS E FUNCIONAIS INDEPENDENTES (AS FIRMAS NÃO SE VINCULAM EM PROJETOS QUE REQUEREM MUITA INTERDEPENDÊNCIA).
  - ☐ BAIXOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E MÍNIMO INVESTIMENTO EM MECANISMOS DE GOVERNANÇA.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas circunstâncias de estrutura de governança pelo mercado, não há porque estabelecer contratos relacionais. Os contratos relacionais são pautados na possibilidade de geração de renda relacional ou *quasi-rent*. Nesse caso, inexistente fator idiossincrático na transação capaz de designar, às partes contratuais, lucros acima e além do que outras combinações de relacionamento já fornecem de lucro.

O relacionamento típico da estrutura de governança pelo mercado lida com ativos não-específico, por essa razão, sem nenhum tipo de raridade ou dificuldade de imitação. Conseqüentemente, a única forma de vantagem competitiva só se torna possível através do emprego do poder de barganha por melhores preços.

(DYER, 1998 p. 662) define para a estrutura de governança por transação específica as seguintes características, observadas no Quadro 2-3.

**Quadro 2-3 Características da estrutura por transação específica.**

- 
- ☐ INVESTIMENTOS EM ATIVOS ESPECÍFICOS.
  - ☐ MÁXIMO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO OU TROCA DE CONHECIMENTO QUE RESULTA NO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.
  - ☐ COMBINAÇÃO DE RECURSOS ESCASSOS E COMPLEMENTARES QUE RESULTAM DE UMA JUNÇÃO DE CAPACIDADES E TECNOLOGIAS.
  - ☐ CUSTOS DE TRANSAÇÃO MAIS BAIXOS CONDUZINDO AS ALIANÇAS A SISTEMAS DE GOVERNANÇA MAIS EFICAZES.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A estrutura de governança bilateral é realizada com firmas independentes e requer contratos de longa duração. Supondo-se assim, que o contratante tenha que abrir mão do uso do poder de barganha para obter ganho no comprometimento. Além disso, nesse tipo de estrutura os contratos devem ser paritários e se basear na cooperação.

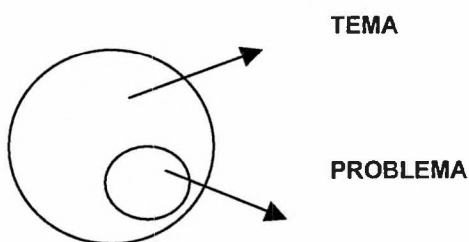
Contrato paritário é o contrato em que as partes estão em pé de igualdade e as cláusulas são debatidas livremente. (FÜHRER, 1991 p. 30). A

filosofia aplicada à transação deve estar fundamentada na relação ganha-ganha.

A Figura 2-1 ilustra como o tema delimitado, na seção anterior, se integra com a definição do problema.

**Figura 2-1 Delimitação do tema e problema de pesquisa.**

---



NOTA: O tema é delimitado pelo relacionamento na estrutura de governança por transação específica do tipo bilateral, caracterizado por atividades de frequência rotineira e com fator de transação determinado. O problema é definido pelo inapropriado emprego da abordagem tradicional da governança pelo mercado, aplicado às transações com ativos específicos.

---

Fonte: elaborado pelo autor.

### **2.3. Premissas de pesquisa.**

Apesar de reconhecerem a importância da interação com outras firmas do ambiente competitivo, as organizações relutam em abrir mão da relação moldada na força do poder de barganha e da autonomia.

DAFT (2002) define o mundo assim:

*O mundo é composto por firmas que desenvolvem competência para criar vínculos com outras empresas e por firmas que acreditam que podem prosperar na autonomia e competir pela supremacia; (DAFT, 2002 p.155).*

Adotou-se oito premissas para o plano de trabalho e de proposições de pesquisa:

Primeira premissa - O contrato pormenorizado tem suas raízes no contrato clássico e sua abrangência é incompleta por causa da limitação da racionalidade. A sua orientação baseia-se nas decisões vinculadas às cláusulas contratuais estabelecidas no contrato. A estrutura de governança pelo mercado baseia-se na pormenorização do contrato para facilitar o monitoramento das atividades simples e de investimentos não-específicos.

Segunda premissa – Seguindo a orientação de WILLIAMSON (1985), as transações com investimentos específicos, com frequência rotineira e com fator de substituição determinado, requerem uma estrutura de governança por transação específica bilateral. Essa estrutura de governança é regida pelo contrato relacional pois, pressupõe o uso do poder discricionário com balanceamento de poderes entre as partes contratuais.

Terceira premissa - A organização de sistema aberto tem mais facilidade para operar segundo a estrutura de governança por transação específica e bilateral do que as organizações de sistema fechado.

Quarta premissa - A organização de sistema fechado está mais propensa a adotar a estrutura de governança pelo mercado portanto, é eficiente nas transações com ativos não-específicos de frequência rotineira e de complexidade simples.

Quinta premissa - Para efeito de análise da cadeia de valor, a desagregação da empresa ao invés de ser feita por meio de atividades primárias e de apoio como recomenda PORTER (1980), será feita por meio de conjunto de contratos que regem a execução das atividades-fim ou o negócio propriamente dito.

Sexta premissa - Os custos de coordenação de atividades complexas são mais elevados, por isso, as transações demarcadas por atividades de

freqüência rotineira e de fator de troca determinado requerem contratos relacionais pautados no poder discricionário.

Sétima premissa – As transações com ativos específicos e complexos requerem contratos de longo prazo que busquem o comprometimento recíproco das partes contratuais.

Oitava premissa- As firmas não têm uma só forma de se relacionar com o mercado de fatores de produção (relação com empregado ou relação com fator de trabalho independente) como normalmente se supõe. As empresas trabalham com *mix* de contratos ou estrutura de governança híbrida, WILLIAMSON (1985). A proporção do *mix* de recursos pode então ser determinada em função do conceito de elasticidade de oferta e demanda de produtos finais (capítulo 5).

#### **2.4. Tipo de análise empregada.**

Embora a organização seja tomada como uma unidade de análise comum a psicólogos, sociólogos e economistas, os estudos de organização se distinguem pelas questões escolhidas para investigação, SCOTT (1998).

SCOTT (1998) apresenta uma tipologia de analistas organizacionais em função do nível de análise escolhido pelo pesquisador. Num primeiro nível, ele cita o pesquisador interessado em explicar o comportamento individual dentro da organização. Neste nível, o comportamento psicológico é enfatizado, as características organizacionais são vistas como contexto ou ambiente, e o pesquisador procura explorar seus impactos sobre o comportamento dos indivíduos. As pesquisas de MOTTA (1996), PORTER, LAWLER E HACKMAN (1975) servem de exemplo.

Num segundo nível, o interesse principal do pesquisador pode estar em querer explicar as dimensões estruturais e sociais dos processos organizacionais; os trabalhos de pesquisadores interessados por esse nível de

investigação focam as subunidades que compõem a organização, a questão do nível de autoridade, das rotinas e das atividades. Por exemplo, o trabalho de organização matricial de MINTZBERG (1979).

E num terceiro nível, encontra-se o pesquisador interessado no relacionamento interorganizacional, como por exemplo, as pesquisas que examinam a relação da organização ou categoria de organizações com o ambiente, caracterizando assim as formas pós-modernas de organização. Servem como exemplos os trabalhos de GALBRAITH e LAWLER (1993); BAUM e OLIVER (1992). E os que examinam as relações interorganizacionais como HARRIGAN (1985) sobre *joint venture*; KANTER (1990) e YOSHINO e RANGAN (1995) sobre alianças estratégicas; e POWELL (1990) sobre organizações em rede.

Esta pesquisa se pauta nesse terceiro nível de classificação de SCOTT (1998), quando ela se propõe a analisar a estrutura de governança por transação específica bilateral, ou seja, entre firmas independentes ou autônomas.

## **2.5. Método de Pesquisa usado.**

A natureza desta pesquisa exigiu que a metodologia adotada estivesse pautada nos procedimentos de investigação causal. Nos estudos causais, é típico se ter uma expectativa da relação a ser explicada. (ZIKMUND, 1994 p. 34.). A palavra causa tem um sentido de buscar evidências que ajudem a entender e prever relações entre variáveis. (ZIKMUND, 1994 p. 35.).

### **Quadro 2-4 Inferência de causalidade numa pesquisa.**

- 
- ☐ ESTABELECEER UMA SEQUÊNCIA APROPRIADA DE EVENTOS.
  - ☐ MEDIR A POSSÍVEL VARIAÇÃO CONCOMITANTE ENTRE A CAUSA PRESUMIDA E O PRESUMIDO EFEITO.
  - ☐ RECONHECER A PRESENÇA OU AUSÊNCIA DE PLAUSÍVEIS EXPLICAÇÕES ALTERNATIVAS OU FATORES CAUSAIS.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A orientação de GREEN (1988) citado por (ZIKMUND, 1994, p.35) diz que uma pesquisa para inferir casualidade deve atender a certos requisitos expostos no Quadro 2-4.

Segundo esta orientação metodológica de ZIKMUND (1994) se pode dizer que houve dois passos críticos na investigação do problema. O primeiro foi decidir sobre as questões de pesquisa. O segundo passo crítico se refere à implementação da pesquisa de campo.

O questionário de pesquisa levou um ano para ser formulado e testado. O teste de consonância das questões de pesquisa com as proposições ou hipóteses presumidas foi, indiscutivelmente, a etapa mais difícil do processo. Uma pesquisa exploratória junto a diretores de tecnologia de informação ajudou significativamente no mapeamento dos sintomas e diagnóstico de problemas identificados na terceirização de operações de tecnologia de informação.

A implementação da pesquisa de campo não pôde evitar a presença de erros sistemáticos em algumas das respostas-chave da pesquisa. Os dados qualitativos, bem como a sua conversão em quantitativos, requereram um construto com dados e informações qualitativas que puderam ser mensurados satisfatoriamente apesar de erros sistemáticos encontrados em função da amostra não ter sido de natureza aleatória.

Um construto é uma idéia generalizada acerca de uma classe de objetos, atributos, ocorrências ou processos. (ZIKMUND, 1994, p.20). Segundo YIN (1993), a validade do construto se refere ao uso de instrumentos e medições que operacionalizem conceitos ou construtos de interesse ao estudo. E desde que se sabe que os instrumentos e medições costumam ser falhos, uma estratégia de análise importante é usar múltiplos atributos que indiquem fontes de evidências medidas para um mesmo construto. (YIN, 1993 P.39).

Um bom construto tem que ser consistente com as premissas e proposições de pesquisa utilizadas, YIN (1993). No caso desta pesquisa, as

premissas foram traçadas com base na pesquisa exploratória e transcritas na seção 2.3 deste capítulo. As hipóteses de pesquisa foram definidas com base na abordagem dos custos de transação associada a outras abordagens econômicas, como a teoria de agência e a teoria da dependência dos recursos.

Conforme se pode observar no Quadro 2-5, a realidade plausível às terceirizações circunda vários campos do conhecimento científico. Sendo assim, o desenho da estrutura de contrato por terceirização requer abstração num campo de conhecimento multidisciplinar.

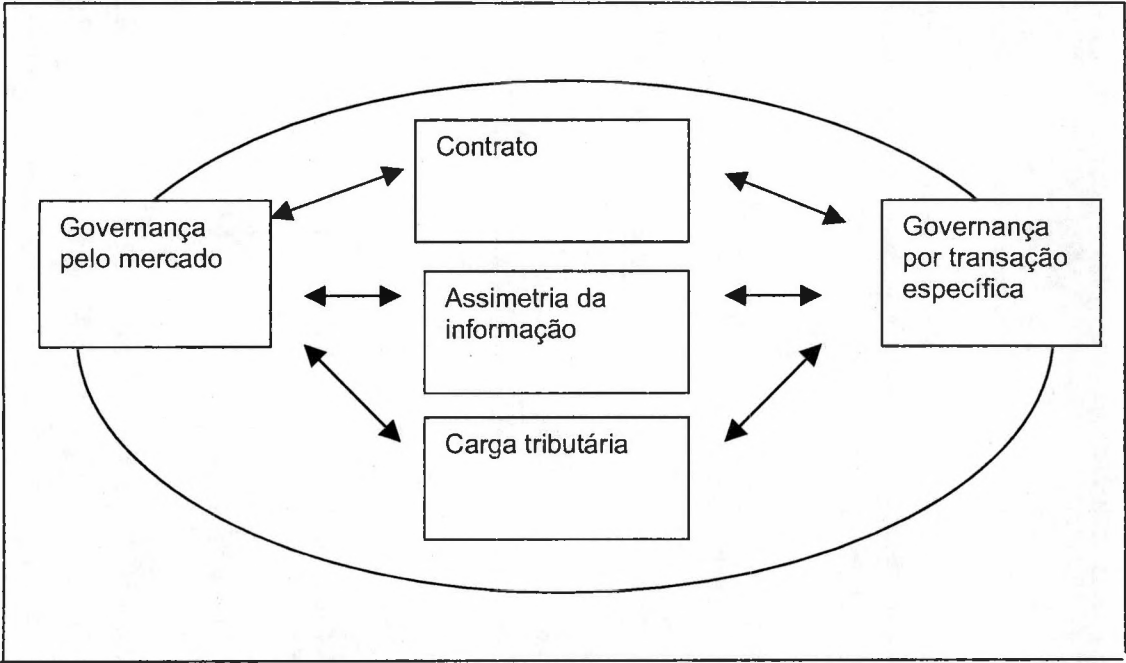
**Quadro 2-5 Áreas de conhecimento pertinentes à pesquisa.**

- 
- ☐ TEORIA ECONÔMICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.
  - ☐ TEORIA DE AGÊNCIA.
  - ☐ TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.
  - ☐ A TEORIA JURÍDICA DOS CONTRATOS.
  - ☐ ECONOMIA TRIBUTÁRIA.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

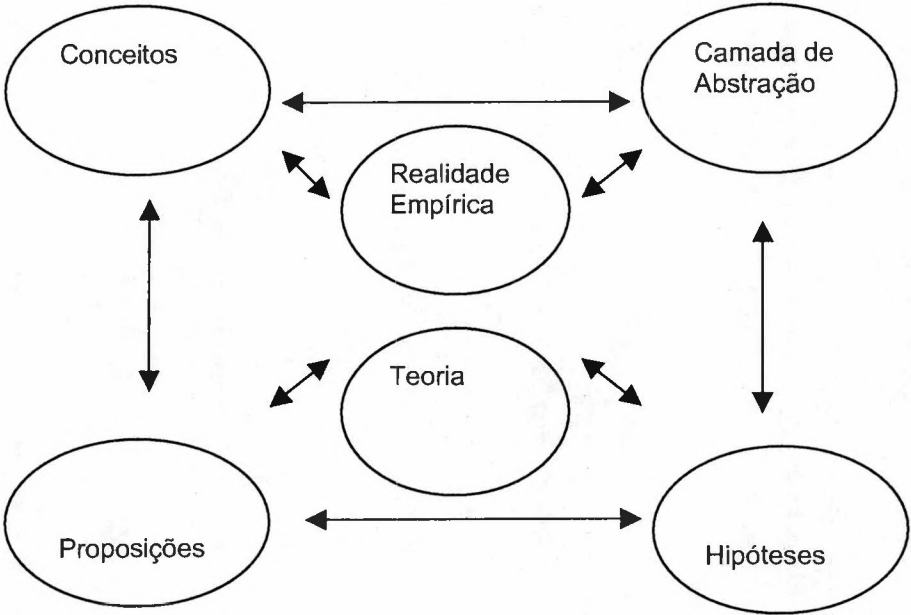
Na Figura 2-2, expôs-se o construto multidisciplinar no qual o estudo sobre terceirizações deve estar inserido. Nas bordas, destacam-se as duas posições extremas na escala da governança: a estrutura de governança pelo mercado e a estrutura de governança por transação específica. No núcleo central, os elementos de análise: contrato, assimetria de informação e a carga tributária a serem discutidos em detalhe nos próximos capítulos.

**Figura 2-2 Construto abstraído da realidade de análise da terceirização.**



Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 2-3 Representação do construto pelo método científico.**



Fonte: elaborado pelo autor.

O método científico definido por (ZIKMUND, 1994, p.22) é um conjunto de procedimentos prescritos para estabelecer e conectar posições teóricas sobre eventos e prever eventos desconhecidos conectados como uma abstração da realidade; ZALTMAN *et. al.* (1972) citado por (ZIKMUND, 1994, p.22). Segundo ZIKMUND (1994), hipóteses são proposições empiricamente testáveis. Estas relações são ilustradas na Figura 2-3.

## **2.6. Fases de desenvolvimento.**

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases: a primeira fase compreendeu a investigação exploratória e a segunda fase envolveu a pesquisa de campo. Na primeira fase da pesquisa exploratória foram identificados vários problemas na gestão de relacionamento, especialmente quando a contratação se dá por meio de ativos específicos. Os contratos de fornecimento de ativos específicos são firmados sob certa adversidade de comportamento e pouca cooperação. Na segunda fase do estudo, usou-se amostra de natureza não-probabilística, impossibilitando realizar inferências acerca das evidências observadas. O Quadro 2-6 expõe outros impedimentos à realização de inferências.

### **Quadro 2-6 Fatores limitantes à inferência estatística nesta pesquisa.**

- ❑ NÃO FOI CONSIDERADA AMOSTRA PROBABILÍSTICA, ASSIM, AS EVIDÊNCIAS TÊM QUE SE RESTRINGIR AO CONJUNTO DE EMPRESAS ANALISADAS.
- ❑ EMBORA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO, NA MAIORIA DAS VEZES, TENHA SIDO FEITA SOB A PRESENÇA DO ENTREVISTADOR, HOVE CASOS EM QUE O QUESTIONÁRIO PRECISOU SER ENVIADO PARA O RESPONDENTE E, SENDO ASSIM, O CONTEXTO DAS RESPOSTAS NÃO FOI OBSERVADO. EM ALGUNS CASOS, O RESPONDENTE SE BASEOU NO QUE ACHAVA QUE DEVERIA TER SIDO FEITO E NÃO NO QUE DE FATO OCORREU NA CONTRATAÇÃO.
- ❑ O TAMANHO DA AMOSTRA DE 38 ENTREVISTAS É INSUFICIENTE PARA TRAÇAR INFERÊNCIAS SOBRE A POPULAÇÃO ESTATÍSTICA.

---

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de algumas limitações, a pesquisa de campo revelou evidências importantes acerca do sistema de organização das empresas, do apego à autonomia e ao uso do poder de barganha nas transações, Quadro 2-7.

**Quadro 2-7 Evidências da pesquisa de campo.**

- 
- ❑ AS FIRMAS SE DIZEM DE SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO ABERTO MAS, O SEU FUNCIONAMENTO É TÍPICO DE SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO FECHADO.
  - ❑ O APEGO À AUTONOMIA FAZ COM QUE AS FIRMAS EVITEM OS CONTRATOS RELACIONAIS, MAS QUEREM TRANSACIONAR COM *VEENDORS* QUE FAÇAM INVESTIMENTOS ESPECÍFICOS.
  - ❑ O MEDO DA DEPENDÊNCIA DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES IMPEDE A FORMAÇÃO DE VÍNCULOS DE COOPERAÇÃO NO RELACIONAMENTO.
  - ❑ O USO DO PODER DE BARGANHA FUNCIONA COMO MECANISMO DE DEFESA CONTRA O OPORTUNISMO EVENTUAL, FORMANDO-SE UM CICLO VICIOSO NO RELACIONAMENTO.
  - ❑ AS BARREIRAS COM RELAÇÃO À TERCEIRIZAÇÃO SÃO PRIMORDIALMENTE DE CUNHO POLÍTICO RELACIONADO AO PODER E A EMPREGABILIDADE DE DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

## **2.7. Expectativa de resultado.**

Durante muito tempo, a área acadêmica, os profissionais de mercado e as autoridades fiscais, viram a terceirização como forma de as empresas justificarem a evasão fiscal. O posicionamento da terceirização como parte da estratégia organizacional de longo prazo da firma era algo raro.

Com o passar do tempo, as restrições de capital e o avanço das transformações tecnológicas se incumbiram de transformar essa mentalidade.

O Quadro 2-8 sintetiza para esta pesquisa o propósito de contribuir para a mudança de paradigma dos que lidam com projetos de terceirização. O projeto de terceirização deve ser adotado para elevar o potencial de organização de negócios. Em especial, de firmas contingentes a restrições de recursos e de estrutura gerencial de resposta rápida às demandas do ambiente externo.

### **Quadro 2-8 Expectativa de contribuição fornecida pela pesquisa.**

- 
- ❑ AMPLIAR O CONCEITO DE TERCEIRIZAÇÃO, BASEADO NA TRANSFERÊNCIA DE FUNÇÕES, PARA A TERCEIRIZAÇÃO COMO PROJETO ORGANIZACIONAL CAPAZ DE DEMARCAR AS FRONTEIRAS DA FIRMA COM O AMBIENTE EXTERNO.
  - ❑ AMPLIAR O USO DA TERCEIRIZAÇÃO PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL, AO INVÉS DA TÁTICA DE REDUÇÃO DE CUSTOS DE PRODUÇÃO NO CURTO PRAZO.
  - ❑ INTRODUIR UMA SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DO RELACIONAMENTO COMO PARTE IMPORTANTE DAS DECISÕES ENTRE COMPRAR E INTEGRAR AS ATIVIDADES DE TI.
  - ❑ INTEGRAR O PROJETO DE TERCEIRIZAÇÃO DE TI NA ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR DA FIRMA.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

## **CAPÍTULO 3**

### 3. CAPÍTULO 3-MODELO DE ANÁLISE.

Neste Capítulo 3, expõe-se o objetivo da pesquisa e o arcabouço conceitual de análise ao mesmo tempo. A idéia é familiarizar o leitor, desde o início, com as variáveis do modelo. Para uma visão precisa da operacionalidade do modelo é necessário que se leia conjuntamente o Capítulo 8.

#### 3.1. Objetivo de pesquisa.

O objetivo desta pesquisa é explicar a intensidade dos custos de transação com ativos específicos, por meio da análise crítica do oportunismo, do pendor à não-cooperação e da fragilidade das instituições para sustentar contratos de terceirização em tecnologia de informação no Brasil.

Para se analisar o oportunismo e o pendor à não cooperação, investigou-se a influência do emprego do poder de barganha e do rigor na monitoração do *vendor* sobre cada uma daquelas variáveis. O que foi feito por meio de pesquisa empírica em 37 firmas com experiência em conduzir projetos de terceirização.

Para se analisar as instituições reuniu-se referências teóricas dos mais diferenciados campos do conhecimento: sociologia das organizações, economia, e ciência jurídica.

#### 3.2. Arcabouço operacional do modelo.

O custo de transação é a variável dependente do modelo (variável resposta).

O oportunismo na relação do proprietário com o agente e o pendor à não-cooperação do agente com o *vendor* constituem as duas variáveis independentes do modelo.

$$C_t = f(O, C).$$

Onde, ( $C_t$ ) representa os custos de transação, (O) representa o oportunismo e (C) representa o pendor à não cooperação.

O oportunismo (O) resulta do emprego do poder de barganha pelo agente e da ênfase na rigidez empregada na monitoração do *vendedor*.

$$O = f(B, A)$$

Onde, (B) expressa o emprego do poder de barganha pelo agente e (A) representa a ênfase na rigidez na monitoração do *vendedor*.

O pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor* (C) também depende do comportamento das variáveis (B) e (A).

Resumindo,

$$C_t = f(O, C)$$

$$O = f(B, A) \text{ e}$$

$$C = f(B, A)$$

Logo,

$$C_t = f(B, A)$$

$$B = f^{-1}(C_t, A) \text{ e}$$

$$A = f^{-1}(C_t, B)$$

Para mensurar cada variável recorreu-se ao conceito de atributo, que segundo ZIKMUND (1994) é o conjunto de características que define a variável.

Embora não se tenha segmentado a análise por tipo de investimento, Procurou-se selecionar a amostra de modo a conter, na sua maioria, casos de contratação de ativo específico.

Os tipos de investimentos realizados pelas partes considerados na pesquisa foram: especificidade por ativo dedicado (questão n= 1), especificidade por ativo físico (questão n= 4), especificidade por ativo humano (questão n= 5) e outro tipo de especificidade (questão n= 21).

O valor de (n) nos parênteses acima se refere ao número correspondente às questões do questionário de pesquisa. O conjunto de questões que expressa a especificidade do investimento é denominado (K).

$$K = \{(1,4,5,21) \mid n = \text{número das questões.}\}$$

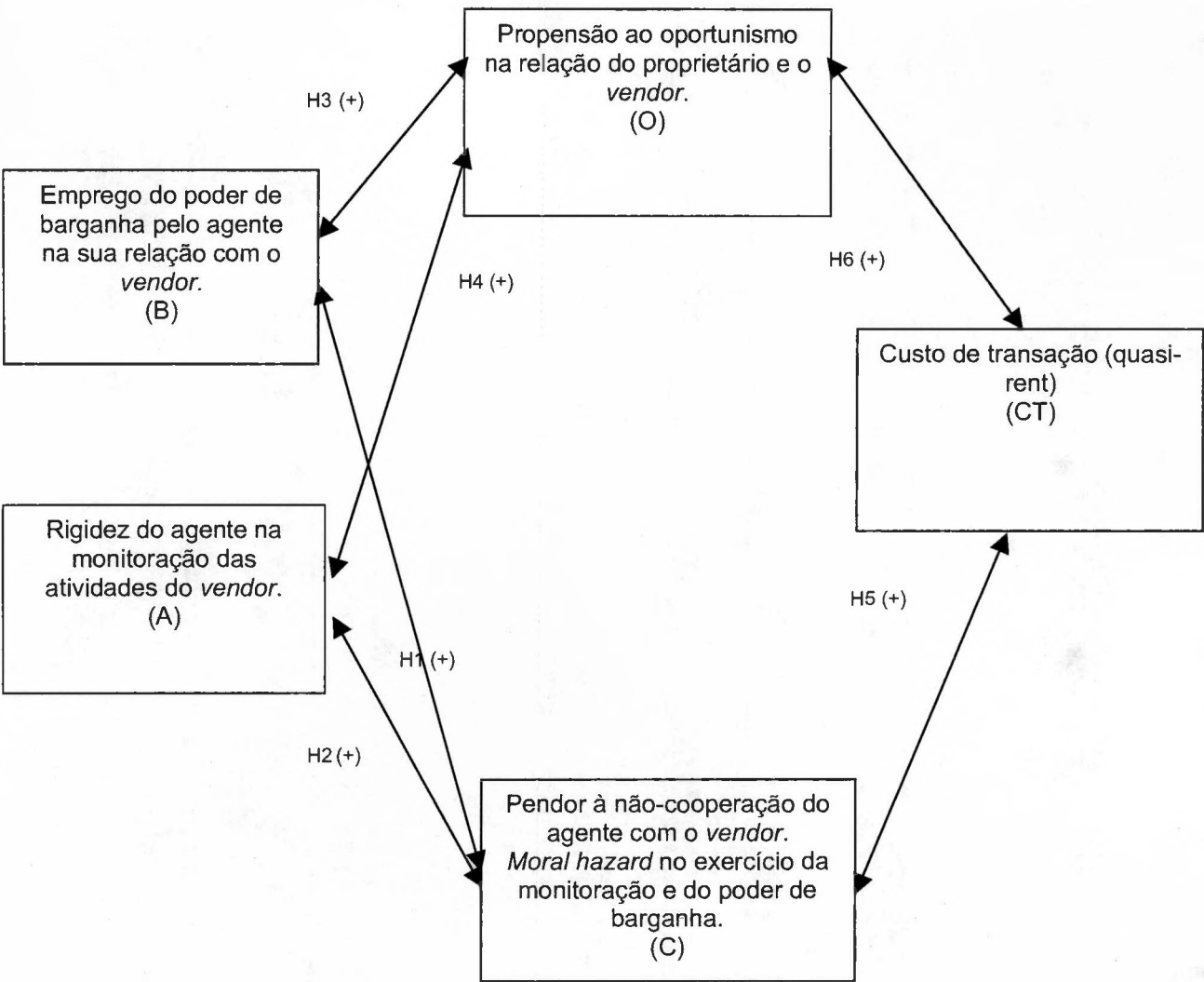
O investimento específico esteve presente em 70% dos casos investigados ou 70% da amostra. Ao analisar-se a intensidade da especificação dos investimentos, quando apareceu a intensidade baixa, muito baixa ou nenhuma,  $k = 0$ . Nos casos onde houve especificidade alta ou muito alta para apenas um único elemento do conjunto (K), a especificidade do investimento assumiu o valor de  $k = 1$ . Por último, nos casos em que apareceu especificidade alta ou muito alta para mais de um elemento do conjunto (K), a especificidade do investimento assumiu o valor de  $k = 2$ .

A intensidade da especificação do investimento (k) pode então assumir os seguintes valores de acordo com o nível de intensidade do investimento específico apresentado:

$$k = \{(0, 1, 2) \mid x = \text{nível de intensidade para com a especificidade do investimento.}\}.$$

O arcabouço operacional do modelo é representado na Figura 3-1 a seguir:

Figura 3-1 Definição do modelo operacional de pesquisa.



Nota: o sinal (+) indica que a relação esperada entre as variáveis é direta.

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir, as 6 hipóteses do modelo, analisadas e testadas no Capítulo 8.

Hipótese H<sub>1</sub>: O emprego do poder de barganha pelo agente associa-se com o pendor à não-cooperação do agente para com o *vendor*.

Hipótese H<sub>2</sub>: A rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendor* associa-se com o pendor à não-cooperação do agente para com o *vendor*.

Hipótese H<sub>3</sub>: O emprego do poder de barganha pelo agente associa-se com a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*.

Hipótese H<sub>4</sub> : A rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendor* associa-se com a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*.

Hipótese H<sub>5</sub> : O pendor à não-cooperação do agente com o *vendor* associa-se com a intensidade do custo de transação.

Hipótese H<sub>6</sub>: A propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* associa-se com a intensidade do custo de transação.

## **CAPÍTULO 4**

#### **4. CAPÍTULO 4-REFERENCIAL TEÓRICO DO SISTEMA ORGANIZACIONAL.**

Segundo (ZIKMUND, 1994 p. 19),

*O propósito da ciência tem relação com a expansão do conhecimento e a descoberta da verdade e o referencial teórico é o meio pelo qual os pesquisadores esperam alcançar esse propósito.*

Neste capítulo, se traça o referencial teórico da concepção estratégica de organização, do sistema de organização social e da organização do ambiente de TI.

##### **4.1. Concepções estratégicas de organização.**

A concepção de PORTER (1980) se baseia na racionalidade dos princípios econômicos para explicar as fontes de vantagem competitiva, tomando por base a estrutura da indústria. Segundo PORTER (1980), quando as forças competitivas se mostram favoráveis à firma (poder de barganha, barreiras de entrada, eliminação de produtos substitutos), a capacidade de ela auferir lucro econômico aumenta, assumindo níveis acima dos patamares normais (acima do lucro normal). Para entender o que está sendo dito por PORTER (1980), algumas definições de lucro são importantes: o lucro econômico difere do lucro contábil por considerar o custo de oportunidade na redução da receita. O lucro normal é o que cobre exatamente os custos implícitos do proprietário. Os custos implícitos são os incorridos em virtude das oportunidades desistidas, envolvendo o custo do capital do proprietário ou acionista (WESSELS, 1998 p. 57 e 511).

É importante não confundir os custos implícitos com o custo de oportunidade. Os custos implícitos diferem do custo de oportunidade pelo fato deste último se referir ao valor da melhor alternativa perdida e não ao valor da oportunidade que se desistiu (caso dos custos implícitos).

A teoria da dependência dos recursos é uma outra concepção estratégica que difere da concepção de PORTER (1980), por considerar a firma como unidade principal de análise. Na perspectiva teórica desta escola, a vantagem competitiva da firma decorre fundamentalmente da sua própria heterogeneidade - BARNEY (1991), RUMELT (1984, 1991), WERNERFELT (1984) - citados por DYER e SINGH (1998).

Segundo a teoria da dependência de recursos, a posição de vantagem competitiva resulta dos recursos e capacidades possuídos e controlados pela firma individualmente. Assim, a fonte de vantagem competitiva está nos recursos que podem ser produzidos, internamente, pela firma, DYER e SINGH (1998).

Essas duas concepções de estratégia seguem a mesma base de princípios, que na sua essência é a visão do processo competitivo pela racionalidade econômica da maximização do lucro para explicar a fonte de obtenção da vantagem competitiva.

Embora essas teorias hajam contribuído para o maior entendimento de como as firmas podem conseguir retornos acima do lucro normal, a preocupação dessas duas teorias, a princípio, pode ser irrelevante em outros ambientes competitivos como, por exemplo, o ambiente dos países em desenvolvimento (o caso do Brasil), onde a questão principal não está na maximização do lucro e sim na competição pela sobrevivência.

Nos ambientes em que, sendo baixo o nível de capitalização das firmas, diga-se de passagem, o que prevalece nas situações de países em desenvolvimento como é o caso do Brasil, a criação dos recursos críticos depende, e muito, de recursos que estão fora dos limites da organização.

Em outras palavras, para que essas firmas possam conquistar recursos raros e heterogêneos em condições de criar vantagem competitiva sustentável elas precisam se associar a outras empresas. Seja por meio de contratos de terceirização, ou através de alianças e *joint ventures*.

A organização para se desenvolver, com vantagem competitiva oriunda da eficácia do emprego da tecnologia de informação, precisa interagir com o ambiente externo, combinando, da melhor maneira possível, suas operações de suprimento da cadeia de valor com outras empresas fornecedoras de recursos críticos. Para tanto, deve incrementar as suas operações combinadas às operações de outras empresas especializadas do mercado.

A tendência no quadro competitivo brasileiro, diante da forte ameaça de novos entrantes na indústria, vindos com a globalização da economia, é de se incrementar o número de associações de empresas em busca do aprimoramento no uso de novas tecnologias de informação.

Os críticos das teorias fundamentadas no princípio da racionalidade econômica observam que a maximização do lucro não é o único nem o principal objetivo da firma. O que de fato acontece, é que ele é mais simples e mais fácil de ser estabelecido, SIMON (1978), FUROBOTON e RITCHER (2000) e MENARD (1997). O que faz com que muitos processos decisórios se concentrem na margem de lucro para explicar e prever situações do mundo econômico real.

#### **4.2. Sistema racional de organização.**

Dentre os teóricos dos sistemas de organização racional destacam-se BARNARD (1938), ETZIONI (1964), citados por (SCOTT, 1998 p.24).

*Formal organization is that kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, and purposeful; (BARNARD, 1938 p. 4)*

*Organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals (ETZIONI 1964, p.: 3).*

Na visão desses autores, as organizações têm o papel de simplificar o processo decisório dos proprietários e seus agentes (SCOTT, 1998 p. 50). Para ETZIONI (1964) citado por SCOTT (1998),

*Organizações são unidades sociais (ou grupos humanos) deliberadamente construídos e reconstruídos visando a atingir objetivos específicos.*

Segundo SCOTT (1998), o sistema de organização racional segue o princípio da racionalidade econômica, integrando dois elementos: o da definição dos objetivos e o da formalização.

Esta perspectiva trabalha a concepção da organização como meio para a consecução de resultados esperados, seja com fins lucrativos ou não. Os teóricos que se valem desta perspectiva justificam o projeto de terceirização pela especificação de objetivos dentro de planos sujeitos a regras e papéis. Por exemplo, a terceirização como projeto para que a firma alcance uma meta de resultado operacional de redução de custos ou aceleração de processos.

THOMPSON, citado por (SCOTT, 1998 p.53), expressa a sua idéia de propósitos para a organização existir:

*a organização é o veículo fundamental pelo qual se definem e se operacionalizam estruturas, através do princípio da racionalidade econômica, para fins da condução do processo decisório.*

Num sentido amplo, o princípio da racionalidade econômica, segundo THOMPSON, citado por SCOTT (1998), se fundamenta na estrutura e não nas pessoas da organização.

A estrutura formal se baseia nas normas e contratos que dão respaldo aos objetivos, no controle dos processos, no sistema de remuneração capaz de motivar os agentes a cumprirem suas tarefas prescritas, e no conjunto de critérios que servem para selecionar, repor e promover os membros da organização.

A ênfase neste tipo de sistema de organização está nas características da estrutura ao invés das características do comportamento. Os teóricos de organizações adeptos do sistema de organização racional focam o controle como meio de canalizar e coordenar o comportamento de modo a atingir objetivos específicos.

#### **4.3. Sistema natural de organização.**

Segundo GOULDNER 1959, p.406, citado por (SCOTT 1986, p. 26 e 56),

*A simples diferença nas dimensões de um fenômeno não são as únicas características e, provavelmente, não é o mais importante na análise.*

Os teóricos do sistema natural de organização argumentam que, apesar da definição de objetivos ser uma tarefa importante, o comportamento dos membros da organização pode ser conflitante com esses objetivos. O comportamento das pessoas se altera conforme sejam os seus interesses pessoais que, raras vezes, coincidem com os objetivos estabelecidos pela racionalidade econômica.

O sistema de organização natural se baseia no comportamento dos seus participantes. Defende a idéia de que a organização é mais do que um simples meio para se alcançar o objetivo econômico, na sua maioria, de curto prazo. Por esta ótica, as organizações são fundamentalmente percebidas como um conjunto social disposto a se adaptar para sobreviver diante das ameaças compostas pelo seu entorno ou ambiente externo.

Os teóricos do sistema de organização natural admitem que a organização é um fim em si mesmo. Além do objetivo do lucro do acionista, a missão da organização é satisfazer os interesses dos empregados e da sociedade.

Enquanto o sistema de organização racional se sustenta na estrutura normativa, os teóricos do sistema natural enfatizam o processo baseado na estrutura do comportamento que, em última análise, conduzirá ao resultado do

lucro como consequência, mérito ou recompensa de uma implementação bem sucedida (SCOTT, p.1998).

O sistema natural se baseia em conceitos que representam a ordem ou o equilíbrio social de uma sociedade (SCOTT, 1998 p.27): Sob o ângulo do sistema natural de organização, a ordem social pode ser vista de ângulos inteiramente opostos.

Sob uma ótica, a ordem social é refletida no consenso dos membros da organização. Nesse caso, a estabilidade e a continuidade organizacional demonstram a ênfase no diálogo e na negociação. Essa primeira versão de equilíbrio da coletividade social pode ser observada nas abordagens voltadas para as relações humanas desenvolvidas por BARNARD (1938) e MAYO (1945), citados por (SCOTT, 1998 p.66). O trabalho de BARNARD (1938) ressalta a hipótese que a estrutura de organização é essencialmente um sistema que se baseia no *network* de cooperação entre os membros.

Sob outra ótica, a ordem ou equilíbrio social não resulta do consenso, mas sim da possibilidade de sujeição dos mais fracos aos interesses dos que são mais fortes. Assim, o equilíbrio da coletividade social resulta em decorrência de uma estrutura normativa baseada na coação e na dominação do mais fraco pelo grupo mais forte. Por esse prisma, se deve enxergar além do aparente consenso para entender as raízes do conflito que se manifesta implícito na relação. Os precursores dessa visão sociológica foram MARX (1954) e COSER (1956) e nas aplicações ao estudo das organizações tem-se GOULDNER (1954) e BENDIX (1956), citados por (SCOTT, 1998 p. 27).

Os sistemas racional e natural de organização são vistos por outros teóricos não como sistemas excludentes. Eles admitem que os dois sistemas de organização, o racional e o natural, são formas de focar aspectos diferentes dentro da mesma organização. Quando o ambiente é mais homogêneo e estável, o sistema hierárquico e formal parece ser o mais apropriado. Porém quando o ambiente é mais turbulento, o melhor é uma forma menos formal e

mais orgânica de relacionamento entre os seus participantes (SCOTT , 1998 p.104).

BURNS e STALKER (1961) citado por (DAFT, 2002 p. 134), enfatizam a forma orgânica que tem por característica o relacionamento e a cooperação, cujo propósito da estrutura é facilitar o compartilhamento de funções, pelo trabalho em equipe, com menos hierarquia e poder de controle. As tarefas são designadas com amplo poder discricionário.

A forma hierárquica ou, segundo eles, estruturas mecanísticas se caracteriza pela divisão do trabalho especializado, onde as tarefas são rigidamente definidas, pela estrutura de poder vinculado, hierárquico e de controle, pela presença de muitas regras, pela centralização das informações e do conhecimento no topo da organização e pela comunicação vertical.

A conclusão deles é que as estruturas orgânicas são mais adaptáveis a ambientes turbulentos do que as formas mecanísticas ou hierárquicas.

No que tange a adaptação da estrutura contingente às condições do ambiente, alguns teóricos admitem uma postura mais eclética do que a apresentada por BURNS e STALKER (1961) citado por (DAFT, 2002 p. 134). QUINN, ANDERSON e FINKEISTEIN, por exemplo, citados por (MINTZBERG e QUINN, 2001 p.157), citam D'AVENI (1994) *hiperconcorrência não é só turbulência*. O que se quer dizer é que em ambientes muito competitivos, as empresas não se fixam numa única estrutura de organização.

No ambiente de rápidas transformações, é improvável que companhias bem-sucedidas sejam puramente orgânicas e, sendo assim, precisam combinar as propriedades mecanísticas com as orgânicas.

BURNS e STALKER (1961) acham que a burocracia nunca vai desaparecer e a hierarquia deve continuar, em seu sentido mais amplo, vista como sistemas estáveis de subassembléias inter-relacionadas. Porém, a estrutura mecanística trava a organização e ela precisa, ao mesmo tempo, de

estruturas mais flexíveis, orgânicas, que possam facilitar a interatividade de suas relações com o ambiente.

#### **4.4. Sistemas de organização fechado e aberto.**

Os primeiros estudos organizacionais focalizaram o sistema de organização fechado. O sistema burocrático de Marx Weber, com a distinção de estilos de liderança ou tipos de autoridade (SCOTT, 1998 p 33-49), serve de exemplo. Este sistema ignorou a incerteza do ambiente e pressupôs que a organização só poderia ser eficaz por meio da hierarquia interna.

O sistema de organização aberto se opôs ao sistema de organização fechado, admitindo que a firma, por ser uma unidade produtiva que consome recursos e distribui produtos para o ambiente externo, não pode deixar de reconhecer a importância de saber como interagir com o ambiente para poder sobreviver.

A sobrevivência da firma depende, fundamentalmente, da sua capacidade para interagir com o ambiente externo. O que implica romper as barreiras que separam a organização do ambiente e dificultam o entendimento das causas das turbulências e instabilidades que afetam a organização, BURNS e STALKER citado por DAFT (2002). Isto, porém, não quer dizer que o sistema de organização, embora aberto, não tenha suas barreiras de proteção ao que de negativo possa vir do ambiente (SCOTT, 1998 p. 89).

Embora pareça evidente que a firma tenha que interagir com o ambiente para sobreviver, muitas organizações enfrentam problemas por se isolarem dentro de um sistema fechado de estrutura.

Este parece ser o cerne do problema encontrado em muitas empresas que fazem investimentos vultosos na compra de sistemas de informação, desvinculados do sistema de estrutura organizacional em que esses sistemas de informação serão implementados. A falta de um sistema de estrutura aberto

totalmente compatível com o relacionamento contratual que a contratante precisa manter com o *vendor* termina sendo a causa das falhas de implementação de muitos projetos de terceirização de TI.

Pela teoria da contingência, não existe uma estrutura organizacional que seja, ao mesmo tempo, singular e altamente efetiva para todas as organizações (SCOTT, 1998 p. 95).

Portanto, diferentes ambientes traçam diferentes requisitos para a firma. Ambientes caracterizados por incerteza e por mudanças rápidas de tecnologia demandam para cada empresa um tipo de desafio diferente. Resta, então, a cada empresa saber definir o que a sua estrutura precisa aprimorar ou desenvolver a fim de reunir competências para operar estruturas organizacionais fora do padrão hierárquico interno.

Operar uma estrutura de sistema híbrido, formado de relações trabalhistas mantidas com subordinados e, ao mesmo tempo, constituída de relações contratuais de parceria com empresas independentes, é um trabalho complexo que envolve um sistema complexo tanto de incentivos quanto de proteção de ativos.

O projeto de terceirização não deve ser visto de modo simples como uma mera análise de alternativa de comprar ou fazer (investir ou desinvestir). Esta análise financeira de economia de custos de produção relacionados à hierarquia interna, a depender da complexidade organizacional que está sendo analisada, deve estar submetida a uma análise estratégica mais ampla de organização com larga participação do CEO -*Chief executive officer* da firma.

Quando o executivo principal da empresa decide por uma estrutura de governança estabelecida por contrato de terceirização, os custos de coordenação e controle das atividades terceirizadas não são nunca os mesmos de uma atividade executada internamente. Acontece, que são exatamente estes custos que refletirão no nível do desempenho da transação. São estes custos que deverão influir na decisão de integrar verticalmente as funções de TI,

reduzindo-se as fronteiras da organização, ou contratá-las no mercado, expandindo-se os limites da firma em sua relação com o ambiente externo.

#### **4.5. A combinação dos sistemas de organização.**

THOMPSON (1967) citado por (SCOTT, 1998 p. 104) admite que se deva conciliar as duas perspectivas, a racional com a natural, argumentando ele que as duas perspectivas podem ser aplicadas de forma diferenciada a certos compartimentos da organização. O seu modelo se baseia nos níveis organizacionais expostos por (PARSONS, 1960 p.60-65) citado por (SCOTT 1998 p.104).

Ele diferenciou três níveis organizacionais: o técnico, o gerencial e o institucional. O nível técnico constitui a parte da organização incumbida de produzir funções que transformam *input* em *output*. O nível gerencial é representado pela parte da organização responsável por desenhar e controlar os sistemas produtivos (*input* e distribuição de *output*). E o nível institucional pertence àquela parte da organização interligada com outros agentes do ambiente externo e legitimada em termos de fronteiras organizacionais.

Para THOMPSON (1967) citado por (SCOTT, 1998 p. 104), cada um destes três níveis deve estar adequado a um nível de sistema de organização diferente. O sistema de organização racional deve estar associado com o nível técnico, o sistema de organização natural com o nível gerencial e o sistema de organização aberto com o nível institucional.

A tese de THOMPSON citado por (SCOTT) sintetiza o pensamento da escola natural: *As organizações lutam para serem racionais embora elas essencialmente sejam sistemas naturais e abertos. (SCOTT 1998 p.104).*

MINTZBERG (2001), ao falar do sistema de organização racional, explica o motivo das organizações não buscarem mais a terceirização como estrutura alternativa.

*Se o mercado de suprimento fosse perfeito ou confiável, as organizações racionais terceirizariam tudo, exceto atividades específicas nas quais pudessem obter uma vantagem competitiva exclusiva. QUINN E HILMER citado por (MINTZBERG 2001 p.72).*

MINTZBERG (2001), ressalva, da estrutura de terceirização, os casos de relevância específica à vantagem competitiva. Essa é uma visão apropriada às firmas que têm recursos e competência para integrar verticalmente.

A realidade nos países em desenvolvimento é bem diferente: há insuficiência de recursos para quase tudo. Especialmente para projetos que trazem à cadeia de valor da empresa diferenciais competitivos com base em recursos raros e heterogêneos. Conseqüentemente, produzir de forma integrada requer recursos que podem estar fora do alcance financeiro e de estrutura da firma.

Além disso, a indústria de tecnologia de informação evolui muito rapidamente e se a organização não puser recursos com foco nessas transformações, ela pode acabar ficando com tecnologia obsoleta rapidamente.

Portanto, os limites do que é estratégico ou não, na área de tecnologia de informação, é muito difícil de estabelecer. Por exemplo, uma firma precisa de TI como recurso estratégico ao negócio, mas por falta de condições para acompanhar as rápidas inovações que surgem nessa indústria, não é uma decisão estratégica integrar a atividade de TI dentro da cadeia de valor da firma.

Vários estudos foram desenvolvidos aconselhando estruturas alternativas à integração vertical, típica de organização de sistema fechado. Por exemplo - FRUIN (1992), CLARK e FUJIMOTO (1991), WOMACK e NISHIGUCHI (1994) - citados em (HAMEL et. al ,1998 p. 258).

No sistema de organização aberto é possível operar com cooperação, minimizar custos, obter melhor qualidade e acelerar o desenvolvimento de produtos, ASANUMA (1989), DYER (1996) citados em (HAMEL et. al ,1998 p. 258).

#### **4.6. O ambiente externo e o sistema de organização.**

BURNS e STALKER (1961) citado por (DAFT, 2002 p.134) relacionaram o ambiente externo com a estrutura de organização. Na pesquisa que fizeram em 20 empresas industriais da Inglaterra, eles definiram o domínio do ambiente em duas dimensões: estabilidade e complexidade.

A estabilidade diz respeito à dinâmica dos elementos que compõem o ambiente. Um domínio ambiental é estável se permanece o mesmo por muito tempo e instável se abruptamente se modifica.

A complexidade diz respeito à heterogeneidade, ou ao número e distinção dos elementos externos relevantes às operações de uma organização. Num ambiente complexo, muitos e diferentes elementos externos interagem e influenciam a organização. Num ambiente simples, poucos e semelhantes elementos externos existem.

Aplicando estes conceitos, o ambiente escolhido para análise é o ambiente da tecnologia de informação. O domínio do ambiente da indústria de TI é para muitas organizações de domínio complexo e de natureza instável.

Esta consciência sobre a importância do domínio do ambiente é um importante elemento de análise de decisão, pois, explica o porquê dos elevados custos de transação se a firma resolve organizar a produção por meio da integração da cadeia vertical.

A integração da cadeia vertical exige que a firma vá ao mercado para estabelecer contratos individuais com cada fornecedor. Devido ao número de transações no ambiente de TI, pode-se dizer que ele é de domínio complexo. Além disso, a velocidade das inovações é muito grande, o que caracteriza esse mercado como um mercado de natureza instável.

Combinando-se estas duas características de análise qualitativa do ambiente de TI - relação de domínio complexo e mudanças de caráter instável - conclui-se que o nível de incerteza para operar no ambiente de tecnologia de informação é elevado. O que pode favorecer a alternativa de se estruturar a organização dessas atividades por meio de contratos de terceirização.

Na próxima seção, para melhor análise e compreensão da complexidade do ambiente de tecnologia de informação, foram descritos e explicados a diversidade e o número de seus elementos.

#### **4.7. Descrição do domínio do ambiente de TI .**

A tecnologia de informação, usada de modo estratégico, tem por base a criação de vantagens competitivas sustentáveis para a organização. Este posicionamento de vantagem competitiva pode ser alcançado mediante o emprego da tecnologia de informação de modo a possibilitar benefícios como o da diferenciação ou da redução de custos, PORTER (1980).

A vantagem competitiva por diferenciação tem por base o caráter exclusivo de recursos nas características do produto-serviço, atendimento extraordinário e rapidez de atendimento ao cliente.

A vantagem competitiva por meio dos custos se deve ao repasse do ganho de custo no preço do produto que possibilite à organização maior competitividade na indústria. O Quadro 4-1 ilustra a contribuição da tecnologia de informação para a obtenção de vantagem competitiva, tanto de custo quanto de diferenciação de produto.

**Quadro 4-1 Vantagens competitivas por meio de TI**

Liderança de baixo custo		Diferenciação	
Metas do projeto organizacional.	Contribuição da tecnologia de Informação.	Metas do projeto organizacional.	Contribuição da tecnologia de Informação.
Eficiência Operacional.	Contribuição dos sistemas ERP, uso das intranets, extranets e rede mundial de computadores (www).  O ERP permite controlar (cadeia de suprimentos e processos de fabricação) e tomar decisões estratégicas.	Fixação de clientes.	CRM- <i>Customer relation management.</i>
Coordenação de atividades da cadeia de valor.	As redes e intranet contribuem para o rompimento de barreiras interdepartamentais. Na Ford, cada modelo de carro e caminhão tem o próprio site interno na Internet para acompanhar processos de desenho, compras, produção, entrega e assistência.	Serviço ao cliente.	CRM- <i>Customer relation management.</i>
Coordenação da cadeia de suprimentos (reabastecimento).	As redes facilitam o intercâmbio eletrônico de dados EDI ( <i>Electronic Data Interchange</i> ) que interliga empresas com fornecedores.  O EDI conecta computadores permitindo a consulta de informações entre empresas, visando o reabastecimento rápido de materiais.	Desenvolvimento de produtos e nichos de mercado.	CAD- <i>Computer aided design.</i>  CRM <i>_Customer relation management.</i> <i>Comércio eletrônico.</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

A integração vertical é superada pela estrutura de governança por contrato de terceirização, por apresentar baixa eficiência do agente e indisposição dele assumir riscos. Segundo BORY'S e JEMISON (1989), e THORELLI (1986), citados por KATAOKA (1995), a relação com empresas independentes, organizadas em rede, é a solução para os problemas desse tipo na estrutura hierárquica.

Formas alternativas de organizar exigem novos paradigmas de relacionamento e novas formas de administrar o conhecimento através da organização de sistema aberto. A organização se vê forçada a ampliar as suas fronteiras, lidando com uma amplidão de elementos, de complexidade alta e de mudança instável.

Exemplos de estruturas que têm atraído a indústria de TI em substituição à estrutura integrada verticalmente são citados por KATAOKA (1995): as sociedades por interesse de valor adicionado, JOHNSTON E LAWRENCE (1988); sociedades cooperativas, RICHARDSON (1972); *joint ventures*, BLODGETT (1991) e PARKHE (1993); rede dinâmica, MILES e SNOW (1986). Outros exemplos são as alianças estratégicas de YOSHINO e RANGAN (1995); e as terceirizações de RIPIN e SAYLES (1999).

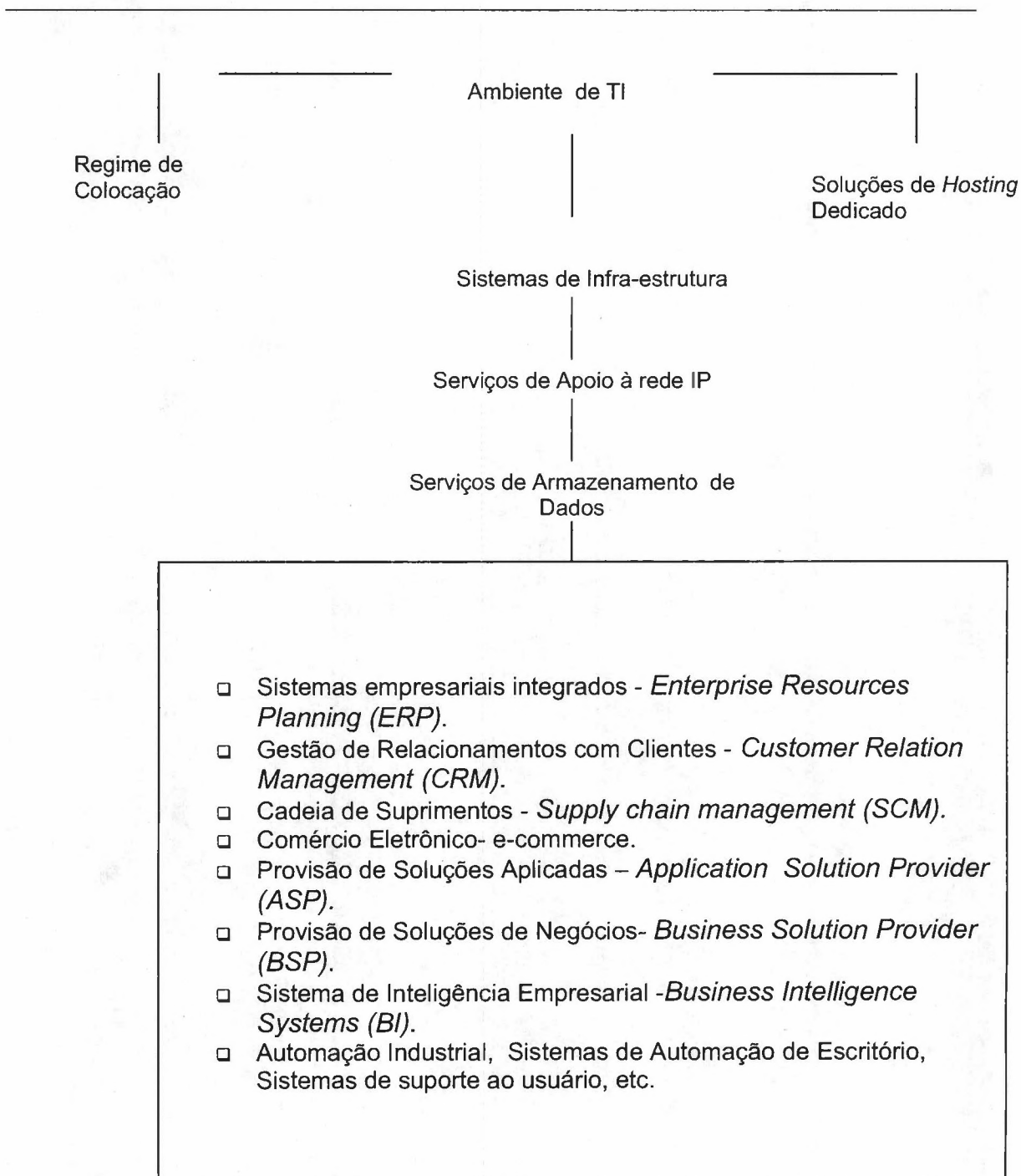
O uso da tecnologia de informação tem forte influência na definição da estrutura de organização desenhada para a firma, facilitando as operações globais pela Internet, trazendo o conteúdo Internet de empresas para mais perto de organizações globais, reduzindo o tempo necessário de acesso e monitoração da operação do centro de dados para os *websites*. DUTRA<sup>1</sup> delimita o domínio do ambiente (Figura 4-1) de serviços da indústria de *vendors* de TI pelas seguintes operações: serviços de infra-estrutura e manutenção, serviço de acesso à rede IP, regime de colocação, serviço de armazenamento

---

<sup>1</sup> DUTRA, Luis Gustavo. Comunicação Pessoal. 2002. (Diveo do Brasil Telecomunicações Ltda, Rua Tenente Negrão, 166, 04530-030 – São Paulo, São Paulo, Brasil)

de dados, serviço de ERP / CRM via *web* e soluções de comércio eletrônico. Com base nesta classificação, é possível descrever-se abaixo cada tipo desses serviços.

**Figura 4-1 Delimitação do ambiente de tecnologia de Informação**



Fonte: elaborado pelo autor.

Compõem os serviços de infra-estrutura e manutenção as soluções de *Hosting* dedicado e acesso à rede IP para a obtenção de serviços nos Centros de Dados de Internet (*Internet Data Centers*). O primeiro descrito é o serviço de hospedagem (Quadro 4-2), cujo propósito é maximizar a disponibilidade e performance do comércio eletrônico do cliente.

**Quadro 4-2 Serviços de hospedagem ou *hosting* dedicado.**

- 
- ☐ PROVER SERVIDORES DE QUALIDADE.
  - ☐ FORNECER MONITORAÇÃO PREVENTIVA E GERENCIAMENTO DO SISTEMA OPERACIONAL CONTINUA PELO CENTRO DE OPERAÇÕES DE REDE *ON-SITE*.
  - ☐ PROVER SISTEMA DE *BACKUP* PERIÓDICO DE TODO O CONTEÚDO DO SERVIDOR ARMAZENADO EM UM LOCAL FORA DA INSTALAÇÃO.
  - ☐ DISPONIBILIZAR UM *HOSTING* DEDICADO E INSCRIÇÃO DE UM NOME DE DOMÍNIO.
  - ☐ PROVER SISTEMA OPERACIONAL.
  - ☐ DISPONIBILIZAR PROTEÇÃO *FIREWALL*.
  - ☐ MANTER SISTEMAS DE PROTEÇÃO DE DADOS DO SERVIDOR DA EMPRESA-CLIENTE POR MEIO, POR EXEMPLO, DE FUNCIONALIDADE DE RAID 1.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

O segundo é o serviço de acesso à rede IP que propicia velocidade de acesso ao conteúdo da empresa-cliente que, quando associado a um *Internet Data Center* bem estruturado, permite ao *website* alcançar um bom desempenho.

O terceiro é o serviço de colocação que permite ao usuário dispor de seus próprios servidores por meio de recursos do IDC - *Internet Data Center* da prestadora de serviços.

Estes serviços permitem à empresa-cliente hospedar solução de comércio eletrônico, reduzindo custos e acelerando o tempo para suas transações no mercado. As vantagens que o regime de colocação pode trazer

para a empresa-cliente quando opta por essa modalidade ao invés de investir na infra-estrutura própria são as seguintes (Quadro 4-3):

**Quadro 4-3 Vantagens do regime de colocação.**

- 
- ❑ FORNECIMENTO DE ENERGIA ININTERRUPTO, GARANTIDO POR CIRCUITOS INDEPENDENTES DE ENERGIA POR RACK LIGADA A BANCO DE BATERIAS E GERADORES COMPARTILHADOS.
  - ❑ SEGURANÇA FÍSICA COMPARTILHADA GARANTIDA POR ACESSO RESTRITO ÀS INSTALAÇÕES MONITORADAS POR CÂMERAS DE VÍDEO.
  - ❑ ACESSO CONTROLADO POR SENHA E CARTÃO DE SEGURANÇA.
  - ❑ CONTROLES CLIMÁTICOS DE ALTA PRECISÃO, QUE GARANTE TEMPERATURA E UMIDADE IDEAIS PARA OS EQUIPAMENTOS.
  - ❑ GAIOLAS COM E SEM RACK COMERCIALIZADAS POR METRO QUADRADO, PROPICIANDO À EMPRESA-CLIENTE O MÍNIMO DE GASTOS COM ÁREA FÍSICA.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

O quarto é o serviço de armazenamento de dados cujo objetivo é oferecer segurança de infra-estrutura e proteção de dados para adquirir, armazenar e gerenciar informações. Os fornecedores desses serviços podem prover soluções de SAN - *storage area network*- uma arquitetura de armazenamento de alta disponibilidade que oferece desempenho, acesso de dados, compatibilidade e escalabilidade otimizados para o banco de dados. É um serviço de missão crítica em qualquer aplicação *on-line*.

A solução de *vendors* de serviços de armazenamento de dados possui economia de escala que possibilita estabelecer contratos com empresas-cliente formando, uma rede ou ecossistema capaz de disponibilizar *hardware* e *software* de última geração e serviços de excelente qualidade. Dentre os benefícios que podem ser gerados por este tipo de serviço (Quadro 4-4)têm-se os seguintes:

#### Quadro 4-4 Benefícios dos serviços de armazenamento de dados.

- 
- ☐ *BACKUP* E RECUPERAÇÃO DISPONÍVEIS QUE VISAM PREVENIR A PERDA DE DADOS E POSSIBILITAR UMA RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÕES EFICIENTEMENTE.
  - ☐ ESCALABILIDADE ILIMITADA, SOB DEMANDA.
  - ☐ COMPLETA REDUNDÂNCIA DE TODOS OS DADOS ARMAZENADOS.
  - ☐ GERAÇÃO DE RELATÓRIOS COMPLETOS.
  - ☐ FUNÇÕES DE RECUPERAÇÃO INSTANTÂNEA DE DADOS E INFORMAÇÕES.
  - ☐ TEMPO DE INATIVIDADE – *DOWNTIME*- MINIMIZADO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

Abrangem os serviços de ERP-CRM via *web* e soluções de comércio eletrônico os seguintes serviços relacionados à cadeia de suprimento, automação comercial, materiais e logística, produção, controladoria, finanças, recursos humanos, manutenção e assistência técnica, gestão educacional, gerenciamento de obras e projetos, *business intelligence*- BI, *customer relation management* -CRM e *application solution provider*-ASP.

A necessidade de muitas organizações reduzirem seus custos de coordenação de pedidos de compra junto a fornecedores faz com que procurem contratar operações de TI que integrem seus fornecedores e seus clientes com as operações da empresa.

Estas operações oferecem à firma-cliente o acesso à programação de pedidos pela *web*, facilitando a definição de roteiros para entregas e a obtenção de outras informações que facilitam a cooperação interfirma. Outras organizações utilizam seus *sites* hospedados em firmas especializadas no fornecimento de serviços de TI para aprimorar o relacionamento com os clientes e implantar soluções completas de comércio eletrônico.

Outras soluções de uso da tecnologia como recurso estratégico podem ser fornecidas por *vendors* de serviços de TI que ajudam a organização a redefinir e apoiar relações internas e externas. Dentre as aplicações internas,

além do ERP - via *web* já apresentado - existem outras como as redes e as intranets. A rede supre o papel de interligar pessoas e departamentos no interior da organização e entre seus escritórios, permitindo o compartilhamento de informações e a cooperação em projetos.

A intranet está dentre as diversas formas que as redes empresariais podem assumir. É um sistema de informações privado da empresa que utiliza os processos de comunicações da Internet e da rede mundial de computadores acessível às pessoas de dentro da empresa. Embora a intranet pareça e funcione como um *site* de rede, ela é protegida do público mediante o uso de programas de software conhecidos como *firewalls*.

Além da intranet, existe a extranet usada para ampliar a função da intranet que dá acesso a parceiros, fornecedores ou clientes-chave. As extranets propiciam condições para o aprimoramento das comunicações e, conseqüentemente, das relações interorganizacionais.

## **CAPÍTULO 5**

## **5. CAPÍTULO 5- REFERENCIAL TEÓRICO DA INSTITUIÇÃO ECONÔMICA DOS CONTRATOS.**

*A habilidade de firmar contratos é o ponto crítico da abordagem de análise econômica das organizações. A firma em si é uma mera ficção legal, cuja finalidade é estabelecer contratos com fornecedores, empregados, investidores, agentes e clientes. Sem a figura da firma como entidade legal, para firmar contratos com cada uma dessas partes, os acordos multilaterais assumiriam uma forma muito complexa de conciliação de interesses (MILGROM et al. 1992 p. 20). Neste capítulo enfatizou-se a instituição econômica dos contratos no design da estrutura de governança, abordou-se a indústria da terceirização como um conjunto de contratos, e discutiu-se o papel das instituições na riqueza econômica: formação, distribuição e comportamento rent-seeking.*

### **5.1. Os tipos de estrutura de governança de WILLIAMSON (1985).**

O modelo de WILLIAMSON (1985) define a estrutura de governança por transação específica por meio de dois tipos de estrutura: a do tipo bilateral e a unificada.

A estrutura de governança bilateral é apropriada para transações com investimento específico, onde a associação com firmas independentes não tem chance de gerar economia de escala. Nesta estrutura, o relacionamento é regido por contrato relacional, pois, se pressupõe o uso do poder discricionário com balanceamento de poderes entre as partes contratuais.

A estrutura de governança unificada é apropriada para transações, cujo investimento específico leva ao abandono de estruturas de governança pelo mercado e a adoção da integração vertical para trás da cadeia de valor.

O Quadro 5-1 classifica as estruturas de governança exploradas por WILLIAMSON (1985).

**Quadro 5-1 Tipos de estrutura de governança.**

- 
- ☐ GOVERNANÇA PELO MERCADO
  - ☐ GOVERNANÇA TRILATERAL
  - ☐ GOVERNANÇA POR TRANSAÇÃO ESPECÍFICA
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A estrutura de governança pelo mercado é eficaz para transações com investimento não-específico, onde o sistema de preço funciona como mecanismo regulador do comportamento das partes contratuais. Nesse tipo de estrutura, o contrato clássico é normalmente utilizado.

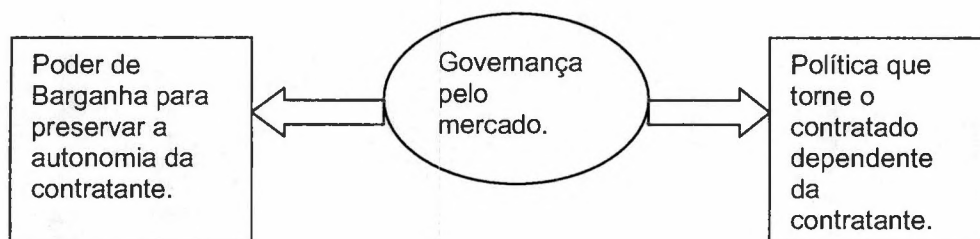
No contrato clássico, o poder das partes é o poder vinculado ao formalismo do contrato e à lei. A possibilidade de pormenorização do contrato precisa ser alta. Os esforços para se manter uma relação de comprometimento entre as partes é desconsiderado. A identidade das partes é irrelevante e o nível de dependência é baixo, WILLIAMSON (1985).

Segundo as normas do Direito Administrativo no Brasil,

*Poder vinculado é o poder regrado. É aquele que o contrato, com força de lei, confere à administração a prática de sua competência, determinando os elementos e requisitos necessários à sua formalização (MEIRELLES, 1991 p.96).*

Na estrutura de governança pelo mercado, Figura 5-1 abaixo, o poder de barganha e a submissão da parte mais fraca à parte mais forte, no processo de negociação, são as formas mais comuns de relacionamento.

Figura 5-1 Estrutura de governança pelo mercado.



Fonte: elaborado pelo autor.

ANSOFF (1965) e PORTER (1980) têm por premissa a racionalidade econômica para explicar o uso do poder de barganha na estrutura de governança pelo mercado. Para eles, o processo se caracteriza pelo grau do racionalismo econômico e o resultado é a maximização do lucro na transação. Com base no ganho do poder de barganha, a intensidade competitiva da indústria se desenvolve e o resultado competitivo da firma depende da sua capacidade de reunir essa força em prol da sua participação na fatia de lucro gerado pela indústria, PORTER (1980).

Os elementos-chave, no relacionamento entre contratante e fornecedor, quando há governança pelo mercado, são: o sistema de preço e o poder de barganha. O relacionamento *arm's length*, ou de domínio do fornecedor de modo a fazê-lo seu dependente, é o modo de relação mais freqüente. O contrato é do tipo clássico, ou seja, pormenorizado. Para facilitar o controle de uma das partes sobre a outra, ele é de curta duração.

A estrutura de governança trilateral definida por WILLIAMSON (1985), deve ser usada quando o investimento é específico e a atividade é de freqüência ocasional.

Nesse caso, a disposição para estabelecer contrato de longo prazo deve ser alta. O custo de oportunidade de alternativas de investimento é baixo, ou seja, a oportunidade de reemprego do ativo em outros usos é praticamente

nenhuma. O comprometimento dos agentes em sustentar uma boa relação com a parte contratada costuma ser elevado (WILLIAMSON, 1985 p. 75). Nas atividades de frequência ocasional, os gastos iniciais, *setup costs*, da estrutura de governança com investimentos específicos são substancialmente irrecuperáveis, *sunk costs*.

Um ponto importante no modelo de WILLIAMSON (1985) é que a estrutura de governança é função da especificidade do ativo. Por exemplo, numa transação do tipo específico com frequência ocasional, não se deve ter uma coordenação por meio do contrato do tipo clássico, porque a raridade da frequência e os altos custos contratuais dificultarão a pormenorização dos contratos.

WILLIAMSON (1985) recomenda para os casos de transação com ativo específico, cuja atividade é de frequência ocasional, uma estrutura de governança intermediária, isto é, uma terceira parte entra na estrutura com o papel ou a incumbência de arbitrar soluções de disputas, evitando assim a possibilidade de eventuais litígios judiciais.

No contexto brasileiro, pode-se dizer que a “quarteirização” deveria ter a função de arbitragem entre o contratante e o *vendedor* nas transações com ativos específicos e ocasionais. Mas, o que se pode observar é que, na prática, a quarteirização está desviada das suas funções e propósitos de arbitragem. E o interesse pela “quarteirização” está centrado na defesa dos interesses da contratante. Em outras palavras, há uma inapropriada utilização do contrato clássico por meio de uma parte “quarteirizada”. Quando de fato o que recomenda WILLIAMSON (1985) é o uso do contrato neoclássico.

Segundo WILLIAMSON (1985), o contrato neoclássico é de cláusulas com baixa pormenorização e com ampla possibilidade de uso do poder discricionário.

O poder discricionário é definido por (MEIRELLES, 1991 P.99) da seguinte maneira,

*é o direito concedido à organização de modo explícito ou implícito, para a prática de atos administrativos com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo.*

O poder discricionário não deve ser confundido com o poder arbitrário. Discricionariedade é liberdade de ação gerencial, dentro de limites permitidos pelas normas da organização. Enquanto que arbítrio é a ação contrária ou excedente às normas, MEIRELLES (1991).

A faculdade discricionária distingue-se da vinculada pela maior liberdade de ação conferida ao administrador. Se, para a prática de um ato vinculado, a hierarquia está adstrita às normas da organização, para praticar um ato discricionário a hierarquia é livre, no âmbito em que as normas lhe concedem essa faculdade, MEIRELLES (1991).

A governança por transação específica, o último tipo de estrutura de governança ilustrado no Quadro 5-1, é a mais apropriada para transações com investimento específico e atividade de frequência rotineira, WILLIAMSON (1985).

A atividade rotineira tem como particularidade permitir a recuperação dos investimentos específicos inclusive os gastos com instalação, *setup costs* (WILLIAMSON, 1985 p. 75).

Há dois tipos de estruturas de governança por transação específica, Quadro 5-2:

**Quadro 5-2 Tipos de estrutura de governança por transação específica.**

- 
- A DE ESTRUTURA BILATERAL, ONDE A AUTONOMIA DAS PARTES É MANTIDA INDEPENDENTE.
  - A UNIFICADA, EM QUE A TRANSAÇÃO É TIRADA DO MERCADO E ORGANIZADA DENTRO DA FIRMA, SUJEITA A UMA RELAÇÃO DE AUTORIDADE HIERÁRQUICA, POR EXEMPLO, À INTEGRAÇÃO VERTICAL.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

Na estrutura de governança bilateral, empregam-se contratos do tipo relacional. Nesses contratos, as partes contratuais estão dispostas a sustentar uma relação de longo prazo e se há maior propensão para distribuir eqüitativamente a renda relacional gerada na transação WILLIAMSON (1985).

Renda relacional ou *quasi-rent*, é o retorno acima do custo de oportunidade de curto prazo, ou seja, acima do retorno possível na próxima melhor alternativa de aplicação do recurso. A renda relacional faz com que as partes busquem cooperar umas com as outras, observando o custo de oportunidade que cada uma tem em relação a melhor alternativa de aplicação dos seus recursos. Desta forma, as partes contratuais se sentem incentivadas a permanecer na transação vinculadas ao contrato, reduzindo-se, assim, as possibilidades de oportunismo do tipo *shirking* na transação.

*Shirking* é um tipo de problema de agência que decorre do fato de que diante da ausência ou da dificuldade de monitoração nenhum comportamento é perfeito e sem custos de transação. Por exemplo, a renda relacional ou *quasi-rent* evita que o *vendor*, baseado na possibilidade de agir sem ser observado pelo contratante, possa se comportar em forma de *shirking*, ou seja, trapaceando.

Sabendo que a monitoração é imperfeita o *vendor* se aproveita disso pondo menos esforço. Se a monitoração fosse perfeita, e se ele soubesse que

todas as suas ações estariam sendo observadas, ele não agiria dessa forma (FITZROY, 1998 p. 268).

*Shirking* é um oportunismo associado com trapaça, muito comum quando uma parte se acha injustiçada na relação contratual. Por exemplo, supondo-se que uma firma contrata um *vendor* para desenvolver um sistema de informações por um preço aquém do que vale o seu custo de oportunidade. O *vendor*, para não perder o contrato, fecha o negócio pelo preço proposto pela contratante. Após alguns anos, a defasagem de preço pode fazer com que ele interrompa o contrato para captar a melhor oportunidade que está disponível no mercado.

Se o *vendor*, por algum motivo, não tomar a decisão de interromper o contrato ele muito provavelmente iniciará algum tipo de trapaça, visando a equilibrar o prejuízo acumulado por ele para se manter no contrato com a firma. Por exemplo, ele pode trocar a equipe de projeto por outra de menor custo operacional, sacrificando a qualidade do serviço entregue. Além disso, pode também embaçar a entrega da documentação do sistema para tentar renegociar algum preço adicional para a sua atividade prestadora de serviço. Todos esses tipos de trapaças estão associados ao termo *shirking*.

O foco desta pesquisa é o estudo da estrutura de governança por transação específica bilateral, pois, a área temática deste estudo está delimitada a transações com investimento específico e de complexidade alta-moderada, ou seja, de frequência rotineira e com fator de troca determinado, conforme foi ilustrado na seção 1.4.

## **5.2. A estrutura de governança por meio dos contratos.**

Para o entendimento da cadeia produtiva, PORTER (1989) analisa os efeitos da cadeia de valor sobre a vantagem competitiva, partindo da definição de que toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (PORTER, 1989 p.33).

Na análise da cadeia de valor, PORTER (1989) diz que a cadeia de valor de uma empresa é o reflexo da firma em termos de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e da economia básica das próprias atividades (PORTER, 1989 p.33).

A descrição da cadeia de valor por meio de um conjunto de atividades permite analisar o nível de interdependência entre as atividades, os pontos de atritos ou fricções que impedem as atividades de fluírem com eficiência, flexibilidade e rapidez nos processos.

A partir da análise das atividades se pode identificar a competência essencial da firma em termos de custos relativos ou de potencialidade de diferenciação.

A vantagem competitiva se consegue e se sustenta executando atividades estrategicamente posicionadas para agregar valor à cadeia de suprimento e distribuição (PORTER, 1989 p.31).

Na visão de PORTER (1989), as empresas alcançam margem de lucro se gerenciarem a cadeia de valor com base nas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), sustentadas por atividades de apoio (infra-estrutura, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição ou suprimento).

Esta pesquisa adota uma proposição ligeiramente diferente, isto é, de que a desagregação da empresa seja feita por meio de contratos que regem a execução das atividades. A cadeia de valor nesta pesquisa é vista como um conjunto de contratos estabelecidos para a execução das atividades que podem ser de rotina e ocasionais.

A diferença desta noção de cadeia de valor para a cadeia de valor definida por PORTER (1989) está na unidade de análise. PORTER (1989) utilizou a responsabilidade funcional ao definir as atividades como atividades de apoio e atividades primárias. Enquanto o que está sendo feito nesta pesquisa é

usar a transação ou o contrato como unidade de análise da cadeia de valor ou de suprimento da empresa.

### **5.3. A indústria da terceirização como um conjunto de contratos.**

Para que se possa entender a indústria da terceirização é importante que se recorra às definições de *scholars* que se dedicaram a explicar o que é uma firma de um modo geral.

Na concepção de estratégia baseada em PENROSE (1959) e WERNERFELT (1984) citados em (MONTGOMERY, 1995 p.7) a firma é uma coleção de recursos. Na concepção de PORTER (1989) a firma é um conjunto de atividades em torno da cadeia de valores. E na concepção de ALCHIAN e HAROLD DEMSETZ (1972), citados em (MILGROM *et al*, 1992 p.20), a firma pode ser vista como um conjunto de contratos.

Seguindo ALCHIAN e DEMSETZ (1972) surgiram MCMANUS (1975), JENSEN e MECKLING (1976), e CHEUNG (1983), citados por MENARD (1997), argumentando que esses contratos não são diferentes dos contratos estabelecidos nas transações com o mercado.

Por outro lado, há outros teóricos economistas que defendem a tese de que algo substancialmente distinto acontece quando o relacionamento se dá protegido pela relação superior-subordinado. Corroboram com esse pensamento de WILLIAMSON (1975), Simon (1951, 1991), DEMSETZ (1988), MARCH (1962, 1988) e MASTEN (1988) citados em MENARD (1997).

Segundo COASE (1988), a firma pela ótica da moderna teoria econômica é uma organização incumbida de transformar insumos em produtos. O propósito de COASE (1937) foi explicar a firma por meio de um sistema racional de atividades. Esse estudo contribuiu para o entendimento das razões da firma existir e das atividades que a firma se incumba executar.

Conforme COASE (1937), as firmas existem e escolhem as atividades a executar com base no custo de usar o mecanismo de preço, isto é, o custo de desenvolver transações por meio de negociações com o mercado aberto, ou simplesmente, custos de marketing. Mais tarde, esses custos foram chamados de custos de transação.

A transação com o mercado requer que se conheça com quem negociar, se trace os termos da negociação, se barganhe, se esboce um contrato e se monitore o contrato para se ter certeza de que os termos contratuais estão sendo seguidos. Sintetizando, os custos de transação podem ser classificados por custos de prospecção e informação, custos de barganha e decisão, custos de inspeção e coercitividade, DAHLMAN (1979) citado por (COASE, 1988 p.6).

A existência dos custos de transação leva as organizações a pesquisarem novas formas de se engajarem em negociações, onde possam economizar custos de transação. Surgem, então, firmas com maior competência do que outras para estabelecer transações com o mercado de forma econômica viável. Assim o que deve determinar os limites organizacionais fica por conta dessa competência.

COASE (1988) diz que o ganho diferencial nos custos de transação, faz com que uma firma possa decidir o que comprar, produzir e vender.

As formas possíveis de se organizar a atividade econômica resultam em diferentes custos de transação. Diferentes formas acontecem porque a informação está assimetricamente distribuída entre os que participam da transação: agente da contratante, *vendedor* e proprietário.

#### **5.4. O papel das instituições na formação e distribuição da riqueza.**

A desconfiança é um obstáculo às relações interorganizacionais. A desconfiança gera incerteza quanto ao respeito à propriedade intelectual e quanto à possibilidade da revisão contratual por força de contingências imprevisíveis (teoria da imprevisão) *rebus sic standibus*.

Considerando que tanto a contratante quanto o *vendor* têm conhecimento tácito a ser preservado, as instituições têm que funcionar com sanções de modo a coibir o comportamento oportunista de quem quer que seja (governo, proprietário, agente e *vendor*).

A incompletude do contrato requer das instituições um sistema de sanção capaz de moldar o comportamento humano dentro de limites morais de conduta, para que as pessoas possam interagir entre si, independentemente de regras escritas e pormenorizadas, através do emprego do contrato relacional.

#### **5.5. O papel das instituições.**

Instituições são regras, como por exemplo, os direitos de propriedade, encarregadas de restringir o comportamento oportunista com sanções por descumprimento *non-compliance* às regras (NORTH, 1990 p. 3), (KASPAR *et al*, 1998 p. 92).

Os atos oportunistas fazem parte do instinto humano, e a efetiva coordenação no longo prazo precisa do apoio das instituições. Uma pessoa não pode interagir com a outra sem que haja comprometimento de como responderá a sanções caso comporte-se arbitrariamente ou contrária ao acordo.

A confiança nas instituições ajuda a reduzir as fricções e as incertezas quanto à realização das expectativas. Funciona como restrições ao comportamento oportunista. As instituições constituem os fundamentos da ordem legal, da prática social e do senso de segurança de qualquer comunidade (KASPAR *et al*, 1998 p. 2).

Elas compreendem os direitos protegidos por regras formais, normas sociais e costumes da sociedade. Contrário ao senso comum de sede, conceito físico de estabelecimento, instituições são entendidas como regras restritivas do comportamento ou ações humanas, (KASPAR *et al*, 1998 p. 92).

Sólidas instituições desencorajam o oportunismo dos agentes e encorajam o hábito de cooperação em prol da obtenção de benefícios mútuos (KASPAR *et al*, 1998 p. 92).

O pensamento político moderno está baseado em dois princípios da lógica do poder segundo (CHAUÍ 2001, p. A 3):

*Em primeiro lugar, a compreensão de que toda sociedade está dividida originariamente entre o desejo dos grandes de comandar e oprimir e o desejo do povo de não ser comandado nem oprimido, definindo-se assim, o lugar do governante não acima das classes e sim como aliança necessária com o desejo do povo e com a contenção do desejo dos grandes; pois o desejo destes aniquila a instância pública da política. Em segundo, a compreensão de que a moralidade pública não depende do caráter dos indivíduos e sim da qualidade das instituições como expressões concretas do lugar e do sentido da lei.*

No nível prático da política econômica, a teoria neoclássica tem falhado na explicação ou predição de fenômenos reais, na problemática das transações com o mercado, porque exclui dos seus modelos as instituições e as razões para sua existência.

As instituições desempenham um papel crucial na coordenação das ações individuais, constituindo parte do capital social de uma nação. As idéias básicas sobre a importância das instituições remontam desde filósofos e economistas como David Hume e Adam Smith, à escola austríaca e outros precursores da economia institucional, KASPER (1998).

A impunidade constitui o principal problema que um país enfrenta ao validar as suas instituições. Apenas quando as sanções são aplicadas é que as ações individuais se tornam previsíveis, criando um ordenamento social. A consistência nas regras promove a cooperação entre as pessoas para que estas possam extrair vantagens da divisão do trabalho e da criatividade humana (KASPAR *et al*. 1998, p. 28).

Segundo ABRAMO (2000), o momento brasileiro é de imoralidade política. examinando o judiciário no país ele diz:

*É de conhecimento geral que o judiciário brasileiro é lento, funciona melhor para os ricos do que para os pobres, é mais azeitado para o poder econômico do que para os mortais comuns e é pouco exposto ao escrutínio público.*

Segundo CHAUÍ (2001), a imoralidade tem-se manifestado sob a forma do embuste, cuja definição é impedir os indivíduos de deliberar, decidir e formar uma opinião consistente sobre as ações políticas, dificultando a iniciativa de demarcar fato e versão, verdade e mentira.

Para CHAUÍ (2001), os governantes empregam dois instrumentos para realizar o embuste. O instrumento das “relações públicas”, que operam com os recursos da publicidade, manipulando a informação. E o instrumento dos “solucionadores de problemas”, baseado na produção da irrealidade por meio de trapagens, chantagens, coações, distribuição de benesses, ameaças veladas ou diretas e sobretudo pela desqualificação sumária dos opositores.

Na percepção de CHAUÍ (2001), esses dois instrumentos juntos criam as condições para que o governo nunca possa ser desmentido, pois toda contraprova é invalidada, ocultando a realidade sob uma imagem irreal e desqualificação prévia dos oponentes.

Enquanto a teoria econômica neoclássica presume as instituições como fatores exógenos às negociações, onde as pessoas transacionam sem fricções no processo e sem custos (KASPAR *et al.* 1998, p. 3), a economia institucional admite o estudo das instituições como essencial para o entendimento das interações humanas.

#### **5.6. As Instituições segundo o prisma econômico.**

A economia institucional tanto se preocupa com a análise dos resultados econômicos diante de instituições estabelecidas quanto em analisar as

instituições diante de alterações nas circunstâncias econômicas FURUBOTN (2000).

Em outras palavras, há uma relação de mão dupla entre o que as instituições provocam na economia e no que a economia pode provocar de mudanças nas instituições.

Uma das maneiras das instituições se constituírem é através dos costumes, da tradição. Nesse caso, se denominam instituições internas. Para analisá-las, a economia recorre à filosofia, antropologia, psicologia e sociologia.

A outra forma das instituições se constituírem é através da legislação e regulamentos normalmente explicitados e formalmente exigidos pelo poder judiciário. Essas instituições são conhecidas por instituições externas (KASPAR *et al.* 1998, p.30).

A eficácia das instituições externas depende muito de como complementam as instituições internas, ou seja, de como apóiam a moralidade política e social. O pensamento político, desde Aristóteles, aprendeu a distinguir a justiça distributiva, a justiça comutativa e a justiça política, CHAUÍ (2001).

A justiça distributiva se refere aos bens partilháveis (é a economia), a justiça comutativa se refere às penas e recompensas legais que reparam danos cometidos contra cidadãos (o tribunal). E a justiça política se refere a um bem que não pode ser partilhado e distribuído, somente participado (o poder político).

Há imoralidade política quando um governo opera não só ferindo a justiça distributiva e a comutativa, mas, sobretudo, quando exerce o poder não em nome do cidadão mas em nome de um grupo poderoso de cidadãos.

#### **5.7. As instituições como base da transação.**

A ordem inspira confiança nas instituições e reduz o custo de transação. Quando a ordem prevalece, as pessoas podem fazer previsões, e se encontram

mais propensas a cooperarem umas com as outras, sentem-se mais confiantes em realizar empreendimentos inovadores e a se comprometerem em parcerias.

O papel das instituições é promover a ordem de modo sistemático, não aleatório, visando a fixação de um padrão de conduta para que as interações humanas se tornem previsíveis.

Onde predomina o caos social e a instabilidade econômica, a interação social tem um custo elevado, a confiança e a cooperação se desintegram e a divisão do trabalho como a principal fonte do bem-estar se torna impossível (KASPAR *et al*, 1998 p. 28).

A dificuldade com as instituições tem sido um assunto pouco pesquisado por parte dos economistas brasileiros, ABRAMO (2000). A pouca proteção ao direito de propriedade e a sanção por ato de irresponsabilização fazem diferença na forma como as transações são levadas a cabo. E essa diferença precisa ser levada em conta quando se tenta aplicar modelos de análise de países desenvolvidos sem levar em consideração as instituições dos países em estágio de desenvolvimento.

As avaliações de como o judiciário brasileiro se posiciona em relação a outros países é uma informação importante nas decisões de investimento de risco.

ABRAMO (2000) cita alguns dados significativos do Banco Mundial quanto à posição do judiciário brasileiro:

*Pelo relatório do Banco Mundial (1999), o Brasil ocupa a 88ª. posição entre 166 países, situando-se 25% abaixo da média mundial. No topo estão Suíça, Cingapura e Noruega. Os Estados Unidos ocupam o posto 21º. O Chile o 24º. Perto do Brasil estão Suazilândia, Filipinas, Romênia, Senegal, Zimbábue, Armênia, Bulgária, Camboja, Djibuti, Lesoto, Costa do Marfim, Bolívia e outros. A Argentina fica na 59ª. posição e o México, na 108ª.*

Segundo ABRAMO (2000), os dados estatísticos do Banco Mundial revela que há uma correlação muito alta, 0,91, entre o funcionamento do judiciário e a medida de corrupção. Quanto pior for a avaliação judiciária de um país, mais corrupto ele tende a ser, ABRAMO (2000).

O perfil das instituições tem um papel importante sobre a parcela das transações informais que acontecem na economia. ABRAMO (2000) examina indicadores relacionados à economia informal e a saúde judiciária assinalando a correlação estatística entre a instituição judiciária e o tamanho da economia informal, observando, porém, que esta relação só se mostra significativa quando se incluem os países industrializados.

*No Brasil, as transações informais correspondem de 29% a 38% do total da economia. Para cada elevação de um ponto no índice de saúde judiciária (dados de 1995, da Freedom House) corresponde a uma transferência de 7,8% da parcela informal do produto econômico total para a parcela formal, atingida pela cobrança de impostos.*

Esta revelação mostra bem o quanto é importante o estado de confiança nas instituições, quando se analisam comprometimentos. Seja considerando o governo como parceiro no lucro (*tax compliance*) ou a relação comercial com outra empresa (prestação de serviço), a confiança na transação é fundamental.

#### **5.8. A instituição, e o comportamento oportunista de *rent-seekers*.**

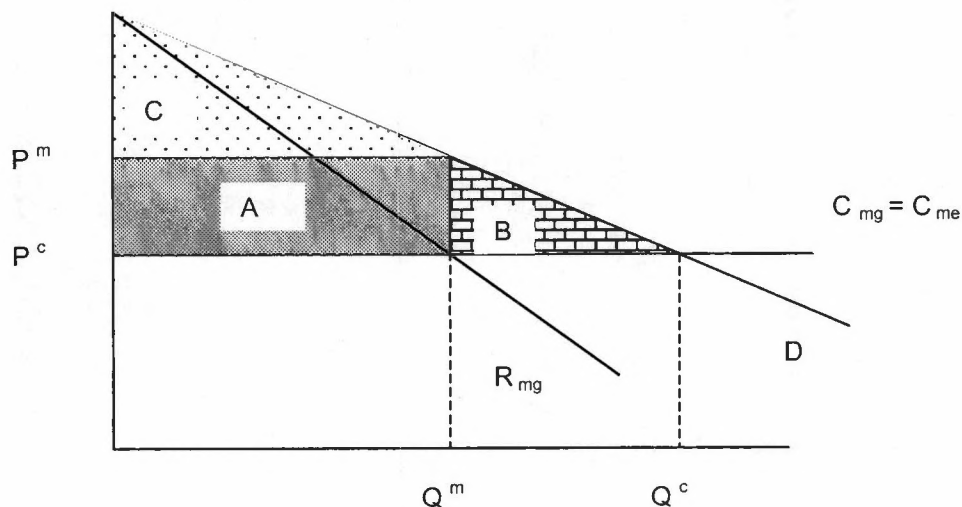
O ambiente externo caracterizado por instituições frágeis propicia o oportunismo de procurar captar oportunidades que gerem benefícios extras na transação. Estes benefícios, ou *rents*, são benefícios extras, ou retornos atípicos, propiciados por uma atividade, acima do mínimo requerido para atrair recursos para aplicação nessa atividade (FITZROY *et al*, 1998 p.303).

Diante da fragilidade das instituições, do poder de monopólio, das externalidades e da assimetria de informação lobistas gastam vultosas somas de recursos, visando influir na política econômica do governo. Este processo é o lado negativo (FITZROY, 1998 p.318) da formação de renda, cujo conceito é denominado *rent-seeking*.

Para explicar o motivo por que as partes contratuais se envolvem em comportamento *rent-seeking*, (BAYE, 2000 p. 502) analisa por meio gráfico os superávits das partes contratuais de uma transação.

Suponha-se que haja alguém, com influência política, com o poder de controlar o monopólio de um tipo de serviço. O monopólio tem seu preço fixado no nível  $P^m$ , produz  $Q^m$  e lucra o correspondente à área (A). O superávit do comprador desse serviço é representado pelo triângulo C (Figura 5-2).

**Figura 5-2 Incentivos para o engajamento em atividades *rent-seeking*.**



Fonte: BAYE (2000).

Se os compradores do serviço prestado puderem persuadir o governo a regular o preço de monopólio no patamar  $P^c$ , o resultado disso será um acréscimo na quantidade demandada do serviço para o nível  $Q^c$ . Isso acontecendo, o monopólio perderia todo o seu lucro representado pelo retângulo (A). Os compradores porém, sairiam beneficiados com todos os superávits representados pelas áreas (A), (B) e (C).

Como o monopolista está diante de uma perda do retângulo (A) se a regulamentação do preço for imposta, ele tem um incentivo para fazer o *lobby* com as autoridades governamentais para prevenir que o patamar de preço seja imposto. A rigor, ele está disposto a gastar tanto quanto corresponde ao retângulo (A) para evitar a regulamentação de preço. Estas despesas normalmente acontecem em forma de financiamento de campanhas de partidos políticos ou subornos de políticos.

Vale salientar que os compradores também estarão dispostos a gastar para persuadir os políticos a regularem o monopólio. Como grupo, eles de fato,

estarão dispostos a gastar tanto quanto mostra os retângulos (A) + (B), no sentido de imporem uma solução competitiva, visto que este é o superávit do comprador quando o preço é  $P^c$ .

#### 5.9. O comportamento *rent-seeking* e o direito de propriedade.

A política econômica neoclássica considera a instituição sob a perspectiva da racionalidade econômica. Na concepção neoclássica, o desenho das instituições ou estruturas de governança tem por propósito a economia dos custos de transação e a facilitação de novas atividades econômicas.

Segundo esta teoria, as próprias forças de mercado se encarregam de eliminar as instituições ineficientes para responder a novas oportunidades econômicas. Assim, caso as normas do direito bloqueiem as reações a mudanças nos preços relativos ou na esfera tecnológica, a existência do potencial de ganho inexplorado guiará os indivíduos a exercerem seus direitos de propriedade, LIBECAP (1989 a) citado por (FURUBOTN 2000, p. 104).

Esse pressuposto da economia neoclássica de que as forças de mercado se encarregarão de ajustar as instituições às novas demandas do ambiente econômico e de que, contra essa regra econômica, as normas legais não haverão de se opor, sob pena de uma acomodação às regras do direito, tem contribuído para que as políticas econômicas de países desenvolvidos falhem quando são aplicadas em economias em desenvolvimento, como a do Brasil. Sobre isso, vale a pena salientar o que diz (KASPER 1998, p.4)

*At the level of practical economic policy standard neoclassical mainstream economics repeatedly failed in recent years to explain or predict real-world phenomena, because it excluded from its models institutions and the reasons for their existence.*

*Policy advice in developing countries was often misplaced, because many economic advisers made the habitual assumption that institutions do not matter. In reality, many imported concepts foundered because the institutions in developing countries differed greatly from those in the developed countries and because indigenous*

*institutions had to be adapted if certain policy concepts were to work.*

Desde que o direito de propriedade define ao mesmo tempo a distribuição da riqueza e do poder político, alterações que surjam nas estruturas de direitos de propriedade são provavelmente influenciadas por fatores que estão além das considerações da eficiência na racionalidade econômica. Em outras palavras, a concepção da racionalidade como um ato limitado, *bounded rationality*, leva ao raciocínio de que outras forças sustentadas pelo processo de acumulação do poder de barganha respondem pela criação e modificação de regras e leis da propriedade.

O próprio governo tem um papel importante na constituição dos direitos de propriedade. Como salienta (FURUBOTN, 2000 p. 104): “a theory of property rights cannot be truly complete without a theory of the state. Current research suggests that there is an important relation between *rent-seeking* behavior.”

Segundo (ALSTON *et al.*, 1996 p. 7), as instituições são as regras formais e informais que servem para limitar o comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, moldar as interações humanas.

A economia institucional emprega o termo direito de propriedade no sentido genérico (que não corresponde ao sentido legal estrito) e serve para definir os direitos de uma parte contratual utilizar ativos de valor, ALCHIAN (1965) citado por ALSTON (1996).

O direito de propriedade é constituído de regras formais, normas sociais e costumes, e sua importância econômica depende de como todos os direitos são reconhecidos e aplicados por outros membros da sociedade.

Segundo ALSTON (1996), o poder de uma parte contratual usar recursos de valor decorre tanto do controle externo de caráter exógeno, quanto do controle interno ou de natureza endógena.

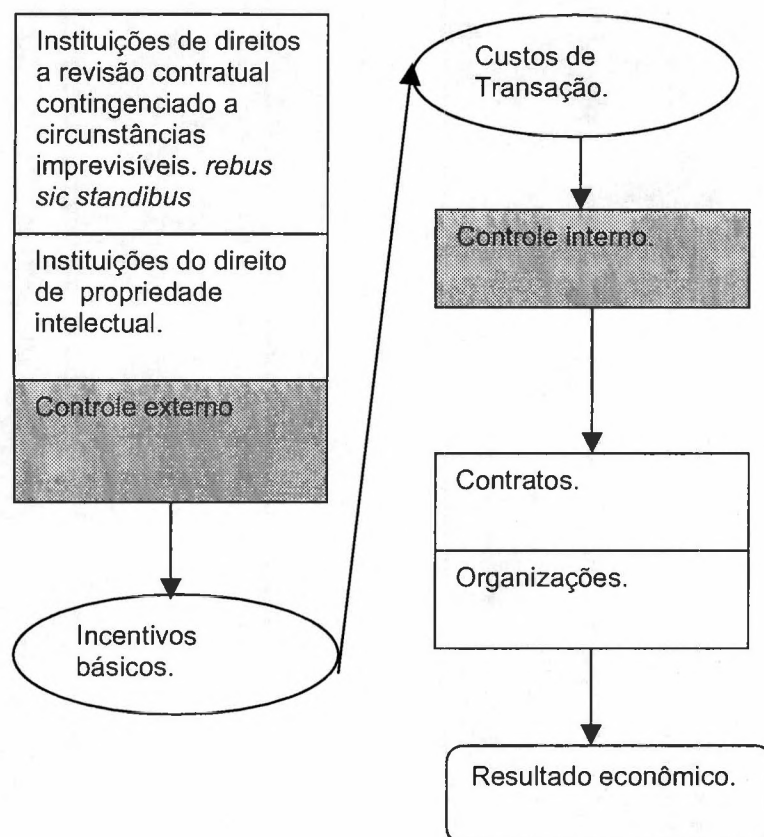
A Figura 5-3 procura inter-relacionar o controle externo com as variáveis de controle interno. No controle externo, destacou-se as instituições do direito de propriedade intelectual e as instituições do direito da revisão contratual contingenciado a circunstâncias imprevisíveis. No controle interno, destacou-se o custo econômico de transação.

A Figura 5-3 difere da representação de ALSTON (1996) pela inclusão da variável de controle externo relacionada ao direito à revisão contratual contingenciado às circunstâncias imprevisíveis, teoria da imprevisão, *rebus sic standibus*.

A razão para haver incluído esta variável se deve ao fato do contrato ser, em países como o Brasil, duramente afetado por alterações constantes de política econômica, e isso é um entrave para se estabelecer contratos de longo prazo.

O controle externo depende também do reconhecimento ao direito de propriedade intelectual. Dá-se o nome de propriedade intelectual tanto para o produto autoral ou do pensamento, regido pelo direito autoral, quanto para o produto industrial ou fruto do engenho humano, FÜHRER (1991).

Figura 5-3 A instituição, a formação e a distribuição da riqueza.



Fonte: adaptado de ALSTON, EGGEERTSSON e NORTH (1996).

A Figura 5-3 é integradora no inter-relacionamento da firma com o ambiente externo; para melhor compreensão desdobrou-se a sua descrição em duas seções: a seção seguinte que trata da teoria da imprevisão dos contratos (*rebus sic standibus*) e a próxima seção que trata da questão da propriedade intelectual.

#### 5.9.1. Teoria da imprevisão dos contratos.

O formalismo sempre foi um traço do direito primitivo e essa característica é peculiar ao direito romano que concebeu o contrato como fonte da obrigatoriedade, alcançando a própria personalidade do devedor com sanções de consequências de ordem patrimonial.

WALD (1992) esclarece:

*Pelo direito primitivo o contrato se constitui pela forma escrita, pela entrega da coisa e pelo consenso, respectivamente, contrato literal, contrato real e contrato consensual. Coube à influência germânica e ao cristianismo ressaltar a importância da palavra dada, do juramento feito, libertando o contrato de seu formalismo primitivo.*

A liberdade econômica e política, o liberalismo do século XVIII, iniciaram o movimento ideológico resumido e consolidado no Código Napoleão. Tudo naquela época teria que estar resumido num contrato. Este espírito individualista, liberal e contratualista do Código Napoleão influenciou as legislações do mundo.

O século XIX modificou o sentido de liberdade. Com o surgimento de um movimento ideológico caracterizado pela ênfase social ao invés do individual, liberal e contratualista de Rousseau, WALD (1992), os institutos básicos do Código de Napoleão e a filosofia racionalista de Descartes foram superados.

No Brasil, nos meados do século XX, destacaram-se os trabalhos de Arnaldo Medeiros da Fonseca, San Tiago Dantas e Afonso Arinos de Melo Franco (WALD 1992, p. 204). O contrato passou a ser regulamentado, transformando-se em contrato de adesão, contrato dirigido e contrato evolutivo.

Os princípios contratuais são três: o da autonomia da vontade, significando a liberdade das partes na estipulação do trato; o da supremacia da ordem pública, significando que a autonomia da vontade é relativa, sujeita à lei e aos princípios da moral e da ordem pública; e o da obrigatoriedade do contrato, significando que o contrato faz lei entre as partes, *pacta sunt servanda*, FÜHRER (1991).

A cláusula *rebus sic standibus*, cujo nome corresponde à teoria da imprevisão, delimita a autonomia da vontade e serve como fundamento para a revisão dos contratos em caso de onerosidade excessiva de uma das

prestações, devido a uma causa não prevista pelos contratantes no ato da assinatura do contrato (WALD 1992, p. 208).

As transformações econômicas e monetárias sofridas por esse país durante décadas consecutivas e os altos índices inflacionários tornaram o Código Civil de 1916, vigente até 2001, anacrônico diante da aplicabilidade da teoria da imprevisão.

WALD (1992) diz o seguinte:

*O Código civil brasileiro fora feito para um mundo estável, com moeda firme, em que os contratos não estariam sujeitos a incertezas e, portanto, não saberiam o que é ter que sofrer alterações, a não ser aquelas pertinentes à vontade das partes (WALD 1992, p. 209).*

A Lei número 10.406, de janeiro de 2002, instituiu o novo Código Civil. É fora de propósito tentar aqui comentar os dois Códigos, isso pertence à esfera jurídica. Todavia, o Código Civil regula os direitos da vida econômica, principalmente quando diante de mudanças imprevisíveis que afetam a estabilidade dos contratos.

No governo Fernando Collor de Melo, a política monetária incerta (altas taxas de juros e de câmbio) penalizou os contratos de longo prazo, com custos de transação desencadeados por um período brasileiro de política econômica instável e turbulenta, resultando em prestações de onerosidade excessiva por motivos imprevisíveis e afetando a tomada de decisão com base em estrutura de governança por contrato.

As organizações têm medo de se comprometerem contratualmente diante da incerteza das contingências futuras. Assim, evitam os contratos de longo prazo e, como nos investimentos específicos o custo de capital tem que ser considerado, a modalidade de terceirização de ativos específicos é a primeira a ser prejudicada no seu desenvolvimento e expansão. Os contratos de

terceirização ficam resumidos a contratos de ativos não-específicos e de curta duração.

As instituições precisam evitar que o direito seja exercido, contrariamente à sua finalidade, tanto social quanto econômica. O momento atual requer maior poder de competitividade para que as organizações possam criar emprego e cumprir a sua finalidade social. Para isso, é importante que se assegure às transações a confiança de que haverá amparo às revisões contratuais quando houver incidência de fatores externos e imprevisíveis, causando prestações onerosas às partes.

Assim, o crescimento da indústria da terceirização não é função apenas da oferta e da procura por serviços terceirizáveis, ou da natureza dos seus ativos ou do oportunismo entre as partes contratuais, como é ensinado pela literatura econômica apoiada em dados de países desenvolvidos, cujo domínio do ambiente econômico é de estabilidade. O crescimento da indústria da terceirização depende fundamentalmente do desenvolvimento das instituições.

As instituições têm um papel importante no desenvolvimento das organizações. As instituições precisam prover condições para que a indústria de tecnologia de informação consiga avançar como instrumento estratégico. Para isso, a questão dos custos de transação precisa ser enfocada com profundidade, tanto teórica quanto prática. Só assim as organizações poderão tomar decisões entre comprar e fazer, que lhes retornem em vantagem competitiva sustentável.

Para que o Brasil possa ter custos de transação comparativamente menor, em relação a outros países desenvolvidos, é fundamental que se restaure a confiança nas instituições. Principalmente aquelas que tratam da questão da propriedade intelectual e das cláusulas contratuais, que por imprevisibilidade, são caráter oneroso às partes. Só assim a realização de contrato de longo prazo pode vir a ser incentivada.

Sem o incentivo ao contrato de longo prazo, a indústria da terceirização, tende a continuar restrita a ativos não-específicos, de frequência rotineira e de fator de troca indeterminado.

O que se propõe nesta pesquisa é trazer à tona a questão das instituições como mais uma barreira de entrada à formalização de contratos de longo prazo.

A estrutura de governança por transação específica, de frequência rotineira e fator de substituição determinado, área temática desta pesquisa, depende de instituições que estimulem a realização de contrato de longo prazo.

Só os contratos de longo prazo propiciam vantagem competitiva para firmas que dependem de relações interorganizacionais para o seu crescimento.

#### **5.9.2. A questão do direito de propriedade intelectual.**

A propriedade intelectual é assegurada pelo direito pessoal e material. Enquanto o direito pessoal está ligado à pessoa do criador, o direito material constitui-se de direito real ou válido para todos, impessoal ou *erga omnes* (FÜHRER, 1991a p. 30). Podendo ser objeto de cessão, compra e venda, usufruto, uso, penhor, etc.

O direito pessoal abrange a paternidade, ligando para sempre a obra ao seu criador, e a nomeação dando ao criador o direito de dar o nome à obra criada. O direito material pode ser tanto de propriedade quanto de exploração.

No direito autoral o criador tem, desde logo, todos os direitos, pessoais e materiais. Na propriedade industrial, porém, o direito material só passa a existir após o registro (nas marcas) ou após a patente (nas invenções).

É comum na terceirização de desenvolvimento de sistema de informação ocorrer problemas contratuais na definição dos limites da propriedade

intelectual. A rigor, a dúvida não recai sobre a definição dos tipos de direitos assegurados pela legislação que rege o direito de propriedade. A dúvida surge quando as partes precisam chegar ao consenso da distribuição da riqueza, isto é, como deve ser repartido o patrimônio constituído.

Assim, não se trata de uma questão jurídica e sim de uma questão primordialmente econômica. A contratante e a contratada realizam investimentos específicos e precisam reconhecer o resultado gerado e repartir os direitos sobre o patrimônio formado por investimentos de ambas as partes contratuais.

O investimento específico feito pelo *vendor* dá-se, em geral, no ciclo inicial, que é quando se precisa fazer o diagnóstico dos processos e procedimentos, da conciliação de interesses e contingências administrativas. Nesse ciclo inicial, a contratante dificilmente aceitaria fazer qualquer investimento, inclusive para evitar o oportunismo conhecido por *holdup* (explicado no próximo capítulo).

No ciclo inicial, o direito pessoal sobre o sistema é aconselhável que pertença ao *vendor*. Tendo ele o direito pessoal sobre o sistema de informação, deve ser dado ao *vendor* o direito de paternidade ou pessoalidade de sua criação, sendo dele o direito autoral da obra criada. O *vendor* também deve ter o direito de nomeação, o que implica ter por direito manter seu nome nas telas e relatórios gerados pelo sistema.

A partir do segundo ciclo de desenvolvimento do sistema de informação, o investimento específico do *vendor* cessa, os seus *sunk costs* são reconhecidos, e se inicia o investimento da contratante.

A contratante começa a propiciar ao *vendor* os recursos de criação, fornecendo-lhe informação sobre processos gerenciais e possibilidade de teste. O produto encomendado toma forma e incorpora parâmetros, processos e algoritmos fornecidos pelo contratante. O *vendor* transforma dados e informações no aplicativo vendido que será entregue ao contratante juntamente

com todos os seus direitos de propriedade material. Isto é, conferindo-se ao contratante o direito de propriedade ou patrimonial e o direito de exploração do aplicativo.

O direito de atribuir nome comercial ao aplicativo deve acompanhar o direito de exploração, que segundo o lógico entendimento deve pertencer ao contratante que encomendou o produto.

Com essa visão, a atribuição de responsabilidade de despesas e centro de custo fica mais transparente. A propósito, esta é outra área de conflito no relacionamento entre as partes contratuais a qual merece ser dada a devida atenção.

Fica claro, também, que o direito ao programa fonte e toda a documentação técnica deve acompanhar o direito de exploração que, como se disse, é do contratante. Salvo exceções compostas no ciclo inicial, desde que, explícitas no momento *ex ante* a assinatura do contrato. Nesse caso, a responsabilidade pela entrega do sistema de informação, devidamente documentado, recai sobre o *vendor*.

Caso haja novas personalizações, elas devem sair do escopo da transação corrente e devem passar a ser vistas como versões novas sujeitas, novamente, ao direito pessoal do *vendor* e ao direito material do contratante.

Tendo definido essas proposições, em caso do contratante resolver exercer o seu direito de exploração, vendendo o aplicativo, ele não poderá fazê-lo sem que o *vendor* licencie o uso do sistema de informação para o novo adquirente, pois o direito pessoal do sistema de informação é do *vendor* e não do contratante.

Se o contratante tentar vender o sistema de informação sem a licença de uso, devido ao fato de que a pessoalidade e nominação pertencem ao *vendor*, o contratante deverá responder por sanções, multas contratuais, e outras medidas judiciais cabíveis, por estar se apropriando indevidamente desse direito.

Esses direitos levam a uma distribuição equilibrada de renda entre o contratante e o *vendor* no projeto de terceirização. Caso haja algum acordo entre as partes, no sentido de atribuir prazo de validade para estes direitos ou quaisquer outras cláusulas contratuais que alterem estes poderes constituídos e baseados na formação e distribuição da riqueza, pode-se dizer que, das duas hipóteses, uma pode estar acontecendo: ou está havendo uma invasão de poderes de uma parte contratual sobre a outra, ou se trata de um acordo que está fora das características da estrutura de governança por terceirização. Podendo se tratar, por exemplo, de um acordo disfarçado de terceirização quando na realidade se trata de um projeto de *joint venture* ou um acordo de aliança.

A distribuição de riqueza em termos econômicos, se refere a quem recebe quanto. Comumente, esse problema é enfocado nas questões macroeconômicas, por exemplo, quanto do Produto Nacional Bruto cabe aos donos dos recursos: capital, terra e trabalho.

No âmbito da transação, a distribuição se refere ao compartilhamento de custos e benefícios. Relembrando o que foi dito antes, uma organização é concebida como um conjunto de transações ou contratos, e a distribuição nada mais é do que um compartilhamento de benefícios pelos membros da transação, que no caso da terceirização é o contratante e o *vendor*.

Recordando, a definição de *econômica rents* é o retorno excedente ao custo de oportunidade da firma. Ou seja, os pagamentos extras absorvidos por um recurso; mais especificamente, os benefícios de uma atividade absorvidos por um recurso, ou o excedente ao que seria necessário para atrair o emprego do recurso para executar a atividade.

Nas estruturas de governança pelo mercado, tanto os economistas quanto os estrategistas admitem que a distribuição de renda ou de *economic rents* vai para o grupo que tem o controle residual ou detém maior poder na transação.

Na disputa por *economic rents*, tanto o contratante de sistemas de informações quanto o contratado vão procurar a maior fatia possível de *economic rents*, e isso influi na tomada de decisão de entrar no negócio ou realizar a transação. Na ausência de instituições fortes que freiem a rivalidade entre contratantes e contratados, o relacionamento se deteriora e o oportunismo de uma das partes contratuais, *ex post* a assinatura do contrato, surge em prejuízo da outra.

Esta tentativa do contratante e do *vendor* tentarem realocar a renda econômica em benefício do interesse individual não agrega valor e, muito provavelmente, reduz o valor na transação por meio dos custos de transação.

Os economistas consideram estes esforços de disputa pela maior fatia de renda ou *quasi-rent* como esforços desprovidos de função-social chamados *rent-seeking* ou de diretamente improdutivos (FITZROY, 1998 p.318).

Um exemplo simples é o fato da firma contratante de sistemas de informação perceber que o seu poder de barganha em relação ao *vendor* é elevado. E este poder de barganha advém do fato que o contratante percebe que não tem muito para quem o *vendor* possa vender sistemas de informação tão atrativos. Ele então começa a tirar vantagem da sua posição de monopólio e desenvolve estratégias para extrair *economic rents* naquela transação. Ele resolve negociar cláusulas contratuais que não reconheçam, por exemplo, o direito pessoal do *vendor* no sistema de informação desenvolvido. Ou pode tentar estipular prazos de caducidade dos direitos pessoais que o *vendor* tem sobre o sistema, e assim por diante.

O *vendor* consciente da sua situação de desvantagem e aceitando fechar o negócio nessas condições, onde o contratante está em posição de monopólio, transfere para o contratante *quasi-rent*. Ou seja, o benefício de uma atividade (desenvolvimento de sistemas) que acabou transferido para um determinado recurso (ou para o contratante), e que está em excesso ao mínimo, ou além do

que bastaria para efetuar a transação com aquele recurso (ou contratante) (FITZROY, 1998 p.305).

O próximo elemento na Figura 5-3 sobre a influência da instituição na formação e distribuição da riqueza é o custo de transação baseado no custo de oportunidade de uma das partes contratuais estabelecer o controle interno. Em outras palavras, ao custo de oportunidade que a contratante tem em estabelecer o controle interno sobre as atividades do *vendedor*.

Para encerrar, em termos individuais, o direito de propriedade e o direito à revisão contratual, contingenciados às circunstâncias imprevisíveis, definem o sistema de oportunidade, que corresponde a dois subsistemas: o sistema de incentivos e o sistema de custos de transação, ALSTON (1996), Figura 5-3.

O contrato tem a finalidade de diminuir os custos de transação. A estrutura do contrato reflete, no ambiente institucional, as regras e os costumes internos. No Brasil, tem-se a cultura do “jeitinho” atuando como subterfúgio à desobediência contratual.

O termo “organizações” ressaltado na Figura 5-3 busca retratar o conjunto de pessoas inter-relacionadas contratualmente que podem cooperar ou não cooperar com os interesses da organização. Nesta pesquisa salientou-se o pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor*, cujo resultado desencadeia custos de transação onerando, às vezes até, inviabilizando a implementação do projeto de terceirização, NORTH (1990) citado por ALSTON (1996).

## **CAPÍTULO 6**

## **6. CAPÍTULO 6- REFERENCIAL TEÓRICO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.**

A teoria econômica dos custos de transação pertence ao campo da economia organizacional. Sua importância na definição dos limites da organização baseia-se no fato de que a responsabilidade é limitada e os contratos são incompletos. Este capítulo explora a formação dos custos de transação através dos conceitos do oportunismo, da especificidade dos ativos e dos prazos contratuais.

### **6.1. A teoria dos custos de transação e da dependência de recursos.**

Enquanto a teoria dos custos de transação -TCT põe ênfase nos custos, a teoria da dependência de recursos - TDR se concentra no lado do benefício da transação, isto é, no desenvolvimento dos recursos internos da firma. Entendendo-se por recursos todos os fatores produtivos necessários ao desenvolvimento da singularidade da organização em relação aos seus concorrentes.

Inspirado pelo trabalho seminal de PENROSE (1959), citado por (TSANG, 2000 p. 216), *The Theory of the Growth of the Firm*, a TDR se atém à área de gestão estratégica com enfoque no valor dos recursos internos ao invés do ambiente externo, seus seguidores tentam explicar a estrutura de comportamento e a competitividade por meio de conceitos como: capacidade, COLLIS (1996); competência, SANCHEZ et al (1996); e conhecimento, CHOI e LEE (1997).

A teoria da dependência dos recursos iniciou-se na escola de economistas industriais de Chicago, MONTGOMERY (1995), e baseia-se na experiência da gestão estratégica. Essa teoria tem muita coisa em comum com a teoria econômica evolucionária. Ambas procuram explicar a diversidade entre as firmas por meio de um padrão que leve à estratégia singular e à vantagem competitiva. A noção de capacidade, TEECE, PISANO e SHUEN (1992) e competência, PRAHALAD e HAMEL (1990), incorporam esta visão através da gestão do conhecimento materializado em recursos. As teorias da dependência

dos recursos e a econômica evolucionária ambas se concentram no processo. Em contraste com os modelos econômicos clássicos baseados no resultado da maximização de lucro e da criação de vantagem competitiva, PORTER (1986).

A teoria da dependência dos recursos está inserida na área de gestão estratégica e tem suas raízes nas pesquisas seminais sobre gestão estratégica de Kenneth Andrews, C. Roland Christiansen e Edith Penrose, em que a empresa é definida como uma coleção de recursos, MONTGOMERY (1995).

Ao contrário do que diz PENROSE (1959), citado por BARNEY (1991), ao definir a firma como um conjunto de recursos produtivos: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, a capacidade da firma é definida em termos de condições de desempenhar uma atividade como resultado da organização e da coordenação dos serviços produtivos como grupo de recursos, (TSANG, 2000 p.216). Quando uma organização possui uma certa capacidade que se distingue dos concorrentes, esta capacidade passa a ser chamada de competência.

No Quadro 6-1, salientam-se as características da TCT e da TDR apontadas por (TSANG, 2000 p. 217). Na TCT, as premissas comportamentais são o oportunismo e a responsabilidade limitada. Na TDR a responsabilidade limitada é a única premissa considerada.

Os papéis da racionalidade nessas duas teorias são diferentes. Na TCT, por causa da responsabilidade limitada, se admite a incompletude do contrato e isso acaba favorecendo o oportunismo. Enquanto na TDR segue-se a lógica de MARCH e SIMON (1958), onde as respostas da organização se baseiam na natureza da atividade de rotina, fazendo com que o impacto da limitação da racionalidade seja consequência da capacidade dos recursos internos, ao invés da formulação de contratos ou do controle do comportamento oportunista como prega a TCT.

**Quadro 6-1 Os custos de transação e a dependência dos recursos.**

Características	Teoria dos custos de transação -TCT	Teoria da Dependência dos Recursos -TDR
Natureza Básica	Alocação de recursos através das relações de autoridade.	Um conjunto de recursos produtivos.
Unidade de Análise	A firma	A transação
Premissas comportamentais	Oportunismo e racionalidade limitada.	Racionalidade limitada.
Objetivo	Economia de custos de transação por meio da escolha de apropriada estrutura de governança.	Maximização do lucro no longo prazo através da exploração e desenvolvimento de recursos.
Função empreendedora	Coordenando a produção dentro da firma.	Identificando e tirando vantagem das possibilidades da produção.
Restrições das opções estratégicas	Peculiaridade dos investimentos (especificidade do ativo) e um número pequeno de condições negociadas.	Especificidade dos recursos da firma.
Fronteira da organização	Os limites da organização derivam da perda de controle e do oportunismo gerencial.	Os limites da organização decorrem das deseconomias de escala.

Fonte: Adaptado de TSANG (2000).

A TDR reforça o papel do empreendedorismo como estratégia enquanto na TCT o papel do empreendedor é limitado à coordenação da cadeia de valor dentro de um escopo de relação de autoridade.

O objetivo da TDR é a maximização do lucro no longo prazo por meio da exploração dos seus próprios recursos. PENROSE (1959). Enquanto na TCT de WILLIAMSON (1996), o objetivo é economizar os custos de transação por meio da escolha de estrutura de governança.

Na concepção da TCT, a especificidade do ativo, por causa da limitação da responsabilidade, se restringe à transação. Enquanto na TDR, o conceito de especificidade ou singularidade dos recursos é estendido aos recursos da firma como um todo, pois para ela a heterogeneidade dos recursos se perde quando os recursos são transferidos para outras firmas concorrentes.

Segundo a TCT, o fator da responsabilidade limitada impõe limites às fronteiras da firma, tornando difícil haver ampliação de controle e expansão da firma sem que se adicione nível hierárquico na sua estrutura, WILLIAMSON (1975). A explicação dada pela TDR é de que a capacidade de gestão estabelece limites à expansão da firma em virtude de deseconomias de escala, PENROSE (1959) citado por MONTGOMERY (1995).

Olhando a questão dos motivos da terceirização pelo ângulo da TDR, destacam-se as observações de TSANG (1998) quando associa a natureza da firma à de uma instituição em busca de *economic rents*.

A pesquisa empírica sobre terceirização de sistemas de informação de POPPO e ZENGER (1998) relata o seguinte:

*a teoria da firma é um assunto complexo. Ao se fazer uma análise baseando-se na teoria da firma deve-se considerar a integração das teorias do custo de transação, teoria com base no conhecimento e lógica de mensuração.*

## **6.2. A modelagem econômica dos custos de transação.**

A modelagem econômica dos custos de transação requereu a formulação de duas questões-chave:

- 1) Como modelar os custos de transação assumindo as instituições na condição de *ceteris paribus*?
- 2) E como explicar as organizações por contrato de terceirização como um instrumento para economizar custos de transação?

Sobre os enfoques de análise destas questões tem-se o seguinte: a segunda questão faz parte do campo da Nova Economia Institucional, atenta em explicar as razões porque as transações, embora sendo de atividades similares, são organizadas de formas diferentes.

Os institucionalistas procuram explicar esta questão por meio da estrutura de governança de contratos (por exemplo, o contrato clássico de mercado e outros tipos de contratos caracterizados, por conceito, incompletos) e por meio de estruturas de organização diferentes.

A primeira questão, entretanto, é normalmente estudada segundo a ótica da microeconomia neoclássica, haja vista a suposição de que as instituições são consideradas, pelo modelo, como variável fixa ou (*ceteris paribus*). Para ilustrar, recorreu-se a conceitos de (FURUBOTN 2000. p. 56), adaptados à situação em foco.

A atividade de contratação do *vendor* (descobrir, negociar, contratar e monitorar suas atividades) produz custos de transação para o agente que mostram o seguinte: o que o agente gasta com a aquisição do produto, não é o que ele paga pelo produto.

O produto custa \$10.000 na tabela do fornecedor, mas para vê-lo funcionando a contento, o agente acaba tendo que investir \$2.500 a mais, “por fora”. O gasto extra de \$2.500 (25% do valor do produto) é para viabilizar o processo de aquisição considerando uma série de imperfeições de mercado. Por exemplo, quanto maior o nível de incerteza endógena sobre a eficiência do serviço do *vendor*, maior o custo de transação envolvido.

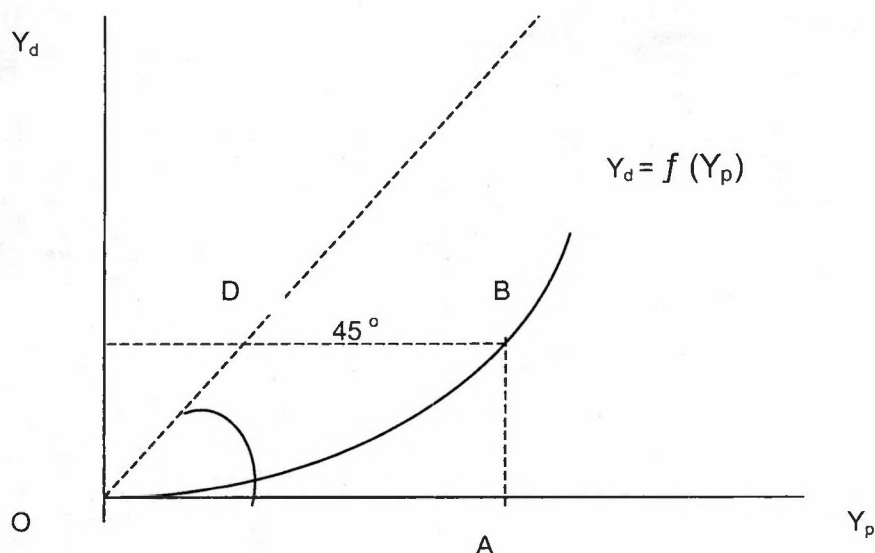
A freqüência com que o *vendedor* é contratado torna a transação rotineira às partes contratuais, reduzindo os custos de transação. Outro exemplo, quanto mais ocasionalidade houver na aquisição do produto, mais oneroso se torna à aquisição de informações para efetuar o processo de transação.

Os custos de transação podem ser representados por uma função matemática do tipo abaixo:

$$Y_d = f(Y_p)$$

Onde,  $Y_p$  é quanto vale o produto pelo seu potencial em si em condições normais de mercado, e  $Y_c$  é quanto acaba custando para o agente por conta das desconformidades de mercado. No exemplo dado,  $Y_p = \$10.000$  e  $Y_d = \$12500$ . Graficamente, esta função matemática é mostrada na Figura 6-1.

**Figura 6-1 A curva de transação.**



Fonte: elaborado pelo autor.

AB expressa quanto o produto vale em termos do que ele adiciona ao processo do agente, e a distância OA representa quanto o agente tem de custos, efetivamente incorridos, para processar a transação.

O custo de transação representado pela diferença  $CT = Y_d - Y_p$  é indicado pela distância BD. É evidente, pela Figura 6-1, que a curva de transação deve se situar abaixo da linha de  $45^\circ$ , se houver custos de transação.

O ângulo da curva de transação pode ser chamado de produtividade marginal do processo de transação, a finalidade aqui é mostrar quanto o agente ganha por unidade adicional de serviço contratado no processo de transação com o mesmo *vendor*.

O que se pretende mostrar, através da Figura 6-1, é que a produtividade marginal do processo de transação se eleva com o volume de transações que o agente faz com o mesmo *vendor*. As transações com o mesmo *vendor* reduzem as incertezas endógenas no monitoramento, pelo agente, das atividades do *vendor*. Desta forma, se pode concluir, dizendo que a mudança de fornecedor tem o seu custo de transação.

Nos contratos de terceirização, o agente, para não depender de um único fornecedor, muitas vezes, se baseia em romper com as barreiras que o impedem de mudar de fornecedor, como por exemplo, evitando a realização de contratos que envolvem investimentos específicos. Se for feito um paralelo deste raciocínio, com o do parágrafo acima, que diz que a mudança de fornecedor também tem um custo de transação, se pode concluir que os contratos realizados com freqüentes mudanças de fornecedor podem fazer decair a produtividade marginal do processo de transação.

Esta proposição vai ao encontro do que se pretende com esta pesquisa, que é contestar a orientação de se evitar a contratação de terceiros com ativos específicos envolvidos, sob a alegação de que eles respondem por *shifting costs*, encarecendo o processo de transação.

A otimização do processo de transação é a maximização do retorno, que a terceirização pode trazer para o agente, expresso pela variável  $R$ , sujeita à função de custos de transação.

Max  $R$

Sujeita a  $Y_d = f(Y_p)$

O quadro 6-2 aponta possíveis redutores da produtividade marginal no processo de transação.

**Quadro 6-2 Redutores na produtividade marginal do processo de transação.**

- 
- ☐ MUDANÇAS FREQUENTES DE VENDOR NO MESMO PROJETO.
  - ☐ CONTRATAÇÃO DE ATIVIDADES OCASIONAIS, NÃO FAMILIARES ÀS PARTES CONTRATUAIS.
  - ☐ POUCA INFORMAÇÃO A RESPEITO DA PARTE CONTRATADA.
  - ☐ DESINFORMAÇÃO A RESPEITO DO PRODUTO CONTRATADO.
  - ☐ DIFICULDADE NO PROCESSO DE MONITORAÇÃO DAS ATIVIDADES DO VENDOR.
- 

Fonte: Adaptado de FUROBOTN (2000).

ARROW (1969) citado por WILLIAMSON (1985), define custos de transação da seguinte forma: “*The costs of transactions are the costs of running the economic system* (ARROW, 1969 p. 48)”.

Na análise dos custos de transação é fundamental destacar a relação entre o relacionamento com investimento específico e a dependência que se forma entre as partes contratuais. Antes, porém, é importante salientar o que se entende por investimentos específicos. O investimento idiossincrático ou específico é aquele feito de modo peculiar que não pode ser recuperado em outra negociação. Quando numa transação é exigida a realização de investimento específico para viabilizar a negociação, o relacionamento que resulta entre as partes contratuais é chamado de relacionamento com investimento específico (BAYE, 2000 p.206).

Os *vendors* costumam cederem à vontade dos contratantes, realizando personalizações no sistema de informação, para não perder o negócio. E que os investimentos nas personalizações de sistemas de informação são quase todos feitos por conta do *vendor*. Estas concessões acabam criando custos de transação por causa da natureza dos custos irrecuperáveis, ou *sunk costs*.

As fontes dos custos de transação podem estar no mercado ou nos controles burocráticos. Segundo WILLIAMSON (1985), tanto as imperfeições de mercado quanto à estrutura de comportamento organizacional podem ser fontes de custos de transação.

As imperfeições ou desconformidades de mercado decorrem de fatores humanos e ambientais. O ser humano não é totalmente racional e isso impede que os contratos possam ser escritos, prevendo todas as possíveis contingências de uma transação. (MARCH e SIMON, 1958 p. 169) citados por (SCOTT, 1998 p. 52) cunharam a definição de racionalidade limitada ou *bounded rationality*:

*It is impossible for the behavior of a single, isolated individual to reach any high degree of rationality. The number of alternatives he must explore is too great, the information he would need to evaluate them so vast that even an approximation to objective rationality is hard to conceive. Individual choice takes place in an environment of "givens" – premises that are accepted by the subject as bases for his choice; and behavior is adaptive only within the limits set by these "givens"; (SIMON, 1976, p. 79) citado por (SCOTT, 1998 p. 52).*

### **6.3. A tipologia de ativos específicos na relação de investimento contratual.**

Os tipos mais comuns de ativos específicos são observados em função da natureza física, natureza humana, nível de dedicação dos recursos e localização geográfica, WILLIAMSON (1985).

A especificidade por ativo físico é quando o fator ou recurso é designado para uma utilidade específica (por exemplo, o desenvolvimento de sistemas difíceis de serem adaptados às necessidades de outro usuário).

A especificidade por ativo humano é quando as pessoas têm que aprender habilidades específicas para operar processos raros (por exemplo, programadores de sistema de informações em linguagem rara).

A especificidade por ativo dedicado é quando investimentos são feitos com a finalidade de atender um cliente em particular (por exemplo, uma fábrica de computadores decide investir numa linha de montagem que a capacite para produzir um equipamento consumido por uma única grande empresa pública de energia elétrica. Como essa linha de montagem foi feita em função de um único cliente e só tem sentido para ele, esse investimento é de ativo dedicado).

A especificidade por localização é quando as partes contratuais precisam estar localizadas próximas uma da outra para que haja condição de viabilizar a negociação. Por exemplo, as usinas elétricas frequentemente se localizam próximas de minas de carvão; o transporte do produto final (a eletricidade) custa menos do que o transporte do insumo (o carvão), JOSKOW (1985). Neste trabalho seminal de JOSKOW (1985), se pode observar que o custo de construir as unidades de suprimento e de consumo próximas uma da outra representou um investimento idiossincrático ou específico, que não teria valor algum se as duas partes não estivessem negociando uma com a outra.

#### **6.4. A definição de oportunismo por *holdup*.**

Os conceitos de relacionamento com investimento específico e de ativos específicos são chave para o entendimento do conceito de oportunismo. O comportamento oportunista advém do fato de que, quando uma parte contratual absorve uma quantia elevada de custos irre recuperáveis ou *sunk costs*, ela pode enfrentar um tipo de oportunismo chamado de *holdup* (BAYE, 2000 p.207), WILLIAMSON (1996), JOSKOW (1985), HARRIGAN (1985) e MASTEN (1995).

Exemplificando o problema de oportunismo por *holdup*, suponha-se que um presidente de uma firma resolva instalar um *software* de gerenciamento de informação indispensável para conseguir implementar um objetivo estratégico importante.

A indústria de fornecedores de *software* local enfrenta forte concorrência das multinacionais e, por conseguinte, os serviços são oferecidos com a mesma qualidade, a mesma prática de negociação e o mesmo preço.

O preço de venda do *software* é de \$ 400.000, incluindo a instalação e suporte técnico, sendo comum analisar os processos da empresa-cliente antes de instalá-lo. A análise dos processos é definida por serviços de consultoria, que são oferecidos por \$ 20.000, pagos antecipados por 90 a 120 dias.

Na empresa-cliente, o custo de oportunidade de capital, para investimentos em projetos de sistemas de informação, é de 1.5 % ao mês. Para simplificar a análise, a questão tributária é deixada de lado.

A concorrência na indústria de terceirização contribui para os *vendors* tenham condições comerciais similares.

Problemas políticos internos exigem que se contrate o serviço de consultoria ao invés de desenvolver as atividades de análise de processos por meio de pessoal próprio. Aleatoriamente, o contratante escolhe um fornecedor e lhe paga adiantado os \$ 20.000 para dar início ao trabalho de consultoria.

O fornecedor poderia oferecer serviços de consultoria por 90 a 120 dias sem cobrar nenhum adicional, porque na sua planilha de custo já havia sido computado dentro dos US\$ 400.000 o custo por estes serviços. Mas, por uma questão comercial, essa informação não está disponível para o comprador. O contratante, se tivesse pesquisado melhor os preços dos concorrentes, poderia ter deduzido isto, mas, por inexperiência, se dispôs a negociar os serviços de consultoria independente da aquisição do aplicativo. O preço efetivo ( $P^*$ ) para o comprador corresponde a \$ 398.100.

$$P^* = \frac{400.000}{(1+0,015)^4} + 20.000 (1+0,015)^4 = \text{US\$ } 398.100.$$

A mudança de fornecedor implica ter que pagar, de novo, os mesmos US\$ 20.000 com serviços de consultoria. Este custo é denominado por custos que não podem ser aproveitados, são custos incobráveis já perdidos, denominados *sunk costs*.

O custo da alternativa de contratar um novo fornecedor de  $C_F = \$ 418.100$  é obtido com a soma dos *sunk costs* de \$ 20.000, mais o preço efetivo do sistema no valor de  $P^* = \$ 398.100$ .

O oportunismo do fornecedor pode fazer com que ele possa pedir pelo *software* a quantia de \$ 418.000, ao invés de \$ 400.000.

Apesar das despesas contratuais serem elevadas, os contratos pormenorizados apresentam vantagens na defesa do oportunismo. O contrato especifica *a priori* os preços e oferece garantia de preço por um horizonte de tempo determinado, o que permite, tanto a uma parte contratual quando à outra, se comprometerem em relacionamento com investimento específico, se isso for necessário para o fechamento do negócio.

Assim, um *vendedor* com contrato de dez anos estará mais propenso a realizar investimento específico, do que o que só consegue firmar contratos de curta duração. Da mesma forma, se o comprador percebe que o *vendedor* está contratualmente vinculado por 10 anos, ele também se sentirá disposto a fazer investimento específico; em treinamento, por exemplo.

#### **6.5. O comportamento do custo marginal do prazo de contratação.**

Os prazos contratuais costumam ser caracterizados por prazos excessivamente curtos e por forma de adesão. Esta situação dificulta o engajamento dos *vendedores* em acordos que demandam grandes personalizações nos sistemas de informação.

(BAYE, 2000 p. 213) esclarece a respeito da definição dos prazos contratuais:

*O custo marginal ( $C_{mg}$ ) do prazo de contratação cresce à medida que o prazo contratual aumenta. Os gastos com a elaboração devem variar em função do elevado número de contingências hipoteticamente previstas e de variações de preços para cada ano do contrato.*

Na indústria de terceirização de tecnologia de informação, é muito comum encontrar-se contratantes que, por estarem vinculados a contratos de longo prazo, se privam de introduzir sistemas de informação mais avançados.

Outra situação de *holdup* é observada quando, sistema de informação mal documentado, imobiliza o contratante a mudar de fornecedor. Sem poder contratar outro fornecedor que entenda o programa fonte, o agente prefere não assumir riscos, permanecendo com o mesmo sistema, ainda que obsoleto.

Este exemplo serve para ilustrar um outro tipo de problema, a ser discutido mais à frente, que é o problema de agência. Onde, o interesse do

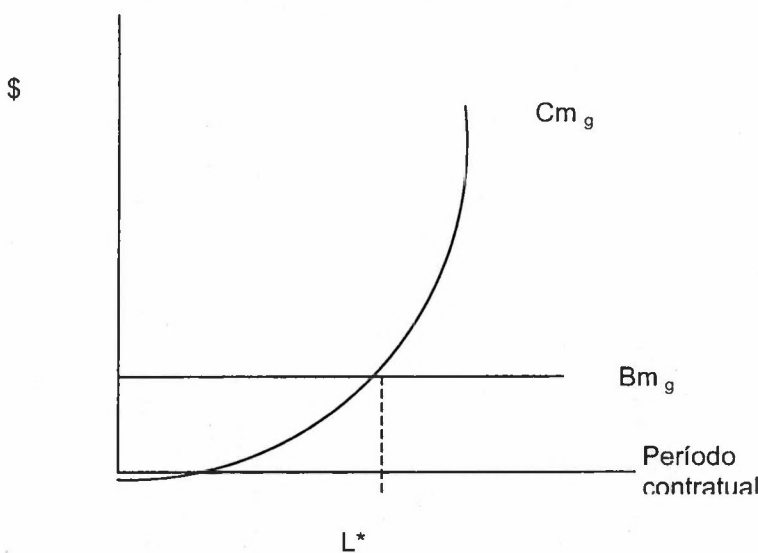
agente de não assumir o risco da mudança de fornecedor, *shifting costs*, se choca com o interesse do proprietário da organização.

Concluindo, o prazo contratual quando muito longo reduz a flexibilidade de adaptação a mudanças no ambiente externo; os custos de mudança se tornam mais elevados. Por estas razões, a inclinação da curva de custo marginal do prazo de contratação é ascendente, Figura 6-2.

O benefício marginal ( $Bm_g$ ) do prazo de contratação está sendo definido aqui em função da contratante achar que, por estender o prazo contratual por um período a mais, poderá evitar o *vendor* de agir com oportunismo por meio da barganha por majoração de preços.

Estes benefícios, apesar de se comportarem de várias maneiras, BAYE (2000) preferiu representá-los por uma linha reta. O ponto ótimo do prazo contratual se encontra no ponto  $L^*$ . Este é o ponto em que o custo marginal ( $Cm_g$ ) se iguala ao benefício marginal ( $Bm_g$ ).

Figura 6-2 Equilíbrio do prazo contratual para investimento não-específico.

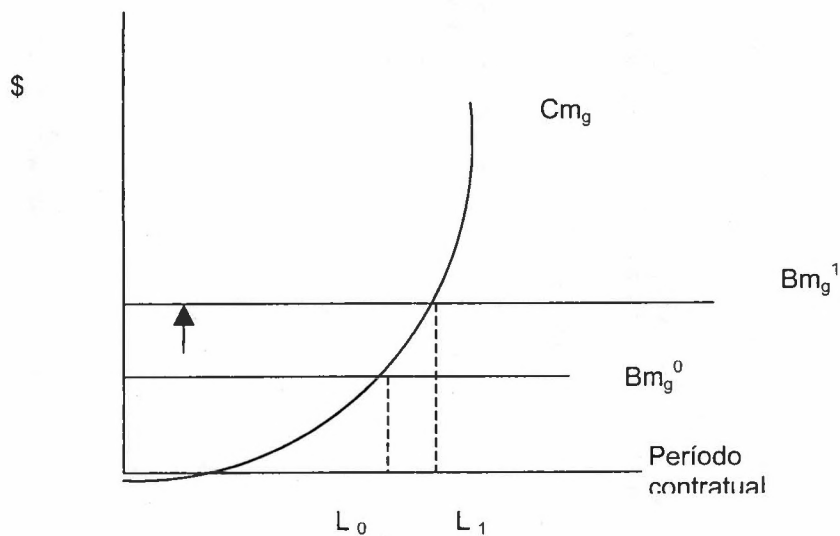


Fonte: BAYE (2000)

Quando for para facilitar o processo de negociação, o nível de especificidade do investimento costuma crescer, o prazo contratual deve crescer também para viabilizar o investimento realizado, pois os custos de transação se elevam ao final do contrato.

Considerando que esses custos poderão ser evitados com a extensão dos contratos, se pode dizer que o aumento no nível de investimentos específicos eleva o benefício marginal de se escrever contratos de longa duração de  $Bm_g^0$  para  $Bm_g^1$ , (Figura 6-3). O resultado é o aumento na extensão do prazo contratual de  $L_0$  para  $L_1$  (BAYE, 2000 p. 214).

**Figura 6-3 Ponto ótimo do prazo contratual de investimento específico.**



Fonte: BAYE (2000).

No Quadro 6-3, além da especificidade do investimento, outros motivos também podem afetar o ponto ótimo do prazo contratual. Os institutos legais e as instituições são capazes de afetar o custo marginal de escrever contratos na medida em que podem influir na confiança do relacionamento entre as partes.

#### Quadro 6-3 Fatores que afetam o prazo ótimo contratual.

- 
- ☐ A ESPECIFICIDADE DO INVESTIMENTO.
  - ☐ A INCERTEZA CONTIDA NAS INSTITUIÇÕES.
  - ☐ A OCASIONALIDADE NA FREQUÊNCIA DA ATIVIDADE.
  - ☐ A COMPLEXIDADE QUE DECORRE DA NATUREZA INFUNGÍVEL DO ATIVO DETERMINADO.
  - ☐ A COMPLEXIDADE QUE DECORRE DAS TURBULÊNCIAS E INSTABILIDADES DO AMBIENTE EXTERNO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

Um ambiente com instituições solidamente constituídas, em que o direito de propriedade intelectual é respeitado e o direito a revisão contratual por circunstâncias imprevisíveis também o é, certamente facilita a redução dos custos de transação.

A frequência das atividades é importante porque quanto maior a frequência de contratação com atividade rotineira, melhor informadas estarão as partes contratuais. Os níveis de serviço poderão ser mais bem pormenorizados para efeito de elaboração de contrato.

O fator de substituição foi introduzido nesta pesquisa para situar a importância de definir a complexidade da transação com ativo determinado (infungível). Acredita-se que o caráter fungível (indeterminado) do ativo transacionado reduz o custo marginal de escrever contrato, isto é, quanto mais indeterminado for o ativo, mais fácil se torna mudar de fornecedor.

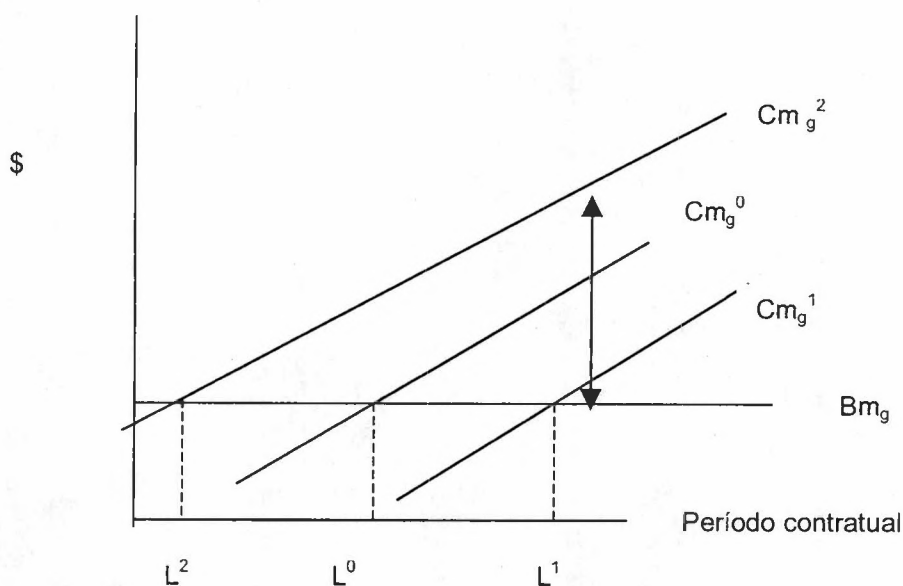
O nível de incerteza exógena pode ser causado pela exposição a um ambiente externo de instabilidade política e social, exigindo, por consequência, revisões contratuais sustentadas pela teoria da imprevisão *rebus sic standibus* (WALD, 1992 p. 204). Nessas contingências, o custo marginal de escrever contratos se torna elevado.

O nível de incerteza endógena é afetado pela assimetria de informação a ser explorado mais adiante. Porém, se pode adiantar que, quanto mais

assimétrica for a informação entre as partes contratuais, maior o nível de incerteza e mais elevado será o custo marginal de escrever contratos.

Estes motivos aqui delineados afetam a duração do contrato em função do *hedging* contratual para equilibrar o risco do investimento. Por exemplo, um contratante pode recorrer a contratos de curto prazo, com a intenção de *hedging* contra futuras inovações previstas na indústria de tecnologia de informação. A Figura 6-4 ilustra duas possibilidades de ponto ótimo do prazo contratual por *hedging*. A depender da contingência estabelecida para o *hedging*, a curva de custo marginal pode elevar-se para o nível  $Cm_g^1$  ou reduzir-se para  $Cm_g^2$ . O que irá provocar a extensão do prazo para o nível  $L^1$  ou a redução para  $L^2$ .

Figura 6-4 Ponto ótimo do prazo contratual por *hedging*



Fonte: adaptado de BAYE (2000).

#### **6.6. O problema de agência na implementação de projeto de terceirização.**

Uma característica das grandes firmas é a separação entre a propriedade e o controle. O gerente, via de regra, acompanha a empresa no dia-a-dia, enquanto o proprietário, especialmente se a empresa for de capital aberto, está distante da administração operacional da empresa. Isso cria um incentivo a um tipo de oportunismo chamado de problema de agência ou *agency problem*.

Um proprietário que esteja convencido de que o melhor para a firma é terceirizar os serviços, reduzindo os custos de transação com o mercado, não pode garantir que o seu agente, no dia-a-dia, achará o mesmo. Os interesses do agente geralmente não coincidem com os interesses do proprietário, especialmente no campo dos projetos de terceirização.

Diante de um projeto de terceirização, é muito comum o agente preocupar-se com a hipótese de vir a ser prejudicado e, só quando ele se convence de que o curso do projeto de terceirização lhe trará vantagens é que ele passa a agir em conformidade com a perspectiva do proprietário. O tópico seguinte aborda situações em que a assimetria de informações entre o agente e o proprietário pode prejudicar a implementação do projeto de terceirização.

#### **6.7. A Assimetria de Informação no processo de terceirização.**

No desenvolvimento e implementação de sistemas de informação, o *vendor* demanda informações operacionais do agente. Mas, o agente quando não está convicto de que o projeto de terceirização lhe trará vantagens, a sua primeira reação é segurar a informação que deveria estar sendo disponibilizada para o *vendor*.

Os dados e informações explícitos podem até estar disponíveis, mas o conhecimento tácito, aquele cuja informação é fruto da experiência, não será compartilhado com o *vendor*.

O proprietário precisa do agente para controlar as atividades do dia-a-dia do *vendedor*, mas ele não consegue monitorar o agente o tempo todo para saber se está agindo com desvio de finalidade. Desvio de finalidade é um termo do Direito Administrativo Brasileiro, usado para caracterizar a situação em que o agente, embora atuando nos limites de sua competência, pratica a gestão com fins diversos dos objetivados pela lei ou exigidos pelo interesse público, (MEIRELLES, 1991 p. 92).

Adaptando esse conceito à relação contratual privada, se pode definir desvio de finalidade, assim:

*Desvio de finalidade é um problema de agência onde o agente, embora atuando nos limites de sua competência, pratica a gestão com fins diversos dos objetivados pelo proprietário.*

Os desvios de finalidade ou problema de agência ocorrem quando o agente impõe ao *vendedor* condições rígidas de controle e cláusulas contratuais, alegando estar agindo segundo o interesse da firma, mas visando, na realidade, satisfazer o interesse pessoal.

O controle com desvio de finalidade ora se apresenta com a característica oculta, *hidden characteristics*, encoberto da ilusória aparência de que habitualmente age dentro dos atos legais, e ora se mostra com ações ocultas, onde o agente age ou se comporta respaldado pelo poder da autoridade ou por força das circunstâncias de não ser possível observá-lo, *hidden actions*.

Às vezes, esta característica ou este comportamento se apresenta ostensivamente (a truculência) e outras vezes dissimulado, o *shirking* (trapaceando).

Na literatura do Direito Administrativo Brasileiro, MEIRELLES (1991), essa situação é chamada de abuso do poder.

No linguajar da literatura econômica é chamado de problema de agência ou de característica oculta, *hidden characteristics*, BAYE (2000), ou de ação oculta, onde o agente, respaldado pela prerrogativa da autoridade ou por força das circunstâncias de não ser possível observá-lo, comporta-se agindo em interesse próprio, *hidden actions*, BAYE (2000).

Em (MEIRELLES, 1991 p. 90), se encontra um esclarecimento importante sobre a questão do abuso de poder:

*Em qualquer dos aspectos, flagrante ou disfarçado, o abuso do poder é sempre uma ilegalidade e invalidadora do ato que o contém. Com base neste raciocínio, O Conselho de Estado da França passou a anular os atos abusivos das autoridades administrativas, atos praticados com excesso de poder ou desvio de finalidade. O que deu origem à teoria do excès ou do détournement de pouvoir hoje aceita pelos países democráticos sob as mais diversas denominações: desviación de poder dos espanhóis; sviamento di potere, dos italianos e abuse of discretion, dos norte-americanos e ingleses.*

Aplicando o conceito na interpretação da hipótese de pesquisa, definida pelo modelo como a ênfase no rigor de monitoração das atividades do *vendor* pelo agente, tem-se que o *proprietário* não sabe ao certo se o agente usa o poder de autoridade para controlar o desempenho do *vendor*, visando o interesse da firma, ou se o agente exerce este rigor em benefício do interesse próprio (*hidden action*) para se proteger contra ameaças de perda de empregabilidade, prestígio ou poder perante o *proprietário*.

Se o agente estiver exercendo sua função com abuso de poder, ou desvio de finalidade, diz-se que o *proprietário* está diante de um problema de agência, conhecido por *moral hazard*.

Um exemplo de característica oculta, *hidden characteristic*, é quando o *proprietário* presume ter o apoio do agente para com a implementação do projeto de terceirização, mas de fato não o tem. Sabendo-se que não dá para

saber o que as outras pessoas pensam, a manifestação de vontade dos indivíduos é sempre de natureza oculta, *hidden characteristics*. No Quadro 6-4, exemplos de tipos de atitudes do agente para com o *vendor*.

**Quadro 6-4 Tipos de atitudes do agente para com o *vendor* .**

- 
- ☐ O AMOLGÁVEL, AQUELE QUE NÃO DÁ “MURRO EM PONTA DE FACA”, FAZ O QUE O PATRÃO MANDA, E PRONTO.
  - ☐ O TOCAIA, AQUELE QUE AGE COMO WATCH DOG, AO MENOR DESLIZE DO VENDOR ELE ATACA.
  - ☐ O EMBAÇADO, AQUELE QUE FINGE COOPERAR COM O VENDOR , MAS FAZ JOGO CONTRA.
  - ☐ E O OUSADO, AQUELE QUE MOSTRA LOGO SUA POSIÇÃO ANTAGÔNICA AO VENDOR SEM MEDO DE SER PREJUDICADO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

A característica oculta, conforme descritas, dá origem a um outro tipo de problema conhecido pelo nome de seleção adversa ou *adverse selection*, Figura 6-5.

(BAYE, 2000 p. 457) define seleção adversa assim:

*Adverse selection refers to a situation where a selection process results in a pool of individuals with economically undesirable characteristics.*

A seleção adversa explica porque as pessoas que apresentam um número elevado de acidentes têm dificuldade de realizar um seguro de automóvel.

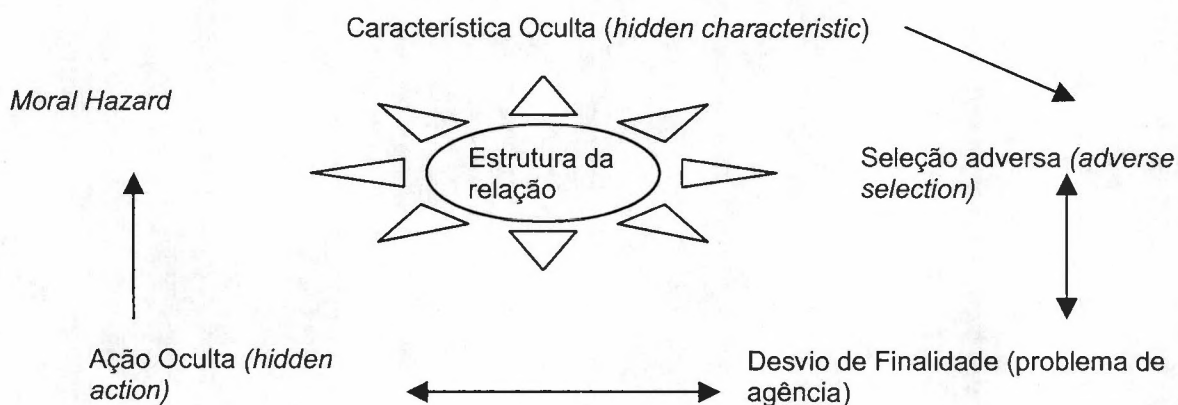
BAYE (2000) recorre ao exemplo da relação com a seguradora de automóveis para explicar a seleção adversa. Ele expõe o caso de duas pessoas com baixo histórico de sinistros: 1) os que são péssimos motoristas e que freqüentemente têm acidentes e 2) aqueles que são bons motoristas, mas que por má sorte estiveram envolvidos em vários acidentes no passado. A companhia de seguro está diante de informações assimétricas, porque ela não sabe se a pessoa que tem um histórico de muitos acidentes é de fato um mau motorista ou se ela tem simplesmente azar.

Os motoristas com um histórico grande de acidentes devem saber o porquê dos acidentes, conseqüentemente a sua característica é oculta em relação à seguradora. Supondo que a seguradora decida participar do segmento representado por maus motoristas, elevando o prêmio do seguro, ela terá que cobrar dos maus motoristas a mesma taxa, porque é impossível distinguir quem é mau motorista ou quem tem má sorte.

Por cobrar a mesma taxa de ambos, a seleção adversa aparece. A iniciativa da seguradora de elevar o prêmio para cobrir as perdas com maus motoristas, só consegue atrair os que são de fato maus motoristas, isto é, os que sabem que provavelmente irão reclamar por indenização de sinistros. Os bons motoristas que, por azar têm histórico ruim, sabem que a sua situação é não usual e, portanto, não estarão dispostos a pagar o aumento do prêmio feito pela seguradora.

Assim, a seguradora terminará vendendo apólices apenas para os que de fato são maus motoristas. E como a seguradora precisa de retorno, isto é, de motoristas que paguem o prêmio e não recorram à indenização, ela se sente inclinada a reduzir o prêmio e não fazer o seguro de quem tem um histórico ruim de acidentes. Desta forma, evita se colocar diante do problema de uma provável seleção adversa, Figura 6-5.

Figura 6-5 Representação do problema de agência.



Fonte: elaborado pelo autor.

Concluindo, os problemas de agência existem por causa da assimetria de informação.

(BAYE, 2000 p. 457) define característica e ação oculta assim:

*Hidden characteristics are things one party to a transaction knows about itself but which are unknown by the other party. While hidden action is an action taken by one party in a relationship that cannot be observed by the other party.*

A ação oculta é fonte do problema de *moral hazard* e a característica oculta é fonte do problema de *adverse selection*. Se um contrato protege uma parte contratual contra prejuízos fortuitos isso pode dar origem a comportamentos de imprudência ou negligência administrativa.

O *vendedor*, em posição de pleitear e conseguir a revisão contratual por imprevisão de circunstâncias *rebus sic standibus*, pode ficar induzido a cometer imprudências na previsão dos custos ou a agir com negligência na execução dos gastos, pois ele sabe que pode contar com o contratante, caso venha a precisar de revisão contratual. Em termos econômicos se diz que o contratante está exposto a prejuízos de *moral hazard*. E a fonte deste problema está na ação oculta, Figura 6-5 acima.

A distinção entre característica e ação oculta não é simples, como diz (BAYE, 2000 p. 457):

*Just it is often difficult to distinguish between ability (a characteristic) and effort (an action), it is sometimes difficult to distinguish between adverse election and moral hazard.*

## **CAPÍTULO 7**

## **7. CAPÍTULO 7-REFERENCIAL TEÓRICO DA ECONOMIA TRIBUTÁRIA.**

O tributo é uma componente importante na análise de estruturas de governança alternativas à integração vertical. A política trabalhista observa a terceirização subtraindo oportunidades de emprego e prejudicando o bem-estar social. Por essa razão, o sistema tributário é desenhado favorecendo o vínculo trabalhista.

A competitividade na indústria requer organizações mais seletivas quanto ao processo produtivo exigindo delas, uma concentração de recursos e talentos pertencentes à sua competência essencial.

Este capítulo expõe como o sistema competitivo precisa de um sistema tributário que promova, sobretudo para a indústria da tecnologia de informação, as relações interorganizacionais. A indústria da pequena e média empresa brasileira tem pouco capital para adotar modelos verticais de integração.

### **7.1. O governo como parceiro ingerido em todos os contratos.**

O governo é um parceiro ingerido em todos os contratos (SCHOELS, 1992 p.3) e (THORNTON. 1993, p. 8). Ao contrário dos outros tipos de contratos, as autoridades fiscais não negociam termos contratuais específicos para cada transação. O contribuinte tem que se adaptar aos termos contratuais estabelecidos pelo governo de forma padronizada, independentemente do contrato privado individualmente estabelecido. O governo, apesar de reivindicar sua participação no lucro operacional da firma, não exerce o poder de voto nos destinos da organização. Através de suas auditorias fiscais, o governo controla se o imposto declarado está dentro dos termos contratuais pré-estabelecidos pela legislação.

Os termos contratuais estabelecidos pelas autoridades fiscais podem servir tanto para incentivar, subsídios fiscais, quanto para desencorajar certas atividades em particular. O ponto chave é que o incentivo fiscal, assegurado a uma variedade de transações, precisa ser desenvolvido como forma de financiar investimentos e estimular desenhos de organização eficaz.

SCHOELS *et al* (1992) esclarece o importante papel dos incentivos dizendo:

*Any tax systems designed to achieve a variety of social goals inevitably provides considerable private incentives to engage in tax planning. Any tax system that seeks both to redistribute wealth as well as subsidize certain economic activities gives rise to a system of marginal tax rates that may vary widely from one contracting party to the next, for a given contracting party over time, and for a given contracting party over different economic activities.*

A indústria da terceirização nunca foi levada muito a sério pelas autoridades fiscais brasileiras e a indústria de contratação desses serviços tem a sua parcela de culpa porque nunca deixou muito clara a racionalidade de suas decisões do ponto de vista estratégico organizacional.

A terceirização de uma firma pode alavancar o surgimento de muitas outras, principalmente de pequenas e médias empresas da indústria de tecnologia de informação.

Para organizar-se a cadeia de valor com custos mínimos, a incidência do tributo deve ser considerada. Ao se avaliar a hipótese de integração vertical de uma atividade de tecnologia de informação, deve ser levado em conta à economia tributária na transação.

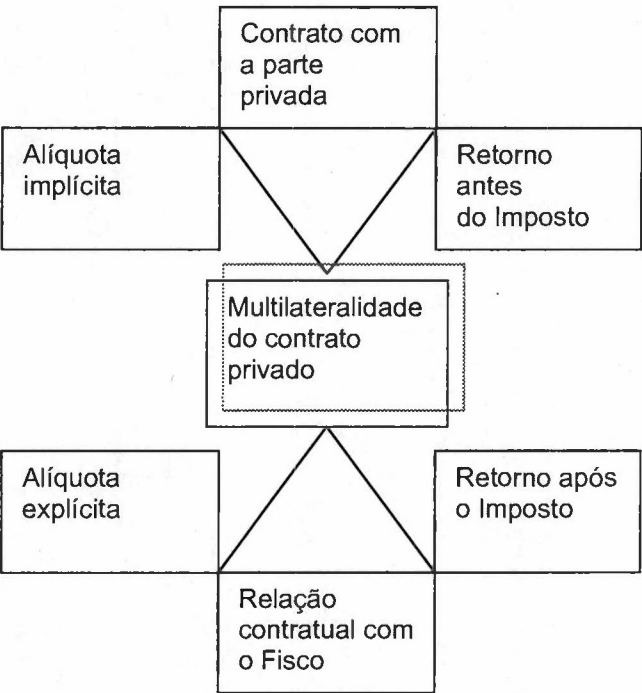
Por outro lado, nem tudo é uma questão de economia tributária e a firma precisa ponderar os custos de transação que se formam quando se trabalha fora da hierarquia interna.

Conseqüentemente, a análise da economia tributária, obtida como empregador, precisa estar integrada com a análise de custos de transação .

A figura 7-1 esboça esta visão integradora através da multilateralidade do contrato privado tendo o governo como parceiro inserido no processo de transação.

Todo contrato privado não pode ignorar a sua relação contratual com o Fisco, assim, há que se considerar as duas análises conjuntamente. A análise do retorno antes do imposto (envolvendo os custos de transação e outros aspectos não-tributários que se incorporam no custo de oportunidade ou alíquota implícita) e a análise do retorno após o imposto, cujo fator de mensuração é a alíquota explícita do imposto incidente sobre a transação.

Figura 7-1 A multilateralidade do contrato privado.



Fonte: elaborado pelo autor.

## **7.2. O planejamento tributário como fator de decisão da terceirização.**

Os impostos e contribuições fiscais são duas imposições diferentes. O imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica relativa ao contribuinte. Já a contribuição somente pode ser cobrada para custear o gasto com o exercício da fiscalização ou com serviços públicos específicos e divisíveis prestados ao contribuinte (NOGUEIRA, 1990 p. 161 e 164).

A obrigação tributária é *ex lege*, ou seja, tem que estar prevista em lei. E o meio técnico-jurídico para se apurar essa imposição é o lançamento do fato gerador do tributo. A lei tributária configura o fato gerador do tributo como sendo aquele elemento concreto, que, uma vez ocorrido, tal como está previamente descrito na lei, dá nascimento à obrigação tributária (NOGUEIRA, 1990 p. 47).

Segundo THORNTON (1983), os tributos são vistos, às vezes, sob o prisma de distribuição de capital. Tal como acontece com os dividendos, declarados pelo conselho de diretores das organizações, os tributos são declarados após ter sido apurado o lucro operacional da empresa. Porém, há uma diferença: os dividendos são distribuídos discricionariamente, enquanto os tributos constituem uma obrigatoriedade.

As taxas de dividendos de lançamento de novos títulos, via de regra, são estabelecidas pelo mercado de capitais, enquanto que as alíquotas dos tributos são estabelecidas por lei e são imunes a flutuações de mercado.

Uma estrutura de governança pode ser desenhada visando evitar excessos de transações tributadas e, conseqüentemente, diminuir a ocorrência de fatos geradores para ela e perante a lei desnecessários. Bem como poderá funcionar por modalidades legais com cargas tributárias menores. Então, é importante que entenda a economia tributária como parte do processo de alocação de recursos, portanto dentro da competência de decisão privada.

Com relação ao planejamento tributário, (NOGUEIRA, 1990 p. 205). diz o seguinte:

*A lei tributária não deve ir a ponto de dispor ou interferir no direito substantivo privado, nas relações entre particulares, visto que a lei tributária deve se incumbir de outro tipo de relação, a relação entre fisco e contribuinte.*

Assim, a economia tributária é uma atividade desenhada ou estruturada buscando atingir um lucro econômico na presença do imposto.

Segundo LIMBERG (1996), analisar o campo de incidência tributária é inerente a toda análise de estrutura de governança e é preciso não confundi-la com infração ou impropriamente com evasão legal. Segundo ele, há três fases da análise econômica do imposto, Quadro 7-1.

**Quadro 7-1 Etapas da análise econômica do imposto.**

- 
- ☐ VALORAÇÃO DO CAMPO DE INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA
  - ☐ ANÁLISE ECONÔMICA DE ALTERNATIVAS –TRADEOF.
  - ☐ ANÁLISE DE DECISÃO
- 

Fonte: LIMBERG (1996)<sup>2</sup>.

Inicialmente, é importante saber se a transação está sob a abrangência da carga tributária, em outras palavras, se os impostos se aplicam.

---

<sup>2</sup> LIMBERG, Stephen T. Notas de discussão no curso de estratégias de finanças internacionais, São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

Para isso, se deve constatar a ocorrência do fato gerador em três dimensões valoradoras do *tax compliance* que, segundo o texto do Conselho Tributário Nacional, CTN art. 114, seguem um procedimento específico, Quadro 7-2.

**Quadro 7-2 Valoração da incidência tributária (*tax compliance*).**

- 
- ☐ ANALISAR OS FATOS TRIBUTÁVEIS.
  - ☐ AVALIAR AS HIPÓTESES DE INCIDÊNCIA TRIBUTÁRIA, ISTO É, SE A TRANSAÇÃO COINCIDE COM A SITUAÇÃO DESCRITA NA LEI, APRECIANDO A LEGISLAÇÃO (FONTE FORMAL) E CONFRONTANDO-A COM OS ESTADOS DE FATO (FONTE REAL).
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

Antes de avaliar as hipóteses de incidência tributária, as fontes reais precisam ser analisadas, visando à constatação dos fatos tributáveis no processo de transação.

As fontes reais são os pressupostos de fato da tributação, elas se constituem dos suportes fáticos às imposições tributárias. Segundo (NOGUEIRA, 1990 p. 57) as fontes reais são a subjacência sobre a qual incide a tributação. As fontes reais são constituídas pela renda, patrimônio, serviços e transferências, relacionados com as pessoas, que depois de serem discriminadas na lei tributária, passam a constituir fatos tributáveis.

### **7.3. A relação contratual com vínculo trabalhista.**

O contrato trabalhista não se caracteriza pela existência de um contrato escrito ou uma carteira profissional de trabalho assinada. O contrato de trabalho tácito é suficientemente válido e eficaz. Em outras palavras, a hipótese de incidência trabalhista decorre de uma relação jurídica entre o empregador e o empregado, cujos requisitos estão previstos nos Arts. 2º.e 3º. da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

*Art. 2º. Considera-se empregador a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.*

*Art. 3º. Considera-se empregado, toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante salário.*

A relação contratual com vínculo trabalhista deve preencher alguns requisitos listados no Quadro 7-3.

**Quadro 7-3 Pressupostos de uma relação contratual trabalhista.**

- 
- ☐ PESSOALIDADE
  - ☐ HABITUALIDADE
  - ☐ ONEROSIDADE
  - ☐ NÃO-EVENTUALIDADE
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

(POLÔNIO, 2000 p. 23) explica a insuficiência do pressuposto da pessoalidade ou da subordinação hierárquica para caracterizar a relação empregatícia da seguinte maneira:

*O trabalho do mesário, em apoio às eleições em que a subordinação hierárquica se faz necessária na prestação de serviços, não caracteriza a relação empregatícia, pois falta a presença dos demais pressupostos.*

Segundo POLÔNIO (2000), a identificação da pessoalidade na relação trabalhista se infere através da seguinte expressão, encontrada na redação do Art. 2º. da Consolidação das Leis do Trabalho –CLT:

*Art 2º. "...assumindo os riscos da atividade econômica, admite assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços..."*

A habitualidade na relação trabalhista significa que o serviço deve ser prestado sempre pela mesma pessoa para que possa significar a presença do vínculo trabalhista.

A onerosidade na relação trabalhista é caracterizada pelo salário, pago individualmente às pessoas pelos serviços que prestam.

A não-eventualidade na relação trabalhista é um pressuposto observado no art. 3º da CLT, para haver uma relação de emprego a relação não pode ser ocasional.

#### **7.4. A equidade e a eficácia da relação contratual.**

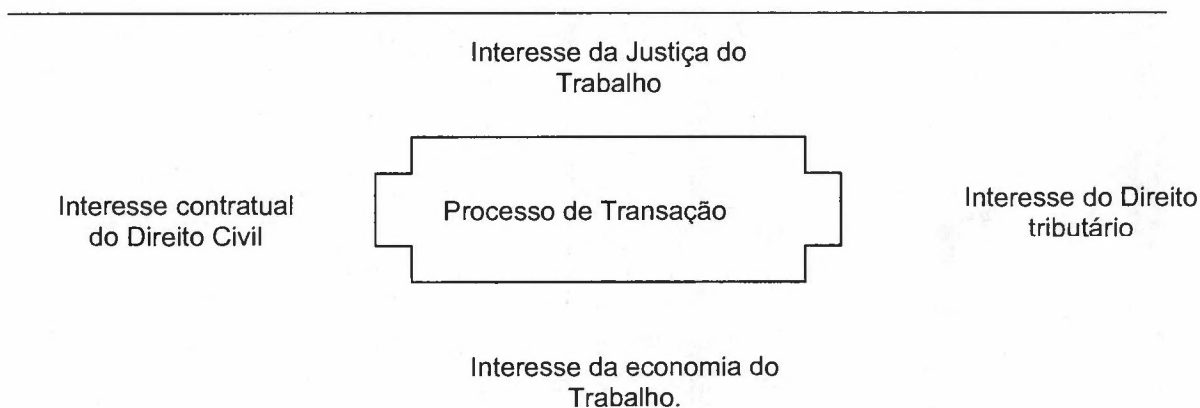
(NOGUEIRA, 1990 p. 195) define como forma de ilícito tributário, os configurados em leis administrativas fiscais (de apreciação dos órgãos administrativos fiscais), aqueles que se constituem infração fiscal (sujeitos a julgamento administrativo e ao julgamento pelas leis penais ou Lei das Contravenções Penais) e, por último, o ilícito fiscal com configuração de crime tributário (apreciado e julgado somente pelo órgão judiciário).

Com relação à questão do ilícito e lícito tributário, por um lado tem-se a evasão fiscal de tributos trabalhistas, fazendo com que a terceirização seja procurada como meio de fraudar a legislação trabalhista. Por outro, tem-se a elisão fiscal, cujo objetivo é formar processos de transação com operações tributadas minimizadas.

O projeto de terceirização é multidisciplinar. A Figura 7-2 mapeia a interface de interesses profissionais que o projeto de terceirização precisa conciliar.

A proliferação dos processos trabalhistas, envolvendo a interposição de empresas e cooperativas, acusadas de manter relações de emprego disfarçadas de terceirização, fez com que a Justiça do Trabalho se manifestasse por meio do Enunciado no. 331 (POLÔNIO 2000, p. 25), Quadro 7-4.

**Figura 7-2 Multidisciplinarietà de interesses privados e publico na terceirização.**



Fonte: elaborado pelo autor.

---

**Quadro 7-4 Enunciado legal 331/ 1993 da Justiça do Trabalho.**

---

*A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei 6019, de 3-1-1974)*

*A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos das Administrações Públicas Direta, Indiretas ou Fundacional (Art. 37, II da Constituição da República).*

*Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei no. 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados a atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.*

*O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica na responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que esta tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.*

---

*Sala de Sessões, 17 de dezembro de 1993.*

---

Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode observar, a Lei 331/93 privilegia os órgãos públicos, colocando fora do campo de incidência trabalhista as contratações feitas por órgãos da Administração Direta, Indireta ou Fundacional, além de restringido campo de decisão do setor privado no âmbito da atividade-meio. O último parágrafo do enunciado revela o caráter unilateral paternalista, quando diz que se o empregado não reclamar, por relação processual, a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto às obrigações trabalhistas não será reconhecida.

É importante que se reconheça que o equilíbrio do mercado de trabalho é regido por decisões tomadas por trabalhadores individuais e essas decisões são muitas vezes contrárias ao que a ordem jurídica prevê que aconteça. A próxima seção explica a ordem econômica no mercado de trabalho e as implicações estratégicas na decisão de terceirizar uma atividade.

#### **7.5. A decisão de o indivíduo prestar serviço como independente.**

Supondo uma economia em que os indivíduos tenham que tomar decisão acerca de trabalho e lazer. Caso o indivíduo opte pelo trabalho, ele precisa decidir se escolhe uma relação empregatícia ou uma relação independente. A primeira decisão implica escolher o tipo de organização que irá se subordinar hierarquicamente, por meio de um contrato individual de trabalho, regido pelas normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e pela jurisprudência das cortes trabalhistas brasileiras. E a segunda, sugere definir que tipo de contrato irá estabelecer como autônomo ou associado à empresa prestadora de serviço ou cooperativa, cujo contrato é regido pelas leis comerciais.

Essa decisão deve ser encarada com manifestação de vontade própria do indivíduo independente da interferência do Estado. Na prática, isso não acontece. O indivíduo toma a decisão de ir ao mercado para vender seus serviços como empresa independente e para isso constitui uma micro-empresa. Embora mantendo a expectativa de empregado, isto é, um modelo onde ele

mantém os princípios de uma relação jurídica trabalhista, se o seu projeto der certo, o indivíduo assume-se empresário, mas se der errado o seu empreendimento ele recorre ao paternalismo da Justiça Trabalhista.

WALD (1992) estabelece a esfera de competência do Direito Civil e do Direito Comercial:

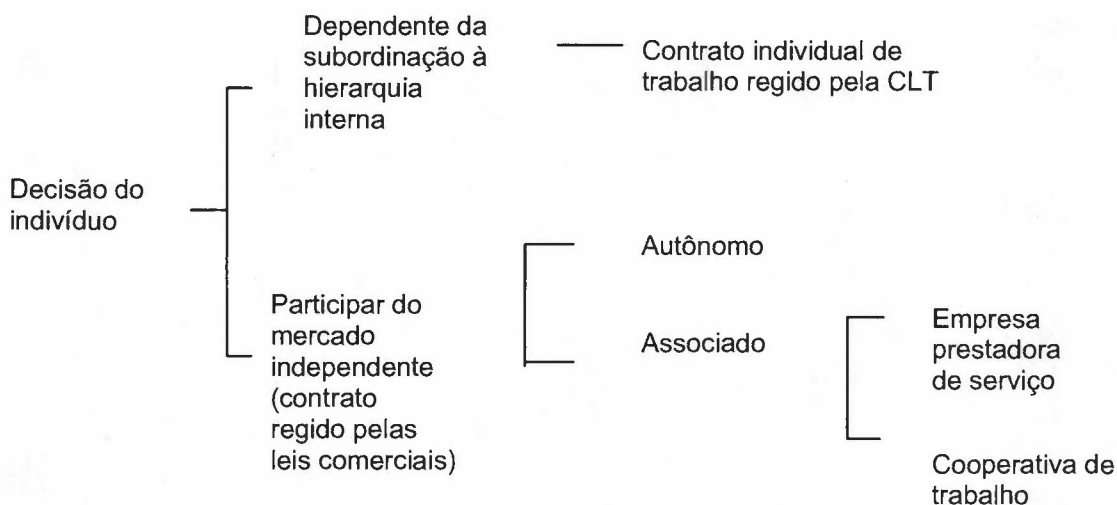
*Esses ramos do direito prestigiam, a liberdade de contratar e a vontade das partes envolvidas na relação jurídica que se estabelece segundo a fixação dos direitos e obrigações contratados.*

Assim, considerando-se legítima a liberdade de envolvimento das partes no processo de transação, as relações contratuais, trabalhistas ou de prestação de serviço por empresas independentes, resultam da capacidade da relação ser economicamente viável às partes, Figura 7-3.

É conhecido que os indivíduos obtêm renda em termos de poupanças passadas, donativos, heranças e salários. Desde que tenham renda, os indivíduos precisam decidir entre consumo (mercado de produtos) e investimento (mercado de capitais).

A decisão quanto à forma de entrar no mercado como empregado ou como independente depende, basicamente, da renda pessoal gerada pelo trabalho e da aplicação da renda pessoal disponível em consumo ou investimento. A renda pessoal do indivíduo é reduzida por encargos previdenciários e tributários que recaem sobre cada modalidade de relação de trabalho, gerando um saldo denominado pelos economistas de renda pessoal disponível.

**Figura 7-3 Decisão para estabelecer relação contratual.**



Fonte: elaborado pelo autor.

Supondo que a renda pessoal do indivíduo antes dos encargos previdenciários e tributos seja a mesma nas duas formas de trabalho, tanto como empregado quanto como independente e admitindo-se que o custo de oportunidade desse indivíduo em termos de renda direta no mercado de trabalho seja igual a zero, ainda assim, haverá diferencial no custo da tributação.

O custo atribuído à contribuição para o INSS ( $t_1$ ), a depender do salário de contribuição, que pode variar de 7,72% a 11% (respeitado os tetos vigentes estabelecidos em face do regime de contribuição ao INSS), deve ser comparado com o custo com encargos previdenciários e tributários como empresa independente, ( $t_2$ ). Este diferencial de alíquotas pode ser expresso por  $D_t$ :

$$D_t = 1 - \frac{(1-t_1)}{(1-t_2)}$$

#### **7.6. A decisão de a firma contratar o indivíduo como independente.**

Há duas premissas a considerar, a primeira é supondo que seja a oferta de trabalho inelástica, ou seja, caso haja alguma redução de salário, a quantidade de serviços não se altera. E a segunda é assumindo elástica a oferta de trabalho, onde a redução de salário provoca uma redução na oferta de trabalho.

Na primeira premissa, em que a oferta de trabalho é inelástica, o empregador simplesmente efetua um corte nos salários no montante dos impostos que paga. A carga tributária é repassada para o empregado, LIMBERG<sup>3</sup> (1996, p. 2-12).

Na segunda premissa, onde a oferta de trabalho é elástica, a carga tributária pode ser mudada de diversas maneiras, tudo depende da possibilidade de substituição e da elasticidade dos outros fatores de produção.

A carga tributária ainda pode ser repassada para o empregado se o empregador pode substituir trabalho por capital. Isso pode reduzir a dependência pela demanda de empregados em caso de redução da oferta (LIMBERG 1996, p. 2-12). Se o trabalho não pode ser substituído por capital, a firma pode, ainda assim, vir a repassar a carga tributária para algum outro fator de produção qualquer.

Ao repassar a carga tributária referente a uma parte da folha de pagamento com vínculo empregatício para outra parte da folha de pagamento constituída por trabalho terceirizado, por exemplo, repassando-se o que o empregador gasta com encargos previdenciários, ou seja 27,87% (Quadro 7-6),

---

<sup>3</sup> LIMBERG, Stephen T. Notas de discussão no curso de estratégias de finanças internacionais, São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

haverá redução no lucro se a oferta de capital for inelástica, porque ainda assim o terceirizado irá computar esses encargos no custo dos serviços prestados como terceirizado. Ou haverá redução na oferta de serviços terceirizados, se a oferta desse fator de produção terceirizada for elástica.

O empregador pode também repassar a carga tributária correspondente a uma parte da folha de pagamento com vínculo empregatício para o consumidor final do produto. Isso é possível quando a demanda de produto final do empregador é inelástica, ou seja, os consumidores não se recusam a pagar mais pelo bem final reduzindo o seu consumo.

Assim, as firmas não têm uma só forma de se relacionar com o mercado de fatores de produção, relação com empregado ou relação com fator de trabalho independente, como normalmente se imagina. Esta pesquisa observou que as empresas trabalham com mix de contratos ou, como denomina WILLIAMSON (1996), formas híbridas de estrutura. A proporção do *mix* depende da elasticidade de oferta e demanda de produtos finais, como se ilustrou.

#### **7.7. A alíquota implícita na decisão de terceirizar**

Os tributos trabalhistas, Quadro 7-5, representam para o empregador um custo total da ordem de 109,29%, segundo o (IOB, Caderno Trabalhista, Boletim 13/1996 p. 244 a 247) citado por POLONIO (2000), e o que o empregador recolhe como contribuinte representa 27,80% da folha de pagamento (POLONIO, 2000 p. 39).

**Quadro 7-5 Custo do empregador com tributos trabalhistas.**

Encargos Previdenciários	
	%
INSS	20
Serviço Social do setor	1,5
Serviço Nacional de Aprendizagem do setor	1,00
Incra	0,20
Sebrae	0,60
Salário – educação.	2,50
Seguro Acidente de Trabalho	2,00
Sub-Total	27,8%
Verbas Trabalhistas	
	%
FGTS	8
RSR (repouso semanal remunerado)	18,77
Férias	9,03
1/3 sobre férias.	3,61
Feriados.	3,97
Aviso prévio.	2,46
Auxílio doença.	1,90
13º. salário	10,83
40%de multa referente ao FGTS –rescisões sem justa causa.	4,82
Incidências acumuladas.	18,10
Subtotal	81,49
Total geral.	109,29

Fonte: Polônio (2000).

A decisão de a firma empregar significa para o empregador escolher entre o ativo com relação empregatícia, sujeitando-se a uma carga tributária de 27,8%, ou, se preferir, usar um ativo terceirizado isento de tributação.

Supondo-se a situação em que há dois ativos com o mesmo nível de risco para o empregador, o primeiro tem um custo com a folha de pagamento de 15% (antes do tributo), e o segundo tem um custo com a prestação de serviços como empresa independente de 13,5% (antes do tributo) e chamando-se de  $C_1$   $C_2$  os custos com a folha de pagamento (após o tributo) para cada um destes ativos, têm-se:

$$C_1 = 0,150(1 + 0,278) = 0,192$$

$$C_2 = 0,135(1 - 0,00) = 0,135$$

A alíquota implícita na relação de emprego sobre a relação de prestação de serviço independente é de 29,5%, ou seja,

$$\frac{(0,192 - 0,135)}{0,192} = 0,295.$$

O conceito alíquota implícita na relação contratual foi difundido por SCHOLLES *et al.* (1992). A idéia é baseada no fato de que as pessoas buscam a obtenção do retorno após o pagamento dos tributos e não antes.

Assim, o empregador estará disposto a reduzir os salários do empregado se ele estiver diante de uma oferta de trabalho inelástica, ou seja, os trabalhadores oferecerão trabalho a despeito de ter seus salários reduzidos. O nível de salário baixará para um patamar de custo de 0,135, ou seja,  $0,192(1 - 0,295) = 0,135$ .

Pode acontecer também que o empregador, diante da possibilidade de minimizar seus custos, eleve a demanda por serviços terceirizados, fazendo com que a oferta de prestação de serviços eleve seus preços para um patamar de  $0,135 / (1 - 0,295) = 0,192$ , se for observado que a demanda por serviços prestados é inelástica. Neste caso, a demanda seguirá comprando serviços terceirizados a despeito do aumento dos preços da prestação de serviços.

Assim, no longo prazo, esses dois mercados se equilibram, os custos para o “comprador marginal” das duas modalidades de oferta de serviços, empregado versus independente, serão os mesmos. O “comprador marginal” é indiferente quanto à modalidade de contratação.

O que se procurou demonstrar é o funcionamento do sistema de preços como regulador da oferta e da procura por estruturas de governança

alternativas. Concluindo-se que a alíquota implícita é um poderoso instrumento de política econômica, servindo para encorajar ou desestimular a associação de empresas, pois, no longo prazo, a firma passa a pagar o mesmo pelas duas modalidades de contratação de ativo, baseando-se na alíquota implícita da decisão.

## **CAPÍTULO 8**

## 8. CAPÍTULO 8 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS.

A análise dos dados, coletados em trinta e sete empresas, é apresentada em duas partes. Na primeira parte, descreve-se a amostra não-probabilística e avaliam-se atributos por meio da análise de distribuição de frequências. Na segunda parte, a título exploratório, foi desenvolvida a análise de hipóteses.

Considerando-se que o custo desta pesquisa não poderia exceder o previsto e o seu cronograma de execução teria que estar em linha com o prazo estimado, não foi possível elevar o tamanho da amostra para poder possibilitar inferências sobre a população.

Ajustando-se o objetivo da pesquisa à viabilidade de sua realização, em termos de orçamento e cronograma, decidiu-se por um planejamento amostral menor, embora sabendo que esta medida restringiria o potencial de previsibilidade e inferências do modelo. Assim, esta pesquisa se caracteriza como do tipo descritivo-exploratório.

O caráter exploratório desta pesquisa não comprometeu o uso de critérios sistemáticos para a avaliação dos dados. A abordagem estatística utilizada eliminou o subjetivismo da análise visual dos dados e permitiu a análise de hipóteses, embora restrita ao grupo de empresas analisadas.

Assim, no caso em que se utilize uma amostra com tamanho maior, isto é, de tamanho suficiente para estabelecer hipóteses sobre a população, acredita-se que este modelo, desenvolvido e testado em caráter exploratório, atende perfeitamente.

Tendo que se considerar um conjunto de atributos como métrica de variáveis dependentes e independentes, não se pôde aplicar a regressão múltipla e utilizou-se a técnica estatística conhecida por *Nonlinear Canonical Analysis*. Enquanto a regressão múltipla envolve uma única variável

dependente, a correlação canônica, por meio de vários atributos, possibilita considerar múltiplas variáveis dependentes ao mesmo tempo.

### 8.1. Perfil da amostra investigada.

Antes de proceder com a análise descritiva, é importante traçar alguns comentários acerca do perfil da amostra pesquisada. A amostra foi constituída por 37 empresas com experiência em contratos de terceirização de tecnologia de informação. Das 37 empresas investigadas, 16 estão na condição de contratante ou agente e 21 estão na condição de *vendor* ou fornecedor.

O setor de atuação é uma característica irrelevante diante dos propósitos desta investigação. Por exemplo, os atributos referentes à variável emprego do poder de barganha pelo agente em relação ao *vendor*, muito provavelmente, se correlacionam melhor com o número de fornecedores da indústria do que com o setor de atuação.

O porte da empresa também não parece ser importante à finalidade desta pesquisa. Por exemplo, o pendor à não-cooperação do agente com o *vendor*, muito provavelmente, está mais associado a jogos políticos do que ao porte da empresa.

Assim sendo, extraiu-se uma amostra de contratante e contratados de variados setores e tamanhos. Na amostra de contratantes, se encontram os seguintes setores: banco privado e governamental, empresa de manufatura e instituição de ensino. Na amostra de *vendors*, existem empresas: de consultoria estratégica em tecnologia de informação, de desenvolvimento de aplicativos e sistemas de informação, operadoras de tecnologia de informação e fornecedoras de infra-estrutura de TI.

A separação da análise descritiva de dados por tipo de respondente (agente) e (vendor) não interessa, pois o propósito aqui não é investigar a divergência de opinião destes dois grupos. Esta pesquisa não é de opinião e

sim de comportamento. O que interessa aqui é saber como o proprietário, o agente e o *vendor* interagem no contrato de terceirização.

Portanto, a forma como os atores (proprietário-agente-vendor) desempenham os seus papéis na transação pode ser expressa independentemente da perspectiva do informante. Assim, para efeito de análise descritiva, o respondente pode ser tanto um agente quanto um *vendor*, pouco importa. A identificação da condição contratual foi feita apenas para atender ao objetivo de caracterizar o perfil ou tipo de amostra escolhida.

## **8.2. Análise descritiva de dados.**

A princípio, a intensidade do nível de especificação do investimento foi considerada pensando-se no seu efeito sobre a formação dos custos de transação, mas ao se analisar as empresas respondentes por grau de intensidade da especificação do investimento, verificou-se que os resultados obtidos não chegaram a ser diferentes daqueles obtidos no conjunto das trinta e sete empresas analisadas conjuntamente.

Diante disto, deixou de ser importante qualquer segmentação da amostra por nível de intensidade. A Tabela 8-1 a seguir revela que 70% das empresas pesquisadas realizaram investimentos específicos com nível alto ou muito alto. O que torna a amostra apropriada aos propósitos de investigar as transações com investimentos específicos.

**Tabela 8-1 Grau de intensidade da especificação do investimento.**

Grau de Intensidade	Absoluto	%
De nenhuma a baixa	11	37,8
Alta ou muito alta	14	37,8
Alta ou muito alta	12	32,4
Total	37	100,0

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar do interesse desta pesquisa estar concentrado nos ativos específicos (70% da amostra), foi mantido na amostra os outros 30% das empresas que não possuem investimentos, ou os têm com intensidade baixa. A razão para mantê-los advém do fato de não ter havido evidências de que os resultados, da análise do conjunto das 37 empresas, se alterariam em relação ao conjunto das 14 e das 12 empresas analisadas isoladamente.

Os atributos que caracterizam a especificidade são conceituados como: de ativo dedicado, de ativo físico de ativo humano ou de outro tipo. As questões que apuram a incidência destes atributos são representadas pelo conjunto (K).

$K = \{(1,4,5,21) \mid n = \text{número correspondente às perguntas do questionário de pesquisa em anexo.}\}$

As variáveis de pesquisa, antes de serem discutidas operacionalmente, isto é, por meio de hipóteses, devem ser definidas por meio de atributos-chave. As seções seguintes se encarregam de descrever este processo, tomando por base as características que definem cada variável.

**8.2.1. Definição do emprego do poder de barganha pelo agente.**

Numa escala de intensidade de zero a cinco, a média do poder de barganha empregado variou de 3,62 a 3,94. Assim, empresas entrevistadas empregam o poder de barganha com intensidade alta e muito alta.

**Tabela 8-2 Grau de intensidade do poder de barganha do agente sobre o *vendedor*.**

Atributo	Nível de intensidade no emprego do poder de barganha pelo agente						
	Nenhuma	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Média	Base
B19	2,7	8,1	27,0	37,8	24,3	3,73	37
B10	0,0	8,1	43,4	48,6	10,8	3,62	37
B11	0,0	5,4	37,8	43,2	13,5	3,65	37
B3	0,0	21,6	45,9	18,9	13,5	3,24	37
B7	0,0	8,1	29,7	48,6	13,5	3,67	37
B8	0,0	5,4	37,8	40,5	16,2	3,67	37
B18	0,0	5,4	27,0	35,1	32,4	3,94	37

Fonte: elaborado pelo autor.

O poder de barganha, nesta pesquisa, é definido pelo conjunto de atributos que levam o agente a evitar a dependência da firma em relação ao *vendedor*. Nestas circunstâncias, algumas preferências e atitudes se manifestam *ex ante* a assinatura do contrato, Quadro 8-1.

A filosofia da barganha se fundamenta na captação de *economic rents* ou rendas econômicas na indústria de *vendors*. Para isso, o agente escolhe terceirizar ativos, onde haja elevado número de fornecedores com intensa rivalidade entre os *vendors*, escolhendo contratos de curta duração que possibilitem barganhar preços a cada nova etapa do projeto. No intervalo de cada etapa, o agente faz questão de estar livre para decidir se deve continuar com o mesmo fornecedor ou lhe fará bem substituí-lo.

As questões que apuram a ênfase no emprego do poder de barganha pelo agente estão representadas pelo conjunto (B).

B= {(9,10,11,3,7,8,18) |n= número das perguntas no questionário de pesquisa em anexo.}

**Quadro 8-1 Estrutura de comportamento associado ao emprego poder de barganha.**

- 
- ☐ PREDISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA NÃO SE COMPROMETER COM O MESMO FORNECEDOR, EVITANDO CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO.
  - ☐ ÊNFASE DO AGENTE NOS CONTRATOS DE CURTA DURAÇÃO QUE FACILITEM A MUDANÇA DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS OU DE FORNECEDOR.
  - ☐ ÊNFASE DO AGENTE NOS CONTRATOS QUE SÓ COMPLEMENTEM AS FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE TI.
  - ☐ ÊNFASE DO AGENTE NA REDUÇÃO DOS CUSTOS DE PRODUÇÃO E DA CARGA TRIBUTÁRIA.
  - ☐ ÊNFASE DO AGENTE EM NEGOCIAR COM ATIVOS FUNGÍVEIS (OU DE NATUREZA INDETERMINADA) PELA FACILIDADE QUE APRESENTAM DE SUBSTITUIÇÃO NO MERCADO.
  - ☐ ÊNFASE DO AGENTE EM PRIORIZAR ATIVOS COMERCIALIZADOS SOB COMPETITIVIDADE INTENSA DE FORNECEDORES.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

**8.2.2. Definição do rigor na monitoração do *vendor*.**

A segunda variável é a ênfase na rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendor*. Da mesma maneira, reuniu-se um conjunto de atributos capazes de definir a pressão do agente sobre o *vendor*.

Numa escala de intensidade de zero a cinco, o rigor na rigidez do agente monitorar as atividades do *vendor* apresenta uma média geral variando de 2,89 a 3,91, Tabela 8-3. Portanto, se pode dizer que as empresas entrevistadas empregam a monitoração com pressão sobre o *vendor*.

**Tabela 8-3 Grau de intensidade no rigor na monitoração do *vendor*.**

Atributo	Nível de intensidade da rigidez do agente na monitoração do <i>vendor</i> .						
	Nenhuma	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Média	Base
A2	29,7	0,0	10,8	35,1	24,3	3,24	37
A6		10,8	24,3	54,1	10,8	3,65	37
A12		2,7	43,2	32,4	21,6	3,73	37
A13		5,4	21,6	56,8	16,2	3,83	37
A23		5,4	24,3	43,2	27,0	3,91	37
A30	8,1	21,6	45,9	21,6	2,7	2,89	37

Fonte: elaborado pelo autor.

Não se pode afirmar que, no conjunto de empresas entrevistadas, o rigor na monitoração é mais ou é menos importante do que o emprego do poder de barganha, porém se pode dizer que as médias estiveram mais concentradas no emprego da barganha do que na rigidez da monitoração.

Isto pode sinalizar que algumas empresas adotam a rigidez na monitoração do *vendor* com mais flexibilidade (maior dispersão) do que abrem mão do poder de barganha (menor dispersão). Assim, não se pode dizer que, no conjunto, estas duas variáveis atuam simultaneamente. A análise multivariada não-linear canônica elucidará melhor esta questão.

As questões que apuram a grau de intensidade no rigor de monitoramento do *vendor* pelo agente estão representadas pelo conjunto (A).

$A = \{(2,6,12,13,23,30)|n = \text{número das perguntas no questionário de pesquisa em anexo.}\}$

O rigor na monitoração das atividades do *vendor*, nesta pesquisa, é definido pelo conjunto de atributos que levam o agente a pressionar o *vendor*. No Quadro 8-2 abaixo, os atributos que definem o rigor do agente na monitoração do *vendor*. O rigor na monitoração do *vendor* pode estar em função dos interesses da firma ou em função de interesses do agente.

#### Quadro 8-2 Definição do rigor na monitoração do vendedor

- 
- ❑ ÊNFASE DO AGENTE NAS MEDIDAS QUE PODEM IMPEDIR O VENDOR A USUFRUIREM DOS DIREITOS PERTINENTES À PROPRIEDADE INTELECTUAL.
  - ❑ ÊNFASE DO AGENTE NA PORMENORIZAÇÃO DO CONTRATO POR NÍVEIS DE SERVIÇO VISANDO PRIMORDIALMENTE CONTROLAR COM ARM'S LENGTH A ATIVIDADE DO VENDOR.
  - ❑ INTENSIDADE COM QUE AGENTE EXIGE DO VENDOR QUE SE COMUNIQUE ATRAVÉS DE CANAIS RIGOROSAMENTE HIERÁRQUICOS.
  - ❑ ÊNFASE COM QUE O AGENTE UTILIZA AS CLÁUSULAS CONTRATUAIS PORMENORIZADAS PARA AVALIAR O DESEMPENHO E LIBERAR O PAGAMENTO DO VENDOR.
  - ❑ INTENSIDADE COM QUE O AGENTE, AO LONGO DO PROJETO, ELEVA PROGRESSIVAMENTE AS METAS E OBRIGAÇÕES DE RESPONSABILIDADE DO VENDOR.
  - ❑ ÊNFASE COM QUE O AGENTE RECORRE A VISITAS ÀS INSTALAÇÕES DO VENDOR BUSCANDO AVERIGUAR SUA ESTRUTURA E CONDIÇÕES DE SERVIÇO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 8.2.3. Definição do pendor à não-cooperação do agente.

A terceira variável é o pendor do agente à não-cooperação com o *vendedor* que pode ser explicada assim: quando um agente inicia uma transação empregando bastante o poder de barganha e, após o contrato assinado, monitora o *vendedor* com o máximo de rigor, isto pode indicar algum tipo de perseguição do agente em relação ao *vendedor* que, havendo evidências, pode-se afirmar que ele tende a estar exercendo suas funções com desvio de finalidade ou com pendor à não-cooperação com o *vendedor*.

No modelo de pesquisa adotou-se como medida de evidências do agente estar perseguindo o *vendedor*, ou agindo com desvio de finalidade, a intensidade do oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendedor* (variável analisada na próxima seção).

O importante é que o pendor à não-cooperação pode vir a ser elevado sem que isso possa significar haja tendência a desvio de finalidade no exercício das atividades do agente. Para dizer isso é preciso ser constatado evidências com base na relação de oportunismo entre o proprietário e o *vendedor*.

Numa escala de intensidade de zero a cinco, o pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor* apresenta uma média geral variando de 3,54 a 3,81, Tabela 8-4. Portanto, há forte pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor* nas empresas entrevistadas.

Tabela 8-4 Grau de intensidade do pendor à não-cooperação do agente.

Atributo	Nível de intensidade do pendor à não-cooperação do agente.						
	Nenhuma	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Média	Base
C14	0,0	13,5	37,8	29,7	18,9	3,54	37
C15	0,0	10,8	32,4	37,8	18,9	3,65	37
C17	0,0	8,1	32,4	37,8	21,6	3,73	37
C19	0,0	10,8	27,0	32,4	29,7	3,81	37
C20	0,0	5,4	27,0	54,1	13,5	3,75	37
C22	0,0	13,5	27,0	35,1	24,3	3,70	37
C26	0,0	8,1	32,4	43,2	16,2	3,68	37
C33	5,4	10,8	24,3	43,2	16,2	3,54	37

Fonte: elaborado pelo autor.

As questões que apuram a grau de intensidade do pendor do agente à não-cooperação com o *vendedor* estão representadas pelo conjunto (C).

$C = \{(14,15,17,19,20,22,26,33)\}$  n= número das perguntas no questionário de pesquisa em anexo.}

O desinteresse do agente em não desenvolver uma relação de cooperação pode ser explicado de diversas maneiras como as expostas no Quadro 8-3.

**Quadro 8-3 Definição do pendor do agente à não-cooperação com o *vendedor*.**

- 
- ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA MANTER UMA RELAÇÃO DISTANTE COM O VENDOR.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA DESMOTIVAR O VENDOR A INTRODUIZIR RECURSOS RAROS E HETEROGÊNEOS NA FIRMA.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA RECUSAR A CONCESSÃO DE DIREITOS DE REVISÃO CONTRATUAL POR REAJUSTE DE PREÇO , VISANDO A COMPLICAR A SITUAÇÃO DO VENDOR.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA RECUSAR A CONCESSÃO DE DIREITOS DE REVISÃO CONTRATUAL APOIADO PELO ARGUMENTO DA TEORIA DA IMPREVISÃO-REBUS SIC STANDIBUS.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA CAPTAR GANHOS (ECONOMIC RENTS) NA TRANSAÇÃO COM O VENDOR.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA MANTER POUCO DIÁLOGO COM O VENDOR.
  - ☐ DISPOSIÇÃO DO AGENTE PARA NÃO INTERAGIR COM O VENDOR, ATENDO-SE AO QUE DIZ O CONTRATO E POUCO EXPLORANDO ALTERNATIVAS OCUPACIONAIS QUE PROMOVAM A COOPERAÇÃO ENTRE AMBOS.
  - ☐ INTENSIDADE COM QUE A RELAÇÃO DO AGENTE COM O VENDOR TENDE A SER AMISTOSA NO INÍCIO DO CONTRATO E, À MEDIDA QUE O CONTRATO VAI EVOLUINDO, A RELAÇÃO ENTRE AMBOS VAI SE TORNANDO MAIS HOSTIL E AUSENTE DE COOPERAÇÃO.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

**8.2.4. Definição de oportunismo entre o proprietário e o *vendor*.**

Comentou-se, na seção anterior, que a terceira variável - alto pendor à não-cooperação - precisa de evidências quanto ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*. Sem estas evidências, não se pode dizer que o agente tende a estar exercendo suas funções com desvio de finalidade ou com o intuito de se proteger. Nesta seção, explicam-se os indícios de oportunismo na relação entre o proprietário com o *vendor*.

Para se definir oportunismo, definiu-se um conjunto de atributos. Estes atributos investigam se o *vendor* subiu de *status* diante do proprietário.

Este ganho de *status*, resulta da relação oportunista entre o proprietário e o *vendor* que, conjuntamente, ameaça a empregabilidade do agente na firma. Por exemplo, o fornecedor pode cortejar o proprietário e o proprietário pode estimulá-lo a conquistar mais espaço dentro da organização. Na medida em que, o agente percebe a evolução destas características ocultas, o jogo de rivalidade entre o agente e o *vendor* se forma.

Numa escala de intensidade de zero a cinco, o oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* apresenta uma média geral variando de 1,97 a 2,68, Tabela 8-5. Em outras palavras, se pode dizer que a propensão de haver oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* é baixa.

**Tabela 8-5~Grau de oportunismo na relação entre o proprietário o *vendor*.**

Atributo	Nível de oportunismo na relação entre o proprietário e o <i>vendor</i> .						
	Nenhuma	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Média	Base
O28	35,1	8,1	29,7	18,9	8,1	2,56	37
O29	21,6	2,7	24,3	35,1	16,2	3,21	37
O31	51,4	13,5	24,3	8,1	2,7	1,97	37
O32	40,5	2,7	16,2	29,7	10,8	2,68	37

Fonte: elaborado pelo autor.

Conseqüentemente, não há evidências de haver desvio de finalidade, no pendor à não cooperação do agente (média geral variando de 3,54 a 3,81, na seção anterior).

Com esta conclusão, a intensidade dos custos de transação, quarta variável, explicada na próxima seção, resulta de outros fatores, provavelmente institucionais, não elucidados pelo enfoque do modelo empírico, mas abordados pelo enfoque teórico.

As questões que investigam o grau de oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* estão representadas pelo conjunto (O).

$O = \{(28,29,31,32)|n = \text{número das perguntas no questionário de pesquisa em anexo.}\}$

O conjunto de atributos que definem a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* está no Quadro 8-4 abaixo.

**Quadro 8-4 Definição do oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*.**

- 
- ☐ ASCENSÃO DO VENDOR NA ESCALA DE IMPORTÂNCIA, COMO STAKEHOLDER, DA ORGANIZAÇÃO.
  - ☐ DEMONSTRAÇÃO DE CONFIANÇA NO VENDOR EM PREJUÍZO DO AGENTE.
  - ☐ INTENSIDADE COM QUE A RELAÇÃO ENTRE O PROPRIETÁRIO E O VENDOR SE TORNOU TÃO FORTE QUE PODE EVOLUIR DE CONTRATO DE TERCEIRIZAÇÃO PARA JOINT VENTURE COM PARTICIPAÇÃO (JOINT VENTURE WITH EQUITY BASIS).
  - ☐ INTENSIDADE COM QUE A RELAÇÃO CONTRATUAL ENTRE O PROPRIETÁRIO E O VENDOR AMEAÇA A EMPREGABILIDADE, O PODER OU O PRESTÍGIO DO AGENTE.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

#### **8.2.5. Definição dos atributos de custos de transação.**

O oportunismo é a variável-chave do enfoque de WILLIAMSON (1985), que é o responsável por desaconselhar a transação com ativo específico. Para ele, a transação com investimento específico conduz a uma relação de dependência entre o proprietário e o *vendor*, e esta dependência resulta em oportunismo das partes, gerando custos de transação para a firma.

Partindo-se da orientação de WILLIAMSON (1985), acerca da formação da teoria econômica dos custos de transação, este trabalho se distingue de outras pesquisas empíricas - AOKI (1986), RADNER (1992), CARTER (1995) e CASSON (1994) encontrados em forma de artigo em CASSON (1996) - que utilizam os custos de transação para explicar a estrutura de relacionamento por contrato versus por hierarquia.

A característica desta pesquisa é a mudança de perspectiva na análise do oportunismo. A perspectiva usada tem sua origem dentro da própria hierarquia da firma, ou seja, na própria relação do proprietário com o *vendor* em prejuízo do agente.

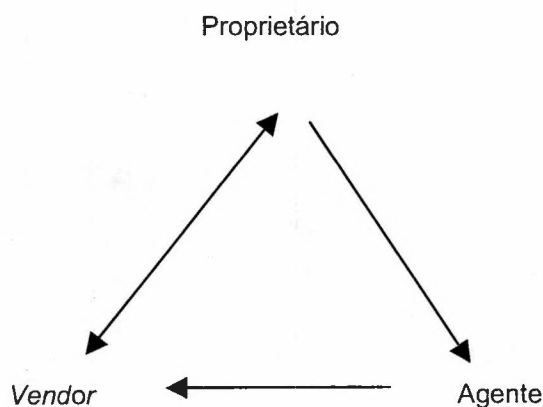
O que leva a admitir que a interação de uma empresa, com outra de fora de suas fronteiras, pode chegar a produzir efeitos adversos no equilíbrio do sistema de relações hierárquicas da organização. Como por exemplo, o desequilíbrio que se postulou na relação do proprietário com o agente.

No capítulo 4, definiu-se o sistema organizacional de natureza fechado, SCOTT (1998), e se comentou acerca da organização mecanística de BURNS e STALKER (1961). Parece que estes efeitos adversos, que a organização experimenta através das relações de desconfiança entre o proprietário e o agente, tende a ser mais comum nas organizações de sistema fechado do que nas organizações de sistema aberto.

Quando se denota haver oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* em prejuízo do agente, o jogo de rivalidade entre o agente e o *vendor* se forma, e faz com que o agente passe a exercer as suas funções de monitoração das atividades do *vendor* com desvio de finalidade. Desvio de finalidade é um problema de agência que, o direito administrativo trata como sendo abuso de poder, gerando outros problemas de agência denominados de *moral hazard*. Estes conceitos foram explorados no capítulo 6.

Na Figura 8-1, tenta-se ilustrar o jogo de oportunismo numa organização de sistema fechado, mecanístico, através da qual se manifestam dois vetores: o primeiro mostra a força do oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*. O segundo é um vetor de reação que mostra a força do agente exercendo suas funções com desvio de finalidade para se proteger de ameaças causadas pela aproximação que o proprietário mantém com o *vendor* e vice-versa.

**Figura 8-1 Jogo de oportunismo na organização de sistema fechado**



---

Fonte: elaborado pelo autor.

Não houve evidências de que é esta a situação apurada no conjunto das 37 empresas investigadas, porque numa escala de intensidade de zero a cinco o oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendedor* apresenta uma média geral de variando apenas de 1,97 a 2,68. Portanto, baixa se considerada a associação obtida no pendor do agente à não-cooperação com o *vendedor*, que teve sua média variando de 3,54 a 3,81.

Numa escala de intensidade de zero a cinco, a intensidade dos custos de transação apresenta uma média geral variando de 2,57 a 3,46, Tabela 8-6. Em outras palavras, se pode dizer que a intensidade dos custos de transação é elevada e com um grau de dispersão muito forte, mas não se pode dizer que esta intensidade se deve ao oportunismo porque, conforme dito acima, a media geral do oportunismo no teste do modelo é baixa (1,97 a 2,68).

Concluindo, o grau de intensidade de custos de transação não foi explicado pelo grau de oportunismo existente na transação com ativos específicos, que nesta pesquisa representa 70% dos casos.

Isto nos leva a dizer que, no âmbito das 37 empresas pesquisadas, não se pode desaconselhar as transações com ativos específicos, com base na hipótese de que elas conduzem ao oportunismo entre as partes. Contradizendo assim, o observado por WILLIAMSON (1985).

**Tabela 8-6 Grau de intensidade dos custos de transação.**

Atributo	Nível de intensidade dos custos de transação.						
	Nenhuma	Muito baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Média	Base
CT16	10,8	0,0	45,9	18,9	24,3	3,46	37
CT24	24,3	0,0	40,5	35,1	0,0	2,86	37
CT25	35,1	8,1	24,3	29,7	2,7	2,57	37
CT27	13,5	2,7	24,3	43,2	16,2	3,46	37

Fonte: elaborado pelo autor.

As questões que apuram a grau de intensidade dos custos de transação estão representadas pelo conjunto (CT).

CT= {(16,24,25,27)|n= número das perguntas no questionário de pesquisa em anexo.}

O conjunto de atributos que definem a intensidade dos custos de transação estão no Quadro 8-5 abaixo.

**Quadro 8-5 Definição da intensidade dos custos de transação.**

- 
- ☐ INVESTIMENTOS DO PROPRIETÁRIO NA INTEGRAÇÃO DO VENDOR NAS ATIVIDADES-FIM DA ORGANIZAÇÃO.
  - ☐ INVESTIMENTOS DO PROPRIETÁRIO NO ENTROSAMENTO DO VENDOR COM O AGENTE, FORMANDO NO TODO, UMA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR.
  - ☐ INVESTIMENTOS DO PROPRIETÁRIO EM SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO INFORMAL (INTRANET, SITES DE DISCUSSÃO) DO AGENTE COM O VENDOR.
  - ☐ INVESTIMENTOS EM TI QUE AMPLIE A INTENSIDADE COM QUE O AGENTE E O VENDOR COMPARTILHAM INFORMAÇÕES.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

### **8.3. Análise das hipóteses.**

Os resultados estatísticos, baseados nas 37 empresas investigadas, são de caráter exploratório. Usou-se para análise das hipóteses o método *Nonlinear Canonical Analysis* existente no *software* estatístico SPSS.

Foram adotados dois enfoques de análise: o primeiro, verifica eventuais diferenças de avaliação dos atributos devido à característica do ativo ser específico ou não e o segundo, testa as hipóteses construídas no capítulo 3.

### 8.3.1. Teste de importância da intensidade da especificidade do ativo.

Primeiramente, se fez um teste estatístico para identificar a importância da intensidade da especificação do investimento na alteração dos resultados com os atributos.

Aplicou-se o teste Quiquadrado que gerou os resultados discriminados na Tabela 8-7 abaixo.

**Tabela 8-7 Associação dos atributos com a intensidade da especificidade**

Atributo	Quiquadrado referencial	Significância Referencial ( $\alpha$ )	Atributo	Quiquadrado referencial	Significância Referencial ( $\alpha$ )
Poder de barganha			Propensão ao oportunismo		
B9	8,164	0,418	O28	5,325	0,722
B10	3,123	0,793	O29	9,592	0,295
B11	2,665	0,850	O31	4,872	0,771
B3	3,526	0,740	O32	10,822	0,212
B7	4,918	0,554	Não-cooperação		
B8	11,998	0,062	C14	5,299	0,508
B18	7,866	0,248	C15	7,045	0,317
Rigidez no controle			C17	12,438	0,053
A2	37,049	<b>0,000</b>	C19	7,108	0,311
A6	11,236	0,081	C20	3,874	0,694
A12	19,360	<b>0,004</b>	C22	5,585	0,474
A13	9,387	0,153	C26	8,198	0,224
A23	6,887	0,333	C33	13,116	0,108
A30	15,613	0,048	Critério para decisão		
Custos de transação			$\alpha \leq 0,01$ – significativa a 1,0%		
CT16	10,709	0,098	$\alpha > 0,01$ – não significativa, isto é, notas iguais entre os grupos.		
CT24	12,168	0,016			
CT25	29,300	<b>0,000</b>			
CT27	17,043	0,030			

Fonte: elaborado pelo autor.

Pela tabela 8-7 se observa que só os atributos A2, A12 e CT25 poderiam sofrer alteração, no caso de se segmentar a amostra por grau de intensidade do investimento específico.

Considerando-se que foram apenas 3 atributos em 29 que demonstraram evidências de significância para com a intensidade do investimento específico, e que o tamanho da amostra já é reduzido, optou-se por considerar todo o conjunto de informantes, independentemente do grau de intensidade de investimento específico realizado.

### **8.3.2. Teste de hipóteses.**

O propósito da técnica *Nonlinear Canonical Analysis* é determinar o quão similar são entre si os dois ou mais conjuntos de variáveis. O seu objetivo é estabelecer uma combinação das variáveis de cada conjunto, tal que, se mantenha o máximo possível das variâncias apresentadas por elas no conjunto. Para isso, o conjunto de dados que, em geral, está em mais de duas dimensões, é ajustado para duas dimensões, sendo necessária à elaboração de duas equações.

Quando existem dois conjuntos de dados e as variáveis são assumidas como mensuradas numa escala intervalar, a correlação canônica não-linear é similar à correlação canônica padrão, que é o grau de associação entre os dois conjuntos de variáveis utilizadas no problema, dentro de cada dimensão.

A técnica apresenta alguns indicadores que permitem identificar o grau de ajuste dos dados ao modelo estatístico, Quadro 8-7. A partir destas considerações sobre o modelo estatístico, apresenta-se a sua aplicação na análise das hipóteses de pesquisa.

Para todas as hipóteses analisadas a partir daqui, serão apresentados os três primeiros indicadores referenciados anteriormente. O gráfico que posiciona a variáveis, segundo a *component loading* associada a cada dimensão, será apresentado na identificação de associação entre o custo de transação com a propensão ao oportunismo e com o pendor à não-cooperação.

**Quadro 8-6 Indicadores de identificação do grau de ajuste dos dados ao modelo.**

- ❑ O LOSS PER SET – QUE É A PROPORÇÃO NÃO EXPLICADA PELO MODELO;
- ❑ FIT – É A PROPORÇÃO DE AJUSTE DO MODELO AOS DADOS. RESULTA DA SOMA DOS AUTOVALORES (EIGENVALUES) DE CADA DIMENSÃO DO MODELO. NUMA ANÁLISE ONDE RESULTAM DUAS DIMENSÕES, O AJUSTE MÁXIMO SERIA 2, ISTO É, 100% DE AJUSTE. A SOMA DO LOSS PER SET MÉDIO COM FIT RESULTA NUM NÚMERO QUE É IGUAL AO NÚMERO DE DIMENSÕES CONSIDERADAS NO MODELO.
- ❑  $\rho_D$  , QUE É A CORRELAÇÃO CANÔNICA EM CADA DIMENSÃO, ENTRE OS DOIS CONJUNTOS DE DADOS. É DADA POR  $\rho_D = 2 \cdot E_D - 1$ , QUANDO EXISTEM DUAS DIMENSÕES. QUANTO MAIOR FOR O VALOR, MAIS SIGNIFICA QUE OS DOIS CONJUNTOS DE DADOS SÃO SIMILARES, DENTRO DA DIMENSÃO AVALIADA.  $E_D$  É O AUTOVALOR NA DIMENSÃO D.
- ❑ COMPONENT LOADINGS – QUE SÃO AS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS E OS EIXOS DAS DIMENSÕES. AO SEREM POSICIONADAS NUM GRÁFICO, PODE SER VERIFICADO QUE O PONTO ASSOCIADO ÀS COORDENADAS CARTESIANAS REFERENTES À VARIÁVEL E A ORIGEM DOS EIXOS (DIMENSÕES) É UMA MEDIDA DE DISTÂNCIA EM RELAÇÃO À ORIGEM E REVELA A IMPORTÂNCIA DA VARIÁVEL NO CONJUNTO.

Fonte: elaborado pelo autor.

**8.3.3. O poder de barganha e o pendor à não-cooperação.**

Hipótese  $H_1$ : O emprego do poder de barganha pelo agente associa-se com o pendor à não-cooperação do agente para com o *vendedor*.

A Tabela 8-8 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, emprego do poder de barganha (B) e pendor à não cooperação do agente para com o *vendedor*.(C).

Tabela 8-8 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (B) e (C).

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
B9		-0,716	0,065
B10		-0,038	0,008
B11		0,057	0,701
B3		-0,015	-0,532
B7		0,285	0,290
B8		0,172	-0,013
B18		0,536	-0,003
Set 2			
C14		0,405	0,327
C15		-0,056	0,090
C17		0,707	-0,284
C19		-0,052	0,144
C20		0,177	0,440
C22		-0,119	-0,182
C26		0,403	-0,384
C33		0,325	0,117
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,322	0,145	0,177
Loss set 2	0,322	0,145	0,177
Loss médio	0,322	0,145	0,177
Eigenvalue		0,855	0,823
Correlação canônica		0,71	0,65
Fit: 1,678	Ajuste = fit/2: 1,678/2 = 0,836		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos é relativamente alto - 0,836 - significando uma pequena perda de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a  $1 - 0,836$  que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,322/2 = 0,164$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis – relacionados os atributos do poder de barganha e ao pendor a não-cooperação relativa à primeira dimensão é 0,71 e para a segunda dimensão é 0,65. Isto significa que há associação entre os dois conjuntos de variáveis. Apesar de não ser possível identificar qual é a causa e qual é o efeito, pode-se dizer que os conjuntos tendem a variar na mesma direção.

#### 8.3.4. A rigidez na monitoração e o pendor à não-cooperação.

Hipótese  $H_2$ : A rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendedor* associa-se com o pendor à não-cooperação do agente para com o *vendedor*.

A Tabela 8-9 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, a rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendedor* (A) e pendor à não-cooperação do agente para com o *vendedor* (C).

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos é relativamente alto – 0,836 - significando uma pequena perda de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a  $1 - 0,836$  que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,322/2 = 0,164$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis, relacionados os atributos do poder de barganha e ao pendor a não-cooperação, relativa à primeira dimensão é 0,71 e para a segunda dimensão é 0,65. Isto significa que há associação entre os dois conjuntos de variáveis, e que apesar da impossibilidade de se identificar qual é a causa e qual é o efeito, é possível dizer que os conjuntos tendem a variar no mesmo sentido.

Tabela 8-9 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (A) e (C).

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
A2		0,488	0,002
A6		0,135	-0,416
A12		0,348	0,157
A13		-0,343	0,622
A23		0,767	-0,280
A30		0,391	0,419
Set 2			
C14		-0,037	0,183
C15		0,464	0,233
C17		0,206	0,430
C19		-0,157	0,041
C20		-0,332	0,578
C22		-0,007	-0,068
C26		-0,099	0,412
C33		0,735	0,106
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,305	0,110	0,195
Loss set 2	0,305	0,110	0,195
Loss médio	0,305	0,110	0,195
Eigenvalue		0,890	0,805
Correlação canônica		0,78	0,61
Fit: 1,695	Ajuste = fit/2: 1,695/2 = 0,85		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos é relativamente alto - 0,850 - significando uma pequena perda de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a  $1 - 0,850$  que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,305/2 = 0,150$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis, relacionados os atributos da rigidez do controle e ao pendor a não-cooperação, relativa à primeira dimensão é 0,78 e para a segunda dimensão é 0,61. Isto significa que há associação entre os dois conjuntos de variáveis, e que apesar de não ser possível identificar a relação entre causa e efeito entre as duas variáveis, pode-se dizer que os conjuntos tendem a variar na mesma direção.

### 8.3.5. O poder de barganha e o comportamento oportunista.

Hipótese H<sub>3</sub>: O emprego do poder de barganha pelo agente associa-se com a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendedor*.

A Tabela 8-10 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, o poder de barganha empregado pelo *vendedor* (B) e a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendedor*.(O).

**Tabela 8-10 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (B) e (O).**

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
B9		0,014	-0,418
B10		-0,072	-0,403
B11		-0,289	-0,202
B3		0,449	-0,446
B7		0,350	0,094
B8		0,227	0,153
B18		-0,436	-0,390
Set 2			
O28		0,533	0,614
O29		-0,117	0,633
O31		0,309	0,433
O32		-0,677	0,542
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,501	0,207	0,294
Loss set 2	0,500	0,206	0,294
Loss médio	0,501	0,206	0,294
Eigenvalue		0,794	0,706
Correlação canônica		0,59	0,41
Fit: 1,499	Ajuste = fit/2: 1,499/2 = 0,75		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos é relativamente menor que as duas análises anteriores - 0,750 - significando uma perda maior de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a  $1 - 0,75$  que é o mesmo que  $\text{loss médio em relação a 2}$ , isto é,  $0,501/2 = 0,250$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis, relacionada aos atributos do poder de barganha e à propensão ao oportunismo, relativa à primeira dimensão é 0,59 e para a segunda dimensão é de apenas 0,41. Isto significa que a associação entre os dois conjuntos de variáveis é relativamente mais baixa do que a obtida para as duas análises anteriores. E que, apesar de não se poder identificar qual é a causa e qual é o efeito; mesmo havendo correlação baixa, há tendência para estas duas variáveis variarem no mesmo sentido nos dois conjuntos.

#### **8.3.6. A rigidez na monitoração e o comportamento oportunista.**

Hipótese  $H_4$  : A rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendor* associa-se com a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*.

A Tabela 8-11 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, a rigidez do agente na monitoração das atividades do *vendor* (A) e a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor*.(O).

**Tabela 8-11 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (A) e (O).**

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
A2		0,104	-0,285
A6		0,088	0,393
A12		-0,483	0,076
A13		-0,355	0,497
A23		0,456	0,047
A30		0,329	0,265
Set 2			
O28		0,658	0,141
O29		0,488	-0,378
O31		0,746	0,219
O32		0,227	0,346
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,555	0,251	0,304
Loss set 2	0,555	0,251	0,304
Loss médio	0,555	0,251	0,304
Eigenvalue		0,749	0,696
Correlação canônica		0,50	0,39
Fit: 1,445	Ajuste = fit/2: 1,445/2 = 0,72		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos também é relativamente menor que as duas primeiras análises - 0,720 - significando uma perda maior de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a 1 – 0,72 que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,555/2 = 0,280$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis, relacionada aos atributos da rigidez do controle e à propensão ao oportunismo, relativa à primeira dimensão é 0,50 e para a segunda dimensão é de apenas 0,39. Isto significa que a associação entre os dois conjuntos de variáveis é relativamente baixa e, apesar de não se poder identificar qual é a causa e qual é o efeito, é possível dizer, similarmente à análise anterior que, há uma relativa tendência de variação no mesmo sentido para ambos nos dois conjuntos.

### 8.3.7. O pendor à não-cooperação e o custo de transação.

Hipótese H<sub>5</sub> : O pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor* associa-se com a intensidade do custo de transação.

A Tabela 8-12 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, o pendor à não-cooperação do agente com o *vendedor* (C) e a intensidade do custo de transação.

**Tabela 8-12 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (C) e (CT).**

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
C14		0,505	0,487
C15		0,721	0,007
C17		-0,372	0,503
C19		-0,265	-0,083
C20		0,132	-0,239
C22		0,175	-0,178
C26		0,245	0,498
C33		0,453	0,269
Set 2			
CT16		0,131	0,162
CT24		0,780	0,395
Ct25		0,181	0,819
Ct27		0,679	0,296
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,365	0,124	0,242
Loss set 2	0,365	0,124	0,242
Loss médio	0,365	0,124	0,242
Eigenvalue		0,876	0,758
Correlação canônica		0,75	0,51
Fit: 1,635	Ajuste = fit/2: 1,635/2 = 0,82		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos também é relativamente melhor do que aquela ajustada para propensão ao oportunismo e custo de transação - 0,82 - significando uma perda menor de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a  $1 - 0,82$  que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,365/2 = 0,18$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis relacionados aos atributos ao pendor à não-cooperação e custo de transação relativa à primeira dimensão é 0,75 e para a segunda dimensão é de 0,51. Isto significa que a associação entre os dois conjuntos de variáveis é relativamente boa. A relação de causa e efeito não pode ser identificada, porém pode-se dizer que há uma tendência de variação dos dados num mesmo sentido, para ambos os conjuntos.

#### **8.3.8. O comportamento oportunista e o custo de transação.**

Hipótese  $H_6$ : A propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* associa-se com a intensidade do custo de transação.

A Tabela 8-13 fornece indicadores do modelo de correlação canônica não-linear entre as variáveis consideradas, isto é, a propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendor* (O) e a intensidade do custo de transação (CT).

Tabela 8-13 Indicadores de correlação canônica entre variáveis (O) e (CT).

Set 1		Component loadings	
		Dimensão 1	Dimensão 2
O28		0,227	0,198
O29		-0,716	0,092
O31		0,102	0,726
O32		-0,594	-0,061
Set 2			
CT16		-0,479	0,007
CT24		0,441	0,203
Ct25		0,046	0,664
Ct27		0,132	0,055
OUTROS INDICADORES			
Loss	Soma do loss	Dimensão 1	Dimensão 2
Loss set 1	0,596	0,246	0,350
Loss set 2	0,597	0,246	0,351
Loss médio	0,596	0,246	0,351
Eigenvalue		0,754	0,649
Correlação canônica		0,51	0,30
Fit: 1,404	Ajuste = fit/2: 1,404/2 = 0,70		

Fonte: elaborado pelo autor.

O ajuste de uma função que relaciona os dois conjuntos também é relativamente menor que as duas primeiras análises - 0,70 - significando uma perda maior de explicação dos dados. Note que há uma perda equivalente a 1 – 0,70 que é o mesmo que *loss* médio em relação a 2, isto é,  $0,596/2 = 0,30$ .

A correlação canônica entre os dois conjuntos de variáveis, relacionada aos atributos da propensão ao oportunismo e custo de transação, relativa à primeira dimensão é 0,51 e para a segunda dimensão é de apenas 0,30. Isto significa que a associação entre os dois conjuntos de variáveis é, também, relativamente baixa. Mesmo não dando para identificar qual é a causa e qual é o efeito, pode-se dizer, apesar da baixa correlação, há uma tendência dos dados de ambos os conjuntos variarem no mesmo sentido.

#### **8.4. Análise de posicionamento da intensidade do custo de transação.**

Esta análise de posicionamento revela elevada intensidade dos custos de transação, mas não se pode dizer que esta intensidade se deve ao oportunismo porque conforme dito acima a media geral do oportunismo acusado no teste do modelo é baixa (1,97 a 2,68).

Conseqüentemente, não há evidências de que o alto pendor à não cooperação do agente (média geral variando de 3,54 a 3,81) se deve ao desvio , de finalidade. Ou seja, do agente não estar cooperando com o agente por sentir-se ameaçado em termos de empregabilidade. Não havendo evidências que permita associar o oportunismo aos elevados custos de transação gerados por investimentos do proprietário, o pendor à não-cooperação com o *vendedor* pode ser explicado por qualquer por outros motivos além do oportunismo.

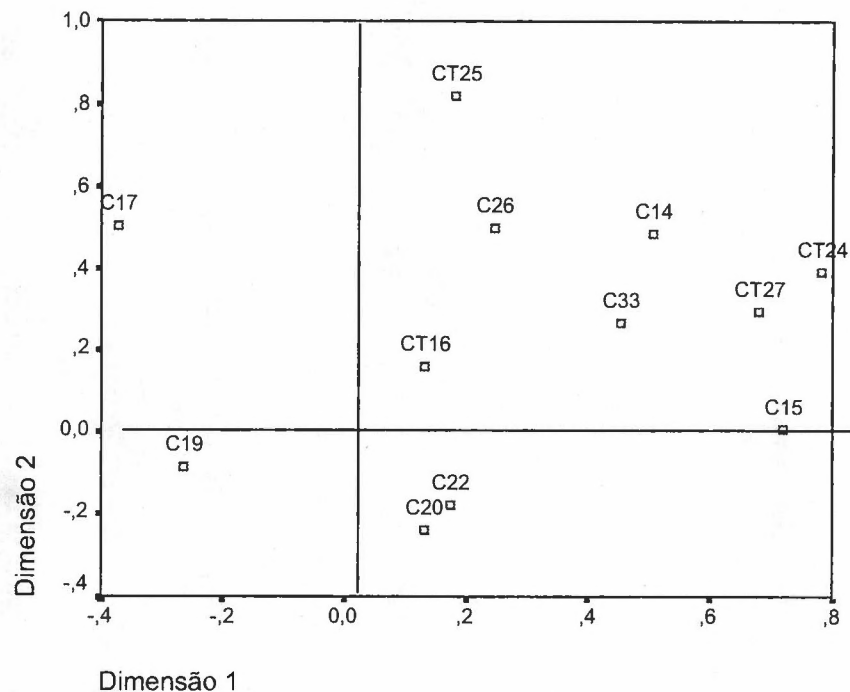
Para ilustrar este fato subdividiu-se esta seção em duas discutidas a seguir.

##### **8.4.1. O pendor à não-cooperação e os custos de transação.**

Na Figura 8-1, (C) e (CT) correspondem às variáveis relacionadas ao pendor do agente à não-cooperação com o *vendedor* e ao grau de intensidade dos custos de transação, respectivamente.

Pode-se observar na Figura 8-1, que os atributos estão relativamente dispersos pelos dois eixos (dimensões) segundo as *component loadings*. Os atributos referentes ao custo de transação, denominados CT24 (2,87) e CT27 (3,46) tendem a situar-se mais na dimensão 1. Já o atributo CT25 (2,57) posiciona-se mais na dimensão 2, ficando o atributo CT16 (3,46) numa posição relativamente indefinida.

Figura 8-2 Posicionamento das variáveis (C) e (CT) conforme *component loadings*.



Fonte: elaborado pelo autor .

Como a análise visual dificulta a interpretação da quantidade de grupos de atributos, foi feita uma análise de *cluster*, utilizando o método Ward, HAIR *et al* (1998). A interpretação da análise permitiu identificar seis grupos de atributos. Entre parênteses encontram-se as notas médias de cada atributo.

Grupo 1. C17 (3,73) – isolado, revelando uma alta concordância com o fato de que o agente se recusa a conceder o direito de revisão contratual, em períodos pré-estabelecidos, dificultando a justa revisão de custos e interesses contratuais de ambas as partes.

Grupo 2 – C19 (3,81) – isolado, também associado com a revisão de contrato para renegociação de preço, ainda que o reajuste possa ser fundamentado por onerosidade excessiva por força de circunstâncias imprevisíveis.

Grupo 3 – CT25 (2,57) – isolado, que se refere a custos de transação relativos à interferência nos sistemas de informações, visando a corrigir problemas de relacionamento na relação entre o agente e o *vendor*. Como a nota é baixa revela pouca iniciativa do proprietário para facilitações.

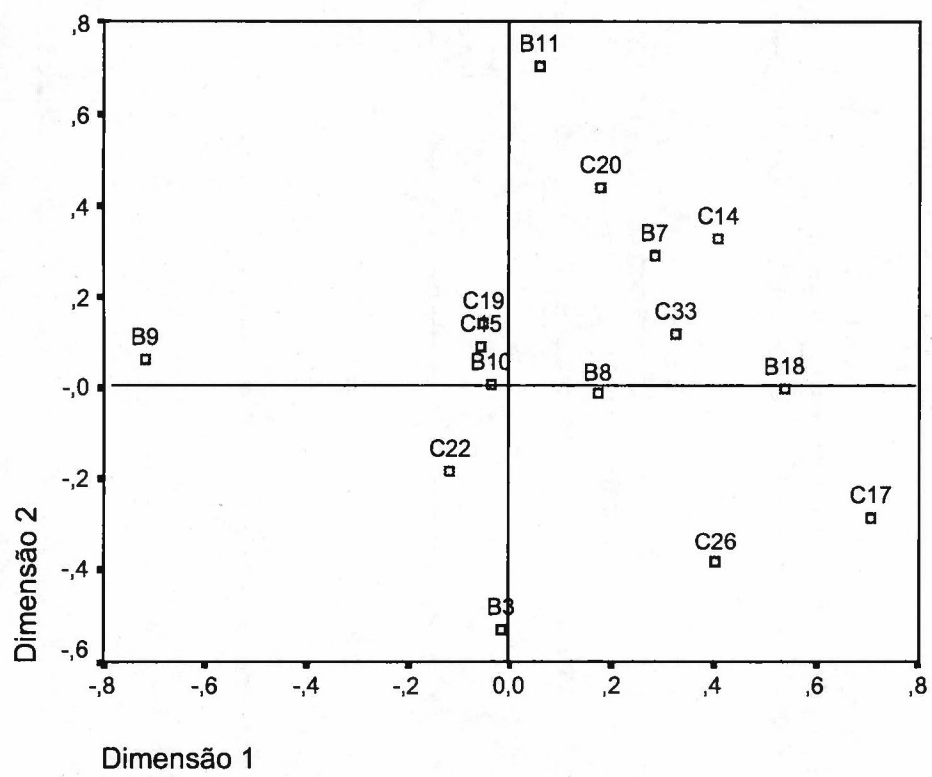
Grupo 4 – CT16 (3,46) – Investimento em programas visando a integrar o *vendor* nas atividades-fim da organização; C22 (3,70) – dificuldade do agente para manter um relacionamento próximo com o *vendor* e C20 (3,76) – o agente reluta abdicar dos interesses de lucro no curto prazo. Como CT16 está no primeiro quadrante e os dois outros atributos estão no quarto quadrante, isto revela haver conflito de interesses na relação do agente com o *vendor*.

Grupo 5 - C26 (3,68) – o agente evita interagir com o *vendor*, recorrendo com frequência ao que diz ao contrato jurídico; C14 (3,54) – o agente evita aproximação com o *vendor*, não conquistando a sua confiança nem seu comprometimento com investimentos de longo prazo da firma e; C33 (3,54) – verificação de aumento de hostilidade na relação do agente com o *vendor*, à medida que o contrato vai terminando.

Grupo 6 – CT24 (2,86) – intensidade com que o proprietário investe no entrosamento do agente com o *vendor* formando equipes multidisciplinares; CT27 (3,46) – investimentos em ampliação do uso de TI com o intuito de que o agente e o *vendor* compartilhem a mesma base de dados e C15 (3,65) – que se relaciona ao comportamento do contratante que, ao selecionar os fornecedores, diz respeito à intensidade com que o agente desmotiva o *vendor* a introduzir habilidades e competências raras ou heterogêneas para dentro da firma.

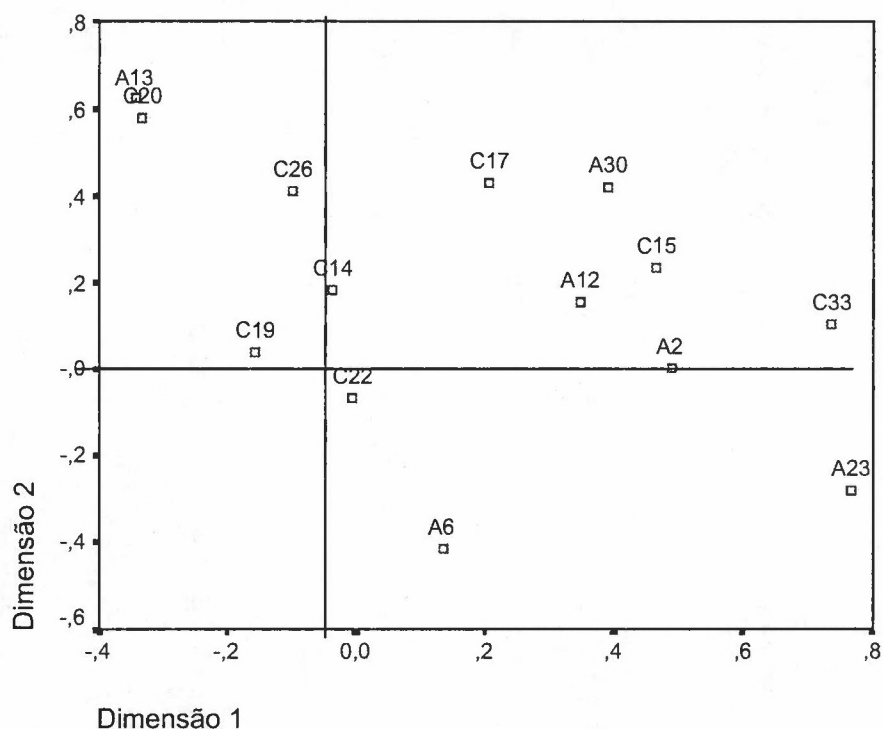
Na Figura 8-2 e 8-3, observando-se os *component loadings*, se pode dizer que, o pendor não-cooperação está mais associado ao emprego do poder de barganha (B) do que com a rigidez na monitoração do *vendor* pelo agente (A).

Figura 8-3 Posicionamento das variáveis (B) e (C) segundo *component loadings*.



Fonte: elaborado pelo autor.

**Figura 8-4 Posicionamento das variáveis (A) e (C) segundo *component loadings*.**



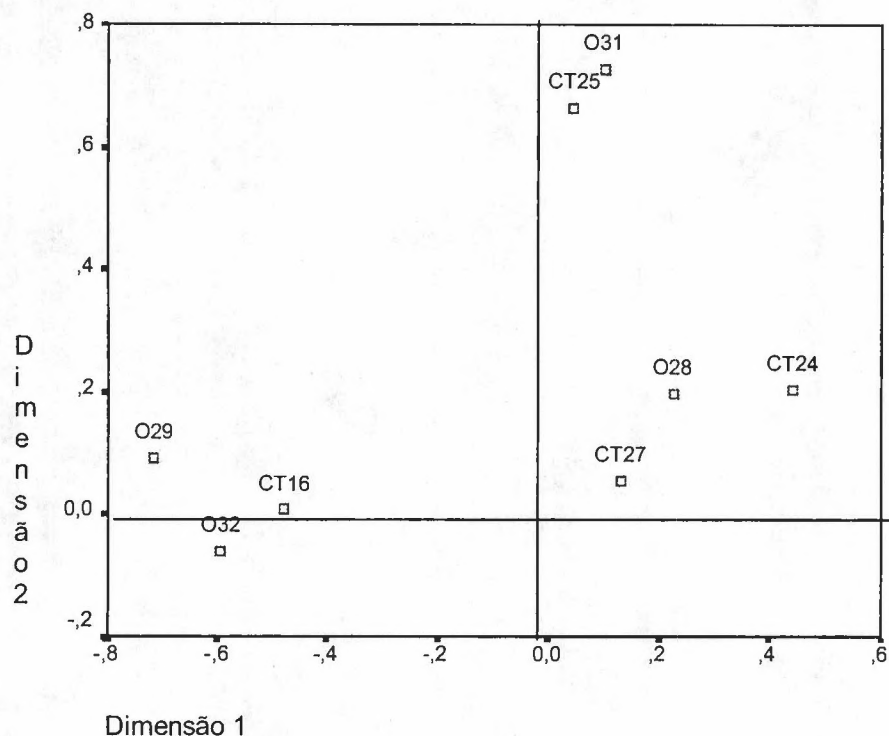
Fonte: elaborado pelo autor.

#### **8.4.2. O comportamento oportunista e os custos de transação.**

Na Figura 8-4, (O) e (CT) correspondem às variáveis relacionadas ao oportunismo na relação entre o proprietário e o *vendedor* e o grau de intensidade dos custos de transação respectivamente.

Na Figura 8-4, existem três grupos de variáveis: o primeiro, no extremo superior direito, refere-se a O31 – o proprietário pode estender a sua relação com o *vendedor* adquirindo participação no capital da contratada e CT25 – o proprietário investe em sistemas de informações visando corrigir problemas de relacionamento entre o agente e o *vendedor*. As médias dessas duas variáveis (análise descritiva) foram respectivamente 1,97 e 2,57, revelando uma avaliação desfavorável em ambas.

Figura 8-5 Posicionamento das variáveis (O) e (CT) segundo *component loadings*.



Fonte: elaborado pelo autor.

O segundo grupo pode ser formado pelas variáveis O28 – o *vendedor* elevou o seu *status* à condição de *stakeholder*, importante para a organização, tendo ganhado espaço do agente de TI e se constituindo parte integrante da cadeia de valores (média 2,57 obtida na análise descritiva). A variável CT24 revela que o proprietário investe no relacionamento do agente com o *vendedor* com intenção de formar uma só equipe multidisciplinar. (média 2,86 obtida na análise descritiva). E a variável CT27 revela que a contratante investe na ampliação do uso de TI disponível na firma com o intuito de que o agente e o *vendedor* compartilhem de forma integrada a mesma informação (média 3,45 segundo a análise descritiva).

No terceiro grupo, posicionam-se as variáveis O29 –que expressa a confiança do proprietário no *vendor* (3,21) - O32 – que revela a extensão com que pode ameaçar a empregabilidade do agente (2,68). e a variável CT16 – que mostra a intensidade com que o proprietário investe em programas, visando a integrar o *vendor* nos negócios da firma (3,46).

## CAPÍTULO 9

## 9. CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES.

Muitas empresas se baseiam no fluxo de caixa descontado para decidir se é mais interessante fazer internamente uma atividade ou contratá-las de terceiros. A análise financeira do fluxo de caixa descontado é ineficiente para apoiar este tipo de decisão. Produzir internamente ou terceirizar a produção requer a análise dos custos de transação.

Esta pesquisa demonstrou que os custos de transação entre uma atividade desenvolvida internamente e outra atividade executada por intermédio de contrato de terceirização não são os mesmos.

No sistema de organização por contrato, as organizações perdem a autoridade hierárquica e precisam substituí-la pela autoridade orgânica baseada na cooperação das partes. Como isso é difícil, principalmente nas organizações de sistema fechado, a preferência pela contratação se volta para ativos rotineiros, não-específicos e fungíveis ou indeterminados, isto é, de fácil substituição por outro existente no mercado.

A dificuldade de analisar os custos de transação também contribui para se evitar a contratação de atividades-fim. Diante disso, o número de terceirizações de atividades-fim é consideravelmente ínfimo relativamente às terceirizações em torno da atividade-meio.

A questão-chave é se o critério da simplicidade no monitoramento do fornecedor é condição suficiente para se decidir com eficácia sobre a estrutura da cadeia de valor. Se isso fosse verdade, a terceirização das atividades-fim não teria tanto sucesso através das organizações construídas em forma de redes.

Partindo do pressuposto de que a característica funcional do ativo (atividades-fim e atividades-meio) é insuficiente para orientar a decisão entre

comprar e fazer, alguns autores tentaram substituir o atributo da característica funcional pela relevância estratégica dos ativos.

Dizem esses autores APPLEGATE *et al.* (1996) que os ativos estratégicos precisam ser internalizados e a fundamentação disso está no estado de complexidade de terceirizá-lo face ao risco do negócio.

Embora não se deva terceirizar ativos estratégicos, não se pode conferir à relevância estratégica o papel de orientar a decisão de organizar. Pois, um operacional pode vir a se tornar estratégico em decorrência do sistema organizacional adotado.

A terceirização pode ser a fonte de vantagem competitiva para a firma. A contratada, por exemplo, por meio da criação de recursos raros, pode trazer para a contratante o que ela sozinha jamais seria capaz de produzir.

Quando isso acontece, se pode dizer que a competência para estabelecer-se segundo a estrutura de governança por contrato é um ponto forte ou o diferencial competitivo da firma.

Suponha-se o caso de uma organização que não consiga produzir um ativo operacional com diferencial competitivo, expresso na qualidade ou no custo, e que a contratação de um *vendor* seria a sua única oportunidade. Sob este prisma, o critério de escolha de atividades terceirizáveis passa a ser a competência essencial.

A principal conclusão a que se chegou com esta pesquisa é de que todas estas tentativas de estabelecer uma regra simples são *shortcuts* falhos, pois a decisão de terceirização, como projeto de reestruturação organizacional, deve levar em conta outras dimensões além da simples natureza do ativo terceirizável. Isto é, não basta saber se o ativo é de atividade-meio ou atividade-fim, se é operacional ou estratégico e se está dentro ou fora da competência essencial da firma.

A segunda questão chave é se a especificidade do ativo contratado pode servir de parâmetro para orientar as organizações a escolherem as atividades que devem ou não ser terceirizadas. Encontrou-se na literatura da teoria dos custos de transação a posição de WILLIAMSON (1985) que é categórica em não se terceirizar ativos que envolvem investimentos específicos das partes contratuais.

Segundo (COASE, 1988 p. 3) a preocupação de economistas com a lógica de a escolha onde aplicar escassos recursos, apesar de, no final, levar a outros campos do conhecimento como o legal, o político e a sociologia, esta concentração exagerada na lógica do que é ótimo e ao que está fora do ótimo tem gerado efeitos adversos à finalidade da própria ciência econômica.

O raciocínio de que a firma existe para economizar custos de transação, WILLIAMSON (1985) e COASE (1988) foi o ponto de partida adotado para este estudo sobre terceirização.

#### **9.1. A identificação de condutores de custo de transação.**

Definido o ponto de partida para esta pesquisa pela teoria econômica dos custos de transação, a pergunta natural seria saber se a posição de WILLIAMSON (1985) de que a especificidade do ativo importa ou faz sentido no ambiente contextual brasileiro.

Por ser de caráter exploratório, esta pesquisa se limitou a fazer uma análise de sensibilidade das questões formuladas para com a variável especificidade. A finalidade foi identificar se valeria a pena segmentar a amostra por nível de intensidade de investimentos específicos. Descobriu-se que não. Verificou-se, ao segmentar as empresas respondentes por grau de especificidade, que os resultados obtidos, de nível de significância baixo para a especificação de investimentos, não chegaram a ser diferentes daqueles obtidos no conjunto de trinta e sete empresas.

Procurou-se então, concentrar esforços na identificação de outros condutores de custo de transação (*transaction cost drivers*) que eventualmente pudessem ser mais significativos face às peculiaridades do ambiente brasileiro.

Tendo em mente a premissa de que as imperfeições de mercado são responsáveis pela maioria dos custos de transação, e que ao avaliá-lo é necessário conhecer o custo de oportunidade de se estabelecer o controle interno dos recursos, decidiu-se explorar a incerteza e a frequência. Tanto a incerteza quanto à frequência são condutores de custo de transação, WILLIAMSON (1985).

Para analisar a incerteza e a frequência Adotou-se dois enfoques: 1) o enfoque empírico, o qual ficou responsável por gerar dados primários de incerteza endógena pertinentes à estrutura de comportamento do proprietário, do seu agente e do *vendedor* e 2) o enfoque teórico, cujo propósito ficou sendo o de gerar informações secundárias sobre o papel das instituições, dos contratos e dos tributos que afetam os custos de transação.

O enfoque empírico foi desenvolvido para investigar e descrever a formação dos custos de transação com o apoio de duas teorias: 1) a teoria dos custos de transação de WILLIAMSON (1985) que possibilitou o grau de abstração necessário para a construção de hipóteses antecedentes: a referente ao emprego do poder de barganha pelo agente e a atinente à ênfase na rigidez do controle do agente sobre as atividades de *vendedor* e 2) a teoria de agência cuja contribuição foi dada à definição de duas hipóteses intermediárias: a relacionada com a relação entre o proprietário e o *vendedor* - propensão ao oportunismo - e a relacionada como pendor à não cooperação do agente com o *vendedor*.

O modelo de pesquisa foi testado dentro de um planejamento amostral viável de ser executado, isto é, sem comprometer o orçamento de custo estabelecido para esta pesquisa nem tampouco o cronograma de execução que se tinha para a entrega da tese.

Diante disso, decidiu-se por um tamanho de amostra reduzido, constituído por trinta e sete empresas, com experiência em contratos de terceirização de TI, embora se sabendo que esta medida restringiria a capacidade de extrair inferências sobre a população, como a referente à importância da intensidade da especificação do investimento que foi posta em consideração acima.

Assim, o enfoque empírico se caracteriza do tipo descritivo-exploratório, cuja amostra não foi escolhida pelo método probabilístico.

O enfoque teórico, no sentido estrito da palavra, esteve fundamentado nas seguintes áreas do conhecimento: teoria organizacional, teoria jurídica dos contratos e economia tributária. Este enfoque permitiu uma análise crítica sobre o papel das instituições nas transações enfocando aspectos que vão desde o direito de propriedade até o direito à revisão contratual por questões relacionadas a justificativas incorporadas na teoria da imprevisão dos contratos, *rebus sic standibus* do direito civil.

A conclusão a que se chegou com esta pesquisa, tanto pelo enfoque empírico quanto pelo teórico, é que a literatura estrangeira sobre custos de transação dá muita atenção à especificidade do ativo e menos atenção à análise das instituições.

No ambiente brasileiro, as instituições acabam sendo mais relevantes para se analisar os custos de transação do que a natureza do ativo em si. As instituições são subentendidas como sendo o sistema de valores que suporta o vínculo entre as pessoas numa sociedade. Quando estas instituições são frágeis o contrato instituído com força de lei, *pacta sunt servanda* ou *law enforcement*, é desenhado para atender interesses. Este favorecimento torna o contrato leonino, desequilibrando a autonomia de poderes tanto do proprietário, quanto do agente e *vendor* no processo de transação.

A incerteza, provocada pelo desrespeito ao direito de propriedade, responde pela desconfiança e descomprometimento das partes para com a relação contratual. Por causa disso os contratos são estabelecidos com prazos demasiadamente curtos, pretendendo-se como isso eliminar as incertezas durante o curso de sua duração.

Acontece que, contratos por período muito curto não remuneram as personalizações que o *vendor* precisa realizar ou os investimentos específicos que precisa fazer no ativo a fim de preservar o negócio.

A conclusão é que a incerteza sobre o a estrutura de comportamento dos participantes acaba provocando vários efeitos no custo de transação dificultando a decisão sobre a terceirização, especialmente quando há investimentos específicos envolvidos. Dentre os efeitos observados e analisados nesta pesquisa destacam-se os expostos no Quadro 9-1 abaixo.

**Quadro 9-1 Efeitos da incerteza no comportamento das partes.**

- 
- ☐ A PROPRIEDADE INTELECTUAL É DESRESPEITADA.
  - ☐ A TERCEIRIZAÇÃO PASSA A SER UTILIZADA COM PROPÓSITOS DE EVASÃO FISCAL.
  - ☐ O AGENTE SE COMPORTA COM DESVIO DE FINALIDADE DE FUNÇÃO, NÃO-COOPERANDO COM O VENDOR PARA PODER ESTENDER SUA CHANCE DE EMPREGABILIDADE.
  - ☐ O PROPRIETÁRIO MANIPULA O VENDOR VISANDO A ATINGIR O AGENTE, GANHA TEMPO COM O VENDOR ATÉ QUE DECIDA MUDAR DE AGENTE.
- 

Fonte: elaborado pelo autor.

## 9.2. Os resultados dos enfoques utilizados nesta pesquisa.

A análise estatística dos dados acusou uma associação fraca entre os custos de transação e o oportunismo na relação do proprietário e o *vendor*. Assim, a incerteza endógena não demonstrou ser a questão principal, porém, a intensidade dos custos de transação existe, e ela é explicada por outras razões.

Cumprе salientar que o modelo foi testado dentro de uma perspectiva exploratória, assim, mesmo que se encontrasse uma elevada correlação da propensão ao oportunismo na relação entre o proprietário e o agente, para explicar os custos de transação, este resultado estaria restrito as 37 empresas investigadas.

Embora sendo a intensidade dos custos de transação elevada, não se pode dizer que esta intensidade se deve ao oportunismo na relação do proprietário e o *vendor*, conclui-se que o grau de intensidade de custos de transação não foi explicado pelo grau de oportunismo existente na transação com ativos específicos, que nesta pesquisa representa 70% dos casos.

O que leva a concluir que, não se pode desaconselhar a transação com ativos específicos baseando-se na hipótese que estas transações levam ao oportunismo. Contradizendo assim, o observado por WILLIAMSON (1985) nas suas considerações pertinentes à integração vertical de atividades com investimentos específicos.

Pelo enfoque teórico, a análise institucional pode explicar melhor o pendor à não cooperação do agente com o *vendor* para explicar o elevado grau de intensidade nos custos de transação nos projetos de organização por contrato.

### 9.3. Sugestões para futuras pesquisas.

Futuras pesquisas sobre terceirização deveriam abordar este tema pelo enfoque institucional. A análise das instituições pelo prisma econômico pode salientar vários condutores de custos de transação, *transaction cost drivers*, que precisam ser mostrados a título de contribuição para o desenvolvimento de instrumentos de política econômica.

Fala-se muito do “custo Brasil”, mas, na sua maioria, seguindo-se a perspectiva de atender a interesses baseados em vantagens comparativas externas. A análise institucional aqui sugerida diz respeito a um custo Brasil desfavorável às realizações de contratos.

No ambiente onde o as instituições se fundamentam na falta de integridade para com o cumprimento da palavra, ou para com a falta de respeito à propriedade intelectual, as incertezas exógenas ao projeto de terceirização crescem e os custos de transação tendem a impedir às associações empresariais.

Este fato é um fator limitante ao desenvolvimento da tecnologia de informações, que precisa das relações interorganizacionais para se fortalecer. A dificuldade nas inter-relações organizacional, provocada por sistemas fechados, impede o compartilhamento do conhecimento tácito e as inovações tecnológicas deixam de existir.

A visão da Justiça do Trabalho Brasileira também precisa evoluir, passando por um caminho de decisões estratégicas de longo prazo. A política de geração de emprego, embora necessária, tem que se desenvolver *pari passu* a política de estímulo ao empreendedorismo das pequenas empresas.

Neste sentido, os tributos referentes aos encargos do empregador e do empregado devem refletir a necessidade de incentivar tanto o vínculo empregatício quanto o vínculo de prestação de serviço.

Evitar a terceirização como meio de evasão fiscal é importante para que se desenvolvam novas perspectivas para a terceirização como projeto de governança capaz de criar vantagem competitiva para as partes.

As firmas precisam evoluir seus desenhos organizacionais e quebrarem com o paradigma de que o estudo organizacional, sob o qual deve estar fundamentado o estudo sobre terceirização, é consequência da análise de fluxo de caixa descontado ou da análise estratégica de custos.

A prática do poder de barganha nas relações contratuais de terceirização deve ceder espaço à cooperação entre as partes contratuais, para que haja o nascimento de processos interorganizacionais criativos e inteligentes, elevando a capacidade de resposta das firmas-cliente às demandas do ambiente externo por meio de vantagens competitivas sustentáveis.

## **CAPÍTULO 9**

## 10. CAPÍTULO 10-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ABRAMO, C.W. Judiciário e Corrupção. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 de Nov. 2000.
- ACHROL, Ravi; Singh; REVE Toger, STERN, Louis W. The environment of marketing channel Dyads: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, s.1: AMA, 47, p.55-67, fall, 1983.
- ALSTON, L.; EGGERTSSON T.; NORTH, D. C. *Empirical studies in institutional change* New York: Cambridge Press, 1996.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1980.
- APPLEGATE, Lynda M.; McFARLAN, F. Warren; e McKENNEY, James L. *Corporate Information Systems Management: Text and Cases* 4 ed. McGraw-Hill Companies, Inc., 1983.
- AUSTIN, James. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.
- BARNEY, J.B. and HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 175-190, number 15, 1995.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17/1, 99-120, 1991.
- BAYE, Michael R, *Managerial Economics and Business strategy*. London: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark. *Economics of Strategy*. New York. NY: John Wiley & Sons Inc., 2000.
- BORYS, B & JEMISON, D. B; Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations *Academy of management Review*, 14, 234-249.
- BUAUM, Joel A. C., OLIVER, Christine. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*, v.57, 1992.

- CASSON, Mark *The Theory of the Firm* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHAUÍ. M. Acerca da moralidade pública. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 24 de maio de 2001, p .A 3.
- COASE, R. H. *The firm the Market and the Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.
- COASE, R. H. *The nature of the firm*. *Economica*. Vol. 4; p. 386-405. November, 1937.
- CÓDIGO CIVIL; São Paulo: Saraiva, 2002.
- COMMONS, John, R. *Institutional Economics*. Madison: University of Wisconsin Press, 1934.
- CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO, São Paulo: Revista dos Tribunais, , 2000.
- CRUMBLEY, D. Larry, FRIEDMAN, Jack P. ANDERS, Susan B. *Dictionary of Tax Terms*. New York: Barron's Educational Series Inc., 1994.
- DAFT, Richard *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Thomson-Pioneira, 2002.
- DEEPHOUSE, David I. Does Isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*. Vol. 39 No. 4, 1996 p. 1024-1039.
- DEMSETZ, H. "The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol. 4, (1988).
- DOUGLAS, North. Economic Performance Through Time. *American Economic Review*. 359-68, June 1994.
- DOWNES, J., GOODMAN, Jordan *Dictionary of Finance and Investment Terms*. New York: Barron's Educational Series Inc., 1998.
- DYER, Jeffrey H., CHO, Sung Dong, e CHU, Wujin. Strategic Supplier Segmentation: A model for managing suppliers in the 21<sup>st</sup>. century *California Management Review*, 1998.

- DYER, Jeffrey H. e SINGH Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679, vol 23, no. 4, 1998.
- ETZIONI, Amitai. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- FITZROY, Felix R.; ACS, Zoltan J. and GERLOWSKI, Daniel A. *Management and Economics of Organization*. London: Prentice Hall Europe, 1998.
- FOSTER, John. Is there a role for transaction cost economics if we view firms as complex adaptive systems? *Contemporary Economic Policy*. Vol. 18, no. 4, 369-385, October, 2000.
- FÜHRER, Maximilianus C. A. São Paulo: *Resumo de Direito Comercial*. Volume 1, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 1991a.
- FÜHRER, Maximilianus C. A. *Resumo de Obrigações e Contratos* volume 2, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 1991.
- FURUBOTN, Eirik G. e RICHTER, Rudolf. *Institutions and economic theory*. Michigan: The University Michigan Press, 2000.
- GALBRAITH, Jay R. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- GALBRAITH, Jay R. *Organization Design*. MA: Addison-Wesley, 1977.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, and Edward E. *Organizing for the Future: the New Logic for Managing Complex Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- GANDREWS, Kenneth. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1980.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 58 1-19, 1994.
- GOULDNER, Alvin, W. *Organizational Analysis in Sociology*. Today. pp. 400-28 ed. MERTON, Robert K., BROOM, Leonard, COTTRELL JR., Leonard S. New York: Basic Books, 1959.
- HAIR JR., Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. e BLACK, William C. *Multivariate Data Analysis* Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998.

- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. THOMAS, Howard e O'NEAL, Don  
*Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James Reengineering the Corporation: A  
*Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- HARRIGAN, K.R. *Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: D.C. Heath/Lexington Books, 1985.
- HEIDE, Jan B. and RINDFLEISCH Aric. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. *Journal of Marketing*, October 1997.
- HODGSON, G.M. SAMUELS, W. J. and TOOL, M.R. *Institutional and Evolutionary Economics*. Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1994.
- HREBINIAK, R. S. JOYCE, J.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*. Number 21, p. 41-65, 1985.
- JOHN, G. and WEITZ, B. Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 26, 1-14, 1989.
- JOSHI, Ashwin W, STUMP, Rodney L. Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 334-352, 1999.
- JOSKOW, Paul L. Vertical Integration and Long-term contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1), 199-213, spring, 1985. In WILLIAMSON, O. E. e MASTEN, Scott E. *Transaction Cost Economics: the international library of critical writings en economics* 54, vol. II Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1995.
- KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. *Planning Review*. v. 18, 1990.
- KASPER, Wolfgang e STREIT, Manfred E. *Institutional Economics* Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 1998.

- KATAOKA, Heloneida de Carvalho. The Effectiveness of Interorganizational Relationships in a Network Organization 1995. 244 f. Dissertação (Doctor of Philosophy) - Faculty of Management University of Toronto, Canada.
- KLEIN, Benjamin Vertical Integration as Organizational Ownership: The fisher Body – General Motors Relationship Revisited, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (1) 199-213, spring 1988. In WILLIAMSON, O. E. e MASTEN, Scott E. Transaction Cost Economics: the international library of critical writings en economics 54, vol. II Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1995.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. *Organization and Environment: Managing, differentiation and Integration*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- LEITE, Jaci Correa. Terceirização em Informática no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 37, no. 3 68-77, julho-setembro, 1997.
- MANAGEMENT OF TECHNOLOGY: FUTURE DIRECTIONS AND NEEDS FOR THE NEW CENTURY, September 14 and 15, 1998, Arlington, Virginia. National Science Foundation and the University of Miami, Arlington, Virginia: 1998.
- MARCH, James and SIMON, Herbert. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.
- MASTEN, Scott E. The organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry. *Journal of Law and Economics*, XXVII (2), 403-17, October 1984. In WILLIAMSON, O. E. e MASTEN, Scott E. Transaction Cost Economics: the international library of critical writings en economics 54, vol. II Vermont: Edward Elgar Publishing Company, 1995.
- MEIRELLES, Hely Lopes *Direito Administrativo Brasileiro* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1991.
- MENARD, Claude. *Transaction Cost Economics*. Massachusetts: Edward Elgar, 1997.
- MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A. Michael. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publications, 1994.

- MILGROM, Paul e ROBERTS, John. *Economics, Organization & Management*. Upper Saddle Rive, New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian *O processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. *The structure of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- MONTGOMERY CYNTHIA A. *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: towards a synthesis*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1995.
- MOTTA, Fernando Prestes, ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo: FGV, v.39, 6-12, jan. /mar. 1999.
- NELSON, R. R. e WINTER, S.G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts: Gelknap Press, 1982.
- NOGUEIRA, Rui Barbosa. *Curso de Direito Tributário*. São Paulo: Saraiva, 1990.
- NORTH, Douglas. *Institutions, Institutional Change and Economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OSTROM, E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge and New York: Cambridge University Press, 1990
- PALGRAVE. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. London: Macmillan reference ltd, vol. 3, 1998.
- PENROSE, E.T. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: University Press, 1959.
- POLONIO, W. A. *Terceirização: aspectos legais trabalhistas e tributários*. São Paulo: Atlas, 2000.
- POPPO, Laura and ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm. Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal* vol. 19/9. 853-877, 1998.
- PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

- PORTER, Lyman W., LAWLER III, Edward E., HACKMAN, J.R. *Behavior in Organization*. New York: McGraw –Hill, 1975.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Trad. Elizabeth Maria Pinto Braga. 7a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michel E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* Trad. Elizabeth Maria Pinto Braga. 17a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POWELL, W.W. Neither market nor Hierarchy: networks forms of organization. In STAW, B. M., CUMMINGS, L.L. (Org). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- PRAHALAD, C.K. and HAMEL, G., The core competence of the corporation *Harvard Business Review* no. 66, 79-91, 1990.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May - June 79-91, 1990.
- RIGGS, F. W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.
- RIPIN, Kathy M. and SAYLES, Leonard R. *insider strategies for outsourcing information systems: building productive partnerships avoiding seductive traps*. New York: Oxford University Press, 1999.
- SARATT, Newton. A Polêmica da Quarteirização. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 12 de dezembro de 2000.
- SCHOLES M. S. e WOLFSON M. A. *Taxes and Business Strategy* New Jersey: Englewood Cliffs, 1992.
- SCOTT, W. Richard. *Organizations Rational, Natural and Open Systems*. Fourth Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- SIMON, Herbert. On the Behavioral and Rational Foundations of Economic Dynamics. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 35-36, March 1984.
- TEECE, D.J., PISANO, G., and SHUEN, A., Dynamic capabilities and strategic management working paper, in: CONSORTIUM ON COMPETITIVENESS AND COOPERATION, UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY, 1992.

- THOMPSON, James D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- THORNTON, D. B. *Managerial tax planning*. Toronto: John Wiley & Sons, 1993.
- TSANG, Eric W. K. Choice of international technology transfer mode: a resource-based view. *Management International Review*. Vol. 37/2, 151-168, 1998.
- TSANG, Eric W. K. Transaction Cost and Resource-Based explanations of Joint Ventures: a comparisons and synthesis. *Organization Studies*. Vol. 21/1 215-242, 2000.
- VASCONCELLOS, Luiz Henrique Rigato. Planejamento estratégico da cadeia de suprimentos. 2002. 202 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- WALD, Arnoldo *Curso de Direito Civil Brasileiro: obrigações e contratos*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1992.
- WEBER, M. *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978.
- WESSELS, Walter J. *Economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Tomson-Pioneira, 2002.
- WHITTINGTON, Richard. *What is strategy - and does it matter?* London: Thomson, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22, 1979.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- YIN, Robert K. *Applications of case study research*. London: Sage Publications, 1993.

YOSHINO, Michael, Y., RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

ZIKMUND, William G. *Business Research Methods*. New York: Harcourt Brace College Publishers, 1994.

## **APÊNDICE.**

11. APÊNDICE.

11.1. Pesquisa de campo.

*Neste capítulo, expõem-se as questões que serviram de base para o teste de hipóteses acerca do problema de relacionamento nos projetos de terceirização. Este questionário se tornou um guia importante na conversação mantida com experts em processos de gestão de contratos de terceirização em TI.*

Quadro 11-1 Modelo do questionário de pesquisa de campo.

Nome do respondente\_\_\_\_\_

Cargo:\_\_\_\_\_

Nome da Empresa:\_\_\_\_\_

Contratante (agente): \_\_\_\_\_

Contratado: (vendedor) \_\_\_\_\_

FATORES  PARA CADA FATOR A SEGUIR DEVERÁ SER INFORMADO O NÍVEL DE INTENSIDADE DE ACORDO COM A ESCALA À DIREITA.	Nível de Intensidade				
	nenhuma	Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito Alta
1. Com que intensidade, para fechamento do negócio, você realiza investimento em treinamento, organização, informação e atendimento; de uso exclusivo da proposta em foco (especificidade por ativo dedicado).					
2. Com que intensidade o agente interfere na propriedade intelectual do vendedor, impedindo-o de comercializar com congêneres da empresa, por um período de 5 anos contado a partir da assinatura do contrato.					
3. Com que intensidade o agente prefere contratos de terceirização destinados a só complementar a capacidade operacional do departamento interno de TI da contratante.					

4. Com que intensidade, para fechar o negócio, você realiza investimento de capital, específico à fase de diagnóstico da proposta (especificidade por ativo físico).					
5. Com que intensidade, para fechar o negócio, você realiza investimento em desenvolvimento de habilidades especializadas, ou de utilidade exclusiva à execução da proposta, (especificidade por ativo humano).					
6. Com que intensidade o agente se baseia na pormenorização do contrato por níveis de serviço com a finalidade de monitorar o <i>vendedor</i> .					
7. Com que intensidade a agente contrata baseando-se na economia de custo e de tributo que a terceirização pode gerar.					
8. Com que intensidade o agente contrata, baseando-se na facilidade da eventual substituição da tecnologia de informação adquirida.					
9. Com que intensidade o agente evita contratos de terceirização que levam a um vínculo muito forte com a outra parte contratual.					

FATORES  PARA CADA FATOR A SEGUIR DEVERÁ SER INFORMADO O NÍVEL DE INTENSIDADE DE ACORDO COM A ESCALA À DIREITA.	Nível de Intensidade				
	nenhuma	Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito Alta
10. Com que intensidade o agente evita contratos de longa duração com a outra parte contratual a fim de não formar vínculos de dependência.					
11. Com que intensidade o agente prefere contratos que facilitam a mudança de cláusulas contratuais ou de fornecedor.					
12. Com que o <i>vendedor</i> , para conseguir dados e informações inerentes ao projeto, precisa submeter-se à rígida hierarquia de autoridade imposta pelo agente.					
13. Com que intensidade o agente se baseia nas cláusulas contratuais pormenorizadas para liberar o pagamento do <i>vendedor</i> e avaliar seu desempenho.					
14. Com que intensidade o agente evita estabelecer relação próxima com o <i>vendedor</i> , não conquistando sua confiança nem seu comprometimento para com os objetivos da firma.					

15.	Com que intensidade o agente se baseia em meios que desmotiva o <i>vendedor</i> a introduzir recursos raros e heterogêneos para dentro da organização.					
-----	--	--	--	--	--	--

FATORES		Nível de Intensidade				
PARA CADA FATOR A SEGUIR DEVERÁ SER INFORMADO O NÍVEL DE INTENSIDADE DE ACORDO COM A ESCALA À DIREITA.		Nenhuma	Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito Alta
16.	Com que intensidade o proprietário investe em programas de comunicação visando a integrar o <i>vendedor</i> nos negócios da organização.					
17.	Com que intensidade o agente, por motivo de reajuste de preço, evita conceder direitos de revisão contratual ao <i>vendedor</i> , visando a complicar a situação financeira do <i>vendedor</i> .					
18.	Com que intensidade o agente prefere contratar em mercados onde haja muitas opções de fornecedores em potencial e muita rivalidade competitiva entre eles.					
19.	Com que intensidade o agente se indis põe a efetuar revisões de preço, mesmo que esse reajuste esteja justificado por onerosidade excessiva e por contingências imprevisíveis quando na assinatura do contrato.					
20.	Com que intensidade o agente não-abdica dos seus interesses de lucro de curto prazo sobre o <i>vendedor</i> e não enxerga os benefícios que a terceirização é capaz de trazer à posição competitiva da firma na indústria.					
21.	Com que intensidade você prefere prestar ou contratar serviço numa indústria que não exige a realização de investimentos específicos.					
22.	Com que intensidade se constata que o agente tem dificuldade de manter relacionamento próximo com o <i>vendedor</i> prejudicando o compartilhamento do conhecimento tácito (troca de experiências)					

FATORES  PARA CADA FATOR A SEGUIR DEVERÁ SER INFORMADO O NÍVEL DE INTENSIDADE DE ACORDO COM A ESCALA À DIREITA.	Nível de Intensidade				
	Nenhuma	Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito Alta
23. Com que intensidade, o agente, ao longo das fases de implementação do projeto, eleva as metas e reduz os prazos do cronograma de responsabilidade do <i>vendor</i> .					
24. Com que intensidade o proprietário investe em programas de entrosamento do <i>vendor</i> com o agente com o intuito de que formem uma equipe multidisciplinar.					
25. Com que intensidade o proprietário investe em sistemas de comunicação que aproxime o relacionamento do agente com o <i>vendor</i> , por exemplo, intranet e sites de discussão.					
26. Com que intensidade o agente, atendo-se ao contrato jurídico, quase não explora alternativas ocupacionais que promovam a cooperação entre ambos.					
27. Com que intensidade o proprietário investe na ampliação do emprego da tecnologia de informação (intranet e extranet) com o intuito de que o agente e o <i>vendor</i> , compartilhem, de forma integrada, a mesma base de dados.					

<b>FATORES</b>  <b>PARA CADA FATOR A SEGUIR DEVERÁ SER</b> <b>INFORMADO O NÍVEL DE INTENSIDADE DE ACORDO</b>  <b>COM A ESCALA À DIREITA.</b>	Nível de Intensidade				
	nenhuma	Muito Baixa	Baixa	Alta	Muito Alta
28. Com que intensidade o <i>vendedor</i> elevou o seu <i>status</i> à condição de <i>stakeholder</i> importante para o proprietário, tendo ganhado espaço que era do agente e se constituído parte integrante da cadeia de valor da empresa.					
29. Com que intensidade o proprietário <i>expressa</i> confiança no <i>vendedor</i> , atribuindo-lhe funções que antes eram exercidas pelo agente.					
30. Com que intensidade o agente realiza visitas às instalações do <i>vendedor</i> para averiguar suas condições de prestador de serviços.					
31. Com que intensidade a relação entre o proprietário e o <i>vendedor</i> se tornou tão forte que pode evoluir de contrato de terceirização para <i>joint venture</i> com participação ( <i>Joint venture with equity basis</i> ).					
32. Com que intensidade a relação contratual entre o proprietário e o <i>vendedor</i> ameaça a empregabilidade ou o poder ou o prestígio do agente.					
33. Com que intensidade a relação do agente com o vendedor tende a ser amistosa no início do contrato e, à medida que o contrato vai evoluindo, a relação entre ambos vai ficando mais hostil e ausente de cooperação.					

**11.2. Relação de empresas entrevistadas.**

O Quadro 11-2 exibe o conjunto de empresas que participaram dessa pesquisa contendo um grupo de trinta e sete empresas, das quais como contratante foram dezesseis e, como contratado, vinte e uma empresas. O quadro também mostra o nome e o cargo das pessoas entrevistadas.

**Quadro 11-2 Relação de empresas participantes da pesquisa.**

Nome da empresa	Identificação do entrevistado		Perspectiva do entrevistado
	Contato	Cargo	
IBM do Brasil	Jorge Luis Cordenonsi	Gerente de tecnologia de Informação	Contratado
Siemens Ltda Information and Knowledge Manager	Eduardo W. Murad	Chief Information Officer	Contratante
Arthur D. Little	Paulo Apsan	CEO-Chief Executive Officer	Contratado
UNICOMM Empreendimentos e Comércio Ltda.	Norberto Antônio Torres	Diretor-Presidente	Contratado
UNICONSULT Sistemas e Serviços	Fernando Di Giorgi	Diretor Geral	Contratado
São Paulo Alpargatas S.A.	Nelson do Val Júnior	Coordenador de telecomunicações	Contratante
Bandeirante Energia S.A.	Alexandre Junqueira Franco	Gerente Executivo de Informática	Contratante.
Delphi Automotive Systems	Carlos Roberto Leite	Diretor de Tecnologia de Informação	Contratante
Indústrias Klabin	José Geraldo Antunes	Diretor de Tecnologia de Informação	Contratante
Nossa Caixa	Alberto Mac Dowell de Figueiredo	Diretor de tecnologia de Informação e de recursos humanos.	Contratante
Diveo do Brasil Telecomunicações Ltda.	Luis Gustavo Dutra	Business Director	Contratado
PricewaterhouseCoopers	Wander Xavier	Principal	Contratado

		Consultant	
ASG do Brasil	Mário M. Machado	Latin America South vice-president.	Contratado
Celestica do Brasil Ltda.	Ewelson Zanini	Technology Information Manager	Contratante
Kodak Brasileira	Sérgio Martin Falcon	Vice-President of Information Technology	Contratante
EDS do Brasil Ltda	Márcio Lotto	Diretor de Operações.	Contratado
Duke Energy International	Victor Bruno Junior	Gerente de Sistemas de Informação	Contratante
BRQ Informática	Edval da Silva Tavares	Diretor Comercial	Contratado
UNEAR	Heitor N. Simão.	Diretor de tecnologia	Contratante
PROMON Intelligens	Jefferson Plentz	Gerente de tecnologia de Informação	Contratado.
BICBANCO	Carlos Schiliró Jr	Diretor de Tecnologia de Informação	Contratante
Stefanini technology Information Solutions.	André Luis Vendolin	Gerente de Informática	Contratado
METRÔ- Companhia do Metropolitano de São Paulo..	Gustavo Celso de Queiroz Mazzariol	Gerente de Informática e TI	Contratante
Grupo Imarés	Celso Quida Salles	Gerente de infra-estrutura tecnológica	Contratado
Microsiga Software S. A.	Claudinei Matasso Benzi.	Diretor de Atendimento e Relacionamento	Contratado
Trevisan Tecnologia da Informação Ltda.	Carlos Eduardo Cunha	Diretor	Contratado
Metropolitan Logística.	Sérgio Brejon.	Diretor de Logística	Contratante
COMMUNIPLEX.	Paulo de Tarso Homem Pereira.	Diretor	Contratado
Móbile Telemática Ltda.	José Jairo Santos Martins	Diretor Presidente.	Contratado
Ibmec Educacional S.A.	Christian G.J. Menescal	Gerente de Tecnologia	Contratante

Instituto Presbiteriano Mackenzie	José Augusto Pereira Brito	Gerente de Informática	Contratante
Hércules Sistemas Logísticos Ltda.	Eduardo Amora Marafanti	Diretor Geral	Contratante
CH- Consultoria em RH e Informática	Carlos Henriques Jr.	Sócio-Gerente	Contratado
C&S -Consultoria de Informática.	Newton Siqueira da Silva.	Sócio-Gerente	Contratado
BK Informática	Bernardo Kogan.	Sócio-Gerente.	Contratado.
Request Informática Ltda.	Romeu Dias Martins.	Diretor Gera	Contratado
TI Soluções Ltda.	Wladimir Borgonovi	Sócio- Gerente	Contratado

### 11.3. Índice remissivo.

abuso do poder .....	124	contrato de adesão .....	34
<i>adverse selection</i> .....	126	contrato paritário.....	35
<i>agency problem</i> .....	123	contrato pormenorizado.....	31
alíquota explícita .....	133	contrato relacional .....	74, 84
alíquota implícita .....	133, 146	controle.....	57, 61, 109
<i>arm's length</i> .....	31	controle com desvio de finalidade .....	124
assimetria de informação ...	121, 128	cooperação.....	27, 85, 88
atividades de apoio .....	81	custo de capital.....	97
atividades primárias .....	81	custo de oportunidade ..	53, 104, 133
ativo específico .....	16	custo marginal do prazo de contratação .....	119
ativos específicos.....	97	custos de coordenação .....	37
barreira de entrada.....	99	custos de transação.....	18, 20, 97, 98, 103, 106, 108, 113, 132
<i>body shop</i> .....	18	custos implícitos .....	53
<i>bounded rationality</i> .....	93	deseconomias de escala .....	109
cadeia de valor.....	80, 108	Desvio de finalidade .....	124
campo de incidência tributária....	135	diferenciação .....	65
<i>ceteris paribus</i> .....	33	Direito Administrativo Brasileiro..	124
Código Civil Brasileiro .....	16, 21	direito autoral.....	94, 99, 100
competência essencial.....	81	direito de exploração .....	101
comprometimento .....	84	direito de propriedade.....	93, 101
confiança.....	88, 98	direito material .....	99
conhecimento tácito .....	84, 123	direito pessoal .....	99, 100
Conselho Tributário Nacional, CTN .....	135	distribuição de riqueza.....	102
Consolidação das Leis do Trabalho - CLT .....	136	distribuição equilibrada de renda	102
construto .....	40	divisão do trabalho .....	88
contrato .....	95, 104	domínio do ambiente de TI.....	67
contrato neoclássico .....	77	economia institucional .....	86
contrato clássico .....	75		

empreendedorismo .....	108	<i>hedging</i> contratual .....	122
equilíbrio do prazo contratual .....	119	<i>hidden actions</i> .....	124
<i>erga omnes</i> .....	99	<i>hidden characteristics</i> .....	124
especificidade por ativo dedicado .....	115	ilícito fiscal .....	138
especificidade por ativo físico ....	115	imperfeições ou desconformidades de mercado .....	114
especificidade por ativo humano	115	impostos e contribuições fiscais .	134
especificidade por localização....	115	incentivo fiscal .....	131
estrutura de governança 24, 97, 108		incerteza .....	21, 97
estrutura de governança bilateral 35, 79		incerteza endógena .....	21, 121
estrutura de governança híbrida ..	38	incerteza exógena .....	121
estrutura de governança pelo mercado.....	37	incompletude do contrato .....	84, 107
estrutura de governança por transação específica.....	35, 99	infração fiscal .....	138
estrutura de governança por transação específica e bilateral	37	instituições.....	93
estrutura de governança trilateral.	76	instituições externas .....	87
estrutura de governança unificada .....	74	instituições internas .....	87
estrutura do comportamento .....	57	investimento específico .....	100
estrutura normativa .....	57	investimento idiossincrático .....	113
estruturas de governança .....	92	investimentos específicos.....	97
estruturas mecánísticas .....	59	<i>joint venture</i> .....	102
estruturas orgânicas.....	59	justiça comutativa .....	87
evasão fiscal .....	18, 138	justiça distributiva .....	87
fato gerador do tributo .....	134	justiça política .....	87
fator de substituição .....	22, 99	liberalismo .....	96
freqüência de atividade rotineira	121	licença de uso.....	101
freqüência rotineira .....	99	lobistas .....	89
governança pelo mercado.....	75	lucro econômico .....	53
governança por transação específica .....	78	lucro normal.....	53, 54
		margem de lucro.....	81
		<i>mix</i> de contratos .....	144
		<i>mix</i> de recursos .....	38
		<i>moral hazard</i> .....	125
		multilateralidade do contrato privado .....	132

*non-compliance* .....84  
 oportunismo ..... 85, 100, 107, 117  
 oportunismo por *holdup* ..... 116  
 organização de sistema aberto ...37, 67  
 organização de sistema fechado.. 37  
*pacta sunt servanda* .....96  
 pensamento político .....87  
 poder de barganha ..... 31, 32, 103  
 poder discricionário ..... 59, 74, 78  
 poder vinculado ..... 59, 75  
 princípios contratuais .....96  
 problema de agência..... 118, 124  
 programa fonte ..... 101  
 projeto de terceirização .. 56, 61, 102  
 propriedade industrial.....99  
 propriedade intelectual... 83, 94, 100  
 quarteirização.....26  
*quasi-rent* ..... 35, 79, 103  
 racionalidade limitada ou bounded rationality ..... 114  
*rebus sic standibus*83, 94, 96, 121, 128  
 relação de autoridade ..... 108

relacionamento com investimento específico.....113  
 renda relacional ..... 35  
*rents* ..... 89  
*rent-seeking*.....89, 103  
 seleção adversa .....126  
 setup costs ..... 77  
*shifting costs*.....23, 119  
*shirking* .....124  
 sistema de oportunidade .....104  
 sistema de organização aberto ... 60  
 sistema de organização fechado . 60  
 sistema de organização natural... 57  
 sistema de organização racional . 62  
 sistema organização racional ..... 56  
 sunk costs .....77, 100, 114, 117  
*tax compliance*.....89, 135  
 teoria da dependência de recursos .....54, 106  
 teoria da imprevisão ..... 96  
 teoria econômica evolucionária ..106  
 transação..... 15  
 vantagem competitiva.....27, 65, 81