

# **Custos de Transação na Cadeia de Suprimentos: uma análise das estruturas de governança**

Viviane Vieira Lopes  
Edson Talamini, Dr.

## **Resumo**

O presente artigo fez um estudo de caso em um atacado de frutas e verduras com o objetivo de analisar as transações presentes na cadeia de suprimentos da empresa, e sugerir estruturas de governança adequadas às suas características. A principal referência teórica do estudo é a teoria dos custos de transação e gestão de cadeias de suprimentos. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma análise de toda a cadeia de suprimentos da empresa desde a comercialização de insumos para a produção de seus produtos até a distribuição ao consumidor final, identificando os tipos de transações que a empresa possui a montante e a jusante. Compartilhando informações da revisão de literatura com aquelas encontradas no estudo de caso da empresa, foi possível sugerir qual a estrutura de governança aplicar em suas transações. Desta forma, a empresa em estudo pode utilizar de mecanismos mais severos, assegurando assim suas negociações e diminuindo possíveis custos de transação.

**Palavras-chave:** Gestão da Cadeia de Suprimentos; Hortifruti; Teoria dos Custos de Transação; Nova Economia Institucional; Estruturas de Governança

## **1. INTRODUÇÃO**

O setor atacadista vem se desenvolvendo ao longo do tempo com o enfoque voltado para a gestão logística das cadeias produtivas, buscando aproximar a produção e o consumo de forma eficiente. De acordo com Coronado (2001) a primeira fase do atacado, desenvolveu-se em São Paulo e Rio de Janeiro, onde o transporte era feito por ferrovias, os varejistas faziam suas compras e os atacadistas eram responsáveis pelas entregas. A segunda fase veio no pós guerra, principalmente em São Paulo, quando o governo iniciou forte programa de abertura de rodovias, o caminhão começou a substituir o trem, tornando assim as entregas mais rápidas e uma cobertura geográfica bem maior.

No início da década de 1970, comentava-se que o atacado estava se extinguindo. Isto porque em 1960 surgiram fatos que levaram a tal risco, como por exemplo, a população rural brasileira que representava 70% do total em 1940, caiu para 55%. No governo de Juscelino Kubitchek (década de 1950), ocorreu o início da industrialização e antes do término de 1960 os supermercados já representavam mais de 30% do comércio (CORONADO, 2001). Todavia este quadro só veio a se reverter com a segunda crise do petróleo em 1973, onde os custos de transportar tiveram aumento elevado, dificultando as transações, e assegurando assim os atacadistas dentro da cadeia de suprimento, que para Quinn (1997), pode ser definida como todas as atividades associadas com o movimento de bens desde o estágio de matéria-prima até o usuário final.

No entanto, com a diminuição da população rural e conseqüentemente o crescimento dos centros urbanos, a distribuição de produtos hortifruti tornou-se mais difícil. Isso fez com que o governo desenvolvesse o Programa Estratégico de Desenvolvimento (1970), com a prioridade de implantar as Centrais de Abastecimentos

– CEASAS, nas capitais e principais cidades dos estados, destinadas à comercialização de hortifrutigranjeiros, pescados e outros perecíveis. Em 2005 o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento criou o Programa de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro – PROHORT, que tem a gestão da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. (CEASA, 2008)

Em Mato Grosso do Sul a CEASA foi implantada em Campo Grande em 1979 (CEASA MS). Os principais municípios do Estado que fornecem frutas e verduras a CEASA/MS são: Campo Grande, Jaraguari, Sidrolândia, Terenos, Dois Irmãos do Buriti, Rochedo, Três Lagoas e Rio Verde. Já em Dourados, a comercialização de produtos Hortifruti provém de outros estados, como Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, onde, uma vez que a produção regional é insuficiente para atender a demanda da cidade e os padrões de qualidade deixam a desejar.

Dourados tem sete atacados que comercializam hortifruti: Sendo que quatro deles comercializam todas as variedades de frutas e verduras; e outros apenas: batata, cebola, laranja, limão, banana nanica. Porém em Dourados há produção de frutas e verduras que são distribuídas na Feira do Produtor, e devido ao fato da produção ser local e os custos para transportar serem menores, os preços dos produtos regionais tende a ser bem inferiores aos demais praticados nas demais localidades do país.

No ano de 2004 a empresa fazia vendas por telefones de Naviraí para alguns clientes em Dourados e realizava as entregas duas vezes na semana. Analisando o potencial da cidade para este ramo, em Julho de 2005 a mesma instalou uma filial na cidade. Nos meses de setembro a novembro o faturamento da empresa tem uma queda expressiva. Este fato ocorre devido ao período de safra em Dourados, quando muitos mercados aproveitam à competitividade e buscam preços mais baixos, comprando diretamente dos produtores locais a preços inferiores àqueles praticados nos mercados produtores de Minas Gerais e São Paulo, por exemplo. No ano de 2009 a produção em Dourados foi menor que nos anos anteriores resultado de períodos chuvosos e geadas, isso fez com que muitos produtores perdessem suas lavouras, assim o Atacado pôde manter os preços em níveis competitivos. Estes fatos ilustram a instabilidade e os riscos presentes nas transações que a Empresa realiza ao longo da sua cadeia de suprimentos, tanto a montante quanto a jusante. Para diminuir os riscos de ações oportunísticas por parte dos agentes e manter os padrões de qualidade desejados para os produtos comercializados, o ideal seria que a Empresa em estudo, de acordo com Batalha e Silva (2001), fosse a coordenadora da sua cadeia de suprimentos.

A Teoria dos Custos de Transação auxilia na análise dos custos envolvidos nas transações do Atacado com os demais agentes da sua cadeia de suprimentos ao por luz sobre as estruturas de governança mais adequadas dependendo das características das transações e dos agentes. Dependendo dessas características, uma empresa pode optar por atuar de forma livre, deixando que os preços de mercado atuem livremente como reguladores, ou buscar mecanismos mais formais e rígidos, como os contratos ou formas híbridas, como a integração vertical de atividades. Neste sentido, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: qual (ais) a(s) estrutura(s) de governança mais indicadas para as transações realizadas pelo Atacado de frutas e verduras?

Os objetivos da presente pesquisa são: representar a cadeia de suprimentos da Empresa, identificando as principais transações com clientes e fornecedores; identificar as principais características presentes nas transações; e, propor mecanismos alternativos que possam minimizar os custos de transação em situações específicas. Responder

satisfatoriamente a estes objetivos permitirão à empresa tomar ações voltadas à melhoria das práticas de gestão envolvendo clientes e fornecedores, melhorando assim seu desempenho e reduzindo os seus custos de transação.

O presente artigo é composto de quatro seções principais, além desta introdução. Na segunda seção são apresentados aspectos extraídos da revisão de literatura, a qual buscou subsídios para o entendimento das cadeias de suprimentos em geral e da Teoria dos Custos de Transação. Estas duas teorias deram suporte à definição da estrutura de coleta, análise e interpretação dos resultados. Na terceira seção, os métodos utilizados para alcançar o objetivo central do trabalho, e na quarta seção apresentam-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seção 2 é dividida em duas partes, sendo na primeira apresentado o conceito da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), buscando enfocar a estrutura de uma cadeia de suprimentos e as transações envolvendo a empresa-focal com os demais agentes. Na segunda parte, são discutidos aspectos da Teoria dos Custos de Transação, com especial destaque para as características das transações e dos agentes, bem como para os mecanismos de governança mais indicados para diferentes transações.

### 2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Segundo o dicionário da APCS (*American Production Inventory Control Society*), a cadeia de suprimentos pode ser definida, como os processos que envolvem fornecedores-clientes ligando as empresas que vão desde a matéria prima até o produto acabado para o consumidor final; as funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos e serviços aos clientes (COX *et al.* 1995 *apud* PIRES, 2004). No Brasil muitos têm o conceito da cadeia de suprimentos como sinônimo de logística, Cooper (1997 *apud* BATALHA, 2001) em seus estudos mostra claramente a diferença entre SCM e logística. Os varejistas por ter contato próximo ao consumidor final, têm conhecimento de suas dificuldades, porém muitos produtores ou atacadistas não tem a noção de que um atraso em sua entrega ou produção irá afetar toda a cadeia. Com isso a gestão da cadeia de suprimentos envolve uma gama bem maior de processos do que a logística. (COOPER, 1997 *apud* PIRES, 2004).

De acordo com Lee e Billington (1993, *apud* PIRES, 2004), o termo *Supply Chain* representa uma rede de trabalho (*Network*) para as funções de uma busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição desses produtos acabados aos clientes finais. Já Pires (2004) em seus estudos cita que para Quinn (1997) SC pode ser definida com todas as atividades ligadas ao movimento de bens que vai desde o estágio da matéria-prima até o usuário final. Esta ligação entre os fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes envolve todo o processo de Planejar (*Plan*), Abastecer (*Source*), fazer (*Make*) e entregar (*Delivery*). Por isso que a gestão da cadeia é uma rede de entidades no qual o material flui. Essas entidades podem incluir fornecedores, transportadoras, fábricas, centros de distribuição, varejistas e clientes finais. (LUMMUS; ALBERT, 1997 *apud* PIRES, 2004).

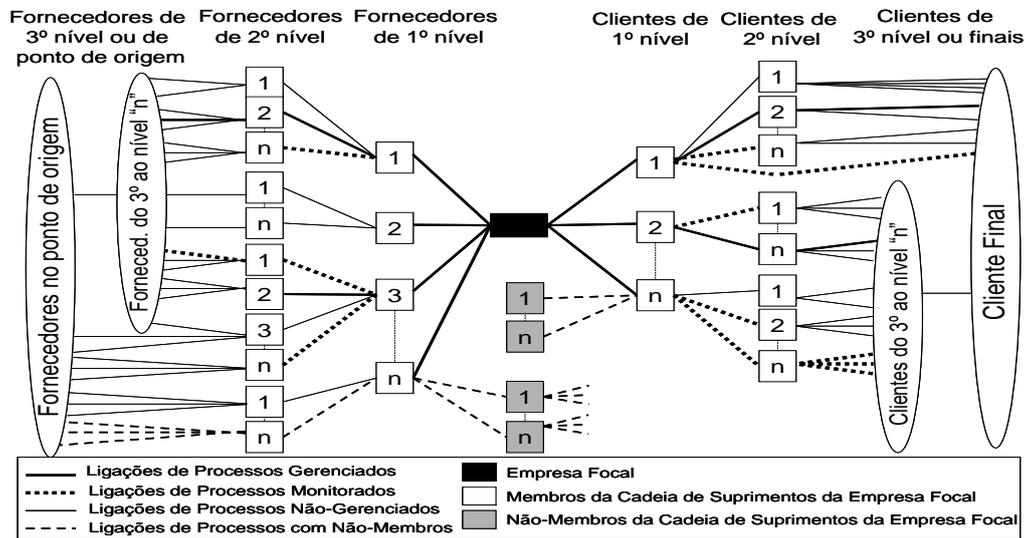
De acordo com Pires (2004) toda empresa participa de cadeias de suprimentos, o quanto que essas cadeias precisam ser gerenciadas é uma questão que depende de determinados fatores como, por exemplo, a complexidade de produtos, a disposição de

fornecedores, entre outros, e muito dificilmente as empresas participam de apenas uma SC. Nos estudos de Lambert *et al.* (1998 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005), revelam que para descrever, analisar e gerenciar uma cadeia de suprimentos é necessário considerar três dimensões, sendo: estrutura horizontal, que se refere ao número de níveis ou camadas existentes ao longo da cadeia, esta estrutura pode ser longa, quando se têm vários fornecedores e/ou compradores ou curta quando representada com poucos níveis; a estrutura vertical que diz respeito ao número de fornecedores/compradores existentes dentro de cada nível, podendo ser estreita, quando poucas empresas estão presentes em cada camada, ou ampla quando muitas estão presentes em cada camada; e a posição horizontal, a empresa pode estar localizada próximo ao ponto de origem, próxima ao consumidor final ou em qualquer posição entre o início e o fim da cadeia de suprimentos (LAMBERT *ET AL.*, 1998 *apud* PIRES, 2004).

A integração e o gerenciamento de todas as ligações de todos os processos interorganizacionais ao longo da cadeia de suprimentos são impraticáveis. (LAMBERT; COOPER, 2000 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005). De acordo com os autores a necessidade de integração depende de situação para situação, os níveis de integração podem variar de um caso para outro e ao longo do tempo. Como algumas ligações são mais críticas que outras, e, como os recursos são limitados, são de fundamental importância decidir em quais tarefas concentrar os esforços. Nesse sentido, foram identificados quatro tipos fundamentais de processos empresariais entre os membros da cadeia de suprimentos. Que estão representados na Figura 1, e descritos da seguinte forma:

- Processos gerenciados (*Managed Process Links*): são aquelas relativas a processos que a empresa focal acha importante integrá-los e gerenciá-los; representadas na Figura 1 pelas linhas sólidas e de maior espessura: como representado nesta figura, a empresa focal está integrando e gerenciando as ligações de processos realizados com os membros do primeiro nível de fornecedores e compradores, embora mantenha outras ligações com alguns membros de outros níveis. (LAMBERT; COOPER, 2000 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).
- Processos monitorados (*Monitored Process Links*): apesar de não serem processos críticos para empresa focal, e não suficientemente para a empresa focal manter vínculo, mesmo que eles sejam integrados e gerenciados por outros membros da cadeia de suprimentos; o papel da empresa focal neste caso passa a ser a monitoração dessas atividades por meio de auditorias, por exemplo; esse tipo de ligação está representado na Figura 1 pelas linhas tracejadas de maior espessura; (LAMBERT; COOPER, 2000 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).
- Processos não-gerenciados (*Non-managed Process Links*): são aquelas ligações ao qual a empresa focal não está diretamente envolvida, ou seja, são processos não críticos ou não importantes o suficiente para que sejam investidos recursos na sua gestão ou monitoração: desta forma, a empresa focal confia a outro membro da cadeia de suprimentos esta tarefa; na Figura 1 este tipo de ligação está representado pelas linhas contínuas de menor espessura. (LAMBERT; COOPER, 2000 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).
- Processos com não-membros (*Non-member Process Links*): são ligações de processos entre membros da cadeia de suprimentos da empresa focal e outros

membros que não pertencem única e exclusivamente a esta cadeia de suprimentos, os denominados não-membros; as ligações com não-membros não são consideradas como ligações da estrutura da cadeia de suprimentos da empresa focal; esta ligação está representada pelas linhas tracejadas de menor espessura na figura 1. (LAMBERT; COOPER, 2000 *apud* TALAMINI; PEDROZO; SILVA, 2005).



**Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos**

Fonte: Lambert *et al.*, 1998

Na seção seguinte enfatiza a teoria dos custos de transação, para melhor identificar as transação que ocorrem na gestão da cadeia de suprimentos.

## 2.2 Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT)

Os custos de transação de modo genérico são definidos como os custos de funcionamento do sistema econômico (ARROW, 1969). Já para Zylbersztajn (1985), é o custo de definir e garantir direitos de propriedade em uma transação. North (1993) por sua vez afirma que as transações são reguladas por instituições e que elas interferem nos custos totais de transação e de transformação. Estas instituições ditam as regras, as normas e interfere toda vez que as regras são quebradas. As instituições podem ser formais ou informais. (*apud* MAGELA, 2008, *apud* WILLIAMSON, 1985)

De acordo com Conceição, em Coase, a empresa tem como papel principal minimizar os custos de transação, pode exercer esta tarefa de duas formas: por meios de mecanismos de preços, que possibilitaria as empresas a escolherem os mais adequados em suas transações com o mercado, gerando assim economia nos custos de transação, e a outra forma seria a de substituir contratos incompletos por vários contratos completos, pois é evidente que contratos incompletos elevam os custos de transação. Para Williamson (1985 *apud* MAGELA, 2008), Coase é o fundador da Economia dos Custos de Transação, por formular com precisão as questões pertinentes à transação (GUEDES, 200 *apud* MAGELA, 2008).

Porém quando Williamson (1985, *apud* MAGELA, 2008) comenta a contribuição de Coase a literatura, evidência que o autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera de forma analítica a

ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Contudo, observa-se que o conceito de custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos essenciais à organização econômica (CONCEIÇÃO, 2001 *apud* MAGELA, 2008).

A idéia central dos estudos de Williamson é compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado, ou seja, das instituições econômicas do capitalismo. A questão que ele se propôs a estudar foi como estas instituições (mercados, firmas e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação uma vez que, conforme demonstrou Coase (1937), a utilização do mecanismo de mercado implica custos. (WILLIAMSON, 1985; 1991b *apud* MAGELA, 2008).

Segundo Callado (2001) em Williamson (1985), tem-se como resultado das pesquisas duas linhas que se complementam, Ambiente Institucional e Estruturas de Governança – ECT. A teoria dos custos de transação sustenta-se em três dimensões de análise: a individual, a organizacional e a institucional. Em seguida trataremos de cada dimensão.

### **2.2.1 Dimensão individual.**

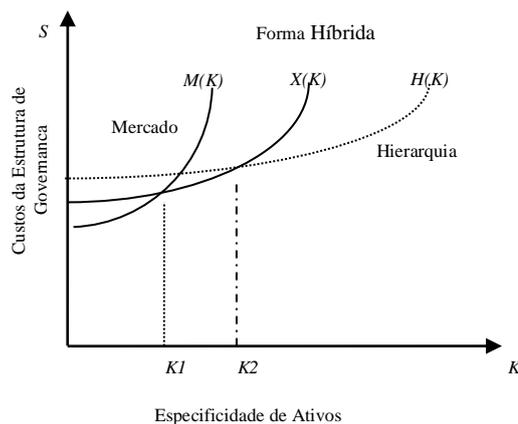
De acordo com Pires (2004), esta envolve o comportamento dos agentes quando estão em disputa em uma transação, sendo eles: o oportunismo e a racionalidade limitada. O oportunismo depende de aspectos cognitivos e morais, tendo que o cognitivo relaciona-se às incertezas no cumprimento de certas obrigações, porque as informações estão insuficientes nos contratos, que ao serem elaborados os agentes têm limites em prever os fatos que possam vir acontecer durante a vigência e os prováveis prejuízos decorrentes das partes em envolvidas. Para Williamson (1985, P.30, *apud* MAGELA, 2008), “oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo”, envolvendo algumas formas mais flagrantes, tais como a mentira, o roubo e o engano, não se limitando a apenas estas. Zylbersztajn (1995 *apud* CALLADO, 2001) afirma que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta ter esta atitude para ser necessária a utilização de contratos, e isto demanda tempo e custo para o monitoramento. Sendo assim a existência do oportunismo pode impor perdas significativas aos agentes envolvidos, modificando as estruturas de governança de forma a impedir tal comportamento (WILLIAMSON, 1985 *apud* MAGELA, 2008).

Já o aspecto moral refere-se à racionalidade limitada nos fazendo refletir que o mito da racionalidade plena não existe, o ser humano não é capaz de raciocinar e processar as informações com precisão, em função disso as pessoas não conseguem resolver e finalizar os problemas devido à complexidade das incertezas que ocorrem. Para Williamson o indivíduo não atua sempre com oportunismo, mas desenvolve quando há brechas, racionalidade limitada tem sua base precursora em Simon (1957) o agente econômico tenta ser otimizador, porém não consegue por dispor de assimetrias de informações. As informações chegam até ele de forma incompleta, não tendo acesso a elas, e ainda, defronta com o custo do processamento de informações. (CALLADO, 2001)

### **2.2.2 Dimensão organizacional.**

Dentro da dimensão organizacional a empresa deve decidir entre o que comprar e o que produzir internamente, neste caso envolve as formas ou estruturas de governança definida pela instituição para realizar cada transação, que é a forma como se coordenam ou controlam estas transações. (PIRES, 2004). A estrutura de governança, envolve três atributos: a frequência, as especificidades de ativos e o grau de incerteza. Williamson

(1985 a 1991a *apud* MAGELA, 2008), afirma que a economia dos custos de transação caracteriza por três formas de estrutura de coordenação ou de governança sendo elas classificadas como: via mercados, por hierarquia ou a híbrida como pode ser visto na Figura 2. Via de mercado é a forma preferida, pois é quando o produto tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores, estabelecendo o mecanismo de preço. Já a via hierárquica ocorre quando a maior especificidade dos bens e serviços oferecidos por um pequeno número de fornecedores. Neste caso pode-se estabelecer um contrato onde fiquem bem definidos instrumentos de incentivo e de controle, como por exemplo, multas, prêmios por resultados ou auditorias, para assegurar o direito entre as partes envolvidas. Quando se tem este tipo de governança por hierarquia à firma pode se julgar necessário produzir o bem ou serviço internamente, pois hierarquia refere-se à integração vertical da cadeia de suprimento, podendo atuar tanto a montante quanto a jusante. E por fim entre mercado e hierarquia encontram-se as formas híbridas sendo acordos realizados entre firmas em estágios diferentes da cadeia produtiva e que tem longos contratos. Na Figura 2, apresenta-se os custos de governança variando em função da especificidade de ativos. Resumindo, quando se tem baixa especificidade de ativos, via mercado é a forma mais eficiente, ou seja, a que minimiza os custos de transação. À medida que o nível de especificidade aumenta, a forma de coordenação via mercado não é mais suficiente, abrindo espaço para as formas híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical). (WILLIAMSON, 1985 *apud* MAGELA, 2008).



**Figura 2 - Custos de Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos**

Fonte: Williamson (1991a, *apud* MAGELA, 2008)

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997, *apud* MAGELA, 2008), o nível de especificidade  $K1$  é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais de mercado e híbridas. O nível de especificidade  $K2$ , por sua vez, é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais híbridas e hierárquicas. Sendo assim é possível traçar uma “curva envelope” (linha em destaque na Figura 2), análoga à curva de custos médios de longo prazo da economia ortodoxa, que associa à especificidade de ativos aos custos de governança, dada a escolha ótima da forma organizacional.

Segundo Williamson (1985, *apud* MAGELA, 2008) o propósito de uma empresa vem a ser economizar os custos de transação, fazendo com que a mesma seja mais eficiente, isto pode influenciar na estrutura de governança, adotando assim formas mais seguras, racionais e econômicas. A análise dos atributos define as estruturas de

governança da firma na cadeia produtiva e isso se torna fundamental para auxiliar a empresa a definir melhor suas estratégias de curto, médio e longos prazos. Isto ajuda os dirigentes a decidir se é melhor produzir internamente, comprar ou estabelecer algum tipo de parceria.

Dentro dos atributos da estrutura de governança a frequência relaciona-se com a recorrência e/ou regularidades com que as transações ocorrem quanto mais intensas estas transações são, menor é o risco de se criar atitudes oportunistas. Segundo Farina Azevedo e Saes (1997 *apud* MAGELA, 2008) a frequência manifesta em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de reputação de um mecanismo complexo por várias transações; e, b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. A frequência das transações está vinculada a amortização dos ativos específicos, e quanto maior a frequência, os retornos a estes investimentos tende a ser mais rápidos. (PIRES, 2004)

Especificidade de ativos, de acordo com Williamson entende-se como o grau segundo o qual aquele ativo é essencial para realizar determinada atividade e há um custo de alocação para outro uso alternativo e prejuízo de seu valor produtivo. Quanto maior é a especificidade de um ativo, menor será seu custo de oportunidade, ou seja, menor a possibilidade de emprego em outra atividade. Sendo assim, o atributo de especificidade tende a ser o mais determinante na escolha de formas de governança para reduzir os custos de transação, pois este, relacionado ao sentido de independência econômica entre as partes envolvidas na transação (PIRES, 2004). Segundo Williamson na Economia dos Custos de Transação apresenta seis tipos de especificidade de ativos (1996, p.59-60 *apud* CALLADO, 2001), detalhadas a seguir:

- a) Especificidade local ou de sítio – ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- b) Especificidade física – ocorre quando um determinado produto exige em dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- c) Especificidade humana – relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;
- d) Especificidade de ativos dedicados à produção – ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
- e) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade o fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;
- f) Especificidade temporal – está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

E o último atributo de governança tem-se a incerteza que está relacionada ao risco de determinado evento ocorrer ou não. Este risco ocorre pela falta de assimetria de informações entre as partes envolvidas. As incertezas estão relacionadas ao atributo frequência, que quanto maior for menor serão as incertezas. (CALLADO, 2001). Para Azevedo (1996 *apud* MAGELA, 2008) há duas formas de incerteza ligadas a transação: a) designada por riscos, corresponde à probabilidade de ocorrer um distúrbio de acordo

com uma distribuição conhecida; b) correspondem de fato à incerteza, correspondendo os distúrbios que afetam a transação, mas sem uma distribuição de probabilidades conhecida.

De acordo com Williamson a incerteza se associa positivamente a racionalidade limitada e oportunismo. Para ele se não fosse estes dois aspectos comportamentais não haveria incerteza, pois não correria o risco das transações não ocorrerem conforme o planejado. (CALLADO, 2001)

### **2.2.3 Dimensão institucional.**

Esta dimensão de âmbito institucional envolve as esferas meso e macro, isto é, como as regras maiores da sociedade influenciam as transações desenvolvidas pelas organizações. North (1990 *apud* CALLADO, 2001) em seus estudos afirma que as instituições são como “as regras do jogo” e as organizações “os jogadores” e as instituições interferem todas as vezes que as regras não são cumpridas ou estão em desacordo. Estas instituições podem ser formais ou informais.

### **2.2.4 Contratos e estruturas de Governança**

Os contratos são entendidos como estruturas institucionais que rege os direitos e os deveres em uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, é configurada como um eixo central na análise dos modos de governança. Contribuindo para o respeito e a harmonia dos interesses individuais em uma sociedade descentralizada. Os contratos ainda podem definir o comportamento, as recompensas e as punições. (BROSSEAU; FARES, 1998 *apud* MAGELA, 2008).

Os contratos se distinguem de formas complexas e variadas. Cada um atua de acordo com a respectiva estrutura de governança das transações – mercado, trilateral, bilateral ou unificada (integração vertical) – depende da frequência com que às transações são realizadas entre as partes e do grau com que o fornecedor é exigido a realizar investimentos que são específicos (idiossincráticos) para atender a necessidade do cliente (WILLIAMSON, 1996 *apud* MAGELA, 2008).

A combinação de um ativo pouco específico e as frequências ocasional, discreta ou recorrente pode ser feita uma governança via mercado, podendo ser aplicado um contrato clássico, que é definido por relações discretas de troca, que podem ser ocasionais ou recorrentes, e pela autonomia das partes cujas identidades não são relevantes. Este pode ser dado com o exemplo equipamentos padronizados que não exigem do fornecedor investimentos em equipamentos específicos. (WILLIAMSON, 1996 *apud* MAGELA, 2008). Neste caso as partes são consideradas iguais e havendo divergência pode-se recorrer à justiça (RING; VAN DE VEN, 1992 *apud* MAGELA, 2008).

Quando se tem uma combinação entres especificidade intermediária e uma particular, é conveniente uma estrutura de governança trilateral com dois tipos de contrato, o neoclássico e o relacional. Neste caso o fornecedor faz investimentos específicos para atender as necessidades do cliente. Este contrato neoclássico aplica-se as transações ocasionais como exemplo pode citar a construção de uma fábrica. (WILLIAMSON, 1996 *apud* MAGELA, 2008).

Quando a frequência for ocasional e discreta, existe a possibilidade de as partes continuarem as transações devido aos investimentos que ambas fizeram, existe ai grande probabilidade de ações oportunistas e os investimentos podem não ser recuperados em uso alternativo em outras transações, cria-se ai o risco de dependência bilateral. Neste

caso o contrato mais indicado é o neoclássico (WILLIAMSON, 1996 *apud* MAGELA, 2008).

Quando as especificidades dos ativos forem mistas ou idiossincráticas e a frequência for recorrente, podem se ter dois tipos de estrutura de governança: Bilateral e a integração vertical. Na Figura 3 estas relações estão mais bem representadas, os atributos das transações, o tipo de estrutura e as formas contratuais (WILLIAMSON, 1996 *apud* MAGELA, 2008).

#### NÍVEL DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

	Não específico	Misto	Idiossincrático
Ocasional	Mercado (Contrato Clássico)	Governança Trilateral (Contrato Neoclássico)	Governança Trilateral Contrato Neoclássico
Discreta	Mercado (Contrato Clássico)	Governança Trilateral (Contrato Neoclássico)	Governança Unificada ou Bilateral (Contrato neoclássico)
Recorrente	Mercado (Contrato Clássico)	Governança Trilateral (Contrato relacional)	Governança Unificada (Contrato relacional)

**Figura 3 - Relação entre frequência e Especificidade dos Ativos e as Formas eficientes de Governança.**

Fonte: Adaptado de Williamson (1979, *apud* MAGELA, 2008)

### 3. Método e Procedimentos

De acordo com Marconi (2006, P. 15) inúmeros, são os conceitos sobre pesquisa, que pode ser uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Segundo a autora, pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos. Definindo o termo pesquisa como: “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e que se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Com isso desenvolveu-se um estudo de caso, com base em uma pesquisa exploratória, dentro da cadeia de suprimentos do Atacado, nesta cadeia foram analisados no sentido a montante todos os fornecedores da empresa totalizando 11 de 1ª camada e no sentido a jusante a pesquisa foi realizada em apenas quatro clientes de 1ª camada. Para identificar a cadeia produtiva no sentido à montante foi realizada a pesquisa de campo, no período de julho de 2009, em relação aos fornecedores dos estados do Paraná e Santa Catarina foi realizado contato pessoalmente, e em relação aos demais fornecedores a pesquisa se deu via contato telefônico. Já no item a jusante da empresa foco, o estudo foi realizado apenas em quatro clientes, este fato se deu por alguns motivos: os mesmos para a empresa em estudo são considerados como clientes de grande potencial, por serem supermercados de grande porte e referência dentro da cidade de Dourados-MS; Por estas redes serem um dos maiores clientes da empresa, a mesma pode ter a opção de fazer investimentos, para melhor atender estes supermercados, porém deve se assegurar para que os retornos dos investimentos ao invés de lucro seja prejuízo. Estes supermercados desempenham, papel competitivo acirrado e com isso muitas vezes na busca de preços menores compra produtos de produtores locais, forçando assim que a EMPRESA diminua seus preços e aumente seus custos.

O contato com os clientes foi realizado no mês de setembro de 2009, através de contato telefônico e entrevista pessoal quando necessário para esclarecer melhor alguns pontos. Os clientes não responderam a questionários escritos, pois alegaram que não dispunham de tempo para isto, porém se fosse feita as perguntas por telefone ou pessoalmente, teria resultados mais positivos.

A fim de propor melhorias a estes problemas, já existentes e evitar outros que possam a vir, usou como parâmetro para desenvolver o artigo, os estudo de Lambert *et. al* (1998, *apud* MAGELA, 2008) no que se refere a gestão da cadeia de suprimentos, para que pudesse ser apresentada a cadeia de suprimentos da Só Frutas Atacado. E no que diz respeito à Teoria dos custos de transação baseou-se nos trabalhos desenvolvido por Williamson (1985, *apud* CALLADO, 2001), esta serviu de suporte para analisar as transações da Empresa ao longo de sua cadeia de suprimentos. Onde tanto a cadeia produtiva quanto as transações podem ser mais bem visualizadas nas Figuras 3 e 4 das seções 4.1 e 4.2 na análise de resultados.

Após colheita de todos os dados, e aplicados na realidade da empresa, pode-se através da percepção da empresa propor soluções de acordo com a literatura, para que a mesma diminua as incertezas e não corra riscos ao fazer investimentos necessários para melhor atender não só a estes clientes, outros menores já existentes e possíveis clientes da região.

#### **4. Análise dos Resultados**

De acordo com a cadeia de suprimentos da Empresa, será possível fazer análises, e identificar os pontos onde podem ser consideradas zonas de alto risco e na seqüência propor algumas sugestões, com base na teoria e na percepção da autora do trabalho.

No sentido a montante da empresa, no que diz respeito aos fornecedores de 1ª camada, a mesma possui onze fornecedores, sendo oito destes produtores diretos: Palmas - PR; Fraiburgo – SC; Nova Esperança – PR; Caçador – SC; Pato Branco – PR; Sabino – SP; Curupá – SC; e Marilândia do Sul – PR. Quase todos estes produtores possuem os mesmo produtos, porém em períodos de safras diferentes, o que garantem a empresa ter produtos no decorrer de todo o ano. Na cidade de Caçador – SC a safra ocorre entre os meses de dezembro até o final de março. A empresa não compra direto com os produtores, mas sim com um “atravessador” que neste meio é sinônimo de “fornecedor” que compra os produtos de toda a região concentrando e armazenando as frutas e verduras em seu depósito. Deste modo em uma cidade onde a safra neste período tem condições de abastecer boa parte dos estados do Brasil, a empresa tenha contato apenas com este atravessador, isso para a mesma não seria interessante. Pois de acordo com dados da empresa, a mesma tem condições de ter nestes meses o seu próprio depósito e um comprador da firma, para que faça negócios com os produtores locais, isto ajudaria em muitos fatores, como por exemplo, o carregamento dos caminhões em Caçador seria mais rápido e teria preços mais competitivos no mercado.

Na análise feita no fornecedor CEASA/PR, a empresa compra apenas alguns itens que não encontra direto com os produtores. Porém devido ao fato das CEASAS serem as medidororas de preços no país, torna-se difícil deixar de comprar da mesma.

Outro fator interessante dentro da cadeia da Empresa em estudo está em relação aos produtores de Dourados – MS, a empresa ressalta que não compra dos mesmos, devido ao falta de qualidade e o compromisso nas entregas dos produtos. Muitas vezes os produtores preferem entregar direto aos mercados, pois com os mesmo não é necessário ter uma seqüência, pois na falta de mercadorias por parte dos produtores, os

atacados da cidade tem como abastecer os mercados. O quesito determinante em relação aos produtores locais, não se dá por venderem as frutas e verduras, já que a quantidade produzida pelos mesmos não é suficiente para atender a demanda, somente a quantidade não afetaria a empresa, mas sim o preço, o que faz com que a empresa fique com preços reduzidos.

Analisando no sentido a jusante da empresa têm-se os clientes de 1º camada onde inclui os, supermercados em estudo, e os de 3º camada classificadas como consumidores finais. Nos próximos parágrafos serão discriminadas as relações como cada cliente.

No cliente um, tem-se uma frequência alta, e as especificidades de ativos é alta, a incerteza pode ser considerada média, nesta transação se não houver a venda, a empresa não perde as mercadorias, devido ao fato das negociações ocorrerem com dois dias de antecedência, proporcionando assim a possibilidade de negociar com outros clientes, ou diminuir suas compras.

Nas transações com o cliente dois ocorre o oposto do cliente um, pois o mesmo não faz as compras antecipadas e sim na véspera de entrega e no período noturno, isto faz com que a especificidade de ativos, incerteza e racionalidade limitada seja alta. O oportunismo ocorre mais no sentido Cliente dois com os Produtores locais, já em relação à empresa só ocorre às vezes, porque a mesma traz mercadorias para atender o mercado o qual ao negociar com os produtores deixa de comprar da empresa que reduz seus preços abaixo do custo para não perder as frutas e verduras.

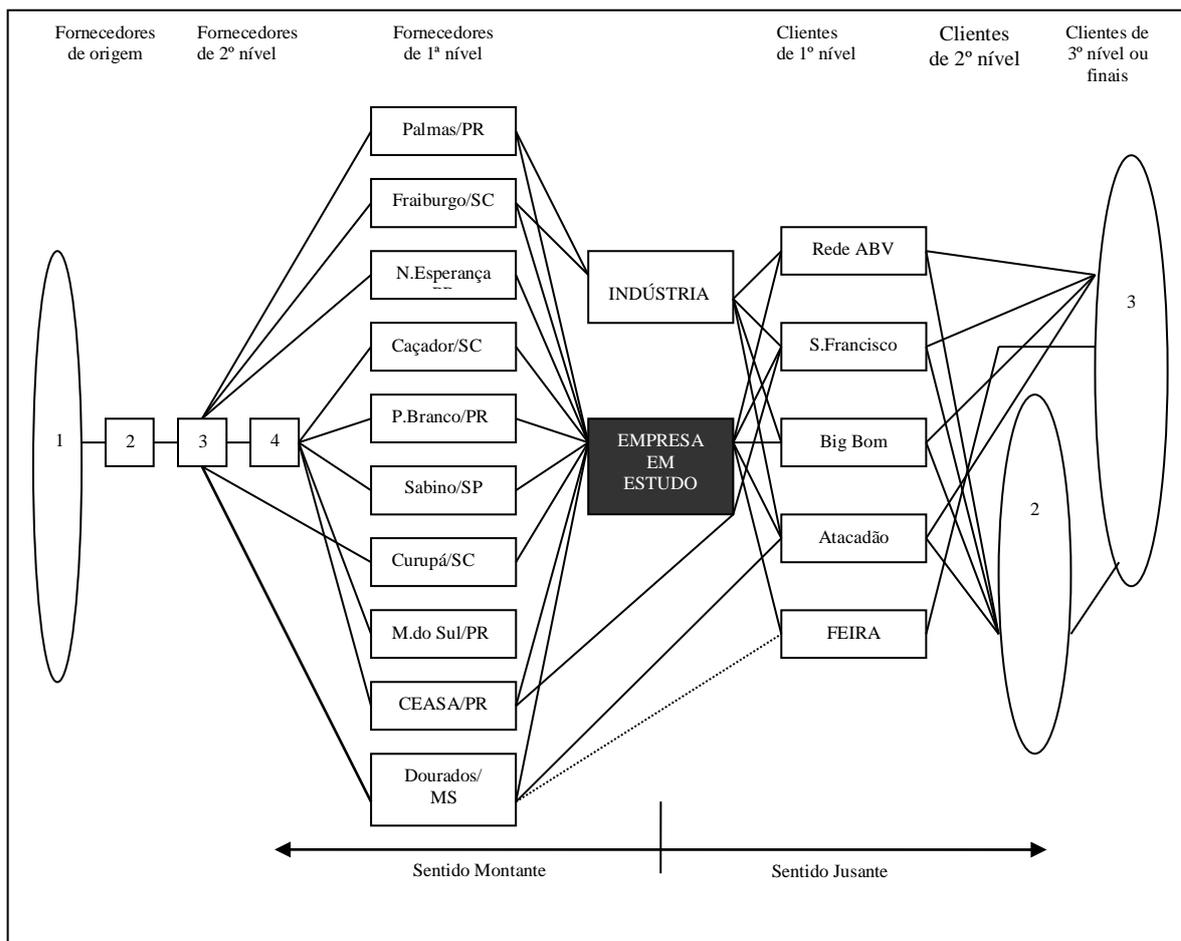
No caso do cliente três a empresa tem um ótimo contato com o mesmo, onde só não é fornecida laranja, batata e cebola, onde pode ter uma seqüência de trabalho com tranquilidade.

Com o cliente quatro a frequência é baixa, visto que o volume maior de suas compras vem de Maringá – PR uma vez por semana, e nos demais dias as negociações são feitas com a empresa em estudo.

Outro fator analisado na cadeia de suprimentos da Empresa, é que entre seus clientes a mesma não atende a restaurantes, lanchonetes, escolas, hospitais, e prefeitura da cidade. Por não dispor de funcionários específicos a realizar esta função.

#### **4.1 A Cadeia de Suprimentos do atacado de frutas e verduras em estudo**

Nesta seção serão analisados os resultados relacionados à Cadeia de Suprimentos da Empresa. As principais transações que a empresa possui estão representadas na Figura 3. Tais transações são descritas na seqüência.



**Figura 3 - Cadeia de suprimentos empresa em estudo.**

Fonte. Elaborado pela autora

- Transações à Montante:
  - a) fornecedores de origem ao segundo nível:
    1. Fornecedores de origem, onde são produzidas as sementes;
    2. Distribuidores de sementes;
    3. Revendedores de sementes, insumos, fertilizantes;
    4. Produtores.
  - b) nos fornecedores de primeiro nível:
    1. Palmas – PR – Maçã Nacional
    2. Fraiburgo – SC – Maçã Nacional
    3. Nova Esperança – PR – Laranja
    4. Caçador – SC – Tomate longa vida; cabotiã; cenoura; beterraba; pimentão verde; repolho verde; cebola; ameixa nacional; pêssego nacional; nectarina nacional; berinjela; pepino caipira;
    5. Pato Branco – PR – Maçã Argentina e Pêra Argentina, vindo da Argentina
    6. Sabino – SP – Tomate longa vida; tomate rasteiro; pimentão verde; berinjela; pepino caipira; pimenta; cabotiã; abobora paulista seca; jiló; quiabo; mamão formosa
    7. Curupá – SC – Banana Nanica e Banana Prata.

8. CEASA/MARINGÁ – PR – Chuchu, banana prata, pepino japonês, mamão papai, repolho roxo, maracujá, batata, cebola e todas as demais variedades de frutas e verduras que não encontrar direto dos produtores.
  9. Dourados – MS – produtores de diversas hortaliças vende direto para os mercado e feiras, atende outros depósitos e supermercados.
  10. Marilândia do Sul – PR – Tomate longa vida, cenoura, beterraba, repolho, vagem, ameixa nacional, nectarina nacional, pêssego nacional. – período novembro.
- Transações à Jusante:
    1. Supermercados, em pesquisa realizada os citados no início do trabalho tem o Atacado em estudo como fornecedor principal no setor de FLV principalmente Banana Nanica e Tomate;
    2. Hotéis, restaurantes, lanchonetes: Estes compram de outros depósitos ou direto dos supermercados nas ofertas que os mesmo fazem. A empresa não atende a este grupo, por falta de propaganda e pelo fato de não ter um funcionário para esta atividade. Ainda têm-se neste grupo, as feiras livre da cidade, as quais negociam com maior frequência com os produtores locais.
    3. Consumidor Final.

#### 4.2 Análise das transações da Empresa ao longo da sua Cadeia de Suprimentos

Na Tabela 4, a seguir, são apresentadas as relações da Empresa com seus fornecedores e clientes, onde a especificidade de ativos é considerada alta, pelo fato dos caminhões serem destinados a está única atividade.

Transação	Especificidade dos Ativos	Frequência	Incerteza	Oportunismo	Racionalidade Limitada
Palmas/PR – SFA	***	***	*	*	*
Fraiburgo/SC - SFA	***	***	*	*	*
N.Esperança/PR-SFA	***	***	**	*	*
Caçador/SC – SFA	***	***	**	**	**
P.Branco/PR – SFA	**	**	*	*	*
Sabino/SP – SFA	***	***	**	*	*
Curupá/SC – SFA	***	***	*	*	*
CEASA/PR – SFA	**	***	***	***	***
M.do Sul/PR - SFA	*	*	***	*	*
Dourados/MS - SFA	*	*	***	*	***
SFA – CLIENTE (1)	***	***	**	*	*
SFA – CLIENTE (2)	***	***	***	**	***
SFA – CLIENTE (3)	***	***	*	*	***
SFA – CLIENTE (4)	*	**	*	*	*

ALTA: \*\*\*; MEDIA: \*\*; BAIXA: \*.

#### Figura 4 - Análise das Transações do Atacado ao longo da cadeia de suprimentos

Fonte. Elaborado pela autora

#### 5. Conclusões

De acordo com os dados apresentados no decorrer do artigo em questão, constatou que a empresa, atua no mercado de forma amigável, com garantia de preços e entregas tendo a confiança de que os compradores não deixarão de comprar. Porém, para que a mesma possa fazer os investimentos necessários para atender a demanda da

cidade, principalmente no que quesito de produtos que são o “carro chefe” da empresa como Tomate longa vida e Banana nanica, onde uma das maiores dificuldades que a empresa se depara em relação aos dois produtos: no caso do Tomate a falta de classificação, higienização; e no caso da Banana nanica a falta do produto, pelo fato de sua climatização ocorrer em outra cidade, isso reprime o aumento da venda destas frutas. Os investimentos idiossincráticos são a máquinas de classificar tomate onde esta realiza as tarefas de lavar, classificar por tamanho e cor, secar. Já para a Banana nanica o ideal é que se tenham as câmaras de climatizar, para assim atender a demanda da cidade.

Porém a Empresa, não pode fazer tantos investimentos, para continuar a trabalhar da mesma forma, tendo especificidade de ativos e incerteza altas, pois, pelo fato da frequência com estes supermercados também ser alta. Ela deve se respaldar com alguns cuidados como ter garantia de que o negócio, não terá oportunidades de ambos os lados, fazendo com que à mesma aumente seus custos de transação. Pode ainda ampliar de forma vertical, tendo um varejo para distribuir os produtos comprados.

No sentido a montante, a empresa por enquanto pode continuar com as estruturas via mercado, pois mesmo tendo uma especificidade de ativos e frequência alta as incertezas são baixas, e oportunismo e racionalidade limitada são baixos. Porém em se tratando do fornecedor de Caçador/SC, o ideal seja que a empresa passe a atuar de forma híbrida ou hierárquica com este fornecedor, pode se incluir aí um contrato neoclássico. E, ou, se o fornecedor não aceitar a possibilidade de contratos entre as partes, o ideal é que a Empresa disponha de um funcionário para negociar com os produtores.

Com os produtores locais de Dourados o ideal é que o Atacado atue de forma unificada (integração vertical). Sendo, o principal elo entre os produtores e os clientes de varejo, proporcionando aos produtores locais a garantia de que suas produções serão comercializadas a preços justos no mercado, e automaticamente favorecendo a empresa a não perder credibilidade em relação aos clientes e ter preços acessíveis mesmo no período de safra em Dourados/MS.

No sentido a jusante, o fator crítico encontra-se nas negociações com o Atacadão, sendo necessário, que a empresa passe de forma via mercado para híbridas ou hierárquicas, já que este com este cliente não é possível apenas manter acordos amigáveis e confiáveis, pois com este cliente além das incertezas e o oportunismo serem altos também a falta de comunicação na hora de negociações.

Já com os demais clientes por enquanto a empresa pode permanecer de forma via mercado onde o fator preço é determinante, porém futuramente será necessário a empresa ter contratos com estes clientes, pois se foi sugerido a mesma, que faça investimentos idiossincráticos como câmaras para climatizar banana e máquina de classificar tomates, o ideal é que a mesma se assegure por contratos.

Portanto, com base nas teorias de Gestão da Cadeia de Suprimentos – *Supply Chain Management - SCM*, e Teoria dos Custos de Transação, da-se base para que a empresa possa atuar no mercado de forma segura e confiável, proporcionando a redução das incertezas e o oportunismo que ocorre nas transações. Poderá aumentar a frequência de suas transações e ainda reduzir os seus custos de transação através de acordos amigáveis ou até mesmo contratos.

### Referências

BATALHA, Mário Otávio (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

CEASA MS Disponível em: <<http://www.ceasa.ms.gov.br/empresa.htm>>. Acesso em: 28 set. 2009.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo: logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logistica** / Osmar Coronado – São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGELA, Wilson. **Confiança, ECT e Formas Organizacionais: um Framework aplicado a vitivinicultura da Serra Gaúcha e do Vale do São Francisco**. Tese de Doutorado. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugênio Ávila; SILVA, Andréia Lago da. Gestão da Cadeia de Suprimentos e a Segurança Alimentar: uma pesquisa exploratória na Cadeia Exportadora de Carne Suína. **Gestão e Produção**, v. 12, n. 1, p. 107-120, 2005.

<http://www.ceasa.ms.gov.br/empresa.htm> - ceasa