

Cooperação Interfirmas "Reféns" e "Sombra do Futuro": O Caso Imetame-Aracruz Celulose

RESUMO

Este artigo tem por objetivo esclarecer questões importantes sobre o lado contratual da cooperação interfirmas, por meio do estudo de um caso bem-sucedido de relacionamento cooperativo entre duas empresas brasileiras, a Aracruz Celulose e sua fornecedora Imetame, destacando suas potenciais vantagens em termos de geração de competitividade. Mostra a premência da aplicação dessas ideias à realidade das empresas brasileiras, assim como estimular políticas públicas neste sentido, hoje virtualmente inexistentes. Analisa a aplicação prática da integração estabelecida entre o conceito de cooperação interfirmas, o modelo de "refém" de Williamson e a noção de "sombra do futuro" da Teoria dos Jogos. Com base neste instrumental teórico, investiga-se o grau de comprometimento mútuo de ativos específicos e a evolução do comportamento dos agentes (de confiança ou oportunista) em acordos de cooperação entre empresas. Conclui serem que estes temas fundamentais para o entendimento de como os agentes buscam a redução dos custos de transação e, conseqüentemente, maiores chances de criação de vantagens competitivas quando integram um acordo cooperativo.

PALAVRAS-CHAVE

Cooperação Interfirmas. Reféns. Sombra do Futuro.

Robson Antonio Grassi

- Professor do Departamento de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Mariana Fialho Ferreira

- Mestra em Economia pela Universidade de Brasília (UnB);
- Doutoranda pela EPGE - FGV/RJ

1 – INTRODUÇÃO

O tema da cooperação entre firmas apresenta uma relevância cada vez maior para o entendimento do comportamento e do desempenho das empresas no mundo atual. Inclusive porque, num ambiente de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, característico do atual paradigma tecnoeconômico (das tecnologias de informação e comunicação), juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade.

Porém, são bastante conhecidas também as deficiências das empresas brasileiras no que se refere à estratégia cooperar, seja com fornecedores, clientes, concorrentes diretos, instituições como universidades e institutos de pesquisa etc. (CASSIOLATO; BRITTO; VARGAS, 2005).

Neste sentido, este artigo pretende contribuir para o entendimento de como as empresas brasileiras podem avançar nesta questão, abordando um aspecto importante da cooperação, que, apesar da sua reconhecida relevância, ainda não foi eleito objeto de análises mais aprofundadas no debate brasileiro recente e que se refere aos aspectos de coordenação contratual da cooperação interfirmas. Segundo Hasenclever e Zissimos (2006, p. 412), por exemplo,

os problemas que dificultam a cooperação, tais como os de informação assimétrica e de comportamento oportunista, que poderiam contribuir para o entendimento de como as instituições brasileiras seriam capazes de facilitar a cooperação entre empresas, ainda não foram tratados com profundidade.

Ou seja, se é verdade que as empresas brasileiras precisam cooperar mais, mecanismos importantes da coordenação de um acordo cooperativo têm que ser entendidos de forma mais profunda, até porque tais questões, que geralmente envolvem aspectos contratuais, estão diretamente relacionadas com o fato de que, para a cooperação prosperar e se mostrar proveitosa, ela tem que se revelar, ao longo do tempo, um jogo de soma positiva para todos os agentes que dela fazem parte.

Alguns autores, como Dyer (1997) e Parkhe (1993), vêm mostrando que, a partir da integração teórica entre duas abordagens contratuais, a Teoria dos

Custos de Transação e a Teoria dos Jogos, é possível entender como a cooperação evolui ao longo do tempo (uma síntese destas ideias pode ser encontrada em Grassi (2004). Em seus estudos, Dyer (1997); Parkhe (1993) e Grassi (2004) mostram, inclusive com evidências empíricas, que a utilização de elementos da abordagem dos custos de transação (o modelo de “refém” de Williamson (1989) e da teoria dos jogos (a noção de “sombra do futuro”) facilita a compreensão de questões importantes a respeito do agente que coopera, evidenciando também a maneira segundo a qual esses elementos se relacionam com a magnitude dos custos de transação em um relacionamento cooperativo e, conseqüentemente, com a busca de eficiência e de competitividade por parte deste.

O principal objetivo deste artigo é, por intermédio do estudo de um caso bem-sucedido de relacionamento cooperativo entre empresas, esclarecer questões importantes sobre o lado contratual da cooperação interfirmas, destacando, inclusive, suas potenciais vantagens em termos de geração de competitividade. Acredita-se que, após se proceder dessa forma, tornar-se-á explícita a premência da aplicação dessas ideias à realidade das empresas brasileiras, assim como se estimularão políticas públicas neste sentido, o que hoje é virtualmente inexistente.

O fato de o estudo de caso deste artigo focar apenas um tipo de cooperação (uma rede de subcontratação) não é fator impeditivo neste sentido, pois as ideias teóricas a seguir apresentadas já foram aplicadas em outros tipos de rede, de natureza relativamente distinta daquela, como as alianças estratégicas. (PARKHE, 1993).¹

Para ilustrar empiricamente este trabalho, escolheu-se para estudo o caso da relação entre duas empresas do Espírito Santo (Brasil), a Aracruz Celulose, grande produtora mundial de celulose, e sua fornecedora Imetame. Conforme será mostrado, a Aracruz deu início, anos atrás, a um interessante modelo de terceirização que vem sendo aprofundado nos últimos anos e que se revela peça importante

¹ O que significa que o esquema teórico a ser apresentado a seguir pode também ser utilizado para o entendimento de questões importantes relacionadas com a coordenação contratual de um outro tipo de rede, muito comum no Brasil, o Arranjo Produtivo Local (APL).

para explicar o rápido crescimento desta empresa. Por sua vez, a Imetame, fundada por ex-funcionários da própria Aracruz, aproveitou-se de tal processo de terceirização e apresenta crescimento extraordinário a partir de então. O artigo mostrará que, na raiz do sucesso desta cooperação, está o comprometimento mútuo de ativos específicos e um forte ambiente de confiança que, juntos, permitem ganhos substanciais para as partes envolvidas.

Buscando cumprir seus objetivos, este artigo divide-se em mais três seções, além desta introdução. Na seção 2, são apresentados os desenvolvimentos teóricos a partir das teorias dos jogos e dos custos de transação. A seção 3 descreve os resultados do estudo de caso, e a seção 4 finalmente apresenta as conclusões do artigo.

2 – COOPERAÇÃO INTERFIRMAS, “REFÉNS” E “SOMBRA DO FUTURO”: UMA VISÃO A PARTIR DE WILLIAMSON

Define-se cooperação neste trabalho, de forma ampla, referindo-se a três tipos de arranjos cooperativos, de acordo com a tipologia de Grabher (1993): alianças estratégicas, redes de subcontratação (como o modelo de terceirização estudado na seção seguinte deste artigo) e distritos industriais (como no caso dos APLs).²

A cooperação interfirmas, na visão de Williamson (1996b), está relacionada à noção de formas híbridas, uma das três alternativas discretas (estruturas de governança) por ele consideradas em seu texto clássico sobre o assunto. (WILLIAMSON, 1996b). Neste texto, Williamson (1996b) sugere também que as formas híbridas são uma estrutura de governança com propriedades distintas de mercados e hierarquias, por serem especializadas em lidar com a dependência bilateral, mas sem ir tão longe como a integração vertical.

2 Obviamente, existem outros tipos de cooperação, mas considera-se que estes três tipos de arranjos estão entre os mais gerencialmente complexos e, portanto, podem ser considerados a base de estudo para outros tipos de cooperação mais simples.

O objetivo desta seção é apresentar alguns elementos teóricos necessários a uma visão ampliada da abordagem contratual de Williamson (1989), quando esta se refere à cooperação interfirmas, com o objetivo de explicá-la melhor em um contexto dinâmico.³ Para isso, parte-se da constatação de que o entendimento da operação das formas híbridas ao longo do tempo tem recebido importantes contribuições teóricas na literatura de *business*, por meio de autores como Dyer (1997) e Parkhe (1993).

Em seus estudos, Dyer (1997) e Parkhe (1993) mostram, inclusive com evidências empíricas, que a utilização de elementos da abordagem dos custos de transação – o modelo de “refém” do próprio Williamson (1989) e da teoria dos jogos (a noção de “sombra do futuro”) facilita a compreensão de questões importantes a respeito do agente que coopera. Tais instrumentais teóricos são importantes porque permitem entender como compromissos críveis criados a partir do comprometimento de ativos específicos (os reféns) e alguns tipos de comportamento (basicamente de confiança e oportunista) podem influenciar a magnitude dos custos de transação em um relacionamento cooperativo e, conseqüentemente, a busca de eficiência e de competitividade por parte deste.

Em primeiro lugar, sabe-se que, na teoria de contratos de Williamson (1989), a questão da especificidade dos ativos é fundamental. Segundo Williamson (1989, p. 63), ativos específicos são “ativos especializados que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, se contratos tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente.”⁴ Sua importância reside no fato de que a presença daqueles faz com que a identidade

3 E aqui o próprio Williamson (1996b) reconhece que a literatura sobre teoria dos jogos avança em relação à sua exposição sobre o assunto. Citando os trabalhos de D. Kreps, Williamson (1996b) reconhece que este autor está realmente preocupado com a evolução das relações comerciais – estas sendo produto do aprendizado, condicionamento social, cultura corporativa etc. – e por isso, os mecanismos intertemporais são a questão-chave. O autor não se diz somente simpático com esta linha de argumento, mas chama a atenção para o fato de que o esquema estático de sua análise simplifica demasiadamente a questão, no sentido de que toma estes tipos de efeitos intertemporais como dados. (WILLIAMSON, 1996a).

4 Na parte empírica deste artigo, consideraremos os mais básicos, conforme Williamson (1989): dedicados, físicos, humanos e locacionais.

dos participantes da transação, assim como a continuidade dos vínculos estabelecidos entre estes, ganhe uma dimensão econômica fundamental — as interações entre os agentes deixam de ser impessoais e instantâneas, o que acarreta custos para geri-las e conservá-las.⁵

No que se refere a ativos específicos, enquanto compromissos críveis, sabe-se que uma tentativa já clássica de teorização sobre este tema é o modelo de “refém” de Williamson (1989). O modelo de refém parte do princípio de que um tipo de salvaguarda muito utilizado nas economias capitalistas é o contrato legal. Porém, quando a especificidade dos ativos cresce, os agentes tenderão a escrever contratos cada vez mais complexos, com cláusulas contingentes que permitam ajustes equitativos quando as condições de mercado mudarem. Dada a complexidade cada vez maior, e o seu alto custo de elaboração, os agentes podem buscar meios alternativos de salvaguardar as transações. Assim, embora os contratos sejam vistos como o principal modo de salvaguardar transações nas economias capitalistas, vários meios alternativos normalmente são colocados em prática pelos agentes.

Tais meios alternativos, que Williamson (1989) reúne sob a denominação de ordenamento privado, constituem-se de várias formas de acordos autoexecutáveis. Entre estes, um tipo de salvaguarda muito comum é o estabelecimento de compromissos críveis. Os compromissos críveis, por sua vez, podem ser de várias modalidades, mas estamos aqui interessados naqueles sob a forma de “reféns”, mais especificamente reféns a partir de investimentos em ativos específicos, devido à sua ampla utilização em acordos de cooperação, servindo, portanto, como um exemplo significativo de compromissos críveis.

Williamson (1989) desenvolveu um modelo simples de refém, que se divide em duas partes: numa primeira, são tratados os investimentos em ativos específicos feitos de forma unilateral e, numa segunda, o intercâmbio bilateral. Tal modelo, segundo Williamson

(1989), permite que o conceito de capital específico se estenda mais além de seus usos anteriores, e mostra como pode surgir a confiança em transações recorrentes.

No caso específico do intercâmbio bilateral, o problema é a forma pela qual o comprador e o vendedor podem tentar expandir a relação contratual para além de seus limites naturais, criando, assim, uma relação de confiança mútua. Williamson (1989) ilustra esta questão com os ativos dedicados, que são o tipo de ativo específico que se põe em risco com o intercâmbio unilateral de longo prazo, mas que se vê protegido por um acordo de intercâmbio recíproco. Neste caso, o encerramento prematuro do contrato por parte do comprador deixaria o fornecedor com um grande excesso de capacidade, que somente poderia ser eliminado a preços muito baixos. Este risco se reduziria, caso se exigisse dos compradores a entrega de um refém, ainda que se criasse outro: o provedor poderia manobrar para expropriar o refém. Por outro lado, o intercâmbio recíproco apoiado por inversões separadas, porém concorrentes em ativos específicos, provê uma salvaguarda mútua contra esta segunda classe de riscos. “Os reféns assim criados têm ademais a interessante propriedade de que *jamais são trocados*. Pelo contrário, cada parte conserva a posse de seus ativos dedicados, para o caso de um encerramento prematuro do contrato.” (WILLIAMSON, 1989, p. 199, grifo do autor). Como resultado, tais procedimentos acabam intensificando a dependência mútua e reforçando os laços de cooperação.

Mas de que forma o modelo de refém — entendido, portanto, como comprometimento mútuo de ativos específicos — relaciona-se com a busca de economia de custos de transação por parte dos agentes e a consequente geração de vantagens competitivas? A teoria dos jogos fornece uma resposta adequada a essa questão, pois visualiza os contratos e a cooperação de forma dinâmica.

Nesse sentido, os estudos de Parkhe (1993) e Dyer (1997) são interessantes, por resumirem as principais contribuições teóricas no que se refere à cooperação a partir da teoria dos jogos, juntamente com alguns

5 Além disso, é sempre importante lembrar a característica de escassez que este ativo apresenta, dada sua natureza específica, o que o coloca como uma importante fonte potencial de criação de vantagens competitivas para as empresas.

insights da abordagem dos custos de transação. Ao estudarem, respectivamente, alianças estratégicas e redes de subcontratação, Parkhe (1993) e Dyer (1997) mostram como pode ser feita tal integração teórica.

No caso da teoria dos jogos, o ponto de partida é o “dilema do prisioneiro”. Como se sabe, a lógica implacável de tal dilema e a inerente instabilidade introduzida na relação cooperativa, pela incerteza de cada parceiro avaliando o próximo movimento do outro, podem levar a estratégias deliberadas que não necessariamente aceitam as circunstâncias como dadas, mas, em vez disso, buscam reformatar a estrutura da aliança para criar as condições para uma cooperação robusta. (AXELROD, 1984).

Por meio de tais expectativas de reciprocidade – e seu corolário, os ganhos antecipados da cooperação mútua –, o futuro joga uma sombra sobre o presente, nos termos de Axelrod (1984), afetando os padrões correntes de comportamento. Assim, longos horizontes de tempo, interações frequentes e alta transparência comportamental encorajam o comportamento recíproco. Esses fatores alongam a sombra do futuro e promovem resultados cooperativos, sugerindo que “a *performance* de uma aliança estratégica será positivamente relacionada ao tamanho da ‘sombra do futuro’ que é jogada.” (PARKHE, 1993, p. 801; DYER, 1997, p. 538). Por exemplo, a evidência empírica mostra que ativos específicos alongam a sombra do futuro, sinalizando intenções de boa-fé e longos horizontes de tempo. (PARKHE, 1993; DYER, 1997).

Outra contribuição importante da teoria dos jogos refere-se à possibilidade de uma análise integrada dos comportamentos que surgem no decorrer de um relacionamento cooperativo, basicamente os de confiança e oportunista.

Em um ambiente de reputação questionável, ou ausência de qualquer reputação, o desenho de estruturas de governança apropriadas deve ser, pelo menos parcialmente, uma função da probabilidade percebida de oportunismo. Sabe-se que percepções de alto oportunismo podem levar a níveis de *performance* menores, devido aos maiores custos de transação, sugerindo que a *performance* de uma

aliança estratégica será negativamente relacionada à extensão em que cada parte percebe a outra como se comportando oportunisticamente. (PARKHE, 1993).

A percepção de comportamento oportunista, porém, não é constante dentro de uma dada relação. Muitas perspectivas teóricas que buscam explicar sua progressiva diminuição com uma crescente história cooperativa centram a análise sobre seu “contrário psicológico”, a confiança. Com isso, conclui-se, dadas as evidências empíricas, que o nível de percepção do comportamento oportunista será negativamente relacionado à história da cooperação entre os parceiros em uma aliança estratégica. (PARKHE, 1993, p. 803).

A confiança e a história da cooperação têm sua importância majorada, ao se considerar que compromissos críveis não necessariamente equivalem a compromissos invioláveis. Embora sugiram uma estratégia de cooperação, eles não oferecem garantias de cláusulas rígidas de não-defecção perante circunstâncias mutáveis, tais como os ganhos de trapacear quando estes acabam excedendo a perda de investimentos não-recuperáveis.⁶

Dessa maneira, torna-se indispensável o desenvolvimento das relações de confiança e da história de cooperação entre os parceiros, como meios de se reduzir o risco de surgimento de comportamento oportunista, aumentando, com isso, as chances de uma melhor *performance* do arranjo cooperativo em questão.

Portanto, desta breve exposição sobre as aplicações do modelo de refém e da teoria dos jogos às relações contratuais da cooperação, conclui-se que as questões

⁶ Dyer (1997) nota que investimentos assimétricos em ativos específicos não reduzem a probabilidade de oportunismo; pelo contrário, até aumentam o potencial para o comportamento oportunista. Segundo ele, somente investimentos simétricos em ativos especializados reduzirão a probabilidade de oportunismo. Mas esta afirmação do autor tem que ser vista com cuidado, principalmente em casos em que os tamanhos das empresas são muito diferentes (como no caso estudado neste trabalho). Nestas situações, poder-se-ia pensar em um comprometimento de ativos proporcional ao tamanho das empresas, cuja comparação seria feita medindo-se para as integrantes do arranjo a proporção entre o tamanho (valor) dos seus ativos específicos comprometidos naquela relação e o tamanho da empresa (medido pela magnitude do capital ou das vendas). Porém, mesmo com medidas como esta, a incerteza quanto ao comportamento do parceiro continuaria grande.

do comprometimento de ativos específicos e dos comportamentos que surgem durante uma relação de cooperação podem ser mais bem explicadas, inclusive em termos da sua influência sobre o desempenho de um acordo de cooperação, com a utilização destes instrumentais teóricos.

Tais conclusões – e outros pontos importantes – podem ser ilustrados empiricamente com o estudo feito por Dyer (1997) a respeito das relações entre montadoras automobilísticas e seus fornecedores nos Estados Unidos e no Japão, que oferece dados indicativos de que os custos de transação não necessariamente aumentam com um incremento nos investimentos específicos à relação. Desse modo, seu estudo procurou examinar as condições sob as quais os agentes podem simultaneamente atingir os benefícios gêmeos da alta especificidade de ativos e baixos custos de transação. Isso é possível porque as diferentes salvaguardas que podem ser empregadas para controlar o oportunismo têm diferentes custos de montagem e resultam em diferentes custos de transação com diferentes horizontes de tempo.

Assim, o fato de as firmas poderem simultaneamente atingir os benefícios gêmeos da alta especificidade dos ativos e baixos custos de transação, condição essa que se revela uma importante fonte de vantagem competitiva, pode levar ao surgimento de importantes *insights* para o estudo da colaboração interfirmas. (DYER, 1997).⁷ Esses achados parecem, a princípio, inconsistentes com a teoria dos custos de transação, que propõe que os custos de transação crescem com um incremento em investimentos específicos. Mas isso seria uma interpretação apressada das ideias de Williamson

7 Dyer (1997), inclusive, propõe unidades de medida para os custos de transação e a especificidade dos ativos aplicadas à indústria automobilística. No que tange aos ativos específicos, temos que a especificidade locacional foi medida em função da distância (em milhas) entre a planta do fornecedor que produzia o componente mais caro (em dólares) e a planta de pequeno ou médio porte para a qual ele era entregue. A especificidade física foi medida pelo percentual do investimento em capital, por parte dos fornecedores, que não podia ser realocado para outros consumidores. A especificidade humana foi associada ao total anual “homens-dia” de contato presencial entre vendedores e engenheiros dos fornecedores com o departamento de compra e os engenheiros das montadoras. (DYER, 1997, p. 540). Na etapa empírica deste artigo, adotou-se como base essa proposta de mensuração, com as devidas adaptações ao estudo de caso em questão.

(1989), deixando de lado, por exemplo, o seu modelo de refém.

A principal contribuição de Dyer (1997) está, portanto, na elaboração de um modelo inédito de colaboração interfirmas no qual o valor das transações pode ser maximizado da seguinte forma: um incremento na confiabilidade dentro da relação de troca reduz os custos de transação e aumenta a possibilidade de os agentes investirem em ativos específicos à relação. Além disso, maiores investimentos em ativos especializados servem para reforçar a promessa de credibilidade dos agentes, incrementando o custo de defecção unilateral e aumentando a sombra do futuro. Finalmente, custos de transação mais baixos e maiores investimentos em ativos especializados maximizam o valor da transação e o desempenho conjunto dos agentes. (DYER, 1997).

Agregando às contribuições de Dyer (1997) as anteriormente apresentadas a partir do trabalho de Parkhe (1993), as principais conclusões dos trabalhos de Parkhe (1993) e Dyer (1997) podem ser resumidas da seguinte forma:⁸ um nível de confiança maior (ou menor risco de oportunismo) está correlacionado a um maior comprometimento de ativos específicos, e ambos (juntos) constituem-se em causa de menores custos de transação e, portanto, de maiores chances de criação de vantagem competitiva (e/ou de ampliação das já existentes). Obviamente, a relação entre ativos específicos e vantagem competitiva também pode ser direta, dadas as características deste tipo de ativo (neste caso, sua relativa escassez). O Quadro 1A, do Anexo A, ilustra estas observações.

De tudo isso, conclui-se que, a partir das contribuições de autores como Williamson; Parkhe e Dyer, é possível estabelecer um esquema teórico interessante para se entender melhor os diversos tipos de cooperação entre empresas e como elas evoluem no tempo, inclusive com seus efeitos em termos de criação de vantagens competitivas por parte dos agentes que cooperaram.

Um último esclarecimento é importante, dado que este esquema teórico não se refere ao ambiente

8 Maiores detalhes podem ser encontrados nos próprios textos de Dyer (1997) e Parkhe (1993), ou em Grassi (2004).

institucional do qual uma interação entre empresas, como a acima explicada, necessariamente faz parte. Sabe-se que a Nova Economia Institucional (NEI), corrente teórica à qual as ideias desenvolvidas acima se filiam, estuda as organizações, mas também o ambiente institucional (inclusive no âmbito macroeconômico) no qual as empresas atuam e, dentro deste, a importância da constituição do capital social para o desempenho econômico de uma sociedade. (BUENO, 2004). No caso específico da cooperação interfirmas, muitos estudos (principalmente sobre APLs) têm enfatizado a importância do capital social para a geração da confiança necessária a maiores níveis de cooperação entre os agentes.

O presente trabalho não despreza estes achados teóricos. Pode-se, inclusive, citar o importante estudo de Lyons e Mehta (1997), que divide o comportamento de confiança em dois tipos: a *confiança autointeressada*, baseada no interesse próprio e gerada, por exemplo, pela repetição infinita do dilema do prisioneiro, como no esquema teórico acima; e a *confiança socialmente orientada*, baseada em regras e normas sociais e que pode ser mais diretamente relacionada com os níveis de capital social na região onde ocorre a cooperação. Lyons e Mehta (1997) afirmam também que os dois tipos de confiança são comuns e que, em muitas situações, é difícil separá-los. Este artigo considera tal distinção importante, mas acrescenta, porém, que, se estamos no sistema capitalista de produção, movido pela lógica do lucro, a presença mais significativa é da confiança autointeressada, sem desconsiderar situações nas quais a confiança socialmente orientada pode surgir, como no caso de redes de conteúdo regional (o caso dos APLs, por exemplo).

No caso específico do estudo empírico mostrado a seguir, a atenção é concentrada na confiança gerada entre os próprios agentes (autointeressada), conforme aparece no esquema teórico acima, porque o grande gerador da cooperação verificada foi uma decisão estratégica (o modelo de terceirização) de uma das duas empresas, a maior delas (Aracruz Celulose), cujo centro decisório está longe da região onde ela atua.

3 – O CASO IMETAME-ARACRUZ CELULOSE

Para o estudo do caso em questão, optamos por seguir a metodologia da “Análise de Conteúdo”, conforme o texto de Moraes (1999). Segundo Moraes (1999), a matéria-prima da análise de conteúdo constitui-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como os informes corporativos, relatórios de empresas de consultoria, notícias em jornais e entrevistas com as empresas, utilizados a seguir neste artigo. Contudo, os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então, ser processados para facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo. (MORAES, 1999).

Detalhando melhor essa metodologia, segundo Moraes (1999), o processo da análise de conteúdo deve ser constituído de cinco etapas, que mencionamos a seguir, juntamente com a apresentação da forma como cada uma foi aplicada para o entendimento do caso Imetame-Aracruz Celulose:

1 – Preparação das informações: foram identificadas e separadas as informações obtidas, tanto as sob a forma de relatórios das empresas, relatórios de consultores e artigos em jornais, como também as obtidas a partir da aplicação do questionário (Apêndice A);

2 – Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades: cada notícia em jornal, cada informe das empresas, cada relatório de empresas de consultoria e cada entrevista foram transformados em unidades de análise, para facilitar a sistematização do material obtido;

3 – Categorização ou classificação das unidades em categorias: a categorização é definida como um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Assim, os dados disponíveis foram agrupados em três categorias: os relacionados à Aracruz Celulose, os relacionados à Imetame e, por fim, os dados obtidos nas entrevistas com as duas empresas, de acordo com o questionário aplicado;

4 – Descrição: a descrição foi feita sempre na primeira metade de cada subseção, usando, nas palavras de Moraes (1999), “citações diretas” dos dados originais, sempre organizados. No caso da descrição da pesquisa de campo, esta foi guiada pela ordem dos assuntos estabelecida a partir do questionário aplicado (que, por sua vez, foi montado de acordo com a base teórica anteriormente detalhada);

5 – Interpretação: foi feita sempre nos parágrafos finais de cada subseção e na conclusão do trabalho, a partir de “uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens” colhidas no material utilizado para a sua elaboração.

Feita esta breve descrição da metodologia utilizada, podemos, então, passar ao estudo do caso Imetame-Aracruz Celulose.

3.1 – A Aracruz Celulose e seu Modelo de Terceirização

A Aracruz Celulose, fundada em 1972, é líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto e respondia até recentemente (antes de ser comprada pelo grupo Votorantim) por aproximadamente 30% da oferta global desse produto. Primeira empresa brasileira a ter suas ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (FGV, 2006), seu controle acionário foi recentemente adquirido pelo grupo Votorantim, que, com isso, consolidou as operações de sua empresa Votorantim Celulose e Papel (VCP) com as da Aracruz, criando a maior empresa de celulose do mundo,⁹ com capacidade de produção estimada em 5,8 milhões de toneladas anuais. (BARBIERI, 2009).¹⁰ Vale ressaltar: isto continua significando, como antes da aquisição, que suas principais decisões estratégicas são tomadas longe de sua principal planta produtiva,

localizada no município de Aracruz-ES. Em 2006, a Aracruz foi a única empresa do setor, dentre as de todo o mundo, escolhida para integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade 2007 (DJSI World), que aponta anualmente as melhores práticas internacionais em sustentabilidade corporativa.

Desde 1995 e até a crise mundial recente, a Aracruz vinha crescendo a uma taxa média de 10% ao ano, ritmo esse que permitiu à empresa triplicar sua capacidade de produção, ultrapassando, em 2006, a casa de 3,1 milhões de toneladas de celulose anuais. Seu faturamento se deve a negócios com clientes na Europa (39%), América do Norte (33,7%), Ásia (25,1%), América Latina (0,3%) e Brasil (1,8%), de acordo com entrevista a Luiz Renato Chagas Figueiredo. Ou seja, a quase totalidade da produção de celulose dessa empresa é direcionada ao mercado externo, de forma que, nesse mesmo ano, foram exportadas 3 milhões de toneladas. (ARACRUZ CELULOSE, 2006b). Em 2005, suas exportações geraram US\$ 1,005 bilhão, em torno de 0,9% do total exportado pelo país, montante esse suficiente para financiar aproximadamente 1,4% das importações nacionais daquele ano. (FGV, 2006). Com estes números, apresenta grande importância para a economia nacional e mais ainda para a economia do Estado do Espírito Santo (correspondendo a 4,7% do Produto Interno Bruto [PIB] capixaba em 2003) e, principalmente, para o município de Aracruz, onde se localiza sua principal planta produtiva (correspondendo a 77,1% do PIB municipal no mesmo ano).

O início do processo de terceirização de algumas atividades da Aracruz data do começo da década de 1990, envolvendo, a princípio, setores não relacionados à produção propriamente dita, como alimentação e limpeza. Todavia, essa prática se disseminou internamente de forma tal que, já em 2005, haviam sido terceirizadas atividades ao longo de todo o processo produtivo da empresa, como, por exemplo, produção de mudas, manutenção de máquinas e paradas de fábrica e logística de transporte. (FGV, 2006). Em 2006, a Aracruz interagiu com 182 empresas prestadoras de serviços, sob a forma tanto de contratos permanentes (firmados com 80 delas, abarcando

⁹ Após a criação da nova empresa, ficou decidido, mais recentemente, que o nome desta passaria a ser Fibria.

¹⁰ A Aracruz foi notícia recentemente, também, por causa de uma operação fracassada com derivativos cambiais, que gerou em outubro de 2008 uma perda de R\$ 1,95 bilhão para os cofres da empresa. (BARBIERI, 2009). Neste ponto, é importante lembrar que o foco deste artigo reside nas atividades produtivas da empresa (e no seu bem-sucedido modelo de terceirização), que, conforme será mostrado a seguir, vinham apresentando forte crescimento nos últimos anos, antes, portanto, da referida operação com derivativos e da atual crise econômica mundial, que se agravou no final de 2008, atingindo diretamente os resultados da empresa, dependentes em grande parte da exportação dos produtos.

6.637 empregados) como de temporários (com 174 delas, envolvendo 1.370 trabalhadores). (ARACRUZ CELULOSE, 2006b).

Desde o princípio desse processo, a Aracruz intentou promover seus fornecedores da posição de simples empresas prestadoras de serviços ao patamar de firmas parceiras, pois reconhece a dificuldade destas em atender aos elevados padrões de qualidade por ela exigidos. Além disso, as empresas locais serão sempre priorizadas, caso demonstrem possuir o mesmo nível de competência das de fora desses estados: “em igualdade de condições, deve-se optar por uma empresa local.” (FGV, 2006, p. 36).

As exigências da Aracruz, contudo, acarretam benefícios para ambas as partes contratantes: ao mesmo tempo que ela não perde em qualidade ao terceirizar determinada atividade, geralmente beneficiando-se de ganhos adicionais de eficiência por focar-se em seu *core business* – produção de celulose –, as firmas parceiras também têm seus níveis de produtividade e competitividade majorados, pois não é oferecida a elas outra opção senão melhorarem seus níveis de capacitação.

Embora a terceirização tenha sido também adotada por muitas outras empresas brasileiras, a Aracruz se destaca ao promovê-la a partir de um enfoque totalmente diferenciado. Enquanto, geralmente, ela é associada a uma política de gestão voltada à redução de custos, na empresa em questão, essa prática está sendo implementada como uma política de qualidade. (FGV, 2006). Este artigo parte do princípio de que, ao focar em resultados, em vez de em “custos” – geralmente reduzidos aos produtivos –, a Aracruz leva em consideração, ainda que de forma não deliberada, a economia dos custos de transação presentes ao longo de seu processo produtivo.

Tendo em vista a importância do desenvolvimento de mecanismos que garantissem a contratação de fornecedores com padrões de qualidade compatíveis com o da empresa, o Modelo de Terceirização da Aracruz foi desenvolvido em conjunto pelo Comitê de Terceirização (criado em 1999) e uma empresa de consultoria, visando a direcionar o processo de terceirização da empresa de

acordo com a nova orientação proposta: uma gestão estratégica por resultados.

No que tange à contratação, cerne deste estudo, alguns aspectos merecem ser ressaltados. Em primeiro lugar, antes do modelo, as terceirizações nunca transcorriam com a certeza de que seriam viáveis em longo prazo e de que, efetivamente, trariam ganhos de eficiência à empresa. Conforme ainda ocorre em firmas que não elaboraram um modelo avançado de terceirização, a visão dos contratos, geralmente, era de curto prazo: como não havia, antes dessa nova gestão estratégica, uma diferenciação entre terceiros permanentes e temporários, dificilmente era solidificada uma relação de longo prazo com os fornecedores. Após essa classificação, tornou-se possível observar o histórico do contínuo relacionamento com parceiros permanentes.

Em segundo, contratações visavam sempre à redução de custos, sem priorizar a qualidade do fornecimento. Uma vez diagnosticado que essa orientação, imediatista, muitas vezes era responsável por expressivos prejuízos em médio e longo prazos, o foco do processo de contratação com terceiros deslocou-se da minimização de custos para a maximização dos resultados.

Em terceiro, houve ainda uma padronização do processo de cotação, o que conferiu eficiência e transparência às concorrências abertas aos fornecedores, antes carentes de parâmetros que as uniformizassem. A Aracruz passou a transacionar apenas com fornecedores que trabalham com planilhas abertas, ou seja, que disponibilizam todas as informações relevantes acerca de seus custos. É seguro afirmar, portanto, que, ao adotar essa postura, a empresa demonstra preocupar-se em construir relacionamentos pautados pela transparência comportamental.

Em quarto, observou-se que determinadas atividades terceirizadas eram, em grande parte, desnecessariamente fragmentadas, desempenhadas por muitas empresas, quando poderiam, uma a uma, ser de responsabilidade de um terceiro específico apenas. Após a construção do modelo – que

conseguiu organizar melhor as atividades da empresa –, passou-se a elaborar e monitorar um volume muito menor de contratos.

Conforme se pode facilmente observar, apesar de o foco do modelo de terceirização estar indubitavelmente direcionado a resultados, a parte referente à contratação entre a Aracruz e suas parceiras leva em consideração, ainda que indiretamente, vários aspectos de economia dos custos de transação.¹¹ A modificação mais expressiva foi, sem dúvida, o fim da pulverização de contratações existente. Antes, havia muitos pequenos contratos *spot*, ou de curto prazo, os quais acarretavam altos e recorrentes custos de transação *ex ante* e *ex post* – de elaboração, redação, negociação e monitoramento dos contratos –, pois muitos trabalhadores da seção de suprimentos eram regularmente deslocados para as inúmeras reuniões de negociação dos acordos, enquanto poderiam estar desempenhando uma série de outras funções. Com o crescimento da empresa, principalmente após a construção da terceira fábrica em Aracruz, tornou-se imprescindível alterar tal modelo de contratação.

Em síntese, pode-se afirmar que, ao construir e implantar o seu modelo de terceirização, a Aracruz busca agregar mais valor a suas atividades, procedendo, tal como sugere a teoria dos custos de transação, a uma análise institucional comparada. Ao tentar alinhar, em uma determinada etapa de seu processo produtivo, as transações que efetiva com a estrutura de governança mais adequada aos atributos daquelas, a possibilidade de operar segundo princípios de cooperação mútua com os fornecedores (adotar a estrutura das formas híbridas para suas transações) mostrou-se a mais adequada, o que fica evidenciado pelo modelo construído.

Com isso, a postura da Aracruz perante seus fornecedores, formalizada e intensificada pelo modelo de terceirização, além de, obviamente, gerar ganhos pecuniários e em eficiência produtiva para seu próprio negócio, proporciona também a criação desses benefícios

para as empresas parceiras com as quais transaciona, conforme ficará claro com o caso da Imetame.

3.2 – A Imetame Metalmeccânica

A Imetame Metalmeccânica é uma empresa especializada na fabricação (25% do faturamento), montagem (40%) e manutenção mecânica industrial (35%), sobretudo nos segmentos de papel e celulose, siderurgia e mineração, e que inicia, atualmente, suas atividades no setor petroquímico. Opera prestando serviços (com contratos fixos de manutenção e pessoal permanente) nas empresas-clientes, além de realizar paradas de fábrica e obras. Localizada a apenas 20km da Aracruz Celulose, foi fundada em 1980 por dois ex-funcionários da antiga Aracruz Florestal, que, ao perceberem as expressivas oportunidades que surgiam com o crescimento da Aracruz, optaram por fundar a Imetame, segundo dados da Imetame (2007a); FGV (2006) e entrevista de Gilson Pereira Júnior.

Até 1993, a Imetame podia ser considerada dependente da Aracruz, visto que 95% de seu faturamento advinham do contrato com a empresa em questão. Neste ano, contudo, houve uma grande crise no setor de papel e celulose. Esse quadro adverso, somado ao incentivo dirigido pela Aracruz a seus fornecedores no sentido de fazê-los reduzir o grau de dependência em relação à parceria com ela firmada, forçou a Imetame a buscar novos negócios. A Aracruz historicamente demonstrou interesse em impulsionar o crescimento de seus fornecedores em conjunto com o dela. No entanto, isso só seria possível caso a Imetame fosse suficientemente moderna e competitiva, o que pressupunha, em seu turno, sua inserção direta no mercado concorrencial. Dessa forma, nesse mesmo ano, a Aracruz sugeriu percentuais máximos de faturamento para os serviços a ela prestados.¹² Tendo em vista ainda a necessidade de se adequar aos elevados padrões impostos pela Aracruz, a Imetame implantou sistemas de gestão da qualidade e de gestão de negócios, obtendo, em contrapartida, substanciais ganhos em produtividade e

11 Todos esses aspectos mencionados podem ser interpretados como obstáculos tanto à agregação de valor quanto à economia dos custos transacionais, dimensões essas, na verdade, inter-relacionadas.

12 Atualmente, nenhum cliente responde por mais do que 15% do faturamento da Imetame, de acordo com a entrevista a Gilson Pereira Júnior.

competitividade. (FGV, 2006). Assim, as altíssimas exigências mínimas estabelecidas pela Aracruz foram, de fato, responsáveis pela dinamização das atividades da Imetame e por reduzir, de forma expressiva, sua dependência em relação a ela. Em 2006, dos 1.500 funcionários apontados pelo estudo da FGV (2006) como exercendo atividades diversas na Imetame, apenas 110 dedicavam-se a alguma função na Aracruz. Além disso, os contratos com esta empresa eram responsáveis por somente 8,5% do faturamento anual daquela.

Fortalecida a ponto de se tornar competitiva em nível nacional, a Imetame foi rapidamente capaz de diversificar suas operações e expandir suas atividades para além das fronteiras do Brasil: já trabalhou para empresas na Venezuela, Colômbia e Peru. Atualmente, além de clientes em sete estados brasileiros,¹³ essa empresa possui contratos de exportação de produtos industriais para o Chile, desenvolve trabalhos na América do Norte e negocia outros mais na Europa, conforme entrevista a Gilson Pereira Júnior.

Em 26 anos de atuação, a Imetame já operou em três diferentes plantas: na primeira, de 1980 a 1992 (um galpão de madeira de 72 metros quadrados, quando ainda era quase 100% dependente da Aracruz); na segunda, de 1992 a 2001 (em uma fábrica de tamanho intermediário, mas muito maior que o galpão inicial); e na atual, de 131.300 metros quadrados, de 2001 em diante. As duas mudanças de sede refletem seu acelerado ritmo de crescimento, sem dúvida, intimamente atrelado às expansões e construções de novas fábricas da Aracruz Celulose.

Em decorrência dessa parceria bem-sucedida, a empresa emprega hoje 1.850 trabalhadores, distribuídos nas obras e contratos em São Paulo, Bahia e Espírito Santo. Única empresa do setor metalmeccânico capixaba com um quadro de funcionários superior a 500 pessoas, a Imetame atende a mais de 35 clientes. Outra variável cuja evolução intertemporal nos permite avaliar o incrível desempenho da Imetame é seu nível de

faturamento, que quase triplicou em um intervalo de apenas três anos: de R\$ 62,9 milhões em 2003, a empresa passou a faturar R\$ 175 milhões em 2006. (IMETAME, 2007b).

Desde 1997, contratos de manutenção de longo prazo são firmados com diversas empresas parceiras. Todavia, o único na modalidade “valor mensal fixo”, previsto para durar por um período de dez anos (1998-2008), foi assinado com a Aracruz Celulose, demonstrando a importância do relacionamento de confiança e de longo prazo estabelecido entre essas duas empresas.

Deve-se ressaltar, ainda, que a Imetame é certificada com ISO 9001:2000, pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) e que já foi premiada por algumas das maiores empresas do mundo de seus respectivos setores,¹⁴ além de ter sido eleita “Destaque do Setor de Manutenção”, em 2002, 2003, 2004 e 2005. (IMETAME, 2007b).

Em suma, o espírito de parceria promovido pela Aracruz junto a seus fornecedores, corroborado e fortalecido por meio da elaboração de seu modelo de terceirização, além de garantir ganhos adicionais em produtividade e em valor para ela própria, também é responsável pelo nascimento e rápido crescimento de muitas empresas capixabas prestadoras de serviços. Assim, a parceria com a Imetame pode ser considerada o caso precursor de cooperação bem-sucedida, estabelecida com a Aracruz Celulose por um fornecedor, desde o nascimento. Seguindo o exemplo, empresas capixabas como Tecvix e Inflor também foram criadas por ex-funcionários da Aracruz em 1999 e 2001, respectivamente, e já demonstram ter conseguido reduzir, em grande medida, a dependência que possuíam em relação a ela à época de suas fundações.

Pode-se concluir, portanto, que todas as partes envolvidas no acordo se beneficiam dos resultados positivos advindos de um relacionamento de cooperação mútua estabelecido por muitos anos, sem perspectiva de término.

¹³ Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul.

¹⁴ Como Votorantim (“Aliança com fornecedores”, em 2002), Aracruz Celulose (“Parceiro Perfeito” em 2002), Veracel (“Parceiro Perfeito”) e Specialty Minerals – Planta PCC: Bahia Sul Celulose (“Serviço Exemplar”, em 2002).

3.3 – Resultados da Aplicação do Questionário para o Caso Imetame-Aracruz Celulose

Tomando como modelo as pesquisas de campo realizadas por Parkhe (1993) e Dyer (1997), elaborou-se um roteiro de entrevista com o intuito de aprofundar a análise na dimensão tipicamente contratual do relacionamento Imetame-Aracruz. O mesmo roteiro (ver Apêndice A) foi aplicado às duas empresas, com ligeiras modificações. Na Imetame, entrevistamos o Sr. Gilson Pereira Júnior, diretor comercial e um dos sócios da empresa, que detém participação de 4% no capital; e, na Aracruz, entrevistamos o Sr. Luiz Renato Chagas Figueiredo, gerente de Engenharia e do Comitê de Terceirização. Nesta última empresa, algumas perguntas foram transferidas para o Sr. Fabrício Luiz Stange, gestor do contrato da Imetame com a Aracruz.

Para facilitar a exposição dos resultados da pesquisa e explicitar a conexão entre as etapas teórica e empírica do presente trabalho, as próximas seções enfocam os temas que se inter-relacionam no esquema do Quadro 1A (Anexo A), anteriormente exposto, na exata ordem em que eles aparecem, a saber: ativos específicos, tipos de comportamento (de confiança e oportunista), custos de transação e vantagens competitivas.

3.3.1 – Ativos específicos

No que se refere à questão dos ativos específicos, foram analisadas, em nossa pesquisa, as especificidades dos ativos locacionais, físicos, humanos e dedicados, cuja avaliação baseou-se na proposta por Dyer (1997). A partir das informações já apresentadas sobre as duas empresas, é válido que se espere encontrar um elevado grau de especificidade dos ativos no relacionamento em questão ou, ao menos, intermediário (característico das formas híbridas).

No que tange a ativos específicos locacionais, muito embora o fator “localização da parceira” influencie no desempenho de ambas as empresas, seus impactos para a menor delas, a Imetame, são muito maiores do que para a Aracruz. Visando à redução, principalmente, dos custos com transporte, é interessante que haja certa proximidade entre as etapas sucessivas do processo produtivo. Corroborando essa afirmação, a

distância entre essas duas empresas é muito pequena: apenas 20km. A segunda empresa mais próxima da Imetame, do setor de papel e celulose, é a Suzano Bahia, localizada a uma distância de 225km,¹⁵ o que demonstra a importância do contrato com a Aracruz para ela.¹⁶

Já a Aracruz pode contar com outras fornecedoras similares à mesma distância da Imetame. Assim, ainda que a Imetame obtenha vantagens nas negociações por localizar-se perto da parceira perante, por exemplo, empresas de outros estados, ela se encontra em igualdade de condições com algumas de suas concorrentes locais. Há necessidade de, portanto, destacar-se de outra forma, tornando seus negócios mais atraentes do que os das outras firmas vizinhas.

Por sua vez, não foi identificada especificidade física na parceria analisada. Quaisquer investimentos realizados na Imetame podem ser utilizados para atender igualmente a todos os seus clientes. Da mesma forma, essa empresa presta serviços em equipamentos mecânicos da Aracruz que não são de exclusividade de intervenção dela.

Todavia, a especificidade humana pode ser considerada muito forte nesse relacionamento. Os vendedores e engenheiros da Imetame reúnem-se com os empresários e engenheiros da Aracruz durante aproximadamente 30 dias ao longo de um ano. Já a frequência de contato presencial entre funcionários de níveis hierárquicos inferiores dessas empresas é diária, visto que está em execução o contrato permanente firmado entre elas. Ou seja, durante aproximadamente 365 dias por ano, há funcionários da Imetame trabalhando dentro da fábrica da Aracruz, o que exige desta uma equipe para acompanhá-los.

No caso da Imetame, é nítido que o desenvolvimento de ativos específicos humanos no decorrer da sua relação com a Aracruz está na raiz da sua recente inserção de sucesso no mercado internacional, o que confirma umas das mais importantes características dos ativos específicos

¹⁵ A terceira é a Cenibra, a 398km de distância.

¹⁶ É importante ressaltar que tal importância já foi maior no passado, quando grande parcela do faturamento da Imetame dependia da Aracruz Celulose, o que não é o caso atual.

(além da geração de compromissos críveis), a de serem geradores de vantagens competitivas a partir da sua relativa escassez. No caso da Aracruz, que tem um comitê interno totalmente dedicado ao modelo de terceirização, fica difícil destacar quantos destes funcionários atualmente são dedicados à parceria com a Imetame, mas o próprio fato de esta empresa ser uma das primeiras terceirizadas e a de maior sucesso no mercado (inclusive internacional) indica o substancial conjunto de conhecimentos que os funcionários da Aracruz dedicados ao seu bem-sucedido modelo de terceirização adquiriram com a parceria em questão.

Por fim, só houve, ao longo da história da parceria, comprometimento de ativos dedicados por parte da Imetame. Desse modo, conclui-se que este é, indubitavelmente, o tipo de especificidade dos ativos mais influenciado pela assimetria de tamanho entre as duas empresas analisadas. Enquanto na Aracruz nunca houve investimentos, seja em aumento de capacidade seja em equipamentos, devido à parceria com a Imetame, todos os saltos de investimento desta foram impulsionados pelo relacionamento com a Aracruz. Considerando-se que, até 1993, a Imetame era praticamente 100% dependente da Aracruz, a mudança de sede da fornecedora, em 1992, deveu-se inteiramente ao crescimento dos negócios com esta demandante. Mesmo a responsabilidade por sua segunda expansão, em 2001, pode ser indiretamente atribuída à Aracruz. Neste ano, a Imetame mudou novamente de sede e passou a executar grandes obras para várias empresas.

É evidente, contudo, que essas oportunidades só surgiram para a Imetame após a Aracruz acreditar no potencial dessa firma para desenvolver suas grandes obras. Em outras palavras, ao confiar na Imetame – ao constatar que ela demonstrava competência e competitividade –, a Aracruz, automaticamente, alavancou a reputação de sua fornecedora em todo o setor de celulose e mesmo em outros. Vale ressaltar, com o forte crescimento da Imetame nos últimos anos e a redução da participação da Aracruz no seu faturamento, pode-se concluir que, atualmente, a importância dos ativos dedicados da Imetame no relacionamento é muito menor do que antes, no sentido

do possível surgimento de alguma atitude oportunista por parte da Aracruz (que, na verdade, nunca ocorreu, segundo a própria Imetame).

Em síntese, a Imetame e a Aracruz realizaram, ao longo do tempo, investimentos recíprocos em ativos específicos (reféns). A Imetame, individualmente, comprometeu fortemente ativos específicos dedicados e locacionais (que significaram uma expressiva dependência em relação à Aracruz no início da parceria). Ambas, em conjunto, investiram em ativos específicos humanos, que são de fundamental importância na relação até hoje. Dessa forma, mesmo com a enorme assimetria de tamanho e com o investimento em ativos específicos sendo (proporcionalmente ao capital) muito maior por parte da Imetame no início da parceria, a relativa independência atual desta empresa em relação à Aracruz (incentivada pela própria Aracruz), no que se refere ao seu faturamento, permite considerar que a parceria em questão encaixa-se na versão bilateral do modelo de reféns proposto por Williamson (1989), no qual são criados compromissos críveis que estimulam o intercâmbio e a cooperação interfirmas (no caso em questão, atualmente, sobretudo a partir de ativos humanos). Assim, pode-se concluir que o intercâmbio bilateral estabelecido entre a Imetame e a Aracruz, ao minimizar os riscos de expropriação dos reféns, aprofunda a confiança mútua e promove práticas cooperativas entre ambas, conforme ficará claro a seguir.

3.3.2 – Comportamentos de confiança e oportunista

São apresentadas a seguir várias questões relacionadas com o comportamento das empresas. Partindo-se do pressuposto de que a parceria estabelecida ao longo do tempo entre a Aracruz e a Imetame pode ser apontada como um exemplo de relacionamento cooperativo interfirmas bem-sucedido, interessava em grande medida averiguar a relação inversa apontada por Parkhe (1993) entre percepção de comportamento oportunista e desempenho do acordo interfirmas. Todas as questões relacionadas a oportunismo dos agentes foram respondidas de forma idêntica pelos entrevistados das duas empresas, o que demonstra a percepção simétrica

que possuem da parceria e corrobora a hipótese de que o alto desempenho desta está relacionado a uma reduzidíssima percepção de comportamento oportunista entre os agentes da transação.

Ambas as empresas confirmam que o parceiro “sempre proveu todas as informações solicitadas, de forma verdadeira e confiável” e “cumpre com suas obrigações, mesmo se não estiver exposto a modalidade alguma de supervisão”. As duas firmas ressaltaram a grande influência que a confiança mútua, construída no decorrer da parceria de longo prazo, exerce no relacionamento, tornando-o harmonioso, pautado pela honestidade.

Como os contratos nunca conseguem abarcar 100% do escopo dos serviços (refletindo o caráter incompleto e flexível dos contratos típicos das formas híbridas), é possível que surjam fatos inesperados durante a sua execução. No entanto, as responsabilidades sempre foram assumidas e as contingências negociadas, adaptando-se as cláusulas até que as partes chegassem a um consenso, de acordo com entrevista concedida a Gilson Pereira Júnior.

O simples fato de estabelecerem um contrato permanente de dez anos (cinco anos renováveis por mais cinco), no regime de gestão de valor mensal fixo, demonstra a confiança mútua já estabelecida, a segurança que sentem ao transacionar com o parceiro em questão. Nesse sentido, a reputação construída por cada uma das firmas ao longo de interações recorrentes, durante vários anos de parceria, torna o comportamento cooperativo predominante no transcorrer das transações uma boa proxy da postura a ser adotada nas etapas futuras. Essa relação de profunda confiança é refletida, por exemplo, pelo volume de materiais deixados por clientes no pátio da Imetame. Atualmente, essa empresa possui estoque de seis diferentes clientes, sendo aproximadamente 15% do volume total de propriedade da Aracruz.

Outro meio de se avaliar o desempenho de uma dada parceria interfirmas é averiguar a magnitude da “sombra do futuro” lançada sobre o presente. Segundo Parkhe (1993), a sombra do futuro é reforçada por três elementos: transparência comportamental, horizontes temporais e frequência das interações.

A partir das respostas concedidas, pode-se afirmar

seguramente que o relacionamento entre a Imetame e a Aracruz é regido por uma robusta transparência comportamental: ambos classificaram as informações obtidas da parceira como sempre acuradas e acreditam que as informações confidenciais compartilhadas com a parceira sempre serão mantidas estritamente em sigilo pelos seus compradores ou engenheiros. A Aracruz, frequentemente, informa à parceira detalhes recentes acerca de produtos e serviços. A Imetame, em seu turno, sempre informa os detalhes recentes de seus custos para a Aracruz. Conforme se verificou, a Aracruz somente transaciona com fornecedores que trabalham com planilhas abertas, ou seja, todos os encargos, margem de lucro, custos, horas extras são pré-acordados, chegando-se ao consenso: “o contrato é feito a quatro mãos”, segundo entrevista a Gilson Pereira Júnior. O próprio sistema de premiação da Aracruz, ainda em implantação, demanda informações a respeito dos investimentos anuais de seus fornecedores.

A magnitude dos horizontes temporais, por sua vez, é influenciada tanto pela intenção de duração de um relacionamento quanto pela probabilidade de que ele realmente dure o tempo previsto. (PARKHE, 1993). A parceria Imetame-Aracruz Celulose foi caracterizada como “eterna”, duradoura, perene, de acordo com entrevista concedida por Gilson Pereira Júnior a Luiz Renato Chagas Figueiredo, encaixando-se, portanto, perfeitamente no modelo de jogos infinitamente repetidos, dado que não há uma data preestabelecida para seu término, o que sinaliza amplos horizontes temporais.

Quanto à frequência, cumpre ressaltar também que a Imetame e a Aracruz já estiveram engajadas em diversas negociações pregressas, ao longo dos mais de vinte anos de interações recorrentes. A elevada frequência das interações entre elas potencializou e acelerou essa transformação comportamental ao fortalecer a reciprocidade de suas ações. O próprio modelo de terceirização da Aracruz incentiva o jogo repetido com um menor grupo de fornecedores, o que traz inúmeros benefícios à relação.¹⁷ Entre eles, a ampliada frequência das transações com estes,

¹⁷ É interessante perceber que, por meio do elemento frequência, os aspectos utilizados das teorias dos jogos e dos custos de transação demonstram uma conexão que contribui para justificar seu uso conjugado.

estabelecendo nexos estáveis de relação, que tendem à geração de confiança e à redução dos custos de transação.

Em suma, todos os elementos considerados responsáveis por majorar a sombra do futuro – robusta transparência comportamental, largos horizontes temporais e interações frequentes – estão presentes neste relacionamento interfirmas. Dessa forma, é correto afirmar que o alto padrão de desempenho do caso Imetame-Aracruz Celulose se deve, em boa parte, à cooperação induzida por uma larga sombra do futuro, que se relaciona à reduzidíssima percepção de comportamentos oportunistas na relação e ao elevado grau de confiança entre as duas empresas.

3.3.3 – Custos de transação

Antes de se proceder à análise dos custos de transação da parceria, alguns esclarecimentos preliminares precisam ser feitos sobre a assimetria de tamanho observada na relação, o que poderia ser fonte potencial de custos de transação. Constatou-se que a Aracruz não obtém vantagens adicionais da Imetame (embora, no início da relação, se quisesse, estivesse em plenas condições de agir de forma oportunista), apesar de seu tamanho e relativo poder de barganha, pois “todas as negociações com fornecedores são baseadas em transparência e justiça. Desta forma, não existe qualquer tentativa no sentido de obter ‘vantagens adicionais’ nas negociações. Toda negociação deve atender aos Fabrício Luiz Stange. Além disso, “não há negociação tipo leilão: o próprio relacionamento não permite isso”, de acordo com Luiz Renato Chagas Figueiredo. Esta percepção é compartilhada pelo entrevistado da Imetame, que confirmou que a Aracruz procede exatamente desta maneira.

Dito isso, uma pergunta relacionada com a magnitude dos custos de transação é importante: como cada empresa sentiria uma possível dissolução (principalmente em termos não-amigáveis) da parceria? Para a Imetame, apesar do percentual reduzido do faturamento atual relacionado com a Aracruz, essas perdas foram descritas como *pesadas*, devido ao fato de a Aracruz ser *benchmarking* no setor de papel e celulose em nível mundial. Assim, todas as demais empresas

do setor a tomam por referência. Desse modo, da mesma forma que a parceria com esta empresa ajudou a alavancar o crescimento da Imetame, impulsionando seus negócios com outros clientes, qualquer prejuízo nessa relação, qualquer problema grave que porventura surgisse traria consequências graves à fornecedora em questão. As repercussões negativas seriam pesadíssimas no mercado e não somente se disseminariam no setor de papel e celulose. Dar-se-ia início a um efeito em cadeia, que se propagaria por toda a clientela atual e potencial. As prováveis perdas sentidas em decorrência da dissolução da parceria seriam, portanto, em termos de volume de negócios, outros clientes (pois prejudicaria a reputação da empresa), oportunidades de crescimento etc.

Já para a Aracruz, as perdas seriam *negligenciáveis* em termos financeiros – dado o tamanho relativo dessa empresa –, mas poderiam ser consideradas *substanciais* em termos de intangíveis. Seriam criados problemas relativos à credibilidade e à capacidade de acerto do novo modelo de gestão de terceirização e, nesse aspecto, os impactos poderiam ser grandes. Haveria, portanto, graves consequências para a Aracruz em termos de reputação. O relacionamento Imetame-Aracruz é conhecido no mercado por seu caráter harmonioso, a ponto de a Aracruz premiar a Imetame por ser um “Parceiro Perfeito” e indicá-la para grandes projetos em outras empresas de vulto. Assim, qualquer atrito maior entre elas traria repercussões sobremaneira negativas relativas à imagem, inclusive para a Aracruz, independentemente de seu maior tamanho relativo e poder de mercado.

Não obstante, a confiança construída entre as duas empresas ao longo de um relacionamento de anos permite que a Aracruz se sinta suficientemente segura, a ponto de recomendá-la a outras empresas, inclusive no exterior. De fato, a Imetame já ganhou trabalhos fora do país devido à indicação da Aracruz. Atuam favoravelmente, nesse sentido, a grande transparência comportamental e o desenvolvido canal de comunicação presentes nessa parceria.¹⁸

18 A título de exemplificação, quando a Imetame apresenta uma proposta com preço considerado muito alto pela Aracruz, ela é chamada a conversar, abrir a planilha detalhadamente para discutir se o preço é ou não justo. Isso é possível com essa parceira, mas não com qualquer empresa.

Os custos de barganha e de contrato da parceria são, portanto, amortecidos pelo histórico de negociações. As empresas já conhecem as “regras” e estas não mudam ao longo do tempo: quaisquer distorções não-antecipadas são sempre renegociadas. A postura cooperativa das empresas praticamente anula os riscos de oportunismo, elevando a capacidade de negociação na mesma proporção.

Durante toda a parceria, não houve necessidade de se resolver qualquer controvérsia na esfera judicial, ou seja, todas as questões foram solucionadas internamente. Sempre há negociação, os extras sempre são identificados e obtidos por consenso nas esferas competentes. Nunca esse tipo de questão precisou ao menos ser levado às instâncias superiores das empresas, como a presidência. Dessa forma, a Imetame e a Aracruz lançam mão do sistema de arbitragem para resolver pendências contratuais, exatamente como prescreve a teoria dos custos de transação para as transações realizadas por intermédio das formas híbridas.

Sabe-se que, em relacionamentos de longo prazo, salvaguardas autoexecutáveis – como confiança relacional e comprometimento de reféns – são mais eficientes no que concerne à economia dos custos de transação do que os contratos formais. No relacionamento Imetame-Aracruz, a confiança mútua já está tão consolidada que, ao surgir uma situação de emergência, algumas decisões são tomadas subitamente, sem haver sido negociado contrato prévio algum. Para o entrevistado Gilson Pereira Júnior, retrata esse tipo de transação do seguinte modo: se a Aracruz informa “[...] ‘deu um problema na caldeira, precisamos colocar 50 funcionários aqui amanhã’, a Imetame vai colocar, sem ter firmado nada. É só eles solicitarem que nós atendemos.”

Quanto ao monitoramento do desempenho da empresa-parceira visando a assegurar o cumprimento do acordo original, Gilson Pereira Júnior destaca que ele é necessário, pois os contratos de serviços são bastante flexíveis: acontecem sempre fatos imprevistos. Dessa forma, segundo Gilson Pereira Júnior, “há um monitoramento, e aquilo que estiver de fora do escopo contratual será identificado, apresentado e negociado”. Ou seja, o contrato da relação cooperativa interfirmas

analisado deixa margem para adaptações futuras que porventura sejam necessárias, enquadrando-se perfeitamente na descrição dos contratos típicos das formas híbridas.

Por todas as razões levantadas, o relacionamento cooperativo Imetame-Aracruz foi considerado *harmonioso* por ambas as empresas. Ao acreditarem no prosseguimento da saudável interação e na manutenção da boa conduta da parceira, as empresas se sentem seguras para adotar níveis progressivamente inferiores de salvaguardas contratuais. Devido a isso, são rebaixados os custos de construção da salvaguarda e a série subsequente de custos de transação (de contratação, barganha e monitoramento). As perspectivas de ganhos contínuos em eficiência e competitividade dessa parceria no que se refere a questões contratuais são, portanto, extraordinárias.

3.3.4 – Vantagens competitivas

A última seção do roteiro de entrevista buscou compreender a geração de vantagens competitivas que um acordo cooperativo deste tipo pode proporcionar. As respostas, como previsto, foram bastante divergentes, devido à assimetria de tamanho entre as empresas estudadas.

No caso da Aracruz, o objetivo desta grande demandante de desenvolver fornecedores locais já era forte quando a Imetame surgiu, bastando apenas que esta se mantivesse competitiva para fazer jus à confiança nela depositada. A Aracruz enxergou na Imetame uma grande parceira, com elevada capacidade técnica para atender aos objetivos de seu negócio e visão estratégica adequada. Nesse sentido, procura, por intermédio de parcerias com fornecedores locais, consoantes quanto à busca de propósitos comuns (como a Imetame), desenvolver um polo de qualificação na região. O modelo de terceirização, em fase de consolidação, apenas formaliza essas práticas cooperativas e insere o relacionamento bem-sucedido com a Imetame em um contexto estratégico mais amplo de foco em resultados que, sem dúvida, responderá cada vez mais pelos ganhos em competitividade da Aracruz. No entanto, dado seu tamanho relativo, os impactos sobre o nível de lucros desta grande empresa, caso a parceria não existisse, seriam irrisórios.

Esse quadro é completamente oposto ao que já se afigurou para a Imetame: além de haver iniciado suas atividades como parceira integralmente dependente da Aracruz, esta mesma empresa a incentivou a buscar outros clientes. De fato, o próprio relacionamento cooperativo com a Aracruz, *benchmarking* na produção de celulose, ajudou a Imetame a conseguir outros negócios. A responsabilidade de transacionar com uma empresa de elevado padrão produtivo e competitivo – e que cobra similar desempenho de seus fornecedores – “obrigou” a Imetame a desenvolver suas competências, manter certos padrões de qualidade e reduzir seus custos. Conseqüentemente, em um intervalo de tempo relativamente curto, ela teve seus níveis de qualidade e de desempenho sobremaneira ampliados, conseguindo ser mais competitiva até mesmo perante clientes distantes (inclusive internacionais), se comparada às empresas desses locais. Esse ganho em competitividade se reflete, por exemplo, no acelerado ritmo de crescimento de seu faturamento nos últimos anos, cada vez mais independente da parceria com a Aracruz.

3.3.5 – Síntese do estudo de caso Imetame-Aracruz Celulose

Em suma, os resultados do estudo de caso Imetame-Aracruz Celulose, descritos anteriormente, corroboram em grande medida as contribuições da teoria dos jogos e da teoria dos custos de transação à análise da cooperação interfirmas, sintetizadas na seção 2 deste artigo. O modelo de Grassi (2004) pode então ser adaptado ao caso específico da cooperação interfirmas investigado no presente trabalho, com duas pequenas modificações, conforme o Quadro 2: (i) foram detalhados os tipos de ativos específicos comprometidos e explicitada(s) a(s) empresa(s) que o(s) compromete(m); (ii) foi inserida uma nova seta, na parte superior do modelo, ressaltando melhor seu caráter cíclico, derivado da repetição infinita do dilema do prisioneiro que uma cooperação de sucesso como esta evidencia (que estava apenas implícito no Quadro 1 e que fica mais claro, por exemplo, na descrição dos comportamentos feita na subseção 3.3.2).

Pode-se resumir o funcionamento do modelo da seguinte forma: a partir da adoção de uma postura diferenciada por parte da Aracruz em relação a seus

fornecedores – considerados, portanto, empresas-parceiras – ex-funcionários seus fundaram uma nova empresa, a Imetame, que, desde o princípio de suas atividades, além do comprometimento mútuo de ativos humanos, já investia em especificidade locacional e em ativos dedicados, dando início à parceria entre as duas empresas e revelando uma situação de compromissos críveis (de início com mais ativos comprometidos por parte da Imetame, mas sem a Aracruz se aproveitar disso de forma oportunista, inclusive por causa de seu tamanho maior), que elevou a confiança mútua e reduziu a percepção de oportunismo entre essas empresas.

O comprometimento de ativos específicos e o aumento da confiança, juntos, foram capazes de reduzir a intensidade de adoção de salvaguardas contratuais e os custos de contratação (*ex ante*) e de barganha e monitoramento (*ex post*), ou seja, os custos de transação, elevando as vantagens competitivas do acordo. Além disso, é importante ressaltar que o simples investimento em ativos específicos, dada sua natureza de escassez, também pode ser apontado como fonte de ampliação de vantagens competitivas para ambas as empresas da parceria (pode-se apontar neste caso o desenvolvimento de ativos humanos nos dois lados da parceria, que, no caso da Imetame, foram decisivos para sua posterior inserção internacional).

Esse aumento dos níveis de competitividade fez com que as empresas, satisfeitas com o sucesso da parceria, reinvestissem ainda mais em ativos específicos humanos, que, sem dúvida, estão diretamente relacionados com o crescente aumento da confiança entre as partes e a geração de um ativo intangível de enorme importância para ambas as empresas, a reputação de parceira confiável no mercado. Assim, a cada “jogada”, que pode ser tomada como uma etapa de um jogo infinitamente repetido (e que ressalta a importância do tempo para o sucesso de uma parceria deste tipo), as estratégias de reciprocidade são reforçadas e a cooperação interfirmas se vê progressivamente fortalecida, gerando uma larga série de ganhos de competitividade tanto para a Imetame – conforme pode ser notado pelo seu expressivo crescimento – como para a Aracruz, que vem também apresentando crescimento significativo,

sem dúvida com contribuição importante do modelo de terceirização adotado (e do qual a Imetame é parte relevante).

4 – CONCLUSÃO

Este artigo procurou mostrar que os mecanismos de coordenação contratual de um acordo cooperativo entre empresas podem ser entendidos de forma mais profunda do que atualmente, conforme fica claro observando-se a literatura sobre o tema. (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006). Dada a importância de tal coordenação para o sucesso de uma relação cooperativa, esta constatação se torna ainda mais relevante se forem consideradas as deficiências das empresas brasileiras no que se refere à estratégia cooperar, seja com fornecedores, clientes, concorrentes diretos, instituições como universidades e institutos de pesquisa etc. (CASSIOLATO; BRITTO; VARGAS, 2005).

Nesse sentido, o estudo do caso Imetame-Aracruz revela uma cooperação de sucesso, e que apresenta boas chances de ser replicada por muitas outras empresas brasileiras, com forte potencial de incremento de competitividade, podendo resultar em significativa geração de empregos e incremento no ambiente de negócios para cada região onde for adotada (como no caso aqui estudado), e para a economia do país como um todo. Ressalte-se também que o fato de o estudo de caso apresentado neste artigo focar apenas um tipo de cooperação (uma rede de subcontratação) não é fator impeditivo para a aplicação do referencial teórico desenvolvido na seção 2 em outros tipos de rede, o que, aliás, já foi feito, por exemplo, com as alianças estratégicas (PARKHE, 1993), um tipo de rede de natureza relativamente diferente das redes de subcontratação.¹⁹

A partir da exposição detalhada do estudo de caso Imetame-Aracruz Celulose, este artigo pretendeu fornecer subsídios e estímulos ao debate ainda latente acerca de como o comprometimento de ativos

específicos, desenvolvimento do comportamento de confiança etc. podem também se mostrar relevantes no contexto da política industrial brasileira. Sobre esta política, sabe-se que cada vez mais os governos fazem política industrial voltada para atividades nas quais existe cooperação entre os agentes privados, e mesmo entre estes e outros agentes, como universidades, órgãos públicos, terceiro setor etc. (CASSIOLATO, 2003). Segundo Cassiolato (2003), um bom estímulo para esta modalidade de política industrial é que esta é permitida pela Organização Mundial de Comércio (OMC).

A título de exemplificação, o presente estudo de caso pode ampliar as discussões sobre esta política, mostrando quais setores da economia são mais propensos ao desenvolvimento das ideias acima apresentadas, adaptando-as, inclusive, para outros tipos de rede (sem dúvida, no caso brasileiro os APLs podem ser uma alternativa interessante). Tal ampliação pode, inclusive, chegar a outros temas relacionados com a política industrial. Num contexto muito próximo, o das contrapartidas que as autoridades governamentais devem exigir de empresas e setores na aplicação dos recursos da política industrial, Grassi (2007) já mostrou que a utilização de ativos específicos como compromissos críveis por parte das empresas apoiadas pela referida política pode ser interessante.

Como integrar, então, as ideias acima apresentadas com a política industrial de um país ou região? Considera-se que a aplicação de tais ideias às situações de cooperação interfirmas abre a perspectiva de mais um papel decisivo para este tipo de intervenção governamental, o que, de certa forma, já vem sendo sugerido pela literatura da área. A proposição central é que, além de incentivar a capacitação e a inovação nos acordos cooperativos por meio de mecanismos tradicionais, como os voltados para o financiamento (com as devidas contrapartidas), a política governamental tem também, no caso de relações cooperativas entre empresas, que procurar desestimular o surgimento de comportamentos oportunistas por parte dos agentes. Estudos como os de Tripsas; Schrader e Sobrero (1995) defendem este ponto de vista.

¹⁹ É interessante notar também que o caso analisado revela um processo de terceirização que não é necessariamente inovativo tecnologicamente, o que faz pensar sobre como as ideias acima podem ser aproveitadas também de forma profícua em setores de alto conteúdo tecnológico.

Tripsas; Schrader e Sobrero (1995) não mencionam, porém a utilidade que pode ter nesta proposição de política o modelo de refém (associado à teoria dos jogos, conforme visto). Assim, o governo pode incentivar, a partir do estímulo ao comprometimento de ativos específicos internos à rede cooperativa, o aumento dos níveis de confiança – com as possíveis consequências em termos de criação de vantagens competitivas já vistas – entre os agentes de uma rede de empresas apoiada pela política industrial vigente.

Obviamente, a aplicação das ideias acima expostas diretamente à política industrial ainda precisa de mais aperfeiçoamentos. Contudo, enquanto tais desenvolvimentos não surgem, e dadas as deficiências das empresas brasileiras quanto à estratégia cooperar, as autoridades governamentais poderiam ao menos divulgar os casos de sucesso, como o acima descrito, que evidenciariam para grande parte do empresariado brasileiro as vantagens da cooperação em termos de ganhos para as empresas no que se refere à criação e ampliação de vantagens competitivas.

Deve-se ressaltar que, mesmo para a simples divulgação, a ideia acima descrita não é óbvia. O máximo que tem sido divulgado é alguma noção de cooperação, mas sem a sofisticação da teoria dos jogos e da noção de compromissos críveis. É muito comum, por exemplo, nos meios empresariais, ser apresentado o exemplo dos dois burrinhos que estão amarrados por uma corda e que querem comer sua porção de feno, sendo que as duas porções de feno são colocadas a uma distância maior que o tamanho da corda que amarra os dois burrinhos. A conclusão óbvia é que somente se cooperarem ambos conseguirão alimentar-se.

O problema deste exemplo é que ele não deixa clara a necessidade de compromissos críveis para a cooperação surgir e se desenvolver (como garantir que o primeiro burrinho que se alimentar vai cooperar com o segundo?), e menos ainda a de compromissos críveis a partir de ativos específicos, que, como visto, por sua própria natureza, são duplamente geradores potenciais de vantagem competitiva tanto pela característica de relativa escassez como pela

característica de funcionarem como importante fonte de compromissos críveis.

Além disso, uma divulgação de sucesso destas ideias deve enfatizar que uma relação entre empresas baseada em planilhas abertas de custos, incentivo mútuo de desenvolvimento de capacitações, com acordos contratuais estáveis e de longa duração etc., como no caso aqui estudado, normalmente é custosa e trabalhosa no curto prazo, mas pode revelar-se mutuamente criadora de vantagens competitivas robustas e maiores lucros no longo prazo.

Assim, uma divulgação apropriada destas ideias junto ao meio empresarial já seria um bom começo, no sentido de se estimular a adoção da estratégia cooperação e também da confiança entre as partes em qualquer acordo interfirmas, mesmo em relações a princípio assimétricas em termos de tamanho, como no caso descrito acima, e também, possivelmente, no âmbito dos APLs (nos quais a simetria é maior por causa do predomínio de empresas de pequeno e médio portes).

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a dois pareceristas anônimos pelos importantes comentários, evidentemente isentando-os de quaisquer incorreções remanescentes

ABSTRACT

The present paper aims to elucidate some important questions concerning inter-firm cooperation contractual aspects, by means of the case study about the successful cooperative relationship between two firms from Brazil, Aracruz Celulose and its supplier Imetame, also emphasizing the potential advantages in terms of competitiveness creation. This paper shows the urgency of applying these ideas to the Brazilian firm's reality, as of stimulating public policies in this way, which is virtually inexistent nowadays. The analyses focuses on the practical appliance of the combination established among the concept of inter-firm cooperation, the Williamson's hostage model, and the notion of "shadow of the future" from Game Theory. Based on these theoretical tools, the

degree of mutual agreement of specific assets and the evolution of the behavior of the agents (trust or opportunism) that integrate inter-firm cooperative agreements are investigated. The conclusion is that these subjects are essential for understanding how the agents seek to reduce transaction costs, and thus, higher chances of creating a competitive advantage when making a cooperative agreement.

KEY WORDS

Inter-firm Cooperation. Hostages. Shadow of the Future.

REFERÊNCIAS

- ARACRUZ CELULOSE. **Modelo de terceirização da Aracruz**: processo garantir performance competitiva dos serviços contratados. Aracruz, 2006a. 1 CD-ROM.
- _____. **Relatório anual e de sustentabilidade**. Aracruz, 2006b.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- BARBIERI, C. Grupo Votorantim compra a Aracruz com ajuda do BNDES. **Folha de São Paulo**, São Paulo, p. 1B, 21 jan. 2009.
- BUENO, N. Lógica da ação coletiva, instituições e crescimento econômico: uma resenha temática sobre a nova economia institucional. **Economia Anpec**, v. 5, n. 2, p. 343-402, 2004.
- CASSIOLATO, J. E.; BRITTO, J. N. P.; VARGAS, M. A. Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira. In: NEGRI, J. A. de; SALERNO, M. S. (Org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília, DF: IPEA, 2005.
- CASSIOLATO, J. E. Políticas de desenvolvimento industrial para o Brasil: lições da experiência internacional. **Econômica**, v. 5, n. 2, p. 317-323, dez. 2003.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- FGV. **Das árvores aos lares**: a geração de renda, emprego, divisas e impostos na cadeia produtiva da Aracruz Celulose. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <www.aracruz.com.br/show_press.do?act=news&id=1000406&lang=1>. Acesso em: 29 abr. 2006.
- GRABHER, G. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: GRABHER, G. (Ed.). **The embedded firm**: on the socioeconomics of industrial Networks. London: Routledge, 1993.
- GRASSI, R. A. Cooperação inter-firmas, reféns e sombra do futuro: em busca de uma integração teórica a partir de Williamson. **Economia Aplicada**, v. 8, n. 1, p. 99-125, 2004.
- _____. Política industrial e compromissos críveis: uma proposta de análise e de ação governamental. **Revista de Economia Política**, v. 28, n. 4, p. 678-697, 2007.
- HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos**, v. 36, n. 3, p. 407-433, 2006.
- IMETAME METALMECÂNICA. Disponível em: <www.imetame.com.br>. Acesso em: 23 maio 2007a.
- _____. **Parceria com qualidade**. [S.l.], 2007b. 1 CD-ROM.
- LYONS, B.; MEHTA, J. Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation. **Cambridge Journal of Economics**, v. 21, n. 2, p. 239-257, 1997.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of

interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

TRIPSAS, M.; SCHRADER, S.; SOBRERO, M.
Discouraging opportunistic behavior in collaborative R&D: a new role for government. **Research Policy**, n. 24, n. 3, p. 367-389, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust and economic organization. In: _____. **Mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996a.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: _____. **Mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996b.

_____. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

Recebido para publicação em 07.06.2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista _____
Identificação da Empresa _____
Nome do entrevistado _____
Cargo do entrevistado _____
Telefone _____
E-mail _____
Parceira a que o roteiro de entrevista se refere _____

GERAL

- (01) Quando ocorreu a fundação de sua empresa? _____
(02) Qual o número de funcionários que ela atualmente emprega? _____
(03) Quais são os principais setores em que ela atua? _____
(04) Quantas plantas industriais operam regularmente hoje? _____
(05) Qual a composição do capital de sua empresa? _____
(06) Qual a composição do faturamento? _____

ATIVOS ESPECÍFICOS

(07)

a. Qual a distância (em quilômetros) entre sua empresa e a parceira em questão? _____

b. Qual a distância (em quilômetros) entre sua empresa e outras do mesmo setor que a parceira _____

08) Qual o percentual (em relação ao capital total da empresa) do investimento em equipamentos que não podem ser utilizados para outros fins que não para o relacionamento em questão? _____

(09)

a. Qual o total anual de dias de contato presencial entre os vendedores e engenheiros da Imetame e os empresários e engenheiros da Aracruz Celulose? _____

b. Com que frequência ocorre algum tipo de comunicação entre funcionários de níveis hierárquicos inferiores das empresas? _____

Já houve algum investimento em capacidade de produção generalizada que não ocorreria caso não existisse a parceria em questão?

sim não

Em caso afirmativo, exemplifique. _____

CONFIANÇA, SOMBRA DO FUTURO E OPORTUNISMO

(11) Relações cooperativas algumas vezes podem estar expostas a comportamentos oportunistas. Dessa forma, uma firma pode não se ater aos termos do acordo, no intuito de se aproveitar dos ganhos da outra. Exemplos de comportamento oportunista são: negar ou distorcer informações, não cumprir suas obrigações ou promessas, apropriar-se de tecnologia da firma parceira ou de empregados-chaves, efetuar pagamentos atrasados e entregar produtos com qualidade aquém da combinada e com atraso. Em relação ao parceiro em questão:

Ele sempre proveu todas as informações solicitadas, de forma verdadeira e confiável?

sim não

Se não, exemplifique.

b. Já houve alguma forma de atrito durante as negociações com aquele?

sim não

Em caso afirmativo, exemplifique.

c. Ele alguma vez alterou discretamente os fatos de modo a conseguir alcançar determinado objetivo?

sim não

Em caso afirmativo, exemplifique.

d. Ele cumpre com suas obrigações mesmo se não estiver exposto a modalidade alguma de supervisão?

sim não

Se não, por quê?

- nunca frequentemente
 raramente sempre

(19) Em que medida você divide informações com a parceira sobre seus planos de produção de longo prazo, de investimento em capital e de utilização da capacidade?

- nunca frequentemente
 raramente sempre

(20) Algumas parcerias são firmadas para durar por um período de tempo indefinido, enquanto outras são criadas apenas tentando obter ganhos potenciais em x-anos. À época em que foi firmada, qual era a duração pretendida da parceria? _____

(21) Em sua opinião, qual é a chance de a parceria durar o tempo previsto à época em que foi firmada? _____

(22) A sua empresa esteve engajada com a parceira em outras negociações que não a presente? Em caso afirmativo:

a. Quantas outras? _____

b. Por quantos anos? _____

c. Em que ano ocorreu o primeiro acordo? _____

CUSTOS DE TRANSAÇÃO E SALVAGUARDAS

(23)

a. **Para Imetame:** dados a especialização do serviço executado por sua empresa para a Aracruz Celulose e o poder de barganha disso decorrente, o que o impede de fornecer informações distorcidas a essa empresa? _____

b. **Para Aracruz Celulose:** dados seu tamanho e relativo poder de barganha, o que o impede de obter vantagens adicionais da Imetame? _____

(24) A firma em questão possui algum estoque próprio em sua companhia?

- sim não

Em caso afirmativo, qual o percentual deste em relação ao total? _____

(25) Em que extensão a sua empresa providencia algum tipo de assistência técnica que possibilita alterações em seu processo produtivo, acarretando, dessa forma, a diminuição dos custos de produção? _____

(26) Caso essa parceria se dissolva, as perdas em investimentos não-recuperáveis, financeiros e em espécie (tecnologia, ativos físicos, conhecimento), podem ser descritas como:

negligenciáveis

moderadas

substanciais

pesadas

Caso não sejam negligenciáveis, cite as prováveis perdas que seriam sentidas em decorrência da dissolução da parceria. _____

(27) Caso existam, quais fatores ampliam (ou reduzem) seus custos de barganha e de contrato com a empresa em questão? _____

(28) É usual que seja escrito algum tipo de contrato formal ao início de cada parceria com a empresa em questão?

sim

não

Em caso afirmativo, quais das salvaguardas abaixo são nele incluídas?

Relatórios periódicos por escrito de todas as transações relevantes.

Notificações imediatas por escrito de quaisquer divergências em relação ao contrato.

O direito de examinar e auditar todos os registros relevantes.

O direito de classificar certas informações como confidenciais.

O não-uso dessas informações mesmo após o término do acordo.

Fim do acordo.

Provisões para despesas legais.

Outras. Quais? _____

(29) Caso existam, quais fatores ampliam (ou reduzem) seus custos com o monitoramento do desempenho da empresa parceira para assegurar o cumprimento do acordo original? _____

(30) Como você resolveria/resolveu disputas com a parceira (p.ex., caso sua empresa ou ela acreditasse que a outra parte não estivesse/estava seguindo o acordo original)? _____

(31) No geral, você classificaria o relacionamento com a parceira como:

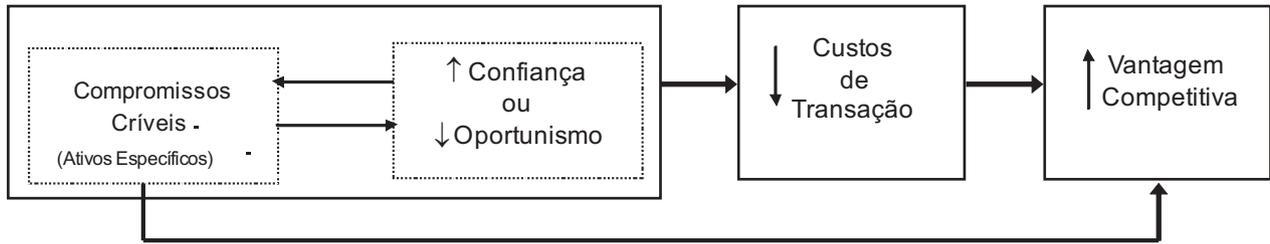
- harmonioso
- estável
- instável
- conflituoso

COMPETITIVIDADE

(32) Firms optam por ingressar em uma relação de cooperação com outras para suprir uma grande variedade de necessidades. Quais foram os principais motivos que influenciaram a decisão de sua empresa de se relacionar de forma colaborativa com o parceiro em questão? _____

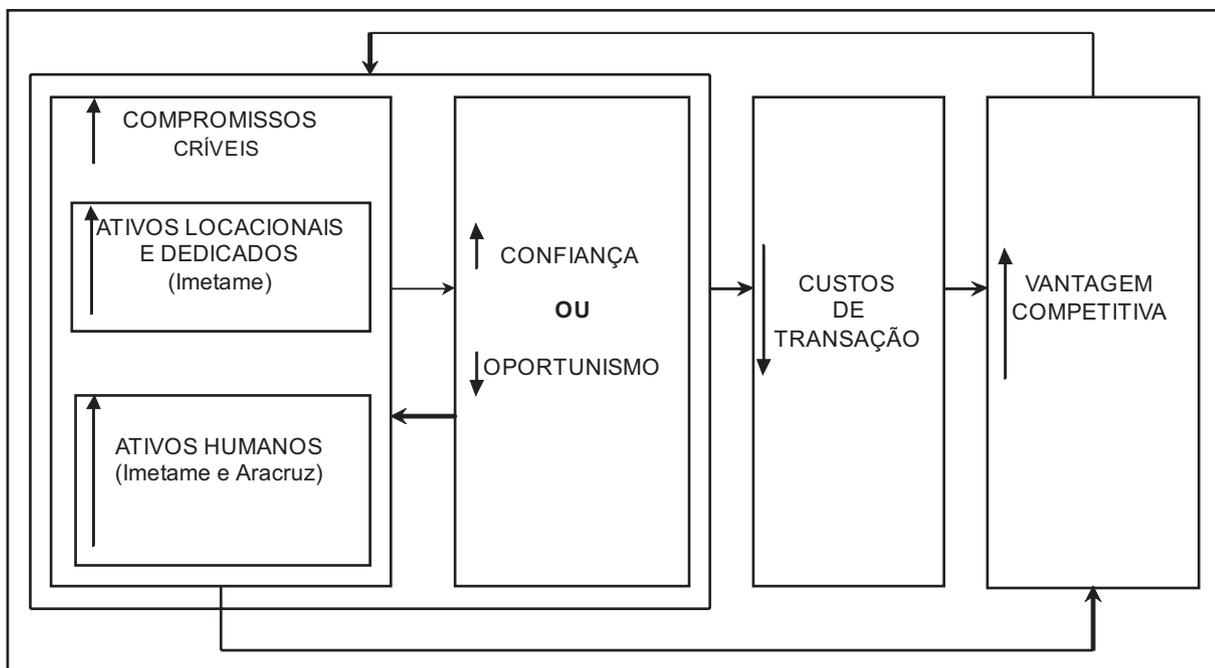
(33) Caso não houvesse o relacionamento com a parceira em questão, o nível de lucros (%) de sua empresa seria (de acordo com o indicador mais significativo de lucratividade de sua empresa, p.ex., retorno sobre investimentos, retorno sobre vendas etc.):

- muito menor
- pouco menor
- igual
- pouco maior
- muito maior



Quadro 1A – Compromissos Críveis, Comportamentos e Custos de Transação

Fonte: Grassi (2004).



Quadro 2A – O Modelo de Cooperação Imetame-Aracruz Celulose

Fonte: Elaboração Própria dos Autores.