

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE.**

WENDER FRAGA MIRANDA

**A REPUTAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE
SERVIÇOS EM UMA GERADORA E DISTRIBUIDORA
DE ENERGIA ELÉTRICA.**

**VITÓRIA – ES
2006**

WENDER FRAGA MIRANDA

**A REPUTAÇÃO NA COORDENAÇÃO DE
SERVIÇOS EM UMA GERADORA E DISTRIBUIDORA
DE ENERGIA ELÉTRICA.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. André Carlos Busanelli de Aquino

**VITÓRIA – ES
2006**

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente:

Aos meus pais Antonio e Ana, por terem sido o contínuo apoio em todos estes anos, ensinando-me, principalmente, a importância da construção e coerência de meus próprios valores.

À minha esposa Mônica, acima de tudo pelo inestimável apoio e pela paciência e compreensão revelados ao longo destes meses.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado pelo convívio e crescimento.

Aos amigos Gleydson, Sócrates e Isac, pelo apoio irrestrito e pela disponibilidade em contribuir na construção desta dissertação.

A toda equipe da Fucape pelo carinho com que sempre atenderam minhas solicitações.

Ao Conselho Regional de Contabilidade do Espírito Santo, que me concedeu uma bolsa durante a realização deste mestrado, fato este que muito contribuiu para a viabilização desta dissertação. Portanto, deixo aqui expresso meu agradecimento.

E, principalmente, ao Grande Arquiteto do Universo que sempre esteve junto a mim, me abençoando e iluminando meu caminho.

Muito Obrigado.

“O correr da vida embrulha tudo.

A vida é assim:

esquenta e esfria,

aperta e daí afrouxa,

sossega e depois desinquieta

o que ela quer da gente é

CORAGEM”

(Guimarães Rosa)

*Aos meus pais Ana e Antonio, aos meus
irmãos Dângelo e Elton e a Mônica, pelo
amor, exemplo e estímulos. A Deus pela
vida.*

RESUMO

Este trabalho investigou o efeito da reputação em transações onde há fornecimento de serviços de construção e manutenção de redes de transmissão de energia elétrica. O estudo foi realizado em uma unidade regional, responsável pela distribuição de energia elétrica na região leste do Estado de Minas Gerais. Foram analisadas 129 transações de longo prazo. Na busca de evidências do efeito da reputação no desenho dos contratos em transações recorrentes envolvendo os mesmos agentes, foi feita uma análise de todos os documentos contratuais. A amostra intencional contou com 86% do orçamento de serviços de construção e manutenção de redes de distribuição da Geradora. Os resultados evidenciam que o efeito da reputação minimiza o risco contratual e promove a redução dos custos de transação.

Palavras-chave: Contratos, Serviços, Custo de Transação, Reputação.

ABSTRACT

This study investigated the effect of the reputation in transactions where there are supply of construction services and maintenance of nets of electric power transmission. The study was accomplished in a regional unit, responsible for the electric power distribution in the area east of the State of Minas Gerais. 129 transactions of long period were analyzed In the search of evidences of the effect of the reputation in the drawing of the contracts in appealing transactions involving the same agents, it was made an analysis of all of the contractual documents. The intentional sample counted with 86% of the budget of construction services and maintenance of nets of distribution of the Generating. The results evidence that the effect of the reputation minimizes to contractual risk and it promotes the reduction of the transaction costs.

Keyword: Contracts, Services, Cost of Transaction, Reputation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esboço de três níveis.....	31
Figura 2: Mapa da região de atuação da Geradora	54
Figura 3: Mapa das redes de distribuição pesadas.....	54
Figura 4: Hipótese Básica da ECT	64
Figura 5: Mapa de causalidade 1.....	65
Figura 6: Mapa de causalidade 2.....	66
Figura 7: Mapa de causalidade 3.....	66
Figura 8: Mapa de causalidade 4.....	67

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – As inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação.....	24
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Efeito da Reputação.....	17
2.1.2	Gerenciamento da Reputação.....	25
2.1.3	Formas de Mensuração da Reputação.....	27
2.1.4	Relação entre reputação e Formas Organizacionais.....	29
2.2	Nova Economia Institucional – NEI.....	30
2.2.1	Economia dos Custos de Transação – ECT.....	32
2.2.1.1	Pressupostos comportamentais.....	36
2.2.1.2	Atributos da Transação.....	40
2.2.1.3	Formas Organizacionais.....	44
2.2.1.4	Formas Contratuais.....	49
2.2.2	Ambiente Institucional	50
3	TRANSAÇÃO DE SERVIÇOS.....	53
3.1	A Geradora.....	53
3.2	Transações.....	54
3.3	A Contratação.....	55
3.3.1	Formas de Contratação.....	56
3.4	Entendendo os Contratos.....	57
3.4.1	Análise do conteúdo dos Contratos.....	58
3.5	Entrevistas.....	62
4	ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	63
4.1	Concepção do Modelo de Pesquisa.....	63
4.2	Planejamento da Amostra.....	67
4.3	Variáveis e Hipóteses.....	68
4.3.1	Variáveis Dependentes.....	69
4.3.1.1	Detalhamento.....	69
4.3.1.2	Vigência.....	69
4.3.2	Variáveis Independentes.....	69
4.3.2.1	Reputação.....	69

4.3.3	Variável moderadora.....	70
4.3.3.1	Penalidade.....	70
4.3.4	Variáveis de controle.....	71
4.3.4.1	Ativo específico: K.....	71
4.3.5	Hipóteses e Equações.....	71
5	RESULTADOS OBTIDOS.....	75
6	CONCLUSÃO.....	79
	REFERÊNCIAS.....	81
	APÊNDICES.....	89

1. INTRODUÇÃO

A reputação e a qualidade em transações que envolvem serviços são importantes elementos para a tomada de decisão e para suas estratégias privadas. Com a intensificação do processo de integração de mercados, muitas vezes a sobrevivência das empresas pode depender do desenvolvimento de uma reputação favorável (GRAY e BALMER, 1998; FOMBRUN, 1996, 2000; ANDRIOF e MCINTOSH, 2001). Dois mecanismos normalmente vistos separados na literatura contribuem para a gestão da relação no fornecimento de serviços. De um lado, o instrumento contratual, necessário para delinear a relação e promover o controle e a correção de falhas. Do outro, a reputação da firma reconhecida como estratégias de adição de valor por parte do fornecedor e de minimização de custos por parte do contratante.

As instituições¹ são qualquer forma de restrição que as firmas definem para suas interações. Elas podem ser formais, como as cláusulas contratuais, e informais como as convenções e os códigos de conduta (NORTH, 1990, p. 4). As trocas amparadas pela reputação são vistas como substitutas para contratos complexos em transações entre firmas, enquanto uma alternativa é que esses contratos formais e a boa reputação sejam vistos como complementares (POPPO e ZENGER, 2002, p. 707). Furubotn e Richter (2005, p. 124) ressaltam que existem diferentes níveis de incentivos, tácita ou compulsoriamente, à adoção, por parte dos agentes, dos mecanismos de desenvolvimento da reputação, inclusive com implicações estratégicas.

¹ Para North (1990), as instituições são os códigos de conduta e comportamento, as leis e procedimentos esperados, que representam a regra geral para interações.

Entender a interação dessas relações formais e informais e de que modo interagem em termos de sua complementaridade ou de sua substituição é de importância fundamental (LAZZARINI *et al*, 2002, p. 2). Os mecanismos formais, baseados nos contratos, e os informais, baseados na reputação, são freqüentemente analisados separadamente na literatura. Surgem opiniões divergentes, com a reputação² sendo substituída pela completude contratual e a completude contratual sendo complementada pela reputação. Duas áreas de pesquisa destacam-se como importantes em relação ao cumprimento e à adequação das firmas às normas e a códigos de conduta (COHEN,1998, p. 47). Na primeira, a incorporação de normas, convenções e a reputação da firma como minimizadora de risco e redutora de custos. Na segunda, o uso de incentivos internos que a organização possui para se adequar a essas normas e códigos de conduta. Este trabalho procura enfocar a primeira área e testar empiricamente, partindo da percepção do contratante, a relação entre a adoção de mecanismos formais e informais (reputação) na minimização dos custos e a redução do risco contratual, assim formulado: nas relações com a geradora, os riscos contratuais e os custos de transação podem ser reduzidos em transações que envolvam fornecimento de serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica ?

A existência da reputação favorável é percebida pelo contratante pela combinação de diferentes atributos (WILLIAMSON, 1996, p. 153-155). Alguns são sinalizados pela credibilidade, qualidade, responsabilidade e pela reputação.

² “A reputação é a porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuído à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado” (FURUBOTN E RICHTER, 2005).

Fatores como, maior detalhamento do conjunto contratual surgem em função de sua baixa reputação e de sua racionalidade limitada ao superestimar, subestimar ou não compreender determinados riscos e benefícios. Essa é uma das justificativas para este trabalho atuar junto ao contratante do serviço a fim de avaliar os mecanismos formais e a reputação.

As determinações contratuais estão presentes para garantir os direitos de propriedade, a inspeção e a punição, o cumprimento das atividades necessárias que permitem alcançar um nível de segurança e qualidade dos serviços transacionados.

Ao estabelecer regulamentos e normas, dois tipos de custos surgem: o de fazer cumprir (*enforcement*) e o de monitorar. Portanto, para minimizar os custos, deve escolher qual será a estrutura de governança³ (WILLIAMSON, 1996) que mais eficientemente, ou a um menor custo de transação⁴ (WILLIAMSON, 1985, p. 1), faz com que essas normas sejam pelos diferentes *stakeholders*.

A gestão da qualidade torna-se importante na medida em que existem custos e penalidades em decorrência de falhas afetando diretamente a rentabilidade das empresas de geração e distribuição de energia elétrica. Entre os prejuízos causados por falhas, estão os custos de ações judiciais, as indenizações aos consumidores, o desgaste da imagem da empresa, além de penalidades aplicadas por agências reguladoras, já que a geração e distribuição de energia elétrica é uma concessão pública.

As empresas estão preocupadas em investir no desenvolvimento de seus fornecedores, com o intuito de aumentar a credibilidade, disciplinar o processo de

³ Segundo Williamson (1996, p. 11, tradução nossa) “Uma estrutura de governança é, portanto, um pensamento útil de uma estrutura institucional na qual a integridade de uma transação ou um relacionado grupo de transações são dedicadas”.

⁴ “O custo de transação surge quando um produto ou serviço é transferido por meio de uma interface tecnologicamente separada (WILLIAMSON, 1985, p. 1, tradução nossa)”.

fornecimento, melhorar a qualidade e o desempenho, reduzindo o risco de fornecimento inadequado e minimizando custos. Assim, a reputação pode ser vista como uma consequência do processo competitivo, proporcionando um efeito atenuante do incentivo ao comportamento oportunista, uma vez que os ganhos imediatos são suplantados pelas perdas de ganhos futuros (WILLIAMSON, 1996, p. 153)

A pesquisa procura, através da percepção do contratante, a validação dos mecanismos informais (reputação) como redutores de riscos e minimizadores de custos. O objetivo do trabalho é testar empiricamente, o efeito da reputação como minimizador dos custos de transação e como redutor do risco contratual em transações de fornecimento de serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica.

A escolha da reputação em serviços como foco da pesquisa é atribuído ao fato da existência de assimetria informacional em relação aos atributos de qualidade do serviço prestado, além do volume de recursos dedicados nos serviços transacionados e na responsabilidade social intrínseca a uma concessão de serviço público.

É razoável supor que quanto maior a reputação favorável do fornecedor percebida pelo contratante, menores serão os custos de transação advindos desta relação. Além disso, quando essa reputação é abalada, afeta diretamente as relações futuras. Neste caso, o desenho contratual seguinte contará com maior detalhamento e cláusulas de salvaguardas. Em outras palavras, quanto maior for a percepção quanto ao desenvolvimento da reputação, menor a necessidade de se investir em mecanismos formais e vice-versa.

As hipóteses a serem testadas neste trabalho estão vinculadas ao modelo apresentado no capítulo quatro e estão assim formuladas:

H₁: O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com o tempo de relacionamento entre a geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e positivamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

H₂: O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e positivamente relacionado com impacto econômico (PENALIDADE);

H₃: A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com o tempo de relacionamento entre geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

H₄: A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo discorre sobre os principais estudos desenvolvidos, conceitos, origem e importância do tema.

2.1. Efeito Reputação

As primeiras conceituações de reputação nascem na literatura da organização industrial sobre competição imperfeita. O sistema de reputação surge por ocasião da existência de contratos imperfeitos ou assimetrias de informação. Entretanto, há a necessidade de existir um banco de dados suficiente para que as partes envolvidas possam avaliar historicamente o comportamento das contrapartes.

O efeito reputação aumenta o número de informações disponíveis no momento da confirmação da transação ao garantir que as promessas feitas sobre as características do bem ou serviço ora transacionado, sejam cumpridas. Essa relação é muito frágil entre as partes envolvidas, podendo ser perdida a qualquer momento por se detectar atitudes oportunistas.

The source of this faith must be the firm's reputation, particularly its reputation concerning how it responds to unforeseen contingencies. Kreps goes as far to say that faith in the firm's willingness to use its authority wisely is the "glue that permits mutually beneficial transactions to take place".

It is true, however, that reputation works as an enforcement mechanism only if it is possible to observe whether an actor reneges on his responsibilities.

(FURUBOTN e RICHTER, 2005, p. 375)

De modo geral, a reputação não necessita de entidades especializadas em sua aferição, ocorrendo somente quando as partes envolvidas a percebem diretamente. Mas vale ressaltar que em grandes redes comerciais esta percepção

fica prejudicada devida à impossibilidade de se conseguir monitorar todas as transações diretamente. (FURUBOTN e RICHTER, 2005, p. 375-376)

A reputação é desenvolvida por comportamentos confiáveis entre as partes, possibilitando a diminuição de cláusulas contratuais de salvaguardas e os custos de fiscalização, monitoração e inspeção nas transações. Portanto, a reputação tem grande impacto econômico.

Zylbersztajn (2000) ressalta que os mecanismos de reputação induzem à cooperação sempre que existam transações recorrentes envolvendo os mesmos agentes, podendo ser interpretada como cooperação benigna e não oportunista. Entretanto, a quebra desta transação por um movimento oportunista promove a perda do valor descontado do fluxo de caixa que incentiva os agentes à cooperação.

A reputação das partes exerce um papel crucial nos processos organizacionais tais como transferência de preços, alocação de capital, compensação e governança corporativa. (BAKER *et al.*, 1997, p. 26). A partir do momento em que se percebe que a reputação tem impactos profundos sobre a performance corporativa, não é mais possível ignorá-la. Portanto, entender como se constrói a reputação, como lidar com ela no dia-a-dia da organização, como sustentá-la durante os anos, como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders* tem-se tornado um dos grandes desafios das organizações dada à similaridade dos concorrentes e, que a decisão por uma ou outra organização, poderá ocorrer levando-se em conta a reputação.

A literatura sobre o assunto, de acordo com Sabaté *et al.* (2003), revela que a reputação distingue a qualidade dos produtos (MILGRON; ROBERTS, 1986), e serviços (POPPO e ZENGER, 1998); assegura a garantia de contratos (CORNELL e SHAPIRO, 1987; SABATÉ *et al.*, 2003); legitima o comportamento da firma

(FOMBRUN, 1998; FOMBRUN *et al.*, 2000); atua como forma inibidora de novos entrantes no setor (KREPS e WILSON, 1982; MILGRON e ROBERTS, 1982); e assegura mais, que a honestidade de sua conduta nas transações com os diversos *stakeholders*, assegura o respeito a seus interesses (CORNELL e SHAPIRO, 1987).

Petrick *et al.* (1999) consideram que a reputação pode ser vista como o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa), no sentido de maximizar o seu *status* moral e socioeconômico. O capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma corporação de boa performance no mercado.

Em transações que envolvam o fornecimento de serviços, onde a percepção da qualidade poder ser difícil, o desenvolvimento da reputação dos fornecedores pode auxiliar na minimização dos custos e na redução dos riscos contratuais como salienta Zylbersztajn (2000, p. 46) “o empresário que considerar o papel da reputação, num mercado exigente, poderá cometer erros irreparáveis”. O autor sustenta que um dos mecanismos mais importantes de controle do oportunismo é o desenvolvimento da reputação, medida com o valor presente de um fluxo futuro de recursos advindos do bom desempenho da empresa.

Na visão de Brickley *et al.* (2002, p. 2) a reputação da empresa para o comportamento ético, incluindo sua integridade percebida em lidar com clientes, fornecedores, e outras partes, é parte do valor do seu nome (*brand name capital*); dessa forma, isto é refletido em sua avaliação (assim como o capital humano individual é baseado em parte em sua reputação para o comportamento ético). Nesse sentido, mercados privados propiciam importantes incentivos para o

comportamento ético, ao imporem custos em organizações e indivíduos que rompem padrões éticos estabelecidos.

Os comentários de Zylbersztajn (2000, p. 47-48) relacionam a questão da ética com o aspecto institucional e a conduta das empresas:

[...] mesmo se a solução da questão do relativismo ético pudesse ser alcançada partindo de um padrão cultural comum, cabe perguntar como se pode induzir as organizações a adotarem determinados padrões éticos. Esta pergunta de central importância para os administradores e cientistas das organizações em geral. Se comportamento não ético adiciona custos às transações, uma vez que a cooperação voluntária nem sempre é alcançada, quais são as prescrições que se pode fazer para mitigar o problema, seja na esfera privada ou pública ? Como as sociedades, e dentro delas as organizações, podem incorporar princípios éticos, em última análise, redutores de custos ?

Um dos pressupostos comportamentais da Economia dos Custos de Transação, o oportunismo, apresenta características importantes para o presente trabalho. Empresas que minimizam comportamentos oportunistas agem, em muitas situações, no sentido de reduzir custos de transação. Uma das manifestações da reputação está relacionada com o comportamento dos agentes em transações comerciais e envolve, por exemplo, as negociações uma determinada empresa e seus fornecedores, entre outros *stakeholders* ligados diretamente à atividade operacional. Kreps *apud* Williamson (1996) baseia-se na teoria dos jogos para modelar o comportamento dos agentes envolvidos em uma negociação, tendo em vista a potencial perda de ganhos futuros advinda de uma conduta inadequada versus os potenciais ganhos presentes dessa mesma conduta, em três situações distintas: A primeira, em contratos recorrentes entre um comprador e um vendedor; a segunda, em contratos recorrentes entre uma série de compradores e um só vendedor; e, a terceira, em contratos recorrentes em uma série de compradores e uma sucessão de vendedores.

O efeito da reputação nesse modelo atenua o incentivo ao comportamento oportunista entre firmas, uma vez que os ganhos imediatos são sobrepostos pelas perdas de ganhos futuros, restringindo um comportamento irresponsável dos agentes.

Nesse modelo, existem duas movimentações em cada situação de jogo. Supondo-se dois tipos de agentes, A e B numa primeira situação, A deve decidir se arriscará a confiar em B ou não. Se A aceitar confiar, então B irá decidir se corresponderá ou não a confiança de A. Se os ganhos imediatos de B forem maximizados se B corresponderá a confiança de A e o jogo for apenas uma jogada, então B poderá não corresponder a A. Entretanto, no modelo de jogadas repetitivas existe alta probabilidade de cada ação ser seguida de outra, alterando a análise, fazendo com que o *payoff* seja tal que o ganho conjunto é maximizado pela solução cobinar/honrar. Por exemplo, A diz para B que continuará confiando em B, na esperança de ter essa confiança honrada, mas que se em algum momento B desonrar essa confiança, A nunca mais confiará em B. Se B acreditar nessa afirmação e o jogo for repetitivo, haverá um reforço na solução honrar/confiar, pois a perda dos ganhos futuros de B sobreporá os eventuais ganhos com a não correspondência da confiança por parte deste.

Esse entendimento pode ser estendido para a situação de uma seqüência de A's decidirem confiar ou não em um único B. Supondo-se que todos os A's conhecem os acontecimentos das jogadas passadas e que todos os A's agirão de acordo com a regra de nunca mais confiarem em B se B quebrar a confiança, então a situação honrar/confiar prevalecerá.

Milgrom, North e Weingast (*apud* WILLIAMSON, 1996, p. 151-153) vão além do que formula Kreps, criando um modelo com muitos jogadores. Nessa

situação, a eleição de uma terceira parte seria justificada, pois o custo de manter todos os agentes informados poderia ser elevado. Os autores exemplificam, com uma das formas de dirimir disputas e exercer punições a criação de normas e códigos de conduta:

[...] the role of the judges in the system, far from being substitutes for the reputation mechanism, is to make reputation system more effective as a means of promoting honest trade [...] the system of private judges is designed to promote private resolution of disputes and otherwise to transmit just enough information to the right people in the right circumstances to enable the reputation mechanism to function effectively for enforcement. (MILGROM *et al.* *apud* WILLIAMSON, 1996, p. 152).

Jones e Rubin (1999) sintetizam as possíveis situações decorrentes do efeito da reputação, de acordo com o arcabouço teórico tradicional da abordagem da reputação. Um incidente negativo pode resultar numa queda da reputação da firma para seus clientes, empregados ou fornecedores. Dependendo da natureza do acordo implícito, a perda da reputação pode ser resultante de um desvio do comportamento esperado, e/ou revisão por parte dos consumidores, empregados ou fornecedores das estimativas de probabilidade de a firma trapacear. A firma pode sofrer perda de valor de mercado se os eventos levam a um decréscimo da expectativa da capacidade de seus administradores por parte dos investidores. Este fato pode ser resultante de um aumento do risco percebido de futuros incidentes, e/ou um aumento do risco percebido de crescentes regulações restritivas.

A teoria dos jogos observa a indução da cooperação ao considerar o surgimento de equilíbrio motivador por jogos repetitivos, Kreps e Wilson (1982) e Milgrom e Roberts (1986).

Assim, em um jogo recorrente, cada jogador tem a oportunidade de estabelecer uma reputação e encorajar o oponente a se comportar da mesma forma. A idéia principal é que, se o indivíduo sempre joga da mesma forma, seu oponente

esperará que ele jogue da mesma maneira do futuro, ajustando assim, sua própria ação.

Arruñada, Garicano e Vasquez (2000, p. 258) ressaltam que nos contratos incompletos, os aspectos relacionais adquirem maior importância na composição do processo de troca do que a determinação dos termos contratuais. Os contratos relacionais diminuem os efeitos da preocupação com litígios na medida em que uma das partes passa a desempenhar o papel de corte de primeira instância. Neste caso, existem mecanismos de punição como, pagamento fora do prazo, abatimentos sobre os valores a serem pagos, ou a quebra do contrato. Entretanto, comportamentos oportunistas são limitados, já que a manutenção do fator reputação é importante para contratações futuras. Assim, caso ocorra quebra contratual, a parte levará o caso a corte para que o contrato seja mantido e/ou recebimento de indenizações. A probabilidade de quebra contratual vai depender da expectativa de ganhos futuros pela parte que teve atitude inadequada.

O desenvolvimento da reputação precisa de um período de investimento, onde a empresa deve oferecer serviços a um preço altamente competitivo, até que a reputação seja obtida. Os investimentos no estabelecimento da reputação implicam na comercialização de produtos e serviços a um valor acima do custo de produção. O prêmio oferecido representa uma recompensa pela reputação construída. Assim, esse prêmio, tem um papel decisivo na manutenção da reputação.

Williamson (1985, p. 70) ressalta que quando a incerteza aumenta, a identificação dos fornecedores passa a ser mais importante e os fatores reputacionais devem ser considerados. O autor ressalta ainda que, quando o tempo de relacionamento aumenta, há uma redução do impacto dos custos de

mensuração, e as partes passam a usufruir da reputação na recursividade das transações.

CULTURA	IDENTIDADE	IMAGEM	REPUTAÇÃO	INTER-RELAÇÕES
Fornecer o universo simbólico sobre o qual ocorre a construção de sentidos	Formada pelo público interno	Formada pelos públicos externos	Mecanismo através do qual públicos externos manifestam suas expectativas sinalizando satisfação ou insatisfação com ações e performance da organização	Identidade é construída pelo público interno, mas sobre interferência das imagens e da performance e vice versa.
Cultura como padrão de crenças e pressupostos mais ou menos compartilhados entre membros e não membros da organização	Identidade como projeção de si mesma	Imagem como percepção e interpretação de outros	Organizações que conseguem deixar sua identidade clara, e imprimi-la na qualidade de seus serviços geralmente têm melhor reputação.	Quem somos não pode ser separado da percepção de outros sobre nós e de nossa percepção sobre como os outros nos vêem.
Cultura como produto da construção de sentido das atividades do dia-a-dia.	Identidade corporativa envolve uso de símbolos em sua comunicação artefatos como logotipo, estilo, vivências.	Imagens múltiplas quando os públicos são diversos.	Reputação se cria ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas.	Múltiplas imagens referem-se a uma mesma organização. As imagens cumulativas dos diversos <i>stakeholders</i> , ao longo do tempo, determinam a reputação de uma organização.

Quadro 1: As inter-relações entre cultura, identidade, imagem e reputação.

Fonte: Adaptado de Hatch e Schultz, (2000); Rindova e Fombrun, (1998).

Pode-se observar que imagem, identidade e reputação estão inteiramente relacionadas; a reputação se constrói nas interações e consolidação das identidades e imagens e estas por sua vez, se alimentam da reputação.

2.1.1. Gerenciamento da Reputação

O gerenciamento da reputação tornou-se uma ação de extrema importância para corporações que competem no cenário atual. Percebe-se a influência de determinadas forças que colocaram a reputação corporativa em outro patamar e seus impactos e importância não podem mais ser ignorados. (CHAJET, 1997). Com isso, as organizações sentem uma pressão maior para se diferenciar e criar políticas, ações e percepções consistentes em seus *stakeholders*. Está ocorrendo uma ampliação da importância da reputação corporativa como arma estratégica para gerenciamento de presença de organizações nos mercados (GARDBERG; FOMBRUN, 2002).

O gerenciamento da reputação se justifica tanto pelo efeito sobre questões econômicas quanto por decisões estratégicas. Há evidências confirmadas sobre os ganhos financeiros obtidos como resultado de organizações com reputações favoráveis. Um destes estudos, de Fombrun e Shanley (1990), mostra o impacto positivo sobre a reputação quando a organização trabalha de forma eficaz, apresenta bom desempenho e gerencia bem momentos de crise. Dados da pesquisa demonstram que investidores reconhecem boa reputação ao decidirem pela compra de determinadas ações, clientes pagam preços mais altos por produtos e serviços e empregados preferem trabalhar em empresas reconhecidas por sua reputação, o que invariavelmente, retorna em ganhos financeiros.

Outra pesquisa neste sentido é o de Cordeiro e Sambharya (1997) que estudaram, durante um ano, 303 empresas e suas relações com o mercado financeiro. Constataram que o cálculo de risco é altamente influenciado pelos indicadores de performance, mas há fortes influências de fatores não financeiros que compõem a reputação da organização. Estudo similar foi realizado em dez

empresas e o resultado mostra que os investidores preferem pagar mais por ações de empresas com reputação favorável ao compararem risco e retorno (SRIVASTAVA *et al.*, 1997). Estes estudos comprovam que os resultados financeiros estão associados à reputação e vice-versa.

Como recurso estratégico, foi comprovado em pesquisas, que uma reputação favorável significa para uma empresa ser mais atrativa do que outras aos olhos dos *stakeholders*, já que estes, geralmente, estabelecem seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação (FOMBRUN; SHANLEY, 1990).

Um outro estudo abrangente sobre reputação, conduzido por Greyser (1999) teve como objetivo avançar no entendimento do fenômeno da reputação e na discussão da importância de mensurar seus efeitos sobre as organizações. Esta pesquisa, realizada em 19 países, durante três anos, com um total de mais de 10.000 entrevistas com executivos em diferentes posições hierárquicas, identificou pelo menos três áreas em que se percebe influências da reputação sobre as organizações:

- A preferência em se fazer negócio com a organização quando produtos e serviços são similares em qualidade e preço;
- Suporte à organização diante de eventos controversos;
- A valorização das ações da organização no mercado financeiro.

Observa-se nos estudos sobre reputação corporativa uma dualidade. De um lado, é considerada como um recurso próprio, que pode ser gerenciada pelas organizações e, por outro lado, como sendo as percepções de observadores, sobre as quais as organizações têm controle limitado. Evidencia-se que há dois tipos de atores envolvidos em sua formação: a organização e os observadores e, uma das

consequências desta dualidade para as organizações é a impossibilidade de saber, de forma clara e precisa, até onde a reputação está sendo criada e gerenciada através de ações de comunicação e marketing, políticas formais, qualidade de produtos e serviços e performance geral, e quais influências e interferências de outras fontes de informação e de inter-relação de atores sociais (RINDOVA; FOMBRUN, 1998; GREYSER, 1999; FOMBRUN; SHANLEY, 1990)

2.1.2. Formas de Mensuração da Reputação.

Grande parte dos estudos acadêmicos tem sido direcionada para conceituação e mensuração da reputação. No entanto, ainda não se estabeleceu a definição de um único constructo, como também não é clara a definição dos tipos dos tipos de percepções que formam a base da reputação. (BERENS e VAN RIEL, 2004; CARMELI e FREUND, 2000). Como consequência, temos várias metodologias que mensuram aspectos distintos, dependendo do tipo de associação.

Uma das metodologias consideradas consistentes, desenvolvidas por Fombrun, Galberg e Sever, em 1999, denominada “Quociente de Reputação”, foi construída tendo como fundamentação a teoria sobre o tema, o desenho do instrumento e a validação do constructo. Com o propósito de desenvolver uma escala que atendesse a diversos países, nos anos seguintes, foram realizadas várias pesquisas que avaliaram a “equivalência do constructo”, analisando em que grau a reputação organizacional tem o mesmo significado e relevância em países com culturas distintas. (FOMBRUN, GARDEBERG e SEVER, 2000; FOMBRUN, 2002, p.303). Após a realização de diversas pesquisas qualitativas e quantitativas, com estudos abertos e fechados, a metodologia foi validada.

Em 2000, Van Riel e Fombrun (2002), desenvolveram o projeto denominado “Projeto Global de Quociente de Reputação”, realizando uma série de pesquisas, em 10 países, na Europa e EUA, Canadá, Austrália e África do Sul com objetivo de se definir uma metodologia considerada universal (VAN RIEL e FOMBRUN, 2002; GARDBERG e FOMBRUN, 2002; GROENLAND, 2002; THEVISSEN, 2002; SHULTZ *et al.*, 2002; WIEDMAN, 2002; RAVASI, 2002; VAN RIEL, 2002; MACMILLAN *et al.*, 2002; GARDBERG e FOMBRUN, 2002b).

Outra relevante pesquisa, desenvolvida por Wiedman (2002), na Alemanha, frisa a análise da reputação incluindo dimensões como atratividade e visibilidade, além da performance. Em seus levantamentos, conclui-se que uma mesma organização pode ter elevado índice de visibilidade e, no entanto, sua reputação ser considerada desfavorável.

Os estudos de Van Riel e Fombrun, em conjunto com o grupo de pesquisadores do “Projeto Global de Quociente de Reputação” demonstraram que, mesmo considerando as diferenças entre organizações de distintos setores, segmentos cultura, entre outras variáveis, há atributos específicos que são definidores da reputação. Em todos os estudos realizados e que formam o referencial teórico desta pesquisa, o atributo definidor da reputação recorrente é a performance do fornecedor dividida em qualidade do produto ou serviço transacionado, pontualidade e satisfação do cliente em relação ao que se propõe.

Este estudo utilizará como *proxy* de reputação o tempo de relacionamento, acumulado em meses entre a Geradora e o fornecedor; e, o número de contratações (recursividade) de cada fornecedor. Esta escolha se fundamenta no fato de que as pesquisas já realizadas convergem para a utilização destas duas formas de mensuração, com as pesquisas desenvolvidas por Bronley (2002); Shultz

et al. (2001); Fombrun et al. (2000); Greyser (1999); Thevissen (2002) Gardberg e Fombrun (2002); Van Riel e Fombrun (2002); Shultz, Nielsen e Boege (2002); Davies et al. (2003; 2004); Carmeli e Freund (2002).

2.1.3. Relação entre Reputação e Formas Organizacionais.

O aprimoramento da rede de informações está diretamente ligado à melhoria nos mecanismos de reputação, diminuindo os incentivos ao comportamento oportunista entre as partes (WILLIAMSON, 1991, p. 291). As formas organizacionais chamadas de híbridas são mais suscetíveis ao risco de comportamentos oportunistas. Mas a melhoria do efeito reputação entre os agentes reduz o custo da forma híbrida, aumentando a prevalência dessas formas em relação à forma hierárquica.

A reputação surge principalmente em situações onde predominam relações informais entre as partes. Entretanto, qualquer punição trará custos tanto para a parte punida, quanto para a parte que pune. Fudenberg e Tirole (1991) demonstram que quando a informação entre os jogadores é incompleta, o indivíduo pode desejar incorrer em custos de curto prazo para construir uma reputação quando ele é paciente e seu horizonte de tempo é longo. Mas quando o horizonte de tempo for curto, ele não terá interesse em investir na formação de uma reputação.

Os autores Milgrom e Roberts (1992) ressaltam que a reputação é potencializada pela difusão da informação entre as partes por meio de redes de comunicação. Uma maneira de se interpretar uma rede é como em uma relação hierárquica, na qual a reputação é informada com agilidade e precisão para todos os envolvidos. Portanto, as partes envolvidas na transação em que a reputação é

aplicável podem tanto consultar a experiência própria como também observar a experiência dos outros.

2.2. Nova Economia Institucional - NEI

A Nova Economia Institucional (NEI) é entendida como uma corrente de pensamento econômico que emana da Teoria da Organizacional Industrial Moderna e dilata o conhecimento no sentido do estudo do ambiente institucional e das dimensões transacionais que caracterizam a organização do mercado e das firmas. O arcabouço teórico atual foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Coase (1937), Kingt (1941), Simon (1978), e mais recentemente, por North (1986), Joskow (1995) e Williamson (1985, 1996).

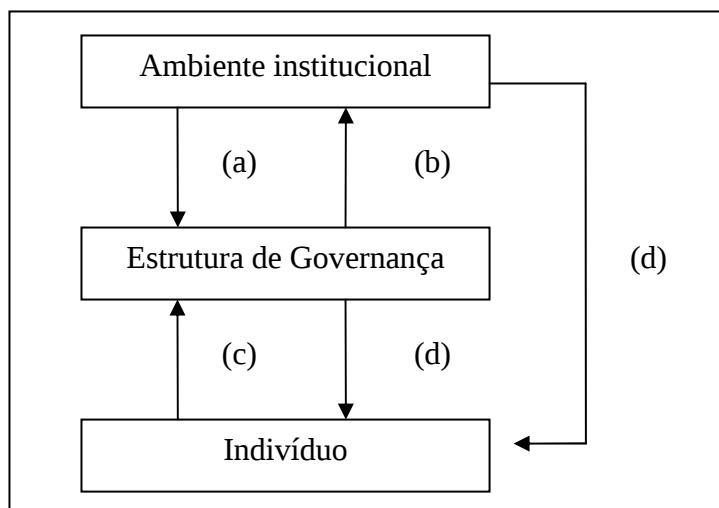
A NEI possui duas vertentes principais que são complementares. A primeira conhecida como a abordagem do Ambiente Institucional, está focada na análise do efeito de diferentes instituições sobre o desempenho econômico e o surgimento das firmas, sendo os trabalhos de Coase (1957), Davis e North (1971) e North (1986, 1991), importantes referências da linha de pesquisa.

A segunda vertente, mais conhecida como a abordagem das Estruturas de Governança ou Teoria dos Contratos, tendo como estudos mais importantes os de Coase (1957) e Williamson (1993), tendo como foco central a identificação de como diferentes estruturas de governança⁵ alinham-se aos atributos da transação.

Como o objetivo de relacionar as duas vertentes, Williamson (1993) propôs um esboço de três níveis (Figura 1), onde os indivíduos, a estrutura de governança e o ambiente institucional agem e se influenciam mutuamente.

⁵ Williamson (1985, 378) define estrutura de governança como a matriz institucional na qual a integridade de uma transação é dedicada.

De forma simples, o esboço apresentado por Williamson mostra que a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites estabelecidos pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos e pelo ambiente institucional. Assim, o ambiente institucional determina as formas organizacionais que prevalecerão na estrutura de governança (a). Paralelamente, as estruturas organizacionais podem alterar o ambiente institucional (b). Os pressupostos comportamentais dos indivíduos, que se supõe ter racionalidade limitada e oportunismo, são condições necessárias para o surgimento dos custos de transação (c). Por último, tanto as estruturas de governança quanto o ambiente institucional afetam os indivíduos (d).



Fonte: Williamson (1993)

Figura 1: Esboço de três níveis

Portanto, as abordagens de ambiente Institucional e Estrutura de Governança quando reunidas à Teoria da Organização Industrial Moderna, provêm um ferramental que permite um entendimento mais rico da organização do mercado e seu desempenho.

Inserida na linha de pesquisa das Estruturas de governança encontra-se a Economia dos Custos de Transação (ECT), que utiliza um enfoque microanalítico para compreender as instituições e considera o ambiente no qual as transações estão inseridas como dadas no momento da análise.

2.2.1. Economia dos Custos de Transação (ECT)

Coase (1937) introduziu na literatura econômica o termo custo de transação, com sendo o custo de utilizar o mecanismo de preços. Ao longo do tempo, esse conceito sofreu diversas contribuições. Arrow (1969, p. 28) define custo de transação como sendo o custo de movimentar sucessivamente o sistema econômico. É importante salientar que esse tipo de custo distingue-se dos custos de produção.

Furubotn e Richter (1991, p. 3), definem custo de transação, como sendo o custo necessário para o mecanismo econômico e social funcionar, não estando diretamente associados à produção, mas surgem à medida que os agentes relacionam-se e problemas de coordenação de suas ações afloram. Barzel (1989, p. 4) entende o custo de transação como o custo associado à transferência, captação e proteção de direitos. Williamson (1985) ampliou o conceito inicial de Arrow, definindo custos de transação como os custos comparativos de planejar e monitorar as estruturas de governança. Por último, Cheung (1990) define como sendo os custos de elaboração e negociação de contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento e desempenho; e organização de atividades.

A Economia dos Custos de Transação parte do estudo das transações para realizar uma análise ampla das firmas, das indústrias e das cadeias produtivas. A análise das transações permite, utilizando-se os princípios teóricos propostos na ECT, a compreensão do funcionamento das cadeias produtivas, através da identificação dos principais componentes destas transações e de como estes componentes, arranjados entre si, desenham a estrutura e a coordenação das cadeias.

Os custos de transação podem ser divididos em três categorias: custos de informação, negociação e monitoração. Os custos de informação ocorrem antes (*ex ante*) de uma troca comercial, e incluem custos de obtenção de preço e informação do produto e custos de identificação de parceiros comerciais adequados. Os custos de negociação são os custos de execução da transação, e podem incluir custos de comissão e custos de formulação dos contratos em si. Por fim os custos de monitoração, que ocorrem depois (*ex post*) da transação e garantem que a mesma seja cumprida como acordada.

Os custos de transação podem ser aumentados por uma série de fatores, entre os quais políticas econômicas intervencionistas, sistemas judiciais morosos, serviços públicos ineficientes e ausência de capital humano. Eles também podem ser reduzidos por fatores como desregulamentação, liberalização comercial, procedimentos públicos transparentes e progresso técnico, que sem dúvida é o mais importante.

A Economia de Custo de Transação – ECT – permite a integração de três áreas do conhecimento: Ciência das Organizações, Economia e Direito. Além de realizar a aliança interdisciplinar, Williamson (1996) coloca a ECT como sendo completamente comparativa (formas de organização são geralmente analisadas em relação a formas alternativas viáveis), micro analítica (a ação reside nos detalhes, no nível da firma), de estrutura discreta (é impossível reproduzir mercados por hierarquias ou o inverso) e preocupada com a economia (redução de custo). Desse modo, a natureza e a estrutura das relações interfirmas, estabelecidas ao longo de determinada cadeia produtiva, podem ser vistas como formas de resolver o problema da organização e coordenação das atividades, dentro da lógica de redução dos custos de transação (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1994).

De acordo com Zylbersztajn (1995) a transação, unidade básica de análise apresenta três características principais: frequência, risco e especificidade dos ativos. A frequência determina se as transações são recorrentes ou se ocorrem isoladas, sem repetição. O risco afeta a forma como os resíduos são distribuídos entre os participantes da transação, e associado ao oportunismo dos agentes pode incrementar os custos nas transações via mercado. A especificidade dos ativos representa custos relacionados à impossibilidade de utilizar determinado ativo em outras transações.

Essas características, combinadas com o ambiente institucional, com as formas contratuais praticadas e com os pressupostos comportamentais, irão determinar as estruturas de governança emergentes, como será exposto a seguir.

A transação é um evento que “ocorre quando um bem ou serviço é transferido” (WILLIAMSON, 1985, p.01), incorrendo em custos “*ex ante*”, relativos a negociações prévias e definições das características do objeto transacionado, e “*ex post*”, referentes ao monitoramento e gestão do cumprimento do acordado pelas partes e eventuais renegociações.

A ECT analisa o modo como os agentes econômicos escolhem os mecanismos de coordenação que conduzirão as transações (WILLIAMSON, 1985, 1996). As características das transações fornecem os custos transacionais que determinaram a forma de governança existente. O modo de tratar essas características permite determinar quais estruturas de governança emergirão do ambiente institucional sujeito a leis contratuais, pressupostos comportamentais e atributos das transações, baseado num critério que possibilite minimizar os custos de transação.

Um conceito de custos de transação apresentado por Arrow *apud* Williamsom (1985, tradução livre), defini os mesmos “[...] como os custos de funcionamento do sistema econômico”. Esse conceito enfatiza a presença dos custos de transação em qualquer atividade econômica, sejam algumas características favoráveis ou não pelos agentes.

Williamsom (1985) ressalta algumas características favoráveis da ECT, quando comparada com outra teoria, para avaliar as organizações econômicas:

Compared with other theories of study of economical organization, the economy of the transaction costs (1) it is more personal computer analytical, (2) it is more conscious of their premises comportaments, (3) it introduces and it elaborates on the economical importance of the specificity of the assets, (4) it is more based in the comparative institutional analysis, (5) it considers the more firm as a governance structure than a production function, and (6) it attributes larger weight to the institutions former post to the contract, putting a special emphasis in deprived decisions (when compared to judicial decisions). (WILLIAMSON, 1985, p. 28).

A ECT apresenta alguns pressupostos fundamentais para sua compreensão: o primeiro deles é de que tanto na presença de transações via mercado, como nas transações contratuais intra ou entre firmas, existem custos para conduzir o sistema econômico. O segundo pressuposto coloca que as transações ocorrem em um ambiente institucional, que é o conjunto de normas que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, e as instituições existentes afetam os custos de transação (ZYLBERZTAJN, 1995, p. 73).

Dois pressupostos comportamentais também são fundamentais: racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada postula que os agentes têm um comportamento otimizador, mas por ser limitada, estes não conseguem otimização completa, conferindo aos contratos um caráter incompleto. Oportunismo diz respeito à busca do auto-interesse, onde os agentes procuram encontrar vantagens nas transações.

2.2.1.1. Pressupostos Comportamentais

A abordagem neo-institucional considera dois pressupostos comportamentais. O primeiro é que os agentes envolvidos na transação têm uma capacidade limitada de obter e processar informações sobre os demais agentes e sobre a própria transação.

Williamson (1985) classifica a racionalidade dos agentes em três níveis: forte, fraca e limitada. O primeiro supõe que os indivíduos utilizam todo o conjunto de informações disponíveis, conseguindo maximizar seus interesses.

A racionalidade fraca “assume que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para direcionar a escolha de um quadro institucional com a finalidade de amenizar problemas contratuais *ex post*” (AZEVEDO, 1996, p. 42)

A forma denominada como limitada, foi proposta inicialmente por Siman (1957, 1961), que reconheceu a impossibilidade de previsão de todas as possíveis contingências de uma transação, contrariando com a visão tradicional utilizada em Economia de racionalidade ilimitada.

O segundo pressuposto prevê é que os agentes procuram adotar comportamentos oportunistas, satisfazendo seus interesses (ZYLBERSZTAJN, 1995). A existência do oportunismo pode impor perdas significativas aos agentes, desenhando as estruturas de governança de forma a impedir tal comportamento pelas partes relacionadas na transação (WILLIAMSON, 1985). A possibilidade do comportamento oportunista, por si só, já é suficiente para justificar a adoção de cláusulas de salvaguardas nos contratos.

Esses dois pressupostos comportamentais fornecem a base de sustentação para o surgimento dos custos de transação e, conseqüentemente, a estrutura de governança apropriada para a realização de uma transação específica.

A flexibilização da hipótese de informação simétrica trouxe uma série de teorias suplementares entre si que receberam a denominação de “Teoria dos Contratos”. Entre elas destacam-se Risco Moral (ARROW, 1968), Seleção adversa (AKERLOF, 1970), Sinalização (SPENCE, 1973) e Agente-principal (JENSEN e MECKLING, 1976).

A queda do pressuposto de informação simétrica nos modelos econômicos trouxe novas perspectivas para a compreensão do modo como surgem certos tipos de falhas de mercado. A hipótese de informação simétrica diz que todas as características de um determinado bem são observadas por todos os agentes do mercado. Entretanto, a informação é normalmente distribuída de forma desigual entre os agentes, gerando algum tipo de ineficiência que impossibilita o equilíbrio do mercado (MILGROM e ROBERTS, 1992, p. 592).

Os autores ressaltam que a informação assimétrica está relacionada diretamente com o oportunismo dos agentes envolvidos na transação e aos custos de obtenção de informação. Os problemas causados pela assimetria de informação são, geralmente, ligados à questões éticas, impactando diretamente nas relações entre os agentes. Entretanto, se os agentes procederem de forma a promover uma cooperação interpretada como benigna e não oportunista, os custos de transação seriam irrelevantes.

A literatura econômica apresenta termos como seleção adversa, informação oculta, risco moral para se referir à comportamentos oportunistas dos agentes. Comportamentos esses, que podem ser divididos em duas partes: pré-contratual e pós-contratual.

Segundo Milgrom e Roberts (1992, p. 595), o termo seleção adversa refere-se ao problema relacionado ao oportunismo pré-contratual que surge quando uma

das partes detém alguma informação que pode afetar de forma negativa a outra parte durante a vigência do contrato.

O primeiro autor a mencionar a existência desse tipo de problema, decorrente da assimetria informacional foi Akerlof (1970). Como o autor esclarece, mercados com diversidade de qualidade do mesmo bem, freqüentemente, o vendedor possui maior grau de informação sobre o produto do que o comprador. Um exemplo seria o mercado de carros usados (MILGROM e ROBERTS, 1992, p. 596).

As soluções para o problema de seleção adversa em mercados com diversidade de qualidade e complexidade de descrição de produtos necessitam que os vendedores sinais dirigidos ao consumidor na tentativa de demonstrar as características do produto oferecido. Provendo ao comprador informações confiáveis do bem, como certificações de qualidade ou garantias, o vendedor estará tentando minimizar a assimetria informacional e, conseqüentemente, o custo de transação.

Milgrom e Roberts (1992, p. 601) entendem risco moral como o comportamento oportunista pós-contrato que surge quando ações requeridas ou desejadas sob o contrato não são livremente observadas, trazendo benefícios a parte com informação privada. O comportamento oportunista do Agente⁶ torna-se mais comum quando o Principal não consegue monitorar e controlar as ações do Agente satisfatoriamente.

Qualquer modelo que apresente uma situação envolvendo risco moral possui informação completa e incerteza. Durante uma transação, o fenômeno de risco moral ocorre quando uma das partes tem a possibilidade de efetuar ações que interferirão na avaliação da transação pela outra parte. A existência de assimetria de

⁶ A Teoria da Agência trata da relação entre duas partes, onde uma parte (Principal) delega obrigações à outra (Agente), em um ambiente onde a informação é assimétrica e os interesses de cada parte são diferentes.

informação e o surgimento de interesses divergentes entre as partes são condições necessárias para o aparecimento do risco moral. É importante ressaltar a impossibilidade de a outra parte monitorar e/ou forçar o cumprimento dos termos contratuais nos quais a transação foi realizada.

Na situação envolvendo informação oculta, a informação é simétrica no momento do contrato, tornando-se assimétrica somente após sua assinatura, como no modelo de risco moral, o que não permite aos atores utilizar a informação privada para obter alguma vantagem decorrente de termos contratuais ineficientes sobre o outro.

Existem várias maneiras de controlar os problemas de oportunismo pós-contrato. Pode-se aumentar o emprego de recursos dedicados ao monitoramento e verificação do cumprimento dos termos contratuais. Uma segunda maneira seria a introdução de cláusulas de incentivos nos contratos, premiando o bom desempenho dos agentes. Os esquemas de incentivos, freqüentemente, são estabelecidos pelo Principal na fase de elaboração do contrato para que as ações do Agente, que não são monitoradas perfeitamente, ocorram segundo os interesses do Principal. Assim, as partes envolvidas procuram antecipar os problemas de informação assimétrica que possam surgir após a assinatura do contrato. Apesar da informação oculta e do risco moral ser problemas distintos, as formas de minimizar o oportunismo das partes são os mesmos.

O pressuposto de racionalidade limitada evidencia que os agentes envolvidos na transação não podem antecipar todas as soluções dos problemas, sendo incapazes de determinar todos os possíveis resultados e ordená-los perfeitamente segundo seus interesses. Em contratos, significa que os agentes não

conseguem desenhar soluções perfeitas para todos os possíveis problemas com custos mínimos.

A incompletude dos contratos surge tanto da racionalidade limitada, quanto do elevado custo de obtenção da informação necessária para preencher quaisquer lacunas contratuais (ZYLBERSZTAJN, 1996, p. 52).

Contratos incompletos ocorrem da limitação cognitiva dos agentes envolvidos, a incerteza juntamente com a dificuldade de previsão de todos os eventos futuros relevantes ou da deficiência institucional em prevenir o comprometimento das partes sobre certas variáveis. Nesse sentido, ativos altamente específicos potencializam a possibilidade de quebra contratual ao permitir que uma das partes não cumpra as obrigações contratuais na tentativa de extrair melhores condições do proprietário do ativo específico.

A existência desses pressupostos aumenta a incerteza e os custos envolvidos na transação, dificultando – e por vezes até impedindo – um acordo intermediário de cooperação, com ajustes e renegociações.

É importante ressaltar que ainda falta dimensionar e identificar as principais características das transações. Williamson (1985) procurou atribuir dimensões objetivas e de fácil observação de forma a facilitar a observação dos atributos das transações.

2.2.1.2. Atributos da Transação

Williamson (1985) definiu nos anos 70 aquelas que seriam as características de uma transação estabelecida em um determinado período e espaço geográfico. Os custos de transação seriam determinados pela incerteza envolvida na transação, a frequência das operações realizadas e, por último, o grau de especificidade dos

ativos envolvidos. Parece fácil entender que esta última característica tem um peso predominante quando comparada com as demais, pois, à medida que crescem as características específicas do produto, crescem também os custos de informação de mercado, adaptação e transporte destes produtos. A especificidade pode ser definida de várias formas, mas o que nos interessa mais de perto neste caso é o fato de que existem problemas de perecibilidade e também elementos ligados à qualidade do produto, que interferem diretamente nos seus preços e na dinâmica da cadeia. Os custos de transação seriam então, uma função formada por esses atributos, mantendo-se constante a estrutura de governança criada para reduzir tais custos. Conforme a variação dos atributos, explica-se a existência de diferentes formas de governança.

O atributo frequência indica a quantidade de vezes que determinada transação ocorre entre os agentes, constituindo-se uma medida de recorrência da transação.

A recorrência das transações trás a necessidade de utilização de estruturas de governança particulares. O custo de transação de uma única transação não justifica a adoção de um amplo sistema de controle e monitoramento. A recorrência torna o custo de transação não desprezível, justificando a criação de formas mais complexas. O aumento da frequência permite a diluição dos custos⁷ de adoção de mecanismos mais estruturados em razão do uso recorrente do mesmo conjunto de especificações.

Um importante aspecto associado à frequência das transações é da possibilidade de construção da reputação entre as partes. Zylbersztajn (2000) entende que a reputação como a perda potencial do fluxo de renda futura por uma

das partes em virtude do rompimento oportunista do contrato. A recorrência das transações entre os mesmos agentes, aumenta a quantidade de informação sobre cada uma das partes, proporcionando o surgimento da confiança os agentes.

O surgimento da reputação permite a redução das cláusulas contratuais de salvaguardas e garantias, diminuindo assim, os custos de elaboração e monitoramento dos contratos. O valor da reputação passa a desempenhar um papel restritivo ao comportamento oportunista dos agentes na medida em que uma atitude oportunista poderá implicar na interrupção da transação e conseqüentemente perda dos ganhos futuros.

Em um ambiente de incertezas, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros, ampliando o espaço para renegociações e, ampliando, conseqüentemente, as perdas advindas do comportamento oportunista das partes.

A literatura emanada da Nova economia Institucional ressalta a diferença ente incerteza e risco. Williamson (1996 p. 24-25) distingue dois tipos de incerteza, primária e secundária. A incerteza primária, também denominada como risco, “supõe o conhecimento dos estados possíveis do mundo, um conhecimento das contingências futuras e as probabilidades associadas aos resultados de uma decisão” Knight *apud* Aquino (2005 p. 34). A incerteza secundária surge em razão do total desconhecimento das situações futuras, portanto, não intencional.

O atributo incerteza é de importância fundamental na ECT, pois, é determinante na escolha da estrutura de governança que melhor se adapte à variação dos eventos. A incerteza por sua vez, evidencia a incompletude contratual, e está ligada intimamente ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada. A impossibilidade de previsão de situações futuras que afetem os custos de

⁷ Custo na elaboração dos contratos, coleta de informações e monitoramento.

transação impede o correto desenho dos contratos, principalmente, em suas cláusulas de salvaguardas e em virtude do conhecimento *ex ante* de tais contingências.

Aquino (2005, p. 35) lembra que o aumento da frequência de transações envolvendo os mesmo agentes, pode causar uma inversão de posições entre as partes. “Assim, uma condição competitiva *ex ante*, pode se tornar uma relação de dependência *ex post* devido à recursividade.”

A especificidade do ativo expressa sua dimensão de valor. Considera-se um ativo específico quando o retorno associado a ele depende da continuidade da transação à qual é específico. Conforme Williamson (1985) consiste em um investimento especializado que não pode ser transferido para usos alternativos sem perda do valor. Quanto maior o grau de especificação, maior será a perda causada em sua realocação. Quanto maior o grau de especificação envolvida na transação, maior será o risco e o problema de adaptação e, como consequência, maior o risco da transação. Azevedo (1996) ressalta que a adaptação inadequada implica em ineficiência ao gerar maiores custos de transação *ex post*. O alto grau de especificidade implica que o agente realizou alto investimento específico para a concretização da transação, que não poderá ser totalmente recuperado caso a transação não se concretize. A especificidade de ativos pode assumir seis tipos: especificidade de local, em que estações sucessivas são alocadas de maneira muito associada, de forma que reduzam o custo do inventário e gastos com transporte; especificidade física de ativos, como um insumo específico para produzir determinado componente; especificidade de ativos humanos, que surge mediante o aprender fazendo; ativos dedicados, que são investimentos descontínuos em uma planta de objetivos gerais, feitos urgentemente para um consumidor em particular;

capital de marca própria, que implica despesas específicas que a firma realiza para o estabelecimento de sua marca; e, especificidade temporal, que deve ser adicionada (WILLIAMSON, 1996). De forma sintética, a especificidade de ativos refere-se (geralmente) aos investimentos duráveis que um empreendimento precisa para suportar determinada transação. O custo de oportunidade desses investimentos é muito menor do que o seu uso na melhor alternativa ou por usuários alternativos, e as salvaguardas contratuais e organizacionais surgem como suporte para transações desse tipo, sendo, por fim, desnecessárias para transações com baixo nível de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com isso, os ajustes advindos de transações em que não exista sintonia entre o nível de especificidade dos ativos com a estrutura de suporte (instituições e organizações) resultarão em custos de transação desnecessários. North (1994) adverte que as instituições e organizações eficazes podem reduzir os custos de cada transação, de forma a obter parcela maior dos ganhos potenciais de cada interação humana.

Como os agentes podem adotar procedimentos oportunistas, além da possibilidade de existirem contratos incompletos e na presença de ativos específicos, as empresas deverão responder criando estruturas de governança que possibilitem a sobrevivência dos contratos no longo prazo (ZYLBERSZTAJN, 2000).

2.2.1.3. Formas Organizacionais

A escolha da forma de governança depende dos atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade de ativos), pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), e ambiente institucional (direito de propriedade, costumes e tradições). Williamson (1996, p. 378) indica três formas

organizacionais genéricas discretas: clássica ou mercado; híbridas e hierárquica ou integração vertical.

A forma de mercado apresenta grande número de agentes anônimos em cada lado da transação. Os preços proporcionam altos incentivos para a exploração de oportunidades lucrativas, além disso, os agentes estarão preparados para se adaptarem as mudanças de circunstâncias.

Na forma hierárquica ou integração vertical, os agentes envolvidos estão dentro do mesmo empreendimento e estão sujeitos a controles. Esse tipo de forma organizacional propicia grande proteção aos investimentos específicos e fornece mecanismos mais eficientes de respostas às mudanças. Entretanto, quando comparada com as outras formas de organização, a hierarquia fornece fracos incentivos aos atores para a maximização do lucro e incorre em custos burocráticos mais elevados.

Situadas no meio do caminho entre o mercado puro e a integração vertical, existe formas híbridas de relacionamento definidas a partir da colaboração entre agentes. Ménard (1997) recorda que uma elevação no grau de especificidade do produto e maior frequência criam uma dependência bilateral entre compradores e vendedores, o que leva as formas de integração baseadas em arranjos contratuais de longo prazo. Segundo o mesmo autor, a forma híbrida é como uma estrutura de governança especializada para lidar com uma dependência bilateral sem promover a integração. O que Ménard argumenta é que a dependência bilateral possui força suficiente para requerer coordenação estrita, mas não é suficientemente forte para justificar a integração completa.

Considerando-se que os arranjos contratuais não poderão cobrir todas as possibilidades colocadas pelo oportunismo dos agentes, surge a importância da

análise das instituições como balizadoras e asseguradoras dos compromissos econômicos. Da mesma maneira, procurando sair da camisa-de-força imposta pela análise estática estabelecida por um determinado perfil tecnológico e por condições locais da produção, acrescenta-se às características do produto os elementos ligados ao peso dos agentes envolvidos na transação. Isto porque a Economia dos Custos de Transação ainda nos diz pouco sobre o ambiente que leva a um ou outro arranjo contratual, ou seja, o comportamento coletivo não se traduz pela soma das decisões individuais estabelecidas à luz das características dos produtos transacionados. Pelo contrário, este é influenciado diretamente pelo poder de mercado destes agentes e pela sua capacidade de impor relações (contratuais ou não) que os favoreça.

A economia dos custos de transação defende que a coordenação vertical entre os diferentes estágios de produção, processamento e distribuição em uma cadeia se apresentará como a maneira mais eficiente de redução dos custos de transação. A coordenação vertical pode ser vista como um contínuo, onde em um extremo estão as transações coordenadas pelo mercado, caracterizadas por um grande número de compradores e vendedores, e no outro extremo está a completa integração vertical, onde a cadeia produção – processamento – distribuição funciona em razão de acordos contratuais, e não de acordo com os preços de mercado.

Geralmente, as transações discretas (baixa frequência) acontecem via mercado. Com o aumento do número de transações, o custo de adoção de estruturas de governanças mais complexas, que permitam a coleta de informações e a elaboração e monitoramento dos contratos, torna-se viável. Conforme ressalta North (1990), o mercado tipo “spot” pode ser também utilizado em transações com alta frequência quando o efeito reputação é importante.

A governança via mercado prevaleceu por muito tempo em diversos segmentos. Caracteriza-se pela ausência total de compromissos de longo prazo, presença de contratos complexos e papel preponderante de mecanismos de preços. Essa é a forma mais interessante para manter a estratégia de baixos preços.

A coordenação do sistema descentralizado requer que as partes saibam o local e o preço do produto/serviço transacionado para que a estrutura seja eficiente. Apesar de se constituir a forma mais adequada no passado para a coordenação de transações envolvendo serviços, geravam altos custos de transação em função de crescentes custos de avaliação de desempenho; ausência de mecanismos que garantem a qualidade do serviço prestado; e, preponderância de horizontes de curto prazo, inibindo a criação de mecanismos de reputação.

A forma de governança via mercado fornece informações a respeito do comportamento dos preços praticados, em função da informação ser pública nessa situação. Esse fato minimiza o risco de existência de discrepâncias de valores entre os concorrentes. Por outro lado, a forma mercado não assegura o nível de qualidade e o volume de serviços, que depende da disponibilidade dos fornecedores no momento da demanda.

A Estrutura de organizacional de mercado tornou-se ineficaz para ajustar a procura crescente por serviços de alta especificidade de ativos. O aparecimento de contratos multilaterais de longo prazo permite melhorar o desempenho de algumas dimensões de governança de mercado.

Os contratos de longo prazo permitem a solução de diversos problemas enfrentados em situações de serviços altamente técnicos e com alto grau de tecnologia e possibilitou o estabelecimento de uma estratégia de qualidade por meio de definição e controle de especificidades e a redução de atrasos logísticos em

razão da melhoria da coordenação e da redução dos custos. Os contratos relacionais consistem na forma contratual que mais se aproxima dos arranjos de longo prazo.

Nesse tipo de estrutura surge um fator importante. O efeito reputação associado ao sistema de informação baseado em redes de informação desempenha o principal papel de garantia de tais contratos. Essa forma de governança requer a adoção de algum tipo de controle, incorrendo em custos adicionais. Entretanto o efeito reputação associado aos sistemas de informação inibe o comportamento oportunista das partes envolvidas.

A concordância da dependência bilateral pelos agentes ajuda a explicar a transferência da estrutura de governança via mercado para a forma de governança híbrida de estrutura de governança baseada em acordos de reciprocidade de longo prazo (MÉNARD, 1996). Essa dependência surge da especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985), dificuldade de avaliar o desempenho, ou complexidade da transação.

Os acordos de longo prazo podem resultar, da combinação de mecanismos bilaterais e coletivos, permitindo que a forma híbrida propicie mais proteção aos investimento requeridos na construção da estratégia de qualidade e a melhoria da coordenação das relações. Entretanto, os investimentos requeridos muito específicos para obter produtos de alta qualidade estão sujeitos ao risco de quebra contratual pelo surgimento da dependência bilateral que incentiva o comportamento oportunista dos agentes.

Mesmo assim, os contratos de longo prazo não possuem flexibilidade em termos de preço, devido a impossibilidade dos contratados garantirem o fornecimento dentro do prazo determinado com qualidade sem terem garantias

sobre o preço. Portanto, a precificação ocorre antecipadamente, não se sujeitando a variações na procura e na oferta.

Em resumo, a adoção de estruturas híbridas torna a transação mais custosa e com maiores riscos em razão da inflexibilidade dos preços, quando comparadas com a forma via mercado. Entretanto, a adoção de contratos ou acordos informais reduz os custos de gerenciamento das transações hierárquicas, constituindo uma alternativa mais interessante que a integração vertical. O conjunto de mecanismos bilaterais aprendizado coletivo, efeito reputação, que advêm da recorrência da transação em uma relação de longo prazo, sustentam as promessas informais oriundos da dependência bilateral.

2.2.1.4. Formas Contratuais

O estabelecimento de instituições favorece a cooperação porque os parâmetros estabelecidos antes do início da transação permitem um certo aumento da certeza quanto ao comportamento provável dos parceiros e quanto aos métodos a serem usados na solução de problemas e conflitos posteriores.

Williamson (1985) classifica os contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais: os contratos clássicos referem-se a transações isoladas e discretas, onde não há recorrência. Possíveis ajustes ocorrem unicamente via mercado, não existindo planejamento a longo prazo. Os contratos neoclássicos caracterizam-se pela vontade de manutenção da relação contratual, onde ajustes serão realizados tendo por base o contrato original. Os contratos relacionais também procuram manter a relação contratual, mas caracterizam-se por maiores flexibilidades nos ajustes, não mantendo o contrato original como base. Novos contratos são firmados, reavaliando todos os fatores presentes no ambiente. Nos contratos relacionais, os

esforços de elaborar contratos completos são trocados pelo esforço de manter um sistema contínuo e aberto a negociações.

As transações recorrentes diferenciam daquelas que ocorrem de forma eventual. As transações de ocorrência de forma esporádica seguem os pressupostos mencionados pela ECT para a estrutura de governança via mercado, nas transações onde ocorre simplesmente a transferência de propriedade do produto ou serviço. Os contratos relacionais claramente consideram a experiência histórica e social em que as transações são recorrentes entre os agentes envolvidos na relação.

Assim, nos contratos relacionais há a possibilidade de surgir a confiança entre as partes, fato que pode alterar os critérios de escolhas dos arranjos organizacionais. Vale frisar que a credibilidade surge não por opção de uma das partes, mas por uma trajetória de bons relacionamentos entre as partes.

2.2.2. Ambiente Institucional

Mercados, empresas e contratos são instituições econômicas importantes, constituindo-se o resultado de um processo evolucionário de uma série de inovações organizacionais. Admitir, tão somente, que os fatores micro analíticos da organização são importantes não é suficiente. Os fatores estruturais evidentes das formas organizacionais também precisam ser identificados, investigados, mensurados e associados a eventos econômicos de maneira constante.

Coase (1988) descreve, o conjunto de agentes econômicos, políticos e sociais que provêem condições para que os custos de transação sejam reduzidos tem o papel central de viabilizar a existência de mercados de produtos e serviços. North (1994) acrescenta que o desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução, e que somados à tecnologia utilizada determinam os custos de

transação e produção. As instituições representam restrições criadas pelos indivíduos para organizar a interação política, social e econômica, sendo constituídas de regras informais (costumes e códigos de conduta) e formais (leis e direitos de propriedade).

Há pelo menos três horizontes de tempo a se considerar ao tratar com os efeitos da mudança institucional. Inicialmente, ocorrem movimentos de curto prazo na organização que, motivadas pelos ganhos de eficiência, movem-se para as formas de governança com menores custos. O segundo tipo é de movimentos de longo prazo, cuja análise preocupa-se em compreender os fatores que alteraram as instituições. Por último, o processo de adaptação de normas informais é mais demorado que a adaptação de regras formais, aumentando substancialmente os custos de mudanças prolongadas, fato que explica parcialmente a pequena taxa de adaptação macro institucional (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Não é objetivo deste estudo analisar com profundidade a linha de pesquisa do Ambiente Institucional, cujo enfoque macro analítico não é o mais adequado para análise das transações envolvendo agentes econômicos no interior de uma cadeia produtiva.

A literatura sobre direito de propriedade é vasta e os principais estudos foram realizados por Demsetz (1967), De Alessi (1980) e Barzel (1967) dentre outros. Este estudo não tem o objetivo de apresentar com profundidade o assunto, mas de forma simples e objetiva apresentar alguns conceitos importantes para o tema tratado nesta dissertação.

Conforme a descrição de Demsetz (1967, p. 347), o direito de propriedade é um instrumento da sociedade e deriva sua importância do fato de auxiliar o indivíduo a estabelecer expectativas que ele pode manter seu relacionamento com os outros.

Essas expectativas são expressas por leis, costumes, e a moral da sociedade. Segundo o autor, o direito de propriedade pode ser assim dividido: a) o direito de uso de um ativo; b) o direito de se apropriar dos retornos sobre um ativo; c) o direito de muda a essência e a forma de um ativo. E finalmente, considera-se que o direito de propriedade é definido por normas formais e regras sociais.

Williamson (1991, p. 287) preocupa-se principalmente com as alterações do direito de propriedade promovidas pela expropriação comercial e governamental. O primeiro tipo está ligado à apropriação de conhecimento por concorrentes. Como exposto por Williamson (1991, p. 289), caso os investimentos em conhecimento não forem protegidos, o incentivo *ex ante* de realizar tais investimentos ficará prejudicado e o incentivo *ex post* de realizar investimentos em estruturas de governança torna-se alto. O segundo tipo está ligado à falta de credibilidade do Estado em garantir que seus compromissos serão cumpridos junto à sociedade. Compromissos esses, de garantir o direito de propriedade. Portanto, elevando o risco em investimentos em imóveis bens duráveis. Dessa forma, quando o risco de expropriação aumenta, o custo dos contratos híbridos cresce em comparação ao hierárquico.

3. TRANSAÇÃO DE SERVIÇOS

3.1. A Geradora

O estudo foi realizado em uma das unidades regionais de uma empresa de geração e distribuição de energia elétrica do estado de Minas Gerais, a qual foi denominada “Geradora”. Esta unidade regional é responsável pelas operações de distribuição de energia elétrica na região leste do Estado de Minas Gerais, e congrega seis usinas geradoras.

A seguir, é apresentado na Figura 2 o mapa da região leste do Estado de Minas Gerais onde a Geradora atua.



Fonte: IBGE - 2006

Figura 2: Mapa da região de atuação da Geradora

Na Figura 3, é demonstrado as principais linhas de transmissão de energia elétrica, denominadas redes de distribuição pesadas – RD Pesadas – que possuem uma capacidade de transmissão acima de 34,5 Kv. Sua função é de conduzir a energia elétrica das usinas geradoras até as subestações de distribuição. Além dessas redes, há também as denominadas redes de distribuição leves – RD Leves, cuja capacidade é de até 34,5 Kv, e são responsáveis pela condução da energia das subestações de distribuição aos consumidores finais.



Fonte: Site institucional da Geradora

Figura 3: Mapa das redes de distribuição pesadas

3.2. Transações

As informações dos contratos foram obtidas inicialmente no departamento comercial da Geradora. Este departamento é responsável pela seleção de fornecedores, operacionalização de concorrências, negociação, contratação e redação dos contratos (com apoio do departamento jurídico), para a regional onde está sendo desenvolvida a pesquisa.

No departamento comercial foi obtida uma relação de todos os contratos de fornecimento vigentes em 15/12/2005. Nesta data, foram relacionados 218 contratos vigentes, representando 256 transações de diversas áreas (incluindo staff, operações, construções, manutenções e comerciais), envolvendo 16 gestores e 129 fornecedores. Nesta relação não estão incluídas as transações envolvidas na construção de barragens e usinas, devido a estas operações estarem vinculadas a um outro departamento não subordinado à regional onde foi realizada a pesquisa.

A relação continha informações como número do contrato, nome do fornecedor, tipo de serviço contratado, forma de contratação, valor do contrato, forma de pagamento, vigência do contrato, gestor, e um breve relato do serviço a ser executado.

Observa-se que há um grande número de fornecedores, de relacionamento com a Geradora de longo e curto prazo. Alguns possuem apenas um contrato, outros possuem um número maior de contratação. O que é chamado de contrato deverá ser entendido como o conjunto de documentos que regulam a relação entre contratado e contratante, como, anexos, termos aditivos, tabelas de preços, projetos, e o próprio contrato.

3.3. A contratação

A relação entre Geradora e fornecedor, é representada por um contrato para cada transação. Cada tipo de transação está vinculado a um gestor, que é substituído periodicamente, com intuito de inibir a aproximação entre os contratados e o gestor dificultando o surgimento de qualquer tipo de favorecimento. Pode acontecer de um mesmo fornecedor estar vinculado a mais de um gestor, devido à manutenção de contratos cujos objetos sejam diferentes.

De forma resumida, o setor operacional demanda determinado serviço, informando o escopo geral. Essa solicitação é encaminhada ao departamento comercial, que fica responsável pela redação e publicação do edital ou pela seleção dos fornecedores entre os cadastrados, observando a habilidade e a reputação desenvolvida junto à Geradora ao longo do tempo, para compor o grupo de fornecedores que receberão as cartas convite para a licitação. Após a licitação, já

conhecendo o vencedor, é iniciada a etapa de redação do contrato, pelo departamento comercial, com o apoio do departamento jurídico da Geradora.

Contrato redigido e assinado, representantes do fornecedor passam por um treinamento e recebem instruções de procedimentos a serem observados. Caso seja necessário, há transferência de tecnologia. Conforme a reputação desenvolvida pelo fornecedor, o nível de detalhamento desses procedimentos pode ser maior ou menor, e as reuniões mais demoradas ou menos demoradas. Ao mesmo tempo em que essas orientações são transmitidas, toda a documentação envolvida no processo licitatório, é analisada pelo departamento jurídico.

3.3.1. Formas de Contratação

As contratações obedecem alguns critérios que a legislação determina. Elas podem ser via concorrência pública, carta convite ou tomada de preço. Cada uma dessas formas possui características próprias e procedimentos distintos. A concorrência é realizada com ampla divulgação para assegurar a participação todos os interessados que preencham os requisitos exigidos no edital. Apresenta algumas características fundamentais como a publicidade e a universalidade. A tomada de preço é realizada entre os interessados previamente cadastrados ou que preencham os requisitos para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a devida qualificação e habilitação, e carta convite, é a modalidade de licitação entre, no mínimo, três interessados no ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados, escolhidos e convidados pela unidade administrativa, e da qual podem participar também aqueles que, não sendo convidados, estiverem cadastrados e habilitados na correspondente especialidade e manifestarem o seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas.

Com a finalidade de evitar que o convite seja sempre dirigido aos mesmos licitantes, com possibilidade de ocasionar quebra dos princípios da licitação, em especial a isonomia, a Geradora adota o procedimento de que existindo na praça mais do que três interessados, a cada novo convite, realizado para objeto idêntico ou assemelhado, seja a carta convite dirigida pelo menos, a mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações.

Acreditamos desnecessária a explicação pormenorizada de cada uma dessas formas de contratação. Conforme constatado na coleta de dados, a maioria das contratações é via concorrência. A modalidade tomada de preço é a menos utilizada e a carta convite, uma modalidade intermediária, mas tão utilizada quanto a concorrência. Percebe-se que, quando a modalidade é via carta convite, as empresas convidadas são aquelas que já possuem certificação de fornecedor-padrão, ou seja, aqueles que possuem histórico de fornecimento e que sua avaliação tenha sido satisfatória.

3.4. Entendendo os contratos

O conjunto de documentos envolvidos na contratação, como planilhas, manual de procedimentos, anexos, termos aditivos e o próprio contrato, utilizados para regular a transação, será a partir de agora, denominado simplesmente contrato. Cada contrato regula uma única transação, entretanto, encontra-se fornecedores que possuem 1, 2, 3 ou mais contratos de fornecimento. Os contratos não possuem padronização de forma e de prazo.

3.4.1 Análise do conteúdo dos contratos

A operacionalização da coleta de dados se deu em duas fases. A primeira constou da leitura de todos os contratos e a busca de entendimento dos termos obscuros. Para que fosse possível construir um banco de dados confiável, o pesquisador adotou o procedimento de seguir um roteiro de coleta de dados aplicado em todos os contratos. Assim, buscou-se alcançar os objetivos da análise do conteúdo contratual, quais são, entender como é feita a contratação, ou seja, os procedimentos *ex ante* à transação; compreender os termos mais obscuros e familiarizar-se com os termos contratuais; identificar a adoção de mecanismos de ordenamento privado; identificar os mecanismos de avaliação realizados pela contratante antes, durante e após a concretização da transação; e, identificar termos que possam evidenciar a presença do fator reputação.

Na grande maioria dos processos de contratação, existiam vasta documentação com, edital de licitação ou carta convite, detalhamento dos serviços, declarações de responsabilidades, tabelas de preços, relação de recursos mínimos, o contrato, evidentemente, orientações quanto à procedimentos técnicos, planilhas diversas, etc.

Como ponto de partida, iniciou-se uma análise superficial de toda a documentação, com auxílio de um funcionário do departamento responsável pela contratação, para que o efeito-aprendizagem pudesse ser construído. Assim, uma análise exploratória foi realizada, de forma a reunir grupos de contratos que tivessem o mesmo escopo e as mesmas características. Para que pudesse avaliar o procedimento a ser executado e depurar possíveis dificuldades, foram selecionados 10 contratos, que constituíram da análise-piloto e posteriormente, após dirimir essas dificuldades, toda a amostra passou a ser analisada. Foi realizada a estratificação de

todos os termos contratuais, sendo categorizados os documentos utilizados *ex ante* a concretização da transação, os termos contratuais, e os resultados das avaliações dos contratos. Ainda foram identificadas as formas de auditoria do contrato e a recursividade de cada fornecedor envolvido nas transações selecionadas.

Na segunda etapa, foi investigado o histórico de relacionamento de cada fornecedor constante da amostra, o grau de detalhamento do conjunto contratual envolvido em cada transação, a vigência de cada contrato e se este sofreu algum tipo de penalidade (as penalidades possíveis serão descritas posteriormente).

Com base nos dados estratificados e no grau de detalhamento envolvido nas transações, procedeu-se uma verificação da presença de mecanismos de ordenamento privado e mecanismos de reputação. Foram realizadas entrevistas sobre a origem da terceirização dos serviços de construção e manutenção de redes na Geradora.

Foram ricas as informações coletadas e ajudaram delinear as transações que ainda são internas e as que foram totalmente externalizadas, como é o caso dos serviços caracterizados como transações estudadas.

Pela tipicidade dos serviços terceirizados, o impacto econômico da falha gera perdas muito além daquelas que podem ser ressarcidas pelo fornecedor, haja vista, o envolvimento de manutenção de um serviço público concedido à iniciativa privada, sujeita à atuação rígida por parte de agências reguladoras e normas específicas do setor. Entretanto, como os contratos são incompletos, como já amplamente discutido em nosso referencial teórico, os mecanismos de ordenamento público, muitas vezes, constituem insuficientes para dirimir questões e reger relações com esta especificidade, não alcançando a indenização completa das perdas promovidas por essa mesma incompletude.

Nesta fase, as entrevistas foram conduzidas à busca de evidências de mecanismos de ordenamento privado, que pudessem diminuir a assimetria informacional entre os agentes, que validasse a qualidade *ex post* dos serviços e a situação caracterizada por *hold-up*⁸.

O mecanismo de ordenamento privado mais latente, evidenciado nas entrevistas, é a aplicação de penalidades ao contratado. Essas penalidades podem ser das seguintes formas: Multas sobre o faturamento; Multas sobre o valor total do contrato; suspensão do contrato; descredenciamento do fornecedor por tempo determinado, após o cumprimento do contrato vigente; e, rescisão do contrato com o descredenciamento do fornecedor. Os percentuais aplicados, a título de multas sobre o faturamento e sobre o valor do contrato, obedecem aos critérios de gravidade da falha cometida, podendo ser leve, média ou grave.

Outro mecanismo evidenciado é a supervisão direta dos procedimentos realizados pelos fornecedores. Esta supervisão pode estar prevista em contrato ou não. Sua função é, basicamente, de coibir desvios de conduta e principalmente, reduzir o risco de queda na qualidade do serviço. Além da presença física dos supervisores, é constante o monitoramento via rádio, e reuniões semanais e mensais. Outro mecanismo observado é o compartilhamento de informações através de reuniões periódicas, planejamento, treinamentos e estabelecimentos de prioridades, propiciando o desenvolvimento e a manutenção da confiança. Uma evidência da integração entre as partes é o compartilhamento de informações sobre

⁸ A literatura da NEI atribui o nome de *hold-up* à captura de quase-renda, *ex post*, pela contra-parte (AQUINO, 2005, p, 33).

procedimentos e desempenho, e de capital intelectual ⁹, assim, buscam em conjunto a solução de problemas tecnológicos ou de conformidade precocemente, através de reuniões periódicas, treinamentos e avaliações.

Para que a Geradora possa obter informações sobre a *performance* do fornecedor, foi investigado se são realizadas auditorias de procedimentos periodicamente, a fim de antecipar possíveis falhas de procedimentos em segurança, qualidade e atrasos no cronograma.

Por fim, observou-se que ocorrem contratações de ex-funcionários da Geradora pelos fornecedores e também é comum a contratação de funcionários de fornecedores pela Geradora. Esse movimento é motivado, por parte dos fornecedores, pelo *know-how* adquirido pelos ex-funcionários da Geradora, e por outro lado, a Geradora contrata funcionários dos fornecedores, quando estes se destacam em determinada função.

É fundamental o papel da reputação em todo o processo, uma vez que exerce papel de mecanismo de sustentação da credibilidade entre as partes. A quantidade de informações aumenta a reputação, no instante da contratação da transação, por garantir que um conjunto de características do serviço transacionado permaneça constante ao longo do tempo. Portanto, a credibilidade da empresa fornecedora afeta positivamente a prestação de serviços, enquanto que a má reputação pode levar o fornecedor ao insucesso. A estabilidade do fornecedor e a recursividade, juntamente com a freqüente troca de informações, em treinamentos,

⁹ Capital Intelectual entendido aqui como “[...] os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problema, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.” (BROOKING, 1996, p. 12-13, tradução nossa).

reuniões e programas de desenvolvimento de fornecedores, são evidências claras da construção da reputação entre as partes.

3.5. Entrevistas

Feita a análise de conteúdo dos contratos, iniciou-se a etapa de entrevistas. Sempre no início das entrevistas, foi feita uma descrição rápida do tema do estudo. As perguntas foram direcionadas à funcionários ligados diretamente à contratação ou monitoração dos serviços, em sua maioria, supervisores. A entrevista foi conduzida de forma a proporcionar espaço para o entrevistado responder livremente.

Para que houvesse validação das informações coletadas, procurou-se confirmar estas informações com mais de um funcionário, pertencente ao mesmo setor e ligado à mesma transação. Além disso, para que não houvesse risco de falhas no entendimento do entrevistador e qualquer tipo de distorção, foram tomados alguns cuidados como, acompanhamento *in loco* das atividades da empresa no que se refere aos serviços listados neste trabalho; aproximação de funcionários em outros níveis hierárquicos; e, ampliação das fontes de informação;

Assim, nesta etapa, foram coletadas informações por meio de entrevistas e visitas aos canteiros de obra, promovendo assim, um maior contato com as características das transações envolvidas, além de detectar a presença de mecanismos de ordenamento privado, *performance* dos fornecedores e relacionamento com a contratante.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo se dedica a apresentar as etapas percorridas durante a pesquisa e o tratamento dedicado a cada uma delas.

4.1 Concepção do Modelo de Pesquisa

A hipótese básica da ECT pressupõe a análise das dimensões da transação que influenciam as estruturas de governança estabelecidas (mercado, mista e hierárquica), já que essas estruturas possuem diferentes competências que as diferem em termos de custo de transação. A escolha do melhor desenho ou arranjo organizacional ocorre com base na lógica de minimização dos custos e dos riscos contratuais, de acordo com os atributos da transação. Dessa forma, valendo-se do balanço entre as dimensões da transação, do suporte conferido (regulação) pelo ambiente institucional e dos pressupostos comportamentais, emergirá a estrutura de governança mais adequada para suportar determinada transação, conforme mostrado na Figura 4.

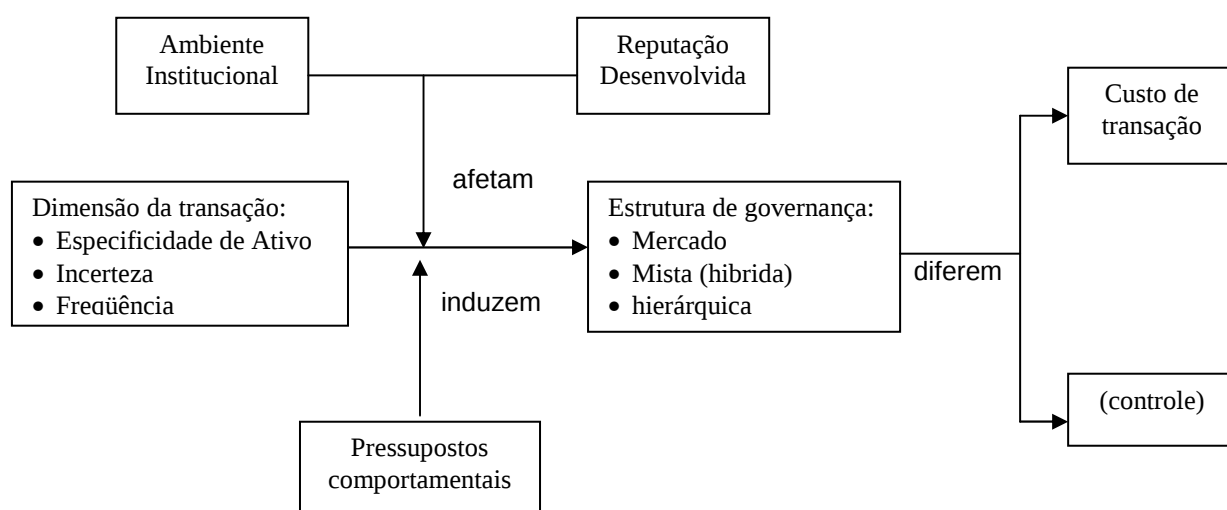


Figura 4: Hipótese básica da ECT.

Fonte: Adaptado de MEZZOMO (1997).

Os três tipos básicos de estrutura de governança para Williamson (1985, p. 70) – mercado, mista e hierárquica –, diferem na sua competência (eficiência) em cada nível diferenciado de especificidade de ativos, frequência e incerteza. Com isso, a existência de competências diferenciadas permite que as transações sejam suportadas de acordo com os fatores relativos à transação (dimensões da transação), em primeiro lugar, e, em segundo lugar, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional. Na ECT, a harmonia resultante das dimensões da transação, do ambiente institucional e dos pressupostos comportamentais direcionará o arranjo institucional e organizacional que dará conta de produzir e colocar em contato com o consumidor determinado ativo (bem, serviço ou informação). A percepção desses fatores condicionantes é decisiva para a antecipação aos efeitos da má adaptação, que podem inviabilizar as estruturas de suporte.

A estruturação da reputação envolve a troca de informações, uma vez que a qualidade dos serviços prestados em outras oportunidades serve de sinalização para a qualidade dos serviços prestados no momento atual.

No fornecimento de serviços, o desempenho do fornecedor e a qualidade do serviço prestado são de difícil mensuração. Entretanto a reputação desenvolvida ao longo do relacionamento entre as partes pode ser relevante na economia dos custos de transação e na diminuição dos riscos contratuais. Assim a presente pesquisa propõe os seguintes mapas de causalidade:

$$DETALHAMENTO = f(\text{Reputação}, \text{Penalidade}, \text{Especificidade de Ativo})$$

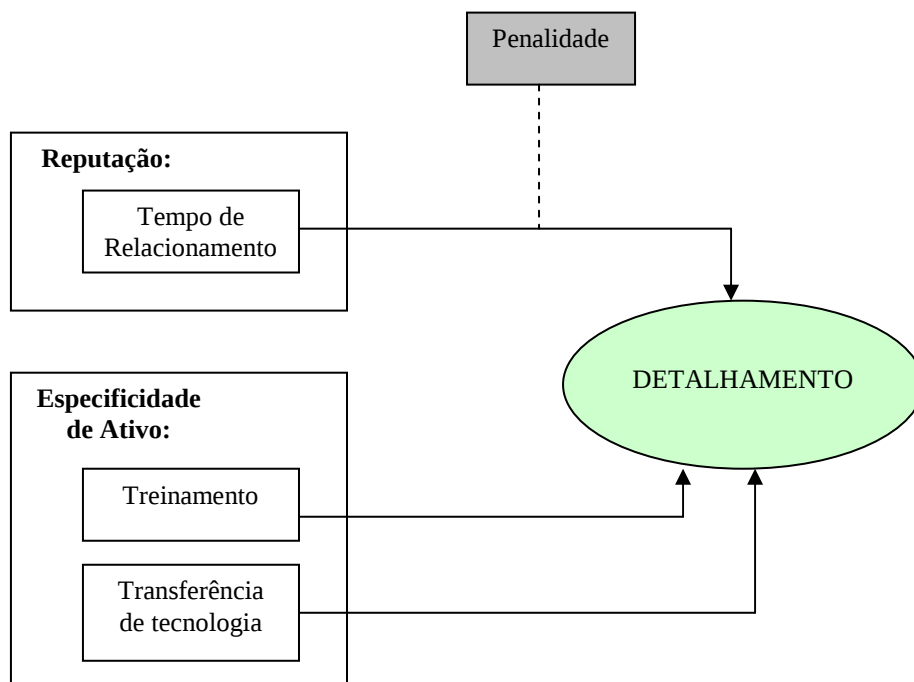


Figura 5: Mapa de Causalidade 1.

Na Figura 5, a variável dependente DETALHAMENTO é negativamente relacionada com a REPUTAÇÃO desenvolvida através do tempo de relacionamento entre o fornecedor e a geradora, e positivamente relacionada com a variável moderadora PENALIDADE – impacto econômico pela não conformidade na execução do cronograma, segurança e qualidade do serviço transacionado.

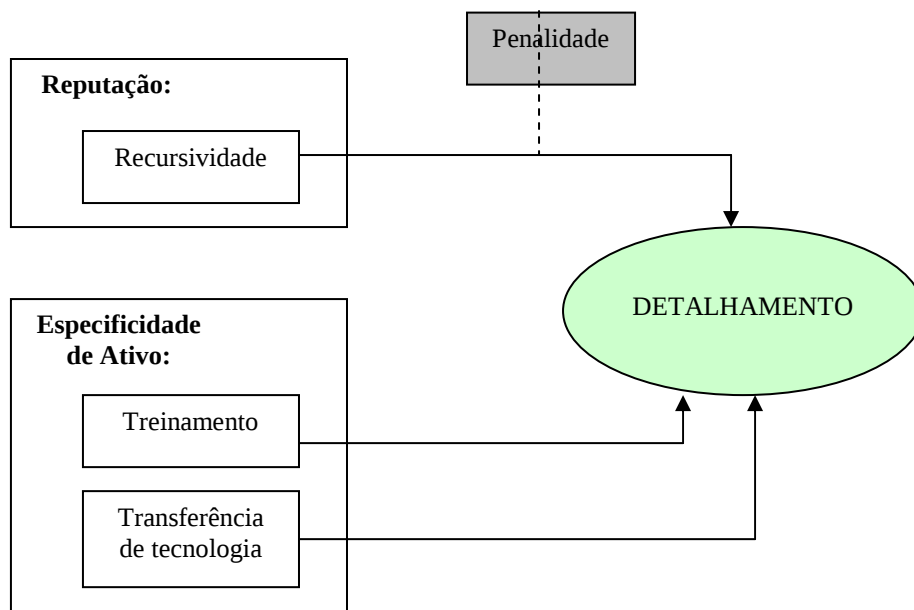


Figura 6: Mapa de Causalidade 2.

Na Figura 6 a variável independente REPUTACAO é substituída. Sua mensuração é dada pela recursividade dos fornecedores.

$$VIGÊNCIA = f(\text{Reputação}, \text{Penalidade}, \text{Especificidade de Ativo})$$

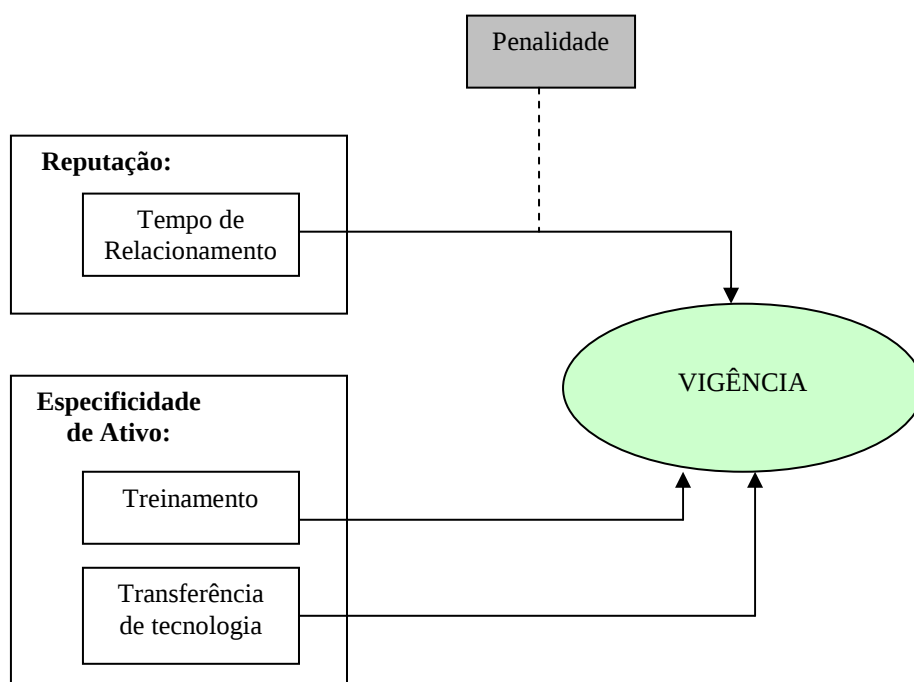


Figura 7: Mapa de Causalidade 3

Na Figura 7 a variável dependente VIGÊNCIA é positivamente relacionada com a REPUTAÇÃO desenvolvida através do tempo de relacionamento entre o fornecedor e a geradora. O impacto econômico da não conformidade – penalidade – exerce influencia moderadora sobre a relação causal entre REPUTAÇÃO e VIGÊNCIA.

Na Figura 8, a mensuração da REPUTAÇÃO é substituída pela recursividade do fornecedor. A variável dependente VIGÊNCIA é positivamente relacionada com a REPUTAÇÃO favorável desenvolvida, que sofre influencia da variável moderadora PENALIDADE.

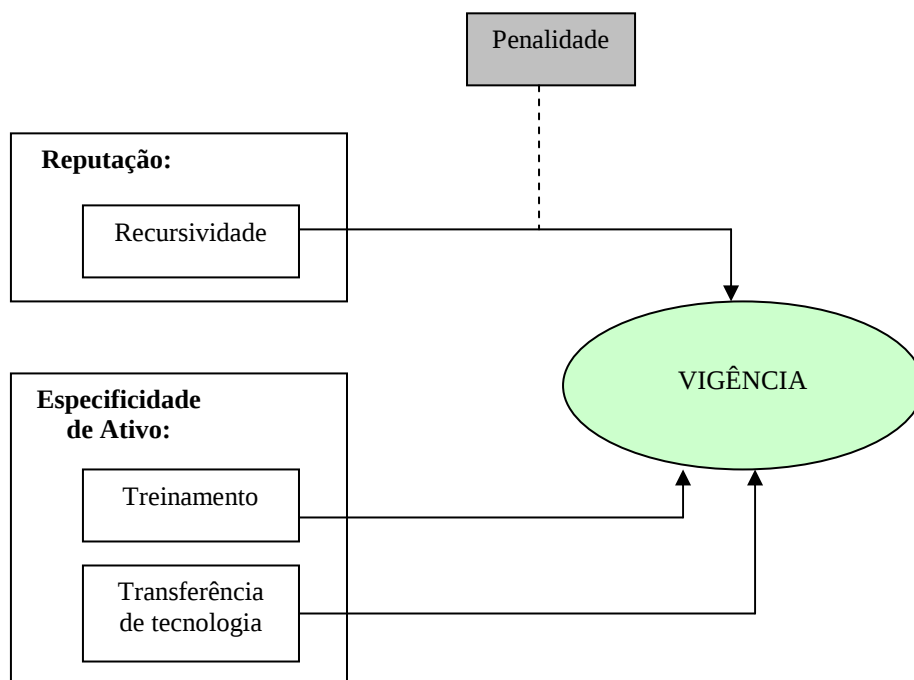


Figura 8: Modelo de pesquisa 4.

4.2 Planejamento da Amostra

Para preservar a homogeneidade das relações estudadas, foi adotado o procedimento de se analisar apenas uma empresa. Foi escolhida a unidade de uma geradora e distribuidora de energia elétrica, responsável pela distribuição na região

leste do Estado de Minas Gerais. A escolha dessa unidade (Geradora) foi motivada pela relevante participação econômica de contratação de serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica em seu orçamento anual.

A partir da Geradora, foram selecionadas e comparadas transações que envolvam serviços de construção de redes de distribuição; manutenção de redes de distribuição pesadas; manutenção de redes de distribuição leves; instalações e substituição de ramais; e, desligamento e religamento de unidades consumidoras. A amostragem não foi aleatória, e constou de 129 contratos, 73 deles ainda vigentes, com 29 fornecedores, que somados, têm representatividade econômica dentro do contexto de serviços contratados¹⁰. Essa amostra foi selecionada com base nas transações cuja duração do contrato tenha sido de pelo menos 31 dias. Assim o formato metodológico de definição da amostra foi o de amostra não-probabilística e por tipicidade, como ressalta Vergara (2005, p. 50-51).

Efeitos promovidos por incentivos esporádicos não foram considerados. Como os contratos não possuem padrão rígido de formatação, a possibilidade de viés nos resultados fica afastada. Entretanto a replicação em casos múltiplos ou em outros ambientes e serviços favorecem a convergência de *constructus* e a sedimentação de *proxies*.

¹⁰ A amostra representa 86% do orçamento dedicado aos serviços de construção e manutenção de redes de distribuição da Geradora.

4.3. Variáveis e hipóteses

São apresentadas as variáveis e quais os caminhos percorridos para suas construções. Depois, as hipóteses da pesquisa são apresentadas.

4.3.1. Variáveis Dependentes

4.3.1.1. Detalhamento

Como já mencionado, cada contrato representa uma transação. Além do contrato, fazem parte do conjunto contratual, termos que têm objetivo de detalhar, especificar e normalizar o fornecimento do serviço. Entretanto, esse detalhamento contratual depende da percepção do risco contratual pelas partes, assim o desenho contratual é definido considerando a decisão de superestimar, subestimar ou a não percepção da incerteza. Relações onde há alto nível de incerteza tendem a serem mais completos, ou por assim dizer, mais detalhados. Por outro lado, o desenvolvimento da reputação possibilita a diminuição de cláusulas contratuais de salvaguardas, fiscalização, monitoração e inspeção nas transações, promovendo redução de custos. Nesta pesquisa, a variável dependente DETALHAMENTO corresponde ao número de cláusulas que exercem o papel de detalhar, especificar e monitorar o serviço transacionado.

4.3.1.2. Vigência

Esta variável é apresentada pelo número de meses de duração de cada transação.

4.3.2. Variáveis Independentes

4.3.2.1. Reputação

Como a reputação exerce papel de minimizadora de incerteza e sobre a qualidade do serviço transacionado e sobre a capacidade do fornecedor em não incorrer em falha, a variável independente REPUTACAO foi construída através da observação do histórico do fornecedor e foi mensurada de duas maneiras.

Na primeira, considerando o tempo de relacionamento (em meses) entre a Geradora e o fornecedor, no momento da contratação. Portanto, o fornecedor que pela primeira vez, presta serviços à Geradora, não possui histórico de relacionamento, assim foi atribuída reputação igual a 0 (zero). No momento da segunda contratação, desse mesmo fornecedor, observou-se o número de meses de relacionamento anterior à nova contratação. Na Segunda, foi considerada para mensuração da variável independente REPUTACAO_2, a recursividade de cada fornecedor no momento da nova contratação, ou seja, o fornecedor que pela primeira vez presta serviços à Geradora, não possui histórico, portanto, foi atribuída reputação igual a 0 (zero). Na Segunda contratação desse mesmo fornecedor, como ele já possui histórico de uma contratação, foi atribuído reputação igual a 1. No momento da terceira contratação desse mesmo fornecedor, ele já possui duas contratações anteriores, logo, foi atribuída reputação igual a 2.

A título de identificação, a variável independente considerando o número de meses de relacionamento é identificada como REPUTACAO, já considerando o número de transações (recursividade) é identificada como REPUTACAO_2.

4.3.3. Variável moderadora

4.3.3.1. Penalidade

A variável moderadora PENALIDADE é mensurada pela existência de penalidade sofrida pelo fornecedor no contrato anterior, ocorrendo impacto

econômico da falha. Foi operacionalizada de forma a identificar se a reputação dos fornecedores foi abalada pelas penalidades sofridas no contrato anterior. Para verificar seu efeito, foi realizado teste de hierarquia e do tipo de moderação existente.

4.3.4. Variável de controle

4.3.4.1. Ativo específico: K

A Geradora no decorrer da vigência do contrato pode investir em ativos específicos junto aos fornecedores. Esse investimento pode ocorrer de duas formas: a primeira, na transferência de tecnologia ao fornecedor – K_1 , pontuou-se 1 para a existência e 0 do contrário. A segunda forma, na existência de investimentos em programas de treinamento junto aos fornecedores – K_2 , pontuou-se 1 para existência e 0 do contrário.

4.3.5. Hipóteses e equações

As hipóteses da pesquisa já foram apresentadas e aqui são retomadas. As hipóteses foram construídas a partir do modelo apresentado as quais foram aplicadas as variáveis tratadas neste capítulo.

Se a firma é economizadora de custos de transação, o contrato poderá ser mais ou menos detalhado à medida que aumentar a incerteza e o risco de movimentos oportunistas por parte do fornecedor.

A primeira hipótese trata da variação da completude contratual em função da reputação desenvolvida pelo fornecedor, mensurada através do tempo de relacionamento entre as partes. O impacto econômico da falha, traduzida aqui em

forma de penalidades sofridas pelos fornecedores, aumenta a incerteza, conseqüentemente, tende a aumentar a completude contratual.

H_1 : O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com o tempo de relacionamento entre a geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e positivamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

Equação 1:

$$\text{DETALHAMENTO} = \beta_0 + \beta_1 \text{REPUTACAO} + \beta_2 \text{PENALIDADE} + \varphi K_1 + \varphi K_2 + \varepsilon$$

Onde:

DETALHAMENTO: número de itens contratuais dedicados a detalhar, especificar e normalizar o serviço transacionado.

REPUTACAO: número de meses de relacionamento anterior entre o fornecedor e a geradora.

PENALIDADE: impacto econômico da falha na execução do cronograma, segurança ou qualidade do serviço transacionado.

K_1 : investimento em ativo específico – treinamento ou transferência de tecnologia.

ε : termo de erro da regressão.

β_0 : intercepto. β - coeficiente angular das variáveis explicativas, φ - coeficiente angular das variáveis de controle.

A segunda hipótese trata da variação da completude contratual em função da reputação desenvolvida, aqui mensurada pela recursividade do fornecedor no momento da contratação, negativamente relacionada com as penalidades sofridas pelo fornecedor no contrato anterior - impacto econômico da falha.

H_2 : O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e positivamente relacionado com impacto econômico (PENALIDADE);

Equação 2:

$$\text{DETALHAMENTO} = \beta_0 + \beta_1 \text{REPUTACAO_2} + \beta_2 \text{PENALIDADE} + \varphi K_1 + \varphi K_2 + \varepsilon$$

Onde:

DETALHAMENTO: número de itens contratuais dedicados a detalhar, especificar e normalizar o serviço transacionado.

REPUTACAO_2: recursividade fornecedor no fornecimento de serviços à geradora.

PENALIDADE: impacto econômico da falha na execução do cronograma, segurança ou qualidade do serviço transacionado.

K_1 : investimento em ativo específico – treinamento ou transferência de tecnologia.

ε : termo de erro da regressão.

β_0 : intercepto. β - coeficiente angular das variáveis explicativas, φ - coeficiente angular das variáveis de controle.

A terceira hipótese considera a duração dos contratos em função da reputação desenvolvida pelo fornecedor, mensurada pelo tempo de relacionamento entre as partes, e negativamente relacionada com a penalidade sofrida.

H_3 : A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com o tempo de relacionamento entre geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

Equação 3:

$$\text{VIGÊNCIA} = \beta_0 + \beta_1 \text{REPUTACAO} + \beta_2 \text{PENALIDADE} + \varphi K_1 + \varphi K_2 + \varepsilon$$

Onde:

VIGÊNCIA: número de meses de vigência do contrato.

REPUTACAO: número de meses de relacionamento anterior entre o fornecedor e a geradora.

PENALIDADE: impacto econômico da falha na execução do cronograma, segurança ou qualidade do serviço transacionado.

K_1 : investimento em ativo específico – treinamento ou transferência de tecnologia.

ε : termo de erro da regressão.

β_0 : intercepto. β - coeficiente angular das variáveis explicativas, φ - coeficiente angular das variáveis de controle.

E finalmente a quarta hipótese trata da variação da duração do contrato em função da ocorrência de penalidades sofridas pelo fornecedor no contrato anterior.

H_4 : A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE).

Equação 4:

$$\text{VIGÊNCIA} = \beta_0 + \beta_1 \text{REPUTACAO_2} + \beta_2 \text{PENALIDADE} + \varphi K_1 + \varphi K_2 + \varepsilon$$

Onde:

VIGÊNCIA: número de meses de vigência do contrato.

REPUTACAO_2: recursividade fornecedor no fornecimento de serviços à geradora.

PENALIDADE: impacto econômico da falha na execução do cronograma, segurança ou qualidade do serviço transacionado.

K : investimento em ativo específico – treinamento ou transferência de tecnologia.

ε : termo de erro da regressão.

β_0 : intercepto. β - coeficiente angular das variáveis explicativas, φ - coeficiente angular das variáveis de controle.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, serão demonstrados os resultados encontrados pela pesquisa e sua discussão em cada hipótese levantada.

A pesquisa questionou se nas relações com a Geradora, os riscos contratuais e os custos de transação podem ser reduzidos em transações que envolvam fornecimento de serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica. Uma informação importante é que não há padronização na formatação dos contratos analisados e que não há prazo de vigência determinado para cada tipo de serviço.

Primeiro foi testado se o desenvolvimento da reputação favorável dos fornecedores afeta os custos de transação, depois, se a o abalo desta reputação por parte do fornecedor devido a ocorrências de falhas, influencia a duração e a completude dos contratos. Não foram realizados testes para cada tipo de serviço, apenas foram segregados os serviços de construção e manutenção de redes de transmissão de energia elétrica.

As hipóteses e suas equações foram todas testadas utilizando-se a regressão pelo uso do OLS¹¹.

5.1. O impacto da reputação sobre custo de transação e sobre o risco contratual

H₁: O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com o tempo de relacionamento entre a geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e positivamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

Na equação 1 β_1 (-0.071448, 1%) mostra que a DETALHAMENTO é negativamente relacionada com a REPUTACAO, e que a variável moderadora PENALIDADE, exerce papel potencializador sobre a variável REPUTACAO, confirmando a Hipótese 1 ao nível de significância a 1%¹². Demonstrando assim que quanto maior o tempo de relacionamento entre a Geradora e o fornecedor (REPUTACAO), menor será o grau de detalhamento do conjunto contratual (DETALHAMENTO). O resultado do teste pode ser encontrado no Apêndice A.

H₂: O DETALHAMENTO contratual é negativamente relacionado com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e positivamente relacionado com impacto econômico (PENALIDADE);

Na equação 2, β_1 (-1.165263, 1%), mostra que o DETALHAMENTO contratual é negativa e significativamente relacionada com a REPUTACAO_2, dada pela

¹¹ OLS do inglês “ordinary least squares”, é um método de estimação da regressão, conhecido como “mínimos quadrados ordinários”. (HAIR et al, 1998, p. 420).

¹² Foi detectada heteroscedasticidade e corrigida pelo procedimento de White (GUJARATI, 2000)

recursividade do fornecedor, validando a hipótese 2.. O coeficiente sugere que a recursividade do fornecedor altera significativamente o detalhamento (completude) contratual, como sugerido na hipótese 2. E que a variável moderadora PENALIDADE influencia a variável independente REPUTACAO_2. A presença de transferência de tecnologia - K - é positiva e significativamente relacionada com DETALHAMENTO. A transferência de tecnologia sugere necessidade de maior controle por parte da contratante devido aos valores residuais, os quais por si só, revelam minimizadores de custo de transação uma vez que a relacionalidade do contrato é aumentada. Os resultados estão no Apêndice A.

H₃: A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com o tempo de relacionamento entre geradora e o fornecedor (REPUTACAO), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE);

Na equação 3 é testado o efeito entre reputação, aqui entendida como o número de meses de relacionamento entre Geradora e fornecedor no momento da contratação, e a duração do contrato ora pactuado (VIGÊNCIA). Os coeficientes β_1 (0.038789, 10%) confirmam a hipótese 3 de que a reputação influencia positivamente e significativamente a VIGÊNCIA dos contratos e que a variável moderadora PENALIDADE exerce influência potencializadora sobre a variável REPUTAÇÃO.

H₄: A VIGÊNCIA é positivamente relacionada com a recursividade do fornecedor (REPUTACAO_2), e negativamente relacionada com o impacto econômico (PENALIDADE).

Na equação 4 β_1 (0.728372, 1%), mostra que a REPUTACAO_2 é positiva e significativamente relacionada com a VIGÊNCIA, o que valida a hipótese 4. Assim, quanto maior a reputação do fornecedor junto a Geradora, maior será a duração do contrato, desde que não haja a ocorrência de falhas durante o contrato anterior.

As conclusões e as considerações finais serão apresentadas no capítulo seguinte.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho tem como objetivo geral, testar empiricamente, o efeito da reputação como minimizador dos custos de transação e como redutor do risco contratual em transações que envolvam serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica. Este estudo propôs testar empiricamente o efeito da reputação desenvolvida dos fornecedores, e seus abalos através das penalidades sofridas, no detalhamento e na vigência dos contratos. Para que o trabalho atingisse esse objetivo, foram levantados os históricos de 29 fornecedores envolvendo 129 transações cujo escopo envolvesse os serviços de construção e manutenção de redes de distribuição de energia elétrica. Em cada contrato observou-se sua completude, sua vigência, a ocorrência de penalidades, e várias outras informações sobre a relação entre Geradora e fornecedor.

Em um segundo momento, procedeu-se a análise estatística dos dados a fim de verificar a relação entre reputação e a completude contratual; reputação e vigência dos contratos; e, a relacionalidade destas com a ocorrência do impacto econômico da falha, mensurada pelas penalidades sofridas pelos contratos. Vale ressaltar que para a variável reputação foram utilizadas duas proxies. A primeira, considerando o número de meses de relacionamento entre a Geradora e os fornecedores e a segunda, considerando a recursividade dos fornecedores. Vale lembrar que se constatou que não há padronização de formatação e de prazos dos contratos. Assim podemos assumir que o problema de pesquisa foi resolvido.

A primeira e segunda hipótese, que previam a relação entre reputação e a completude dos contratos foram confirmadas. Quanto maior a reputação desenvolvida pelo fornecedor, menor a completude contratual. A reputação é

desenvolvida pelo desempenho favorável das partes, possibilitando a diminuição de cláusulas contratuais de salvaguardas e os custos de fiscalização, monitoração e inspeção nas transações. Os resultados sugerem que o abalo dessa reputação, através das penalidades sofridas em contratos anteriores afetam, não diretamente, mas indiretamente a completude contratual.

A terceira e quarta hipótese previam a relação entre a reputação desenvolvida e a vigência do contrato. Estas hipóteses foram confirmadas, ou seja, a reputação possibilita o surgimento de relações de longo prazo, e o uso de mecanismos de ordenamento privado. Aqui também o impacto econômico da falha – penalidade – exerce influência sobre a vigência contratual. Observou-se que a ocorrência de penalidade, ou seja, o impacto econômico da falha, é positivamente relacionada com o detalhamento, e negativamente relacionado com a vigência dos novos contratos.

Novos estudos que aprofundem esta pesquisa são sugeridos, como a coleta de dados em outros setores da economia, outro período de tempo, e a utilização de outras metodologias. Das hipóteses formuladas para este estudo, outras podem ser definidas e testadas empiricamente em outras situações de intensidade e em outros tipos de serviços.

7. BIBLIOGRAFIA

AKERLOF, G. A. The Market for Lemons: quality uncertainty and the market mechanism". Quarterly Journal of Economics, 84: 488-500, 1970.

AQUINO. A. C. B. Economia dos arranjos híbridos: o caso da coordenação de serviços em uma usina siderúrgica. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

ANDRIOF J.; MCINTOSH. M. Perspectives on Corporate citizenship. UK: Warwick Business School, 2001.

ARAÚJO JR., J. T. Transaction Costs and Regional Trade. Revista Brasileira de Economia, v. 52 p. 105-113, fev. 1998.

ARROW, k. J. Moral Hazard. In ARROW. K. J. The Economics of Information. Harvard University Press, 1968.

_____. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In The analysis and evaluation of public expenditure. Harvard University Press, 1969.

ARRUÑADA B.; GARICANO, L. VASQUEZ, L. Contractual allocation of decision rights and incentives: the case of automobile distribution . Working Paper, 2000. The Journal of Law, Economics, and Organization. Vol. 17, n.1, p. 257-284, 2001.

AZEVEDO, P. F. Integração Vertical e Barganha. Tese de Doutorado em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo. 1996.

BAKER, M. J.; BALMER, J. M. T. Visual Identity: trappings or substance? European Journal of Marketing, Bradford, v. 31, n. 5-6, p. 366, 1997.

BERENS, Guido A. J. M.; VAN RIEL, Cess B. M. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, v.7, n.1, p.161-178, 2004.

BARZEL, Y. *Economic analysis of property rights*. Cambridge University Press: Cambridge, 1989.

BRICKLEY, J.; SMITH JR, C.; ZIMMERMAN, J. L. Business Ethics and Organizational Architecture. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. Nov 2002. Disponível em: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id250947>Acesso em 07 jul. 2006.

BROMLEY, Dennis. Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks or case studies? *Corporate Reputation Review*. London, v.5, n.1, p.35-50, 2002.

BROOKING, Annie. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston, Thomson Publishing Inc., 1996.

CARMELI, A.; FREUND, A. The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation review*, London, v.5, n.1, p.51-68, Londres, 2002.

CHAJET, Clive. Corporate reputation and the bottom line. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, n.1/2, p.19-23, 1997.

COASE, R. The nature of the firm. In: COASE, R. *The firm, the market, and the law*. Chicago, University of Chicago Press, 1988.

_____. "The federal communications commission". *Journal of Law and Economics*, 2:1-40, 1957.

COHEN, Mark A. *Monitoring and Enforcement of Environmental Policy*. Vanderbilt University. Nashville. TN. August 1998, 59p.

CORDEIRO, J.; SAMBHARYA, R.B. Do corporate reputations influence security analysis earnings forecasts? . Corporate Reputation Review, London, v.1, p. 94-98, 1997.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. Financial Management. V.16, p.5-14, 1987.

CREYSER, Stephen A. Advancing and enhancing corporate reputation. Corporate Communications, Bradford, v.4, n..4, 2002.

DAVIES, G. et al. Corporate reputation and competitiveness. Londres: Routledge, 2003.

_____. A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. Corporate Reputation Review, London, v.7, n.2, 2004.

DE ALESSI, L. "The economics of property rights: a review of the evidence". *Research in Law and Economics*, 1-47,1980.

DEMSETZ, H. Toward a Theory of property rights. American Economic Association. 347 p., 1967.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e organização das cadeias agroindustriais. São Paulo: USP/IICA, 1994. 62p.

FOMBRUN, C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: HBS Press, 1996.

_____. Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors. Corporate Reputation Review, London, v.1, p.327-340, 1998.

FOMBRUN, C. et al. Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputation Risk. Business and Society Review, Blackwell Publishers, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. Wat's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, Mississippi, v.33, n.2, p.233-58, 1990.

FUDENBERG, D. E TIROLE, J. Game Theory. Cambridge: MIT Press, 1991.

FURUBOTN, E.; RICHTER, R. Institucions and Economic Theory: The contribution of the New Institucional Economics. Michigan Press, 556 p., 2005.

GARDBERG, N. A; FOMBRUM, C.J. The global reputation quotient Project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. Corporate Reputation Review, London, v.4, n.4, 2002.

_____. USA: for better or worse: the most visible american corporate reputation. Corporate Reputaton Review, London, v.4, n.4., 2002b.

GRAY, E. R.; BALMER, J. M. T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning. P. 695-702, 1998.

GROENLAND, Edward. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. Corporate Reputation Review, London, v.4, n.4, 2002.

HAIR, jr.; ANDERSON, R; TATHAM, R.; Black, W. Multivariate data analysis. Prentice Hall, Njersey, 1998.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organization culture, identity an image. European Journal os Marketing. V. 31, 1997.

IUDÍCIBUS, S; LOPES, A. (Org.) Teoria Avançada de Contabilidade. São Paulo, Atlas, 2004.

JENSEN, M.C. e MECKLING, W.H. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3:305-360, 1976.

JONES, K.; RUBIN, P. H. Effects of Harmful Environmental Events on Reputation Firms. Social Science Research Network Eletronic Library, Apr. 1999. Working Paper. Disponível em: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id158849> Acesso em 07 jul. 2006.

JOSKOW, P. L. The New Institutional Economics: alternative approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Vol. 151, n. 1, 248-259, 1995.

KNIGHT, F.H. "Review of melville j. Herskovists, economic anthropology". *Journal of Polotical Economy*, 49:247-258, 1941.

KREPS, D. M. e WILSON, R. Reputations and Imperfect Information. *Journal of Economic Theory*. 27: 253-279, 19982.

LAZZARINI, Sérgio G.; MILLER, Gary J.; ZENGER, Todd R. Order With some Law: Complementarity vs. Substituion of Formal and Informal Arrangements. IBMEC. São Paulo, working Paper. 52 p. 2002.

LOPES, A. B; MARTINS, E. Teoria da Contabilidade: Uma nova Abordagem. São Paulo, Atlas, 2005.

MACHADO, Eduardo Luiz. O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos. Dissertação de Mestrado. FEA-USP, 2002.

MÉNARD, C. The economics of hibrid organization. Working paper: in International Society for New Institution Economics (www.isnie.org). Annual Conference os the News International Economics, Proceedings. ? Cambridge, September, 2002.

_____. " Le Pilotage des Formes Organisationnelles Hybrides" *Revue Économique*. Vol. 48, no. 3, mai 1997, p.p.741-750.

MEZZOMO, C. P. L. Sistema agro-industrial de olerícolas congeladas: a coordenação entre produtores e a agroindústria do congelamento. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy*. v.94, p.796-821, 1986.

_____. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, 1990.

_____. "Institutions". *Journal of Economic Perspectives*, 5(1): 97-112, 1991.

_____. *Custos de transação, instituições e desempenho econômico*. Trad. Elizabete Hart. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 37p.

PETRICK, J. et al. Global Leadership Skills and Reputational Capita: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management executive*, v. 13, n. 1 p. 58-69, 1999.

POPPO Laura; ZENGER Todd. Do formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes of Complements ? *Estrategic Management Journal*, p. 707-725, v. 23, n. 8, 2002.

_____. Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and Measurement Explanations for Make-or-buy Decisions in Information Services. *Estrategic Management Journal*, p. 853-877, 1998.

RAVASI, Davide. Italy: Analysing reputation in a cross-national setting. *Corporate Reputation Review*. London, v.4, n.4, 2002.

RINDOVA, V. P.; FOMBRUN, C. The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998.

SABATÉ, J. M. de la; FUENTE; PUENTE, E.Q. The concept and measurement of corporate reputation: an application to Spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, London, v.5, n.4, p. 280-301, 2003.

SAVIOTT, P. P. Networks, National Innovation Systems and Self-Organisations. In: INTERNACIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY POLICY AND INNOVATION, 4, 2000, Curitiba. Anais... Curitiba, 2000. p. 121.

SCHULTZ, M., NIELSEN, K.U., BOEGE, S. Nominations for the most visible companies for the Danish RQ. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

SIMON, H. Models of man. New York: Wiley, 1957.

_____. Administrative behavior. New York: Macmillan, 1961.

_____. "Rationality as process and as product of thought". *American Economic Review*, 68:1-16, 1978.

SPENCE, A. M. "Job market signaling". *Quarterly Journal of Economics* 87:355-374, 1973.

SRIVASTAVA, R. K. et al. The value of corporate reputation: evidence from equity markets. *Corporate Reputation Review*, London, v.1, p.62-68, 1997.

THEVISSEM, Frank. Belgium: corporate reputation in the eye of the Beholder. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4. 2002.

VAN RIEL, C. B. M. The Netherlands: top of mind awareness of corporate brands among the Dutch public. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

VAN RIEL, C. B. M. FOMBRUM, C. J. Which company is most visible in your country? An introduction to the special issue on the global RQ: project nominations. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6 ed. Atlas, São Paulo. 2005.

WANG, N. Measuring Transaction Costs. An Incomplete Survey. Working Paper Series in Ronald Coase Institute (www.coase.org). 2003.

WIEDMANN, Klaus-Peter. Germany: analyzing the german corporate reputation landscape. *Corporate Reputation Review*, London, v.4, n.4, 2002.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting*. London, Macmillan Free Press, 1985.

_____. Corporate economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296, 1991.

_____. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996. p. 23-28.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3 ed. Bookman, 2005.

ZYLBERSTAJN, Décio. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agrobusiness: Uma Aplicação da Nova Economia Institucional*. Tese de Livre Docência em Administração, FEA-USP, 1995.

_____. “Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no *agribusiness*”. *Série Estudos Temáticos 003/96*. PENSA, FEA-USP, 1996.

_____. *A Organização Ética. Um ensaio entre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações*. PENSA, Universidade de São Paulo, 2000.

Apêndice A: Coeficientes de regressão para os Modelos 1, 2 ,3 e 4 (Hipóteses 1, 2, 3 e 4).

Equação	1	2	3	4	1 - β_0 - Intercepto, β - coeficiente angular de variaveis explicativas φ - coeficiente angular de variaveis de controle.
Variável Dependente	DETALHAMENTO		VIGENCIA		
Amostra	129	129	129	129	
Técnica	OLS	OLS	OLS	OLS	2 – Nas Equações E-1 e E-2 foi detectada heteroscedasticidade e corrigida Pelo procedimento de White (GUJARATI, 2000)
Regressão	E-1	E-2	E-3	E-4	
β_0	87.8825	87.4954	14.1856	14.1768	
β_1 Reputacao*Penalidade	- 0.0714 ♦	-1.1652 ♦	0.0387○	0.7283 ♦	
φ Treinamento	5.4625 ♦	5,8698 ♦	0.4453 ○	0.4529 ○	
φ Tecnologia	2.3251♦	2.1693 †	2.7413 ♦	2.7781♦	
R-squared	0.9911	0.9884	0.6246	0.6669	
Adjusted R-squared	0.9908	0.9880	0.6099	0.4453	
F-statistic	27.7299	28.3587	27.7763	29.8864	
Prob(F-statistic	0.0000	0.0000	0,0440	0,03365	

Nível de significância dos coeficientes:

♦ - significante a 1%

† - significante a 5%

○ – significante a 10%