

FATORES QUE DETERMINAM A SELEÇÃO DE FORNECEDORES À LUZ DA TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

Moizes Duarte de Moraes¹, Luciana Batista Sales².

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica, por meio de estudo de caso em uma rede de supermercados na Região Oeste do Estado do Rio Grande do Norte, localizada no município de Pau dos Ferros/RN. Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada junto ao gerente de compras de uma rede de supermercados. A abordagem qualitativa foi o enfoque principal da pesquisa. A estratégia da pesquisa balizou-se em um estudo de caso. Mediante análise de conteúdo os dados da entrevista foram transcritos e em seguida analisados por meio do Software Atlas ti 8.0. Os resultados evidenciaram nos aspectos dos pressupostos comportamentais a presença da racionalidade limitada e do oportunismo majoritariamente pela falta de informações relevantes. Em relação aos atributos de transação, a incerteza ficou marcada por desconfiâncias nos fornecedores que não se mostraram totalmente confiáveis. Nessa perspectiva, o fator determinante na seleção de fornecedores corresponde à parceria construída entre os agentes, ao longo do tempo. Consolidando assim os contratos de parceria para reduzir os custos de transação econômica entre a rede de supermercados e seus fornecedores. Este estudo apresenta para o mercado regional contribuições que evidenciam a importância das relações entre os agentes econômicos, por permitir analisar alternativas relevantes às empresas na escolha de seus fornecedores. Este estudo trará também contribuições relevantes para o profissional da área contábil no sentido do mesmo dar suporte às empresas do segmento supermercadista regional na tomada de decisão, concernente à seleção de fornecedores, objetivando a redução de custos de transação econômica.

Palavras-chave: Custo de Transação Econômica. Pressupostos Comportamentais. Atributos de Transação. Rede de Supermercados. Contratos de Parcerias.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

1. INTRODUÇÃO

Por ofertar ao mercado produtos de necessidade básica, o setor supermercadista ocupa uma posição estratégica a nível nacional, exercendo assim, participação decisiva nas engrenagens da economia. Porém a crise econômica nacional tem afetado negativamente o setor. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, no acumulado dos últimos doze meses até março de 2017 as vendas em valores reais, deflacionadas pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA / Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE apresentaram queda de 1,40%, comparadas ao mesmo período do ano anterior.

A previsão de alta nas vendas para o ano de 2017 no setor supermercadista brasileiro foi reduzida de 1,5% para 1,3% diante de números de desemprego ainda sem mostrar sinais de retração. Segundo Neto (2017), presidente da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, "revisamos para baixo a projeção de crescimento das vendas em 2017, mas ainda assim é previsão otimista, pois o desemprego não começou a cair. Sem emprego e aumento de renda, o consumo não aumenta".

Seguindo a média nacional de queda do setor supermercadista, a região nordeste objetivando melhores índices tem recorrido a mudanças nas áreas financeira, operacional e mercadológica: fechamento de lojas menos rentáveis, reformas para modernizar as lojas existentes, profissionalização dos administradores nas lojas que têm gerência basicamente familiar, capitalização das empresas, maior utilização de automação comercial, utilização de instrumentos de planejamento, racionalização de operações, programas de redução de custos, diferenciação de produtos e serviços e principalmente, 'parceria' com os fornecedores, conforme a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS.

O objetivo da realização deste estudo é identificar os fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica, por meio de um estudo de caso em uma rede de supermercados no Estado do Rio Grande do Norte. Logo este estudo identificará fatores relevantes que determinam essa relação econômica, pois envolvem custos de transação que precisam ser considerados para que se possa evidenciar o quanto tal relação mostra-se viável. Para alcançar níveis satisfatórios econômicos nos custos de transação, faz-se necessário combinar transações econômicas corretas com estruturas adequadas de governança.

Segundo Williamson (1970) a teoria do custo de transação pode ser usada para possibilitar escolhas racionais, são tomadores de decisões sobre eficiência econômica com custos de transação, e a partir daí tomar a decisão que leve à maximização dos resultados superavitários da organização. Ele ainda afirma que as características abordadas na teoria do custo de transação levam à minimização dos custos de transação entre as partes envolvidas.

Portanto, na perspectiva teórica, esta pesquisa se justifica em razão da relevância em disseminar a teoria do custo de transação econômica, bem como impulsionar novos estudos voltados à teoria. Na perspectiva prática busca-se entender as relações entre os agentes e evidenciar a necessidade de informações relevantes para as negociações na seleção de fornecedores no segmento supermercadista.

Neste sentido esta pesquisa pretende responder a seguinte problemática: **Quais fatores determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica, por meio de um estudo de caso em uma rede de supermercados no Estado do Rio Grande do Norte.**

Este estudo apresenta para o mercado regional contribuições que evidenciam a importância das relações entre os agentes econômicos, por permitir analisar alternativas relevantes às empresas, que podem resultar de esforços empresariais na geração de vantagens competitivas sobre os concorrentes. Este estudo trará também contribuições relevantes para o profissional da área contábil no sentido do mesmo dar suporte às empresas do segmento supermercadista regional na tomada de decisão, concernente à seleção de fornecedores, objetivando a redução de custos de transação econômica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONOMICA

A teoria do custo de transação econômica foi desenvolvida por Ronald Harry Coase em 1937 com a publicação do livro “The Nature of the Firm”. Mas somente a partir dos anos 1970, que esta teoria teve maior desenvolvimento com os trabalhos desenvolvidos por Oliver Williamson. Coase (1937) questionou a existência da teoria neoclássica, que estabeleceu ao longo de décadas, a tradição de compreender a firma como um mero agente maximizador de lucro, em que o maior interesse seria o de obter o maior excedente possível diante das expectativas dos agentes envolvidos e as condições que prevaleciam no mercado.

No entendimento de Coase (1937), a necessidade do surgimento da firma deve dar-se como solução que objetiva minimizar os custos na obtenção de produtos e serviços diretamente no mercado, através da internalização desses processos numa estrutura organizacional. A expansão da firma está condicionada à sua capacidade de redução de preço de mercado e de custo de produção de produtos e serviços através de ações gerenciais.

Williamson (1979) popularizou a teoria do custo de transação econômica e a tornou conhecida na economia. Williamson (1996) destaca a relevância da análise dos custos de transação, uma vez que sua análise é um fator fundamental para que o empreendedor possa tomar a decisão de comprar (do mercado) ou produzir internamente (na firma). Assim, a teoria do custo de transação econômica objetiva a eficiência organizacional, sobretudo pela redução de custos.

Coase (1937) corroborado por Williamson (1979) define transação como sendo tudo aquilo que envolve a passagem de um serviço ou bem em produção para entidades com interfaces separadas, e os custos associados a estas transações são aqueles obtidos ao se recorrer ao mercado, sendo eles:

- Custos de informação: são os custos relacionados com a informação sobre os produtos e serviços, busca pelos parceiros e preços;
- Custos de negociação: são os custos relacionados com negociação e elaboração de contratos;
- Custos de observação: são os custos de monitoramento para garantir que todas as condições negociadas e contratadas aconteçam de acordo com os termos do contrato.

Williamson (1985) elencou dois tipos de custos de transação: ex-ante e ex-post. O primeiro está relacionado com o custo de redigir, negociar e estabelecer cláusulas em um contrato, já o segundo está relacionado ao monitoramento, adaptação e renegociação às novas realidades ocorridas durante a execução do contrato.

2.1.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Segundo Williamson (1975), os pressupostos comportamentais que sustentam a teoria dos custos de transação são dois: a racionalidade limitada e o oportunismo, ambos estão presentes nas ações dos agentes econômicos. Estes pressupostos a respeito da competência cognitiva dos agentes econômicos (fornecedor/cliente) e das suas motivações implicam o surgimento de custos de transações.

Nas transações econômicas os agentes envolvidos não têm acesso ao mesmo tempo e da mesma forma a todas as informações relevantes bem como por suas capacidades comportamentais limitadas impedem uma percepção de forma ex-ante de todos os fatores que interferem na decisão contratual (SIMON, 1986).

2.1.1.1 Racionalidade Limitada

Segundo Simon (1972), a racionalidade significa uma forma de comportamento, que

é adequada para a efetivação de certas finalidades, de acordo com os limites impostos pelas condições e restrições apresentadas, limitada pela capacidade mental humana em analisar e processar todas as informações.

De acordo com Dequech (2001), a racionalidade limitada pode ser usada para expressar algum tipo de racionalidade em que pessoas ou organizações estão inseridas, e por isso estão sujeitas à complexidade de um ambiente que extrapola suas capacidades e habilidades mentais.

Simon (1985) enfatiza que no âmbito organizacional as decisões por impulso subtraem o espaço que deveria ser ocupado por decisões fundamentadas em conhecimento de informações relevantes que sustentam a tomada de decisão satisfatória para o agente econômico. Tal agente econômico, na condição de tomador de decisão, possui apenas um conhecimento fragmentado das condições em torno de suas ações, que o tornam incapaz de estabelecer uma relação exata entre alternativas e consequências.

Portanto, é bem provável que a elaboração de contratos complexos torne-se incompleta, e como consequência ser necessário efetuar adaptações diante das distorções que surgem em função de lacunas, erros ou omissões contratuais não previstos antecipadamente no contrato original. Tais distorções, exploradas de forma oportunista por uma das partes, pode causar falhas de mercado e consequentemente custos de transação (WILLIAMSON, 2007).

A colaboração entre os agentes econômicos para encontrar soluções suficientemente boas para seus problemas contratuais, que geram certo grau de incerteza, possibilitará a ampliação do campo de visão da racionalidade limitada entre os agentes por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes que objetivam reduzir a racionalidade limitada e o oportunismo (BALESTRIN; ARBAGI, 2007).

2.1.1.2 Oportunismo

Oportunismo foi definido por Williamson (1985) como uma ação intencional em que os agentes econômicos buscam os seus próprios interesses nas transações, agem em benefício próprio aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros. Ele ainda afirma que a ausência das devidas informações nas transações econômicas possibilita à parte que perceber essa falha contratual tirar proveitos econômicos por conseguir distorcer e enganar a outra parte que arcará com outros custos da transação, gerando problemas ex-post à organização econômica.

Fianni (2002) abordou as duas formas de como o oportunismo pode se apresentar:

- Oportunismo ex-ante: ocorre antes da transação se efetivar gerando custo de transação, é responsável pelos custos de preparar todas as minúcias no momento da elaboração contratual, inclusive detalhar possíveis situações eventuais.
- Oportunismo ex-post: ocorre quando há problemas na execução da transação, detectado pelo monitoramento das transações após a assinatura contratual, que visa à efetiva execução dos contratos ou custo inerentes a negociações futuras.

As ações oportunistas surgem devido à racionalidade limitada, por ser impossível elaborar contratos totalmente completos, e não ser capaz de prever todas as possíveis e necessárias contingências. Então, emergem as lacunas contratuais que sujeitas às tais ações oportunistas, demandarão adaptações para a manutenção das relações econômicas (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROSO, 2007).

Segundo Williamson (1985), a presença do oportunismo poderia ser anulada caso os agentes envolvidos fizessem compromisso de agirem em benefício do objetivo coletivo. Dessa forma situações inesperadas poderiam ser resolvidas por meio de normas comuns. Os problemas de incompletude de contratos se resolveriam perfeitamente com adaptações contínuas, transformando assim os riscos de oportunismo de acordo com as adaptações realizadas (WILLIAMSON, 1979).

2.1.2 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

É relevante compreender os atributos de transação que por meio de análise e identificação das características críticas, pode-se diferenciar uma transação da outra, os quais podem ser especificidade de ativo, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1991).

O atributo de transação mais importante é “especificidade de ativo”, além de ser o principal indutor para o estudo da governança. Já a “incerteza” denota um processo de adaptação ao ambiente, e “frequência” está relacionada com o número de vezes que uma transação pode ocorrer (WILLIAMSON, 1985).

2.1.2.1 Especificidade de Ativo

Segundo Williamson (1985) é todo ativo que não tem como ser reutilizado em outra atividade por outro agente, dada a sua especificidade, sem que haja perda de valor ou de capacidade produtiva, devido ser tão custosa a sua realocação alternativa. Williamson (1991) reafirmou que a continuidade de determinado ativo específico está condicionada à sua inviolabilidade ao valor e às particularidades do produto. Logo, o fato do uso alternativo de determinado ativo específico ser baixo ou inexistente coloca em risco o investimento efetuado, na hipótese da transação não ser realizada (JÚNIOR; MACHADO, 2003).

De acordo com Farina (1999, p. 156), os ativos são específicos quando:

Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Consequentemente, maiores serão os custos de transação.

Conforme Riordan e Williamson (1985), a variação na especificidade dos ativos é o principal fator responsável por diferenciar os custos entre as transações. A especificidade está diretamente relacionada ao valor dos ativos envolvidos numa dada transação. Isto significa que, quanto maior a especificidade do ativo maior a sua importância direta na transação.

De acordo com Williamson (1991), tal especificidade pode apresentar-se de diversas maneiras, sendo as principais:

- Locacional: em que a proximidade entre os estágios sucessivos da transação é importante;
- Capital físico: referindo-se a instalações especializadas necessárias para o sistema de produção;
- Capital humano: onde a execução de processos particulares demanda recursos humanos mais específicos;
- Ativos dedicados: ligados à necessidade de investimento para transacionar com um agente em particular;
- Marca: referente à importância que a imagem da marca do agente possui no mercado;
- Temporal: quando o tempo envolvido no desenrolar da transação pode implicar em perda de valores transacionados.

Williamson (1981) enfatiza que nas transações de ativos específicos há uma relação bilateral entre fornecedor e comprador, onde se formam laços de dependência mútua entre ambos. O fornecedor que não encontra transação mais vantajosa no uso alternativo do ativo específico. E o comprador não encontra fontes alternativas que não lhe causem perda das vantagens de transação no mercado competitivo. Deste modo, é criada uma relação contínua, na qual existe um valor econômico vinculado à construção de interfaces que proporcionem adaptabilidade e promovam a continuidade das relações entre os agentes.

2.1.2.2 Incerteza

É o grau de influência dos fatores econômicos, dos pressupostos comportamentais e das características das transações que exercem sobre os agentes econômicos no que diz respeito à previsibilidade de antecipar acontecimentos futuros. Essas variáveis conduzem os agentes econômicos a relações contratuais de maior complexidade na medida em que se faz mais intensa a incerteza que permeia a transação (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1991) chama à atenção ao alto grau de incerteza na organização, em que a mesma poderá ser prejudicial a todas as formas de organização, causada pelo alto grau de especificidade de ativo, logo agentes oportunistas envolvidos aproveitam o momento para tirar vantagens não previstas em contrato.

De acordo com Neves (1999), as transações com maior grau de incerteza deverão ter nos contratos futuras adaptações, pois demandam complexas estruturas de controle, bem como um custo mais elevado, interferindo assim na forma como as transações acontecem.

A incerteza nas transações acontece devido à imprevisibilidade comportamental dos agentes econômicos, dada à presença da racionalidade limitada e do oportunismo (FERREIRA, 2005). O mesmo ainda afirma que quanto maior a especificidade de ativos maior é a incerteza, exigindo assim contratos mais complexos. As principais incertezas relacionadas à comercialização são: entrega do volume contratado, qualidade do produto, preços e condições de pagamento.

Arbage (2004, p. 04), elencou três tipos de incerteza:

- *Incerteza primária: este tipo se refere às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional, como, por exemplo, alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis, que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão.*
- *Incerteza secundária: este aspecto se caracteriza pelo desconhecimento, geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Neste caso, o que ocorre são falhas na troca de informações entre os agentes de sorte que um não sabe exatamente onde o outro pretende chegar.*
- *Incerteza conductista: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.*

De acordo com Williamson (1985), o ambiente econômico está sujeito a várias mudanças nas negociações, o que explica a presença da incerteza nas transações econômicas que acontecem pelo fato dos agentes não poder avaliar, com o nível de confiança necessária, exatamente o que irá acontecer no futuro. Ele ainda esclarece que devido ao aumento da incerteza ou a presença dela, que adaptações contratuais se justificam, a fim de diminuir os impactos das mudanças e os comportamentos oportunistas que uma das partes da relação econômica poderá demonstrar.

2.1.2.3 Frequência

A frequência com que a relação entre as partes é estabelecida é um atributo importante, porque quanto mais transações houver, maior a necessidade de cláusulas contratuais para lidarem com imprevistos decorrentes de incompletude contratual (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) classifica a regularidade com que ocorrem as transações econômicas em ocasionais ou recorrentes:

- Transação ocasional – ocorre em baixo nível de especificidade dos ativos, e as

escolhas dos agentes são motivadas apenas pelo preço, a forma pura de mercado pode representar a maneira mais eficiente de coordenação.

- Transação recorrente – acontece mais quando existe a especificidade de ativos e de incerteza. Nesse caso, o autor recomenda a elaboração de contrato, objetivando reduzir os riscos de oportunismo.

Zylbersztajn (1995, p. 146) também fez a seguinte abordagem sobre as transações econômicas ocasionais ou recorrentes:

A frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

Segundo Fiani (2002), um pequeno número de transações gera dificuldades para adquirir um insumo ou serviço no mercado, o que pode gerar maior custo de contratação, porém uma maior regularidade de transações econômicas pode facilitar a redução dos custos por meio de determinado insumo ou serviço entre os agentes econômicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica no segmento supermercadista no Estado do Rio Grande do Norte. A estratégia desta pesquisa se balizará em um estudo de caso. Segundo Freitas (2001), o propósito da estratégia de um estudo de caso é reunir informações sistemáticas e detalhadas de determinado fenômeno. A abordagem qualitativa será o enfoque principal da pesquisa. Segundo Richardson (1999), o emprego da metodologia qualitativa nos estudos pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar as interações de certas variáveis, compreender e classificar processos vividos por grupos sociais.

O trabalho será realizado através de estudo de caso na rede de supermercados na Região Oeste do Estado do Rio Grande do Norte, localizada no município de Pau dos Ferros/RN. Fundada em 2006, é composta por 20 lojas associadas espalhadas em 19 cidades do alto oeste potiguar, gerando cerca de 350 empregos diretos.

Para responder o problema de pesquisa, aplicou-se a entrevista semiestruturada ao gerente de compras da rede de supermercados, que foi dividida em três blocos: o primeiro tratou de perguntas gerais, sobre a história e posição da rede no mercado; o segundo tratou dos pressupostos comportamentais; e o terceiro abordou os atributos de transação. Com relação à receptividade, o gerente de compras se disponibilizou a contribuir com dados que respondessem o problema da pesquisa.

O levantamento de dados primários, que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2010, p. 40), objetivando conseguir informações, que respondessem quais fatores determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica, através de um estudo de caso na rede de supermercados no Estado do Rio Grande do Norte.

Em seguida, foi transcrita a entrevista na íntegra e os dados coletados foram importados para o software ATLAS TI 8.0, a fim de sistematizar os dados. Com a entrevista importada, iniciou-se a análise e seleção de frases abordadas na entrevista e para as quais foram atribuídos códigos; que, posteriormente, foi direcionado ao administrador de códigos do sistema; logo foi categorizado, para a formação das redes, de acordo com as dimensões estudadas: pressupostos comportamentais e atributos de transação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de identificar os fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica, por meio de um estudo de caso em uma rede de supermercados no Estado do Rio Grande do Norte, procurou-se inicialmente conhecer sua história e estrutura e a pesquisa aprofundou-se no processo de compras visando identificar os processos adotados para atingir o menor possível custo de transação econômica.

A rede de supermercados começou a ser planejada no ano de 2006 com o objetivo inicial de fortalecer os empresários da cidade de Apodi/RN contra outras grandes redes que estavam entrando no mercado local. No início a Rede foi formada por 05 lojas de Apodi/RN.

Com o passar do tempo, foi percebido que o grupo necessitaria fortalecer-se mais e a melhor forma para isto seria a inclusão de novas lojas. Sendo assim, foram feitos vários convites aos empresários da região do alto oeste potiguar. Alguns deles reprovaram a ideia, porém o número de aceitação foi maior e hoje a Rede é composta por 20 lojas espalhadas em 19 cidades do alto oeste potiguar, gerando cerca de 350 empregos diretos.

Depois destes 10 anos de trabalho a rede de supermercados conseguiu criar uma imagem positiva para com os fornecedores, associada ao poder de compra e cumprimento das obrigações financeiras para com os mesmos. Hoje a rede de supermercados está entre as maiores redes do RN em volume de compras, passando a ter um grande poder de barganha por poder comprar mais e consequentemente exigir preços e condições melhores.

Fatores relevantes determinam essa relação econômica, pois envolve custos de transação que precisam ser considerados para que se possa evidenciar o quanto tal relação se mostra viável. Para alcançar níveis satisfatórios econômicos nos custos de transação, faz-se necessário combinar transações corretas com estruturas adequadas de governança.

A temática desenvolvida da teoria dos custos de transação econômica enfoca os pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. Os pressupostos comportamentais dizem respeito à competência cognitiva dos agentes econômicos (fornecedor/cliente) e das suas motivações implicam o surgimento de custos de transações. Já os atributos de transação busca analisar e identificar as características relevantes que diferenciam uma transação da outra.

4.1 Racionalidade Limitada

Segundo Williamson (2007) é bem provável que a elaboração de contratos complexos torne-se incompleta, e como consequência ser necessário efetuar adaptações diante das distorções que surgem em função de lacunas, erros ou omissões contratuais não previstos antecipadamente no contrato original.

O entrevistado foi categórico em afirmar positivamente a existência de falhas contratuais e frisa o nível de parceria para com o fornecedor como fator determinante para reverter tais erros. O mesmo reconheceu que o *know how* é extremamente relevante na prevenção de erros de contrato.

Sim. O comportamento do comprador varia muito, tem empresas que o nível de parceria é alto e por isso há uma maior transparência, também está relacionado ao vendedor que pode omitir informações, por isso é necessário o know how para reverter a situação e realizar uma negociação satisfatória.

Ciente da limitação humana nas transações comerciais, a rede de supermercados busca se fortalecer através de processos objetivando fechar melhores contratos de compras através do funcionamento sistemático das cotações para compra e as parcerias duradouras com a indústria, bem como o crescente conhecimento do mercado no segmento supermercadista, são certamente fatores influenciadores nos custos de transação econômica.

Temos um calendário de compras voltado pra as indústrias que são programadas, onde cada semana têm produtos a serem comprados, as compras de encarte onde é feita negociação até dia 10 do mês onde lançam as cotações no sistema e os associados preenchem até dia 14 pra mercadoria chegar até dia 24 ou 25 nas lojas, as compras de oportunidade que são as promoções onde faz a pesquisa de preço e verifica se realmente pode ser feita a compra por oportunidade.

Diante dos fatos identificados, a racionalidade limitada pode ser representada pelos seguintes códigos: buscar informações no sistema de compras, carência de maior conhecimento nas negociações, faltam informações nas negociações, formalização de contrato, fornecedor parceiro apresenta maior nível de transparência e novas informações interferem nas negociações. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu origem a seguinte rede, conforme a Figura 1.

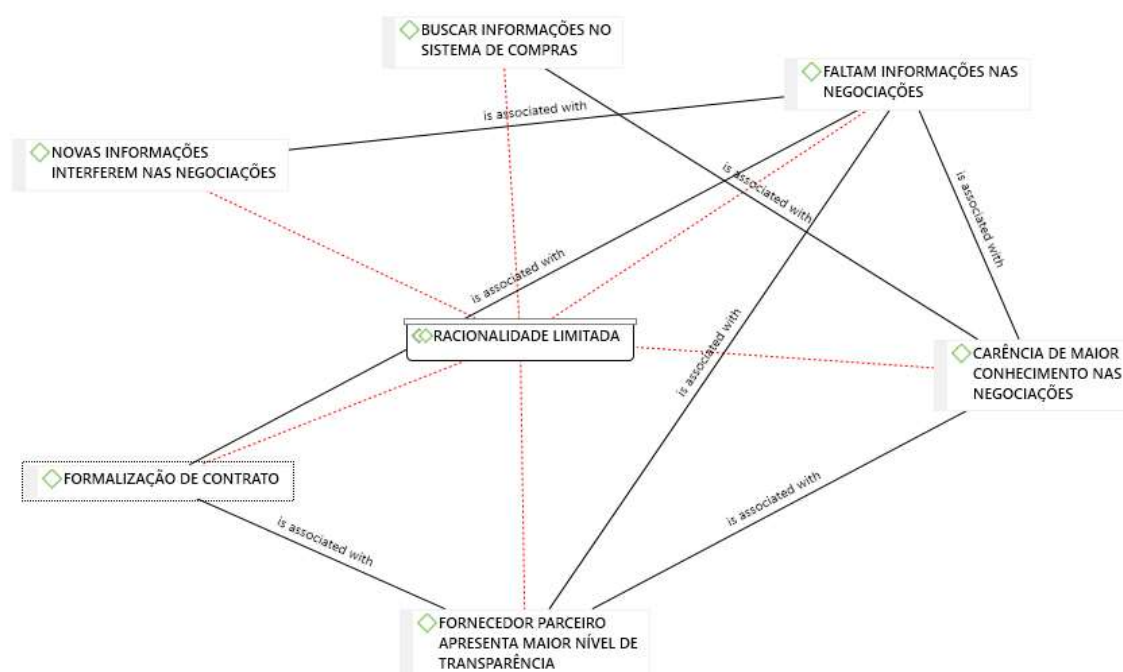


Figura 1 – Racionalidade Limitada
Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Conforme a Figura 1, a colaboração entre os agentes econômicos no compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes proporcionam redução da limitação da capacidade da racionalidade limitada e do oportunismo (BALESTRIN; ARBAGI, 2007).

Para Dorneles et al (2013, p. 18), ao analisar a presença da racionalidade limitada no setor apícola no Estado de Mato Grosso do Sul, verificou-se a presença relevante da associação dos apicultores, pelo compartilhamento de informações de mercado do setor entre seus associados, que são beneficiados com o aumento da racionalidade funcional e diminuição da racionalidade limitada, resultando na diminuição dos custos de transação econômica nas relações de negociação para com os fornecedores. Tal suporte da associação tem sido essencial para que seus associados mantenham-se estáveis no setor da apicultura.

Sales (2016) discute que para lidar com a racionalidade limitada no setor salineiro no Estado do Rio Grande do Norte, as empresas procuram compartilhar informações voltadas aos fornecedores que integram o setor salineiro, atitudes ainda insuficientes para a redução do custo de transação econômica, pois o que prevalece no setor salineiro são a

desorganização e desunião, visto que a interação é afetada pela forte competitividade existente, principalmente, nos dias atuais, em virtude da crise que aflige a indústria salineira, resultando em aumento do custo de transação econômica.

A rede de supermercados incentiva a interação e o compartilhamento de informações relevantes do setor supermercadista entre os associados, visto que não há praticamente competitividade direta entre os associados pelo fato de quase todos os associados estarem estabelecidos com seus supermercados em cidades diferentes. Essa atitude diminui a racionalidade limitada dos seus associados nas transações econômicas com os fornecedores.

4.2 Oportunismo

A ausência das devidas informações nas transações econômicas possibilita à parte que perceber essa falha contratual tirar proveitos econômicos por conseguir distorcer e enganar a outra parte que arcará com outros custos da transação, gerando problemas econômicos à organização (WILLIAMSON, 1985).

O entrevistado relatou que o setor de compras da rede de supermercados não conseguia êxito nas cotações de preços/volumes junto aos fornecedores para seus associados por falta de informações relevantes. Mas após a implantação de um sistema informatizado que passou a ser alimentado com as informações relevantes para o fechamento de transações econômicas, o cenário mudou completamente.

O uso das informações do sistema está ajudando e facilitando até evitando constrangimento que o setor de compras passava, pois pegava-se o valor de preço de mercado que a olho nu acreditava-se que era uma boa proposta. Lançava a cotação para o associado, mas não tinha o feedback positivo do associado, pois eles não preenchiam a cotação, o volume que era estipulado para o associado era considerado muito alto, e hoje com essa ferramenta é possível ter as decisões mais assertivas, o fornecedor comprometido contribui muito e avisa quando haverá aumento de mercadoria e é feita uma cotação passando as informações para os associados para que fiquem cientes do aumento, commodities subindo já avisamos pra atualizar o preço de venda para os associados não venderem com preço desatualizado.

A rede de supermercados já teve que rescindir contratos de compras devido ao fornecedor não cumprir com o prometido e como não havia tais informações em contrato a melhor forma de resolver foi às partes entrarem em consenso.

Sim por falta do fornecedor não cumprir com o prometido, e por isso já teve quebra momentânea do contrato. Por ser um grupo forte quando é comunicado que haverá rescisão contratual e que o fornecedor deixará de abastecer as lojas, ele corrige o erro e o contrato é dado continuidade.

Hoje o setor de compras da rede de supermercados procura prevenir-se das falhas, lacunas ou omissões contratuais investindo em canais de comunicações formais que possibilitam o acompanhamento das transações econômicas, como *email*, salvando as informações trocadas com seus fornecedores que serve de evidência para combater as situações oportunistas.

Investindo na comunicação e valorizando a formalização das evidências como email da situação negociada, o sistema da rede amarra todos os pontos, itens solicitados, quantidade, forma de pagamento, previsão de entrega e quando o fornecedor confirma o recebimento está dando o cliente das informações que serve também de evidência.

Diante dos fatos identificados, o oportunismo pode ser representado pelos seguintes

códigos: falta de comprovação formal da negociação, fornecedor pode não ser confiável, poucos fornecedores comprometidos, reverter situações oportunistas e sistema de compras diminui ação oportunista. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu origem a seguinte rede, conforme a Figura 2.

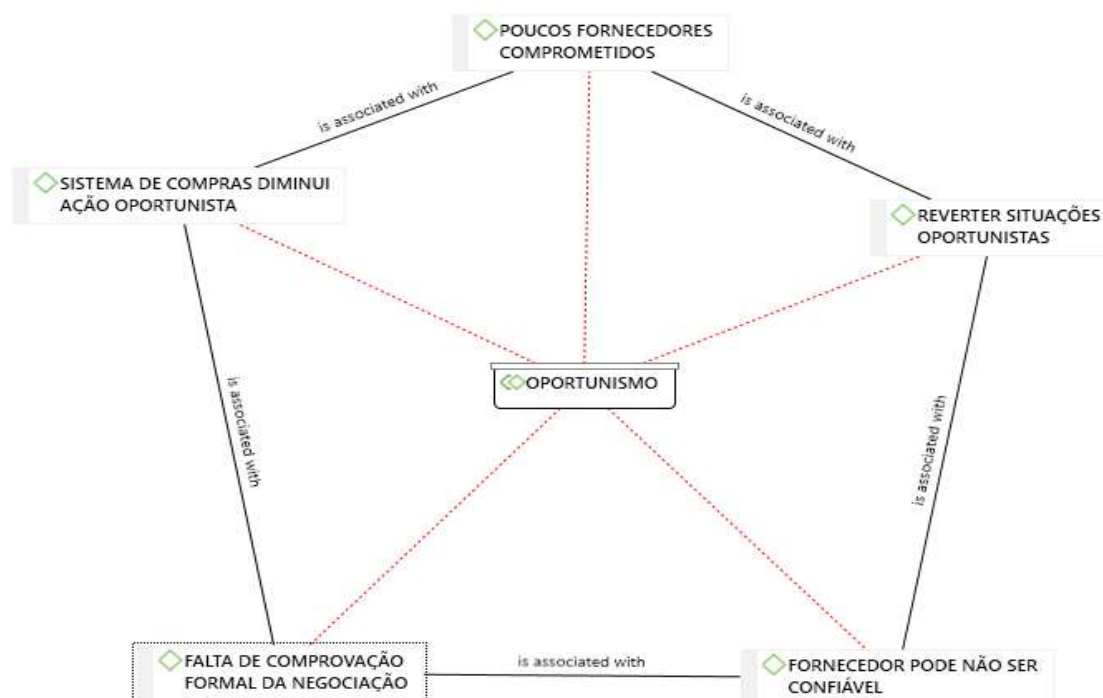


Figura 2 – Oportunismo

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Conforme a Figura 2, o oportunismo está relacionado com a exposição de informações incompletas e errôneas, principalmente quando se refere à vontade de enganar, disfarçar, distorcer, ofuscar, com o objetivo de alcançar suas necessidades particulares (WILLIAMSON, 1985).

Nesse sentido, quanto maior for a troca de informações entre comprador – fornecedor, através de um processo eficiente de negociação para redução do oportunismo existente nas relações contratuais, maiores serão as contribuições do setor de compras para o desenvolvimento de diferenciais competitivos da rede de supermercados.

Nessa perspectiva, observou-se que, tanto o comprador quanto o fornecedor não são totalmente verdadeiros e nem confiáveis, pelo fato de ambos estarem omitindo informações relevantes na negociação. Esta forma oportunista pode ser caracterizada como sendo uma consequência decorrente das lacunas causadas pela racionalidade limitada resultante das incertezas econômicas e em especial as de comportamento.

4.3 Especificidade de Ativo

Com relação ao capital físico e aos ativos dedicados, a rede de supermercados enfrentava grandes dificuldades de acesso a grandes fornecedores localizados em Natal/RN, distante aproximadamente 400 km de Pau dos Ferros/RN. Então a mesma precisou fazer investimentos na criação de um Centro de Distribuição – CD que possibilitou receber mercadorias específicas, outro investimento foi a aquisição de um caminhão para fazer a distribuição das mercadorias aos seus associados. Esses investimentos captaram grandes fornecedores com novos produtos para o mercado regional.

Como os fornecedores estão um pouco distante como a grande maioria fica em Natal, eles tem um custo adicional e pra minimizar o custo foi criado o CD (centro de distribuição), embora o carro ande muito e ainda teriam o custo de entrega loja a loja, o CD simplificou a entrega em um único local. O CD foi montado estrategicamente em Pau dos Ferros e já trouxe uma redução de custos para o carro da rede. A distância afastaria as indústrias da rede e com o CD melhorou o patamar da rede, pois são feitas negociações com grandes empresas.

No que se referem ao capital humano e temporal, os mesmos estão aquém do necessário pela falta de pessoas capacitadas para treinar novos cargos e funções que surgem ao longo do tempo. Pois as transações econômicas exigem recursos humanos específicos em determinadas situações bem como a falta de celeridade com que se realizam as transações podem resultar em custos adicionais para a rede de supermercados.

Por não ter alguém para treinar como ser associado, é necessário que o funcionário seja muito empreendedor da função que ele vai exercer, a rede constrói tudo. É necessário criar novos cargos e traçar tarefas específicas dessa função, o nível de atividades aumentou ao longo dos anos e os cargos foram sendo criados de acordo com o crescimento e não havia antes algum funcionário para poder passar serviço, tudo foi criado dentro da rede no dia a dia, tarefas executadas, informações para o associado.

Um fato que tem chamado atenção é o crescimento da marca da rede de supermercados ao longo de 10 anos de mercado, logo grandes fornecedores viram na marca uma vitrine para seus produtos na região oeste potiguar.

Uma rede que causa orgulho, pois consigo ter o retorno de fornecedores, clientes dizendo que refaçam o crescimento da rede, mesmo já tendo crescido bastante. A rede ainda tem potencial de alçar voos maiores e há um planejamento para que isso aconteça, mas por serem várias pessoas envolvidas é necessária a aceitação de todos.

Diante dos fatos identificados, a especificidade de ativo pode ser representada pelos seguintes códigos: centro de distribuição, custo logístico, dependência, especialização da equipe, marca da rede de supermercados, produtos específicos e relação – rede de supermercados - cliente. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu origem a seguinte rede, conforme a Figura 3.

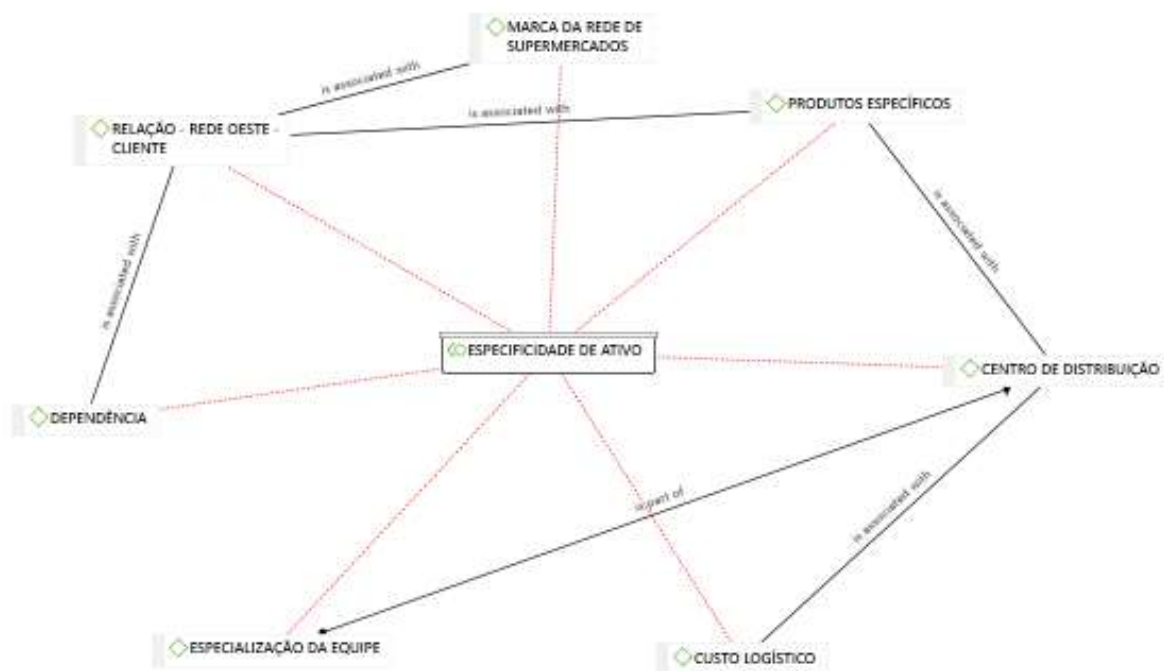


Figura 3 – Especificidade de ativo
Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Dorneles et al (2013, p. 18), ao analisar a presença de especificidade de ativo no setor apícola no Estado de Mato Grosso do Sul, identificou três formas de ativos especificidades que influenciam na escolha da forma organizacional. A primeira forma é o ativo físico – relacionados aos investimentos para aquisição de equipamentos utilizados para a produção de mel. A segunda forma é o ativo humano – refere-se à necessidade de mão de obra qualificada diante das atividades de beneficiamento e produção dos produtos. A terceira forma é o ativo temporal – está presente pela safra sazonal do mel.

Conforme a Figura 3, a especificidade geográfica é uma das seis formas de especificidade de ativo, essa é a que mais atinge a rede de supermercados. Segundo Williamson (1991), a especificidade geográfica refere-se à localização estratégica da empresa, com o objetivo de reduzir custos de armazenamento e de transporte.

Costa (2016), ao analisar a especificidade de ativo na atividade do feno no Estado do Rio Grande do Norte, enfatiza que a localização geográfica é um fator diferencial determinante, sendo necessário que os agentes estejam estabelecidos geograficamente próximos. A redução do custo do produto e seu valor de venda tornam-se mais eficazes quando a distância entre eles é a menor possível. A localização dos recursos naturais próximos à organização produtora, bem como a logística, são pontos fortes que podem fazer toda a diferença.

Nesse sentido, a rede de supermercados enfrenta dificuldades de localização geográfica por está muito distante da maioria dos fornecedores do segmento supermercadista. Para diminuir a distância e aproximar as indústrias, foi necessário investimento na construção de um CD (centro de distribuição), e a aquisição de um caminhão para entregar as mercadorias nas lojas dos associados. O CD foi montado estrategicamente em Pau dos Ferros/RN, em relação à localização das demais lojas, e já trouxe uma redução de custos para o caminhão da rede.

4.4 Incerteza

De acordo com Williamson (1985), a incerteza é o grau de influência dos fatores econômicos, dos pressupostos comportamentais e das características das transações que

exercem sobre os agentes econômicos no que diz respeito à previsibilidade de antecipar acontecimentos futuros. Essas variáveis conduzem os agentes econômicos a relações contratuais de maior complexidade na medida em que se faz mais intensa a incerteza que permeia a transação.

Verificou-se que a previsão de faturamento e a introdução de novos produtos são pontos analisados para determinar o volume de compras de mercadorias, e gera uma incerteza refletida na própria dificuldade de prever as vendas de um produto, principalmente se for produto entrante, que por sua vez depende da aceitação dos clientes.

Pelo perfil e produtos quando vai fechar o contrato é avaliado qual seguimento que interessa ao associado, se os produtos fazem parte do mix da rede e se esses itens forem positivos, a proposta é levada para o associado avaliar, e após isso é realizado um estudo de previsão do faturamento, o que a rede vai ganhar de diferenciação no mercado e de acordo com isso realiza as cláusulas de contratos, tais como; quanto a empresa vai pagar para entrar na rede, quais produtos serão introduzidos, qual percentual será pago. Sempre começa no produto.

Verificou-se também que há a necessidade de confirmar informações com o fornecedor para saber se a proposta de negociação se é realmente conforme foi feita e apresentar a posição positiva ou negativa da rede de supermercados em relação a tal negociação que poderia gerar futuramente ocasiões oportunistas em benefício do fornecedor.

[...] falta comunicação para esclarecer os detalhes, faltam informações que é sempre necessário está confirmando as informações, desperdiçando tempo e energia para resolver as situações, aí devido a experiência adquirida, quando é passada a proposta, já começa a tirar algumas dúvidas pra quando for lançar a proposta para o associado ser da forma mais clara possível.

A variação de preços das commodities no mercado de ações pode gerar custos ex-post, diante da possibilidade desses eventos futuros não serem previstos pelos gestores. Assim, surge a necessidade de se criarem salvaguardas contratuais (custos ex-ante) que minimizem o problema da incompletude contratual, com o propósito de se reduzirem os custos ex-post através destas eventuais salvaguardas.

[...] por isso é feito acompanhamento das cotações na bolsa de valores pra acompanhar, operação carne fraca onde a carne ficou mais barata, não pode comprar só por comprar, tem que verificar como o mercado ficará.

Foi constatado o surgimento de fatos divergentes do acordado em contrato, são informações que evidenciam a não veracidade dos fatos da transação. Diante da situação a rede de supermercados tem recorrido ao argumento da descontinuação da parceria para com o fornecedor, o que não é interessante para ambas as partes. Dessa forma tem conseguido contornar os erros contratuais.

[...] A continuidade da parceria que é posta em cheque, e por ser um grupo forte, as empresas cumprem o prometido, normalmente esses erros são por causa do fator humano por falta de clareza na comunicação do vendedor.

Diante dos fatos identificados, a incerteza pode ser representada pelos seguintes códigos: compras baseadas na previsão de faturamento, confirmar informações com o fornecedor, consequências dos erros de contrato, eventos futuros não previstos, fornecedor que não cumpri cláusulas contratuais, mudança de equipe de análise de propostas, nível de aceitação de novos produtos pelos clientes e variação de preços das commodities frequentemente. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu

origem a seguinte rede, conforme a Figura 4.

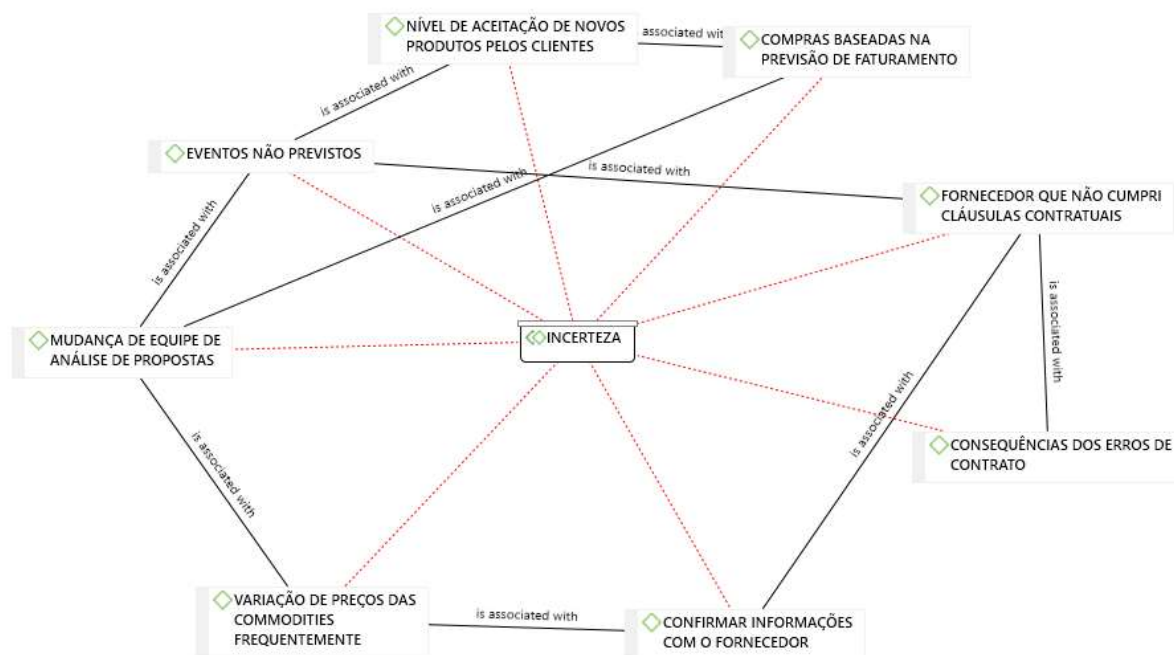


Figura 4 – Incerteza

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Williamson (1985) afirma que na ausência da racionalidade limitada e do oportunismo, acabaria com qualquer tipo de incerteza nas transações econômicas, pois nada seria modificado do que fosse acordado. Todas as informações iniciais se manteriam fidedignas até a conclusão da transação.

Conforme a Figura 4, Williamson (1985) aborda a respeito da dinâmica do ambiente econômico que está sujeito a várias mudanças nas negociações, isso explica a presença da incerteza nas transações econômicas que acontece pelo fato dos agentes não poderem avaliar, com o nível de confiança necessária, exatamente o que irá acontecer no futuro. Ele ainda esclarece que adaptações contratuais se justificam devido ao aumento da incerteza ou a presença dela, a fim de diminuir os impactos das mudanças e os comportamentos oportunistas que uma das partes da relação econômica poderá demonstrar.

Quanto à incompletude, a sua má formulação apresentava erros, lacunas contratuais e riscos que podem refletir em aumento de custo de transação, onde poderiam ser evitados caso algumas cláusulas estivessem presentes nos contratos. A rede de supermercados precisa melhorar nesse ponto para evitar custo de transação e desgaste com o fornecedor, uma vez que o mesmo não é fácil de ser substituído no mercado.

4.5 Frequência

A frequência faz referência à quantidade de vezes que uma transação é efetuada entre as partes, estabelecendo um atributo importante, porque quanto mais transações houver, maior a necessidade de cláusulas contratuais para lidarem com imprevistos decorrentes de incompletude contratual (WILLIAMSON, 1985).

O entrevistado afirmou que normalmente os contratos de compras das mercadorias são fechados para o período de um (01) ano de validade, o chamado contrato de parceria. Há também os contratos de encartes, com menor tempo de duração e com menos formalidades, podendo entrar e sair conforme viabilidade para ambas as partes. A rede de supermercados prioriza os contratos de parceria, que geram maior confiança nas negociações e por dar a possibilidade de negociações de longo prazo com os mesmos

fornecedores de mix de produtos de seu interesse.

Normalmente, os contratos de parceria duram um ano, existem também compras de encarte que para o fornecedor entrar no encarte tem que fazer um investimento em fotos, esses contratos são de duração menor, são como acordos comerciais e duram o tempo do encarte. Já os de parceria duram um ano e são renovados de acordo com o interesse de ambas as partes, os contratos de parceria são mais contínuos. Todos os anos os contratos são renovados até que alguma das partes demonstre interesse em não dar continuidade.

O entrevistado relatou um fato em relação a ajustes contratuais, que houve a necessidade de ajustar o contrato formalizado por motivo de não ser possível alcançar as metas previstas por parte da rede de supermercados, então o fornecedor ficou desobrigado de realizar o pagamento de um percentual baseado nas metas previstas. Logo, as metas e os pagamentos foram ajustados e formalizados em contrato. A continuidade contratual prevalece nas relações comerciais onde a parceria de longo prazo é primordial.

Sim, no último planejamento de marketing com um dos fornecedores havia sido negociado com base no número de fornecedores foi acordado um faturamento muito distante do que tinha para o fornecedor e esse contrato o fornecedor tinha que pagar uma cláusula em que a Rede tinha que cumprir essa meta não pode ser atendido e aí teve que readaptar o contrato de parceria.

Percebeu-se que ao longo do tempo a rede de supermercados tem tratado mais profissionalmente as transações de compra das mercadorias para com seus fornecedores. A mesma tem alcançado um melhor nível de padronização nas negociações, porém há uma constante necessidade de melhorias nesse sentido.

O nível é muito bom, foi batalhado muito para chegar a esse patamar, mas existem situações durante o percurso como o atraso de fornecedor em determinado segmento gerando efeito cascata para todas as lojas, pois vai alterar todo o calendário de compras deixando a Rede descontrolada nesse aspecto e isso também reflete nos estoques dos associados gerando uma série de efeitos. E hoje a Rede conseguiu chegar a um patamar muito bem organizado com o calendário de compras, gerando uma padronização de compras da Rede, o que facilitou bastante.

Para criar e manter uma boa relação entre a rede de supermercados e fornecedor é relevante conhecer e confiar na relação comercial para que a transação econômica se concretize e se repita com mais frequência, o que fortalece a parceria, que gera a possibilidade de reduzir custos de transação econômica entre os agentes.

Diante dos fatos identificados, a frequência pode ser representada pelos seguintes códigos: ajustes contratuais, continuidade contratual, contratos de parceria, nível de padronização dos contratos, relação – rede de supermercados – fornecedor e validade dos contratos. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu origem a seguinte rede, conforme a Figura 5.

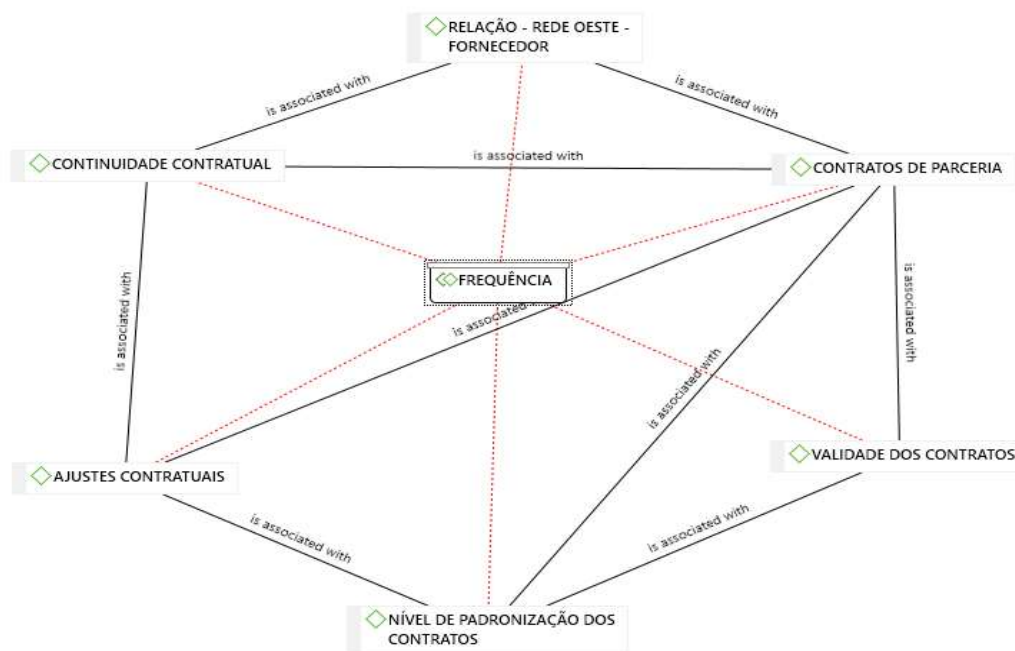


Figura 5 – Frequência
Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Conforme a Figura 5, a frequência é representada pela quantidade de vezes em que as transações econômicas são realizadas entre os agentes. Portanto, quanto mais positivo for o nível de frequência nas negociações, os custos transação econômica serão recuperados com maior facilidade. Vale salientar que, ao existir a especificidade de ativos, a frequência necessitará acontecer para justificar as transações; pois, só assim, é possível obter um retorno sobre esse investimento (WILLIAMSON, 1985).

Correia (2001), ao analisar a presença da frequência na da indústria farmacêutica, discute a evolução do setor de compras que nos anos 1970 as empresas viam o setor de compras de forma passiva nas negociações e somente a partir dos anos 90 foi que houve maior dedicação de pesquisadores e profissionais com relação às estratégias de compras, ressaltando-se a importância crescente do relacionamento comprador – fornecedor. Ele conclui dizendo que o surgimento da abordagem estratégica de compras ocorrida nos últimos 20 anos, está fundamentado na transformação do relacionamento comprador – fornecedor, tradicionalmente uma relação oportunista competitiva de curto prazo, para uma relação parceira de longo prazo.

Dorneles et al (2013, p. 18), ao analisar a presença da frequência no setor apícola no Estado de Mato Grosso do Sul, verificou-se nas relações entre comprador e fornecedor recorrência nas transações. O pesquisador conclui que essa característica aponta para um incentivo de coordenação das transações por formas contratuais.

Nessa perspectiva, a rede de supermercados, procura construir cada vez mais contratos de parceria de longo prazo para com seus fornecedores, visando garantir o suprimento dos seus estoques em tempo hábil e com preços competitivos para satisfação dos seus clientes.

4.6 Processo de compras

O processo de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento da rede de supermercados, pois influencia diretamente nos seus estoques, no relacionamento para com seus fornecedores e clientes, estando também relacionada a alta competitividade do setor de supermercadista. Portanto, percebeu-se a necessidade de aprimorar a gestão

do processo de compras com o objetivo de reduzir seus custos e se manter competitiva no mercado.

O processo de compras inicia-se no com o recebimento de solicitações de compras de determinados produtos de interesse de todos os associados, em seguida o setor de compras faz a seleção dos fornecedores com produtos solicitados. Logo após faz-se a pesquisa de preço e depois realiza uma contra proposta para os fornecedores, com o objetivo de adquirir os produtos com os melhores custos possíveis. Após a seleção dos fornecedores e produtos, faz-se a inclusão dos produtos solicitados no sistema de compras e disponibiliza para os associados preencherem as quantidades que necessitam. Por fim é enviado um pedido de compras aos fornecedores fechando o processo de compras.

Baseado nos calendários divididos em compra de indústria que é característico pelo calendário e por oportunidade e as compras de encartes. No processo interno é baseado na realização de seleção do mix de produtos que serão necessários comprar na semana ou em determinada negociação e aí começa o processo de pesquisa de preço que está rolando no mercado e com alguns fornecedores por telefone, pesquisa também o preço praticado dentro das lojas, pesquisa as questões de mercado, quando é commodities, como vai se comportar e paralelo a isso é solicitado os preços aos fornecedores, quando os preços chegam é feita uma comparação (preço, produto e marca) depois disso é lançada a contra proposta para os fornecedores para chegar ao preço que é interessante para Rede e depois é selecionado o produto e a indústria, e depois dessa seleção o escritório lança as propostas no sistema de compras e os associados vão preencher a quantidade que eles têm necessidade, salvo exceções em que é necessário fechar um volume aí esse quantitativo de produtos é de acordo com o faturamento de cada loja e aí é passada a cotação fechada para o fornecedor que repassa para a indústria e é finalizado o processo de compras.

Percebeu-se que na rede de supermercados, a função desempenhada pelo gestor de compras ser de suma importância, onde um pequeno desvio no processo de compras pode afetar todo o ciclo da empresa, além de comprometer a saúde financeira.

Verificou-se ainda que a tecnologia está presente no dia a dia dessa profissão, pois a rede de supermercados possui um sistema de compras e gerenciamento de estoques e que sem os mesmo o exercício da função ficaria comprometido.

Na visão do entrevistado, a gestão de compras da rede de supermercados está sendo bem conduzida, porém vê a constante necessidade de capacitação dos profissionais de apoio nas suas decisões.

Por fim, o entrevistado afirmou que as parcerias entre a rede de supermercados e fornecedores é um ponto fundamental para o setor de compras, pois as parcerias geram confiança entre os envolvidos, o que aumenta o interesse cada vez maior de buscarem uma negociação que seja atrativa para ambos.

Diante dos fatos identificados, o processo de compras pode ser representado pelos seguintes códigos: compras, compras de encarte, compras de oportunidade, compras programadas, seleção – mix de produtos, pesquisa de preços, contra proposta, seleção – produto – fornecedor e pedido de compra. Os códigos utilizados foram relacionados no programa Atlas ti 8.0 e deu origem a seguinte rede, conforme a Figura 6.

referência à escassez de trabalhos científicos com essa temática, considerando a relação dessas variáveis, e o segundo foi a concentração das informações estratégicas de compras em um único colaborador, dessa forma as informações extraídas limitaram-se à visão de uma única pessoa.

Para pesquisas futuras, a sugestão é que busquem a resolução da seguinte problemática: fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica. Aplicando o estudo em outras redes supermercadistas, em outras regiões do estado do Rio Grande do Norte ou em outros setores, tendo em vista que uma maior frequência das negociações de compras é extremamente relevante na redução dos custos de transação econômica entre os agentes.

REFERÊNCIAS

ABRAS BRASIL. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes>>. Acesso em: 07 de maio de 2017.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Economic Review**. New Series. vol.4, n.16. nov. 1937.

CORREIA, Germano Manuel. A utilização do custo de transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na indústria farmacêutica. Disponível em: <[file:///C:/Users/Emanuella/Downloads/dissertaoGermanoCorreia%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Emanuella/Downloads/dissertaoGermanoCorreia%20(1).pdf)>. Acesso em: 24 de março de 2018.

DORNELES, Tathiane Marques; et al. Análise dos atributos das transações e estruturas de governança do setor apícola de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<http://www.rbqdr.net/revista/index.php/rbqdr/article/viewFile/1349/376>>. Acesso em: 23 de abril de 2017.

FAGUNDES, Jorge. Economia institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrencia.pdf>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

FARIA, Evandro Rodrigues; et al. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a07v44n6.pdf>>. Acesso em: 20 de julho de 2017.

ILHA, Valeska Takahashi. A teoria dos custos de transação e o modelo de comercialização de energia elétrica após as reformas do setor elétrico. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25428/000751033.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de julho de 2017.

MAEHLER, Alisson; JR CASANEGO Paulo. A firma: uma visão além dos custos de transação. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00456_PCN58924.pdf>. Acesso em: 23 de julho de 2017.

MAIA, Tatiane Silva Tavares; FERREIRA Manuel Portugal. Especificidade de ativos e alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00257_PCN44454.pdf>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

MANO, Ana. Setor supermercadista reduz previsão de alta de vendas em 2017. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN15E1IQ>>. Acesso em: 07 de maio de 2017.

MELLO, Fabiana Ortiz Tanoue; PAULILLO Luiz Fernando. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000400015>. Acesso em: 23 de abril de 2017.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v36n3/1809-4538-rep-36-03-00622.pdf>>. Acesso em: 23 de julho de 2017.

OLIVEIRA, Sibele Vasconcelos; DALCIN Dionéia; MACHADO João Armando Dessimon. O processo de tomada de decisão sob a ótica fuzzy :contribuições analíticas multicritério. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/586.pdf>>. Acesso em: 24 de julho de 2017.

PESSALI, Huáscar Fialho. Teoria do curso de transação. Disponível em: <<https://org1.wikispaces.com/Teoria+do+Curso+de+Transa%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.

POHLMANN, Marcelo Coletto.; et al. . Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação na estrutura de capital e no valor da empresa. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34123/36855>>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

PONDÉ, J. L. **A Teoria dos Custos de Transação de Oliver Williamson**. Revista Nova Economia Institucional. Rio de Janeiro, v. 1, 28 f. 2007.2.

SALES, Luciana Batista. **Cluster e Custo de Transação Econômica**: um estudo de caso. 2016. 305 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Programa de pós-graduação em administração, Curitiba, 2016.

SILVA, Adilson Aderito; BRITO Eliana Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v14n1/08.pdf>>. Acesso em: 16 de abril de 2017.

THIELMANN, Ricardo. A teoria dos custos de transação e as estruturas de governança: uma análise do caso do setor de suinocultura o Vale do Rio Piranga – MG. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/991852.pdf>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.

WANDER, Alcido Elenor; et al. Análise dos canais de distribuição e dos custos de transação da cadeia produtiva de mandioca no município de Jussara-GO. Disponível em: <http://www.academia.edu/20429609/An%C3%A1lise_dos_canais_de_distribui%C3%A7%C3%A3o_e_dos_custos_de_transa%C3%A7%C3%A3o_da_cadeia_produtiva_da_mandioca_no_munic%C3%ADpio_de_Jussara-GO>. Acesso em: 24 de julho de 2017.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, p. 548-577, nov. 1981.

WILLIAMSON, O. E. Markets, hierarchies, and the modern corporation: **An unfolding perspective**, Journal of Economic Behavior and Organization, v.17, p. 335-352, January 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

FREITAS, Wesley R. S. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. Disponível em: <<https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.12a%20estudo%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 23 de abril de 2018.

ANEXO

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR DA REDE DE SUPERMERCADOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

A pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a seleção de fornecedores à luz da teoria do custo de transação econômica. Nessa perspectiva, solicita-se a indispensável cooperação de V.S.^a neste estudo, o qual é pertinente às perguntas de pesquisa que este artigo pretende responder.

Este trabalho se refere ao trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA, Campus Mossoró, para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. A pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, sem divulgação dos nomes das pessoas envolvidas.

O autor deste estudo é o discente Moizes Duarte de Moraes, orientado pela Professora Doutora Luciana Batista Sales, que agradece, desde já, a sua preciosa cooperação. Serão realizados dois tipos de entrevistas semiestruturadas, uma especificamente para o presidente da rede de supermercados e outra para o gerente de compras.

A pesquisa está dividida em dois blocos, o primeiro faz menção a algumas informações gerais da empresa supermercadista, o segundo se refere à competitividade do setor e o terceiro está voltado aos custos de transação econômica.

CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

1. Quando começou a ser planejada a rede de supermercados e qual o seu objetivo?
2. Como se deu a expansão da rede de supermercados?
3. Quantas empresas são associadas à rede de supermercados e quais os critérios para uma empresa se associar?
4. Em média quantos funcionários há em cada empresa associada à rede de supermercados?
5. Como você avalia a satisfação dos empresários associados em relação à prestação de serviços da rede de supermercados?
6. Como você avalia a interação entre os empresários associados à rede de supermercados?
7. Quais são as estratégias adotadas pela rede de supermercados para comprar a baixo custo e como você as avalia?
8. Qual é o regime de tributação das empresas associadas à rede de supermercados?
9. Qual a contribuição da rede de supermercados para a região do alto oeste potiguar?
10. Que imagem a rede de supermercados conseguiu criar para com os seus fornecedores?

Pressupostos comportamentais

Racionalidade Limitada

11. A rede de supermercados tem contrato formal na compra das mercadorias?

12. Como a rede de supermercados se prepara para as suas negociações de compra de mercadorias?

13. O mercado disponibiliza todas as informações necessárias para o fechamento da transação de compra das mercadorias? Caso sim, Como? Caso não, Por quê?

14. Durante a execução do contrato de compra das mercadorias, surgem informações que você não tomou conhecimento no momento da negociação? E qual é a sua opinião a respeito?

15. Você tem conhecimento de alguma situação explorada de forma oportunista por algum fornecedor, por falhas de contrato e consequentemente causou custos de transação?

Oportunismo

16. Como a rede de supermercados procura se prevenir das falhas, lacunas ou omissões contratuais?

17. Você tem acesso a todas as informações necessárias no processo de negociação de compra das mercadorias? Caso sim, de que forma? Qual é a sua avaliação a respeito?

18. Qual é a sua opinião com relação à exposição das informações antes, durante e depois das contratações de compra das mercadorias?

19. Já houve casos de rescisão contratual na compra das mercadorias? Caso sim, quais foram as consequências e como você avalia?

Atributos de transação

Especificidade de ativo

20. Como você avalia a localização geográfica da rede de supermercados, com relação à redução dos custos de transporte (proximidade com os fornecedores)?

21. Como você analisa as habilidades ou competências especializadas dos funcionários, que são provenientes do aprendizado de atividades praticadas na rede de supermercados?

22. A rede de supermercados investe em ampliação de mix de produtos para atender a demanda de um cliente específico? Caso sim, qual é a sua opinião?

23. Qual é a sua opinião a respeito da marca rede de supermercados?

24. Quanto à importância de conhecer os seus fornecedores, qual é a sua opinião?

25. Como você avalia a dependência ou independência de negociação entre a rede de supermercados e seus fornecedores?

Incerteza

26. Você já constatou alguma informação, após o fechamento do contrato de compra das mercadorias, que evidenciasse a não veracidade dos fatos da transação? Caso sim, como você se comportou? Continuou com o mesmo fornecedor?

27. Como você avalia os contratos que são realizados nas negociações de compra das mercadorias?

28. Como acontece a interação de informações de compra entre os que compõem a rede de supermercados?

29. Como você avalia as informações que os fornecedores passam para a rede de supermercados?

Frequência

30. Como você avalia a frequência contratual das transações de compra das mercadorias que ocorrem na empresa? São contínuas ou esporádicas? Já houve necessidade de ajustes contratuais após o fechamento do contrato?

31. Já houve necessidade de ajustes contratuais após o fechamento do contrato? Como você avalia esses ajustes?

32. Normalmente, os contratos de compra das mercadorias são fechados, considerando quanto tempo, em média, para o seu término? E qual é a sua opinião a respeito?

33. Qual é a sua opinião a respeito das transações de compra das mercadorias, que ocorrem na organização? Bem como o seu nível de padronização? (transações comuns ou incomuns no dia-a-dia da rede de supermercados).

34. Quanto à importância de conhecer os seus fornecedores, qual é a sua opinião?

35. Como ocorre o processo de compra?