

**CHARLES GALVANI PORTES**

**DINÂMICA DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE  
PARCERIAS SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia da Universidade  
Federal de Minas Gerais para obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção



Belo Horizonte  
2007

**CHARLES GALVANI PORTES**

**DINÂMICA DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE  
PARCERIAS SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE  
TRANSAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Área de Concentração: Produção e Logística  
Orientador: Prof. Dr. Antônio Sérgio de Souza  
Departamento de Engenharia de Produção  
Escola de Engenharia - UFMG**



**Escola de Engenharia – Departamento de Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte – Minas Gerais  
2007**

Dissertação de Mestrado sob o título “*Dinâmica de Formação e Manutenção de Parcerias sob a Ótica da Teoria dos Custos de Transação: Um Estudo de Caso no Setor de Mineração*”, defendida e aprovada em 30 de Março de 2007, Belo Horizonte, Minas Gerais, na presença da banca examinadora constituída pelos doutores:

---

Prof. Dr. Antônio Sérgio de Souza  
Universidade Federal Minas Gerais  
Escola de Engenharia - Departamento de Engenharia de Produção  
Orientador

---

Prof. Dr. Luiz Ricardo Pinto  
Universidade Federal Minas Gerais  
Escola de Engenharia - Departamento de Engenharia de Produção

---

Prof. Dr. José Geraldo Vidal Vieira  
Universidade Federal de Viçosa  
Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas - Departamento de Engenharia Elétrica e de  
Produção

## DEDICATÓRIA

*À minha esposa pelo apoio,  
paciência e compreensão em todos os momentos.*

*À minha família, em especial a minha mãe,  
responsável pela realização de tudo isto.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força e sabedoria em mim depositadas em todas as etapas da minha vida.

À minha esposa, pela paciência, apoio, carinho, dedicação, companheirismo, compreensão e confiança em todos os momentos da minha vida e, principalmente, nesta etapa.

À minha mãe, pelo eterno apoio e dedicação. Ao meu irmão, meu pai e minha avó.

Sinceros e eternos agradecimentos ao grande amigo Stéfano Angioletti, pela eterna disponibilidade e pelo importante apoio no meu crescimento profissional e pessoal.

Às empresas participantes da pesquisa, pela abertura e apoio.

Às empresas que trabalhei durante o período da pesquisa, pela flexibilidade e compreensão.

Aos colegas e professores da Escola de Engenharia, que me apoiaram de forma direta e/ou indireta para a realização de mais esta etapa.

Aos amigos, pela sempre presença nos meus inúmeros momentos de ausência.

Aos professores José Geraldo Vidal Vieira e Luiz Ricardo Pinto, pelos valiosos ensinamentos acrescentados no momento da defesa.

E de forma extremamente especial, ao meu caro amigo, professor e orientador Antônio Sérgio de Souza, pelo apoio, pelo respeito ao ritmo do meu trabalho, pelas orientações, pela confiança, pela receptividade, pela liberdade, por me fazer desafiar novos caminhos e pelos apertos nos momentos necessários. Sinceros e eternos agradecimentos.

*“A persistência é o caminho do êxito.”*

*(Charles Chaplin)*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>09</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>12</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 01. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. Definição do Problema .....	16
1.2. Objetivos e Hipóteses.....	18
1.3. Justificativa .....	19
1.4. Aspectos Metodológicos.....	19
1.4.1. Revisão Bibliográfica .....	19
1.4.2. Estudo de Caso .....	20
1.4.3. Coleta de Dados .....	20
1.4.3.1. Questionário .....	23
1.4.4. Tratamento dos Dados .....	24
1.5. Estrutura da Dissertação .....	27
<b>CAPÍTULO 02. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
2.1. Fundamentação Teórica da Gestão por Processo .....	29
2.2. Gestão por Processo .....	38
2.3. Gestão Funcional x Gestão por Processo .....	42
2.4. Teoria dos Custos de Transação .....	48
2.4.1. Contextualização .....	49
2.4.2. Teoria Neoclássica x Nova Economia Institucional .....	51
2.4.3. Características Comportamentais dos Agentes.....	53

2.4.4. Características das Transações .....	54
2.4.5. Dimensões de Medição dos Custos de Transação .....	57
2.4.6. Críticas à Teoria dos Custos de Transação .....	58
<b>CAPÍTULO 03. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>60</b>
3.1. Caracterização das Organizações .....	60
3.1.1. Organização Fornecedora .....	61
3.1.2. Organização Compradora .....	62
3.2. Caracterização do Negócio .....	63
<b>CAPÍTULO 04. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1. Apresentação dos Dados .....	65
4.2. Análise dos Dados .....	74
4.2.1. Itens Importantes para uma Parceria .....	75
4.2.2. Itens Relacionados às Dimensões de Medição .....	77
4.2.3. Itens Relacionados às Características das Transações .....	80
4.2.4. Itens Relacionados à Participação das Organizações .....	82
<b>CAPÍTULO 05. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
5.1. Conclusão .....	85
5.2. Limitações .....	89
5.3. Sugestões para Estudos Futuros .....	90
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>101</b>



## RESUMO

O novo cenário globalizado, caracterizado principalmente pela forte concorrência em todos os setores da economia, tem proporcionado um ambiente de grande turbulência para as organizações. Estas, por sua vez, estão deixando de ser sistemas isolados e buscando, cada vez mais, se relacionar com todos os agentes da cadeia produtiva em busca dos nichos mais lucrativos do mercado. Conseqüentemente, se vêem diante da necessidade de reavaliar suas estratégias de formação e manutenção de parcerias em prol de melhores resultados. Estas relações podem se apresentar em forma de parcerias a longo prazo, alianças, terceirização, relações com contratos formais, entre outras. Neste contexto, a Teoria dos Custos de Transação aparece como suporte à tomada de decisão para gestores de diversas áreas. Esta teoria defende a existência dos chamados Custos de Transação, custos estes que surgem a partir da realização de qualquer tipo de parceria. A partir de um estudo de caso dentro do campo de operações, este trabalho avaliou o processo de uma relação entre fornecedor e comprador, com o objetivo de avaliar as etapas de formação e manutenção deste relacionamento. Apesar da parceria ter sido construída sem o auxílio da Teoria dos Custos de Transação como suporte de análise, pôde-se notar uma grande similaridade de conceitos e objetivos entre as organizações. Mesmo assim, pontos críticos relacionados, principalmente, a racionalidade limitada e a assimetria de informações puderam ser observados. Ao final do trabalho, pôde-se verificar que o uso da Teoria dos Custos de Transação poderia ter proporcionado um ambiente mais confortável e transparente entre os envolvidos, evitando alguns esforços e desgastes ocorridos, gerando resultados mais eficazes e eficientes.

**Palavras Chaves:** Teoria dos Custos de Transação, Gestão por Processo e Relações Laterais.

## **ABSTRACT**

The new global scene, mainly characterized for the strong competition in all the sectors of the economy, has built an environment of great turbulence for the organizations, which instead of being isolated systems, desire, each time more, to deal with all the agents of the productive chain focusing on the most profitable niches of the market. Consequently, they face the necessity of reevaluating their strategies of formation and maintenance of partnerships, with the objective of better results. These relations can be presented as long term partnerships, alliances, outsourcing, relations with written contracts, among others. In this context, the Transaction Costs Theory appears as a support to the decision for managers of diverse areas. This theory defends the existence of the Transaction Costs, costs these that appear from the accomplishment of any type of partnership. From a case study in the field of operations, this work evaluated the process of a relation between supplier and purchaser, with the objective to evaluate the stages of formation and maintenance of this relationship. Despite the partnership has been constructed without the aid of the Transaction Costs Theory as analysis support, it could be noticed a great similarity of concepts and objectives between the organizations. On the other hand, related critical points have been observed, referable to the limited rationality and the asymmetry of information. In the end of the work it has been concluded that the usage of the Transaction Costs Theory could have brought a more comfortable and transparent environment between the involved ones, avoiding some efforts and occurred consuming, generating a more effective result.

**Key Words:** Transaction Costs Theory, Process Management and Lateral Relationships.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da Revisão de Literatura .....	30
Figura 02 – Incerteza .....	32
Figura 03 – Estratégias de Projeto Organizacional .....	35
Figura 04 – Etapas Básicas de um Processo .....	40
Figura 05 – Exemplo das Etapas de um Processo .....	41
Figura 06 – Exemplo de Organograma .....	43
Figura 07 – Estruturação Baseada em Processos .....	45
Figura 08 – Contexto Relacional - RL x SCM x OM .....	50
Figura 09 – Frequências das Transações em Relação aos Custos de Transação .....	55
Figura 10 – Dimensões para Medição .....	58
Figura 11 – Itens Importantes para Parceria – Resultados .....	75
Figura 12 – Dimensões de Medição – Resultados .....	78
Figura 13 – Característica das Transações – Resultados .....	81
Figura 14 – Avaliação dos Agentes - Resultados .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Objetivos Específicos e Hipóteses .....	18
Tabela 02 – Escala Utilizada para Avaliação dos Itens Importantes para uma Parceria Efetiva .....	26
Tabela 03 – Escala Utilizada para Avaliação dos Itens Relacionados às Dimensões de Medição e às Características dos Custos de Transação .....	26
Tabela 04 – Escala Utilizada para Avaliação de Desempenho dos Participantes .....	27
Tabela 05 – Nível de Diferença de Visão .....	27
Tabela 06 – Comparativo de Itens Importantes para uma Parceria Efetiva .....	66
Tabela 07 – Comparativo das Dimensões de Medição dos Custos de Transação .....	67
Tabela 08 – Comparativo das Características da Transação .....	70
Tabela 09 – Desempenho da Organização Fornecedora .....	72
Tabela 10 – Desempenho da Organização Compradora .....	73
Tabela 11 – Síntese dos Resultados .....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

ECT – Economia dos Custos de Transação

JIT – *Just in Time*

NEI – Nova Economia Institucional

OM – *Operations Management* (Gestão de Operações)

RL – Relações Laterais

SC – *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos)

SCM – *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos)

TCT – Teoria dos Custos de Transação

## CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO

---

*Este capítulo apresenta as considerações iniciais, a definição do problema, os objetivos e hipóteses, a justificativa da pesquisa, os aspectos metodológicos e a maneira como o trabalho está estruturado.*

---

A melhoria contínua de desempenho é atualmente uma exigência para que as organizações possam permanecer nos nichos mais lucrativos do mercado. A principal causa desta necessidade de melhoria está ligada a abertura dos mercados em nível mundial ocorrida no século passado. Clientes passaram a ter maiores opções de produtos e serviços disponíveis, com maior qualidade e menores preços e prazos de entrega. Por outro lado, as organizações passaram a operar em um ambiente caracterizado por um número cada vez maior de fornecedores para compra de produtos e serviços.

Nas palavras de Dellagnero e Homem (2006, p. 02):

*“As mudanças decorrentes da abertura dos mercados e rápidas transformações tecnológicas trouxeram para as organizações a necessidade de repensar e reformular seus modos de trabalhar por meio de novos arranjos organizacionais”.*

Como consequência, as organizações deixaram de ser sistemas isolados e passaram a se relacionar, cada vez mais, com os dois extremos da cadeia de valor, os fornecedores e os clientes. Em muitos casos, estas relações se apresentam em forma de parcerias a longo prazo, alianças, terceirização, relações com contratos formais, entre outras.

Com objetivo de evitar perdas e desgastes para as partes envolvidas, estas parcerias precisam ser tratadas com alto índice de flexibilidade e confiabilidade, pois, em muitos casos, envolvem volumes significativos de dinheiro, previstos (orçamentos intrínsecos ao negócio) e não previstos (gastos gerados para solucionar problemas não previstos), o que gera situações de conflito entre as partes no caso do surgimento de fatores que fujam do planejamento pré-estabelecido.

É fato que, muitas vezes, estas situações de conflito se dão devido à formação de parcerias incompletas, sem uma efetiva análise prévia e sem o conhecimento e/ou compartilhamento total de todos os fatores envolvidos nas relações, principalmente, fatores relacionados aos custos reais do negócio.

Pelas lentes da tradicional teoria econômica, a firma, por meio de uma dada tecnologia, é vista como uma função de produção que objetiva transformar insumos em produto final de forma eficiente, minimizando os custos de produção (Faria et al, 2004).

A teoria dos custos de transação aborda a existência de outros custos dentro das relações de parceria além dos custos de produção, ou seja, os chamados Custos de Transação.

Conforme Araújo Jr. (1998), qualquer contrato entre agentes econômicos\* apresenta uma série de atividades para sua implementação, como coleta de informações, análise das condições de negociação, supervisão da conduta do parceiro e avaliação de resultados. Todas essas tarefas implicam custos de transação.

---

\* Qualquer parte envolvida em um negócio (organização, pessoa física, governo, etc.).

É possível levantar o custo ideal de produção de um produto, ou parte dele, considerando os custos de matéria prima e o custo da mão de obra, com base nos tempos padrões. Segundo Williamson (1975), os custos de transação são os custos não diretamente ligados à produção. Estes surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações aparecem, ou seja, a diferença entre o custo real e o ideal é o custo de transação.

Quando os custos de produção forem inferiores aos custos de transação, as organizações poderão expandir suas atividades por meio da eliminação de operações no mercado (compra e venda). Da mesma forma, uma eventual queda dos custos de transação aumentará as oportunidades para novos contratos entre os agentes. Em outras palavras, a relação entre os custos de produção e transação indica os níveis convenientes de diversificação e de integração vertical\* das organizações. Logo, mudanças nessa relação proporcionam novos cenários de concorrência no mercado interno e no exterior (Araújo Jr., 1998).

### **1.1. Definição do Problema**

Em todo tipo de parceria, independente dos volumes de dinheiro envolvido, do tamanho das organizações, dos objetivos e do tipo de produto e/ou serviço ofertado, é comum o surgimento de situações não previstas nos acordos pré-estabelecidos, gerando assim, inúmeros impactos negativos e desgastes aos envolvidos:

- aumento dos custos previstos;
- diminuição da confiança entre os parceiros;
- atrasos;
- clientes insatisfeitos;

---

\* *Integração Vertical refere-se a extensão com que uma organização controla suas atividades*



- multas contratuais;
- parada de equipamentos importantes;
- retrabalho, entre outros.

Por isto, é importante que as organizações busquem a quantidade e a qualidade de informação necessária para que análises efetivas sejam feitas durante a formação e manutenção das parcerias, minimizando assim, custos decorrentes a fatores não previstos.

Portanto, o problema central da pesquisa está no surgimento de parcerias ineficazes e ineficientes, devido a ocorrência de fatores não previamente estabelecidos entre as partes.

A teoria dos custos de transação defende que a maioria destes fatores não previstos surge, intencionalmente ou não, devido a existência de dois pressupostos chaves do comportamento humano (Williamson, 1985):

- a) a racionalidade humana, originada do fato de que a capacidade de processamento das informações do ser humano é limitada;
- b) o oportunismo, fator ligado à busca pelo auto-interesse dos agentes.

Além dos pressupostos comportamentais, a teoria dos custos de transação aborda como elemento principal de uma parceria, a chamada transação, que é caracterizada por três principais itens que deveriam ser analisados, de forma prévia, para que melhores resultados sejam alcançados:

- a) a frequência das transações;
- b) a incerteza que envolve as transações;
- c) os ativos específicos envolvidos nas transações.

## 1.2. Objetivos e Hipóteses

Esta dissertação tem como objetivo principal a realização de um estudo sobre o processo de formação e manutenção de parcerias dentro do campo de operações, utilizando como suporte para análise, a teoria dos custos de transação.

A Tabela 01 descreve os objetivos específicos e suas respectivas hipóteses.

Tabela 01 – Objetivos Específicos e Hipóteses

Objetivos Específicos	Hipóteses
Identificar os itens considerados importantes, no ponto de vista das organizações envolvidas, para realização de uma parceria que traga bons resultados para todos os envolvidos (parceria ganha-ganha).	Na etapa de formação da parceria, as informações disponíveis para cada agente não foram compartilhadas de forma integral com o parceiro, caracterizando assimetria de informações.
Identificar como foi o processo de compartilhamento de informações na fase de formação da parceria.	
Identificar prováveis incidentes de oportunismo ocorridos e prováveis riscos de ações oportunistas futuras.	
Descrever a participação de cada agente a partir de dois pontos de vista: da visão do parceiro e da auto-avaliação.	A forma como cada agente se auto-avalia e avalia a participação do parceiro na relação difere, ou seja, os agentes têm visões diferentes da participação de cada um dentro da relação, dificultando assim, possíveis melhorias na parceria.
Levantar oportunidades de melhoria nos processos de formação e manutenção de parcerias do tipo fornecedor-comprador com base na teoria dos custos de transação.	O uso da teoria dos custos de transação pode auxiliar na identificação, nas fases de formação e manutenção da parceria, de possíveis problemas que seriam detectados somente quando ocorressem ou, em certos casos, nem seriam identificados.
Ampliar o conhecimento científico sobre a teoria dos custos de transação dentro do campo de operações, aplicando-a a um caso real de parceria.	

### **1.3. Justificativa**

Inúmeros são os estudos teóricos baseados na teoria dos custos de transação abordando áreas como finanças, marketing, teoria organizacional, sistemas de informação, economia e outras (Grover, 2003). Quando abordamos o campo de operações estes estudos diminuem um pouco e quando passamos para estudos empíricos dentro do campo de operações, estes diminuem ainda mais, fazendo com que surja uma lacuna entre a discussão teórica do tema em questão e sua aplicabilidade nas organizações. Isto acontece, principalmente, pela dificuldade de mensuração destes custos de forma eficaz.

O presente trabalho se justifica por ser uma pesquisa que propõe dar mais um passo em prol da diminuição desta lacuna dentro do campo de operações, ampliando o conhecimento científico sobre o assunto.

Além disto, este estudo visa fornecer conhecimento para os tomadores de decisão no processo de formação e manutenção de parcerias, proporcionando uma decisão mais adequada aos seus interesses, tendo em vista as limitações de sua própria racionalidade e a possibilidade de ações oportunistas.

### **1.4. Aspectos Metodológicos**

#### **1.4.1. Revisão Bibliográfica**

A revisão bibliográfica iniciou-se com a teoria dos custos de transação. O principal tema pesquisado foi: teoria dos custos de transação. Foi encontrado, em bancos de dados de pesquisa, um grande número de publicações sobre o tema, envolvendo economia, finanças, relações organizacionais e relações humanas e outras.

Na etapa seguinte buscou-se estudar a teoria dos custos de transação dentro do campo de operações, o que reduziu de forma significativa o número de publicações encontradas, principalmente, quando se trata de estudos de aplicação prática do tema.

Em uma outra etapa da revisão bibliográfica, buscou-se pesquisar os seguintes temas: relações laterais e gestão por processo.

#### **1.4.2. Estudo de Caso**

A metodologia utilizada na pesquisa foi o Estudo de Caso, método que, como outras estratégias, tem suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas. Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) afirmam que o estudo de caso tem sido um dos mais poderosos métodos de pesquisa dentro do campo de operações. Ainda de acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), o estudo de caso pode ser usado para tipos diferentes de finalidades de pesquisa, tais como a exploração, objetivo principal deste trabalho.

Conforme Bressan (2000), o estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa e que de acordo com Silva (2005), o ambiente real é a fonte direta para coleta de dados sendo que o pesquisador é o instrumento-chave da pesquisa.

O estudo de caso utilizado na pesquisa foi a relação de parceria (fornecimento de concentrado de cobre) entre duas organizações do setor de mineração. Dados detalhados do caso estudado estão descritos no capítulo 03.

#### **1.4.3. Coleta de Dados**

A forma de coleta de dados se deu através de questionário de pesquisa aplicado a pessoas chaves dos dois agentes envolvidos na parceria.

O acesso aos participantes foi relativamente fácil, tendo como fatores dificultadores apenas à distância e a agenda dos mesmos. Os representantes da Organização Fornecedora dividem seu tempo entre os Estados de Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás e os representantes da Organização Compradora estão localizados no Estado do Rio de Janeiro.

Todos os participantes se mostraram acessíveis e interessados na pesquisa o que facilitou o levantamento dos dados e o esclarecimento de dúvidas surgidas durante o processo de pesquisa de campo.

O passo inicial foi uma entrevista com o diretor de operações da Organização Fornecedora onde foram explorados os seguintes objetivos:

- Fazer uma explanação dos objetivos da pesquisa;
- Entender melhor o negócio (parceria);
- Selecionar as pessoas com real possibilidade de agregar valor a pesquisa;
- Definir a estratégia de coleta dos dados;
- Definir sistemática de comunicação (forma de contato, canal para esclarecimento de dúvidas, entre outras);
- Definir cronograma de entrevistas.

A partir deste encontro, foram selecionados quatro nomes que tiveram e ainda mantém grande envolvimento na formação e manutenção da parceria.

Por parte da Organização Fornecedora os participantes foram:

- Diretor de Operações. Engenheiro eletricista de formação, com 09 anos de experiência nesta função. Trabalha há 2 anos na organização neste cargo e participou fortemente desde o processo de seleção do parceiro até a operação do contrato. Tem autonomia de decisão na parceria conforme limites estabelecidos no contrato, sendo que alterações importantes

precisam ser aprovadas pelos acionistas. Não tinha nenhum conhecimento prévio sobre custos de transação.

- Gerente Financeiro. Economista e administrador de empresas com 05 anos de experiência na função, trabalha há 01 ano na organização neste mesmo cargo tendo participado como suporte no desenvolvimento deste contrato. Não tem autonomia para decidir sobre temas importantes do negócio sendo o responsável pela execução da parte financeira do contrato: cobrança e documentos financeiros. Não tinha nenhum conhecimento sobre este assunto antes de entrar na organização.

Por parte da Organização Compradora os participantes foram:

- Assistente de Comércio Exterior. Profissional formado em comércio exterior com 20 anos de experiência nesta função, sendo que trabalhou todo este período na Organização Compradora. Participou de todo o processo de formação e manutenção da parceria. Tem nível de supervisão dentro da parceria. Tinha conhecimento médio sobre custos de transação.

- Gerente para Mercados de Metais Básicos. Economista com 08 anos de experiência nesta função. Não tem autonomia para decidir sobre temas complexos sobre o contrato, mas tem condições de levar aos acionistas propostas para mudanças. Tem conhecimento médio sobre os custos da transação

Dando seqüência a esta etapa, os contatos foram feitos e os questionários aplicados. Cada organização entregou um questionário respondido, resultado do trabalho conjunto dos participantes selecionados de cada organização. Alguns contatos foram mantidos durante o período de resposta com o objetivo de esclarecimento de dúvidas. Após o recebimento das respostas, os dados foram formatados em tabelas e analisados de forma exploratória com a finalidade de atender os objetivos e hipóteses iniciais da pesquisa. Durante a etapa de análise, novos contatos foram necessários com o objetivo de esclarecimento de novas dúvidas.

### 1.4.3.1. Questionário

O questionário utilizado na pesquisa visou obter resposta para o seguinte questionamento:

*Como foi estabelecida e como está sendo mantida sua relação de trabalho com o parceiro?*

Para isto, o modelo adotado foi o resultado da junção de dois modelos encontrados na literatura. Com o objetivo de atender todos os objetivos e hipóteses da pesquisa os modelos, após junção, foram adaptados para o trabalho em questão.

O modelo utilizado por Grover (2003) buscou respostas para as questões relacionadas aos itens exigidos para formação e manutenção da parceria.

O modelo utilizado por Vieira (2006) tem o foco direcionado às questões relacionadas a colaboração necessária para a realização de um bom negócio e as questões relacionadas a avaliação das organizações dentro da parceria.

Além das questões abordadas pelos dois autores foram acrescentadas questões relacionadas às características das transações

A partir da junção e adaptação dos modelos encontrados na literatura, o questionário ficou dividido em quatro etapas conforme descrição abaixo:

- Etapa 01 – Dados gerais da organização, do entrevistado e da transação.

Nesta etapa buscou-se levantar dados das organizações envolvidas na parceria, dados relacionados aos entrevistados e dados relacionados à parceria em si.

- Etapa 02 – Definição/levantamento dos fatores importantes de uma parceria.

O objetivo desta etapa foi entender como cada organização envolvida na parceria estava preparada no momento de formação da parceria. Buscou-se entender quais os valores e crenças de cada organização quando da necessidade de se formar uma relação de parceria.

- Etapa 03 – Informações referentes à dinâmica de formação e manutenção da relação.

A primeira parte da etapa 03 está ligada aos esforços requeridos para formação e manutenção da parceria. Para isto, esta parte foi dividida em quatro itens:

- (a) Esforço requerido em desenvolver a relação com o parceiro (*Effort*);
- (b) Monitorar o desempenho do parceiro (*Monitor*);
- (c) Acesso aos problemas que podem surgir na relação com o parceiro (*Problem*);
- (d) A probabilidade do parceiro tirar vantagem da relação (*Advantage*).

A segunda parte desta etapa está ligada às características das transações:

- (a) Frequência das transações;
- (b) Nível de Incerteza das transações; e
- (c) Especificidade dos Ativos envolvidos nas transações.

- Etapa 04 – Auto-avaliação e avaliação do parceiro

O objetivo desta última etapa foi levantar as visões que cada organização envolvida tem da própria participação na parceria e da participação do parceiro.

O questionário aplicado pode ser visto no anexo 02.

Após a coleta de dados, estes foram analisados e tratados de forma exploratória visando atender os objetivos e hipóteses iniciais da pesquisa.

#### **1.4.4. Tratamento dos Dados**

Durante os primeiros testes e simulações foram utilizados dois tipos de escala. A primeira com uma faixa de valores de 01 a 05 e a segunda com uma faixa de valor de 0 a 10. Notou-se



maior facilidade e conforto no preenchimento do questionário com a escala de 0 a 10. As apresentações das escalas durante o questionário seguiram dois modelos adaptados do trabalho de Vieira (2006):

- O primeiro, etapa 02 do questionário, oferece uma formatação com dois extremos de sentidos opostos. Nas palavras de Vieira:

*“Este tipo de escala é interessante no sentido de reter maior atenção dos respondentes, porém eleva o tempo de resposta e a nota cinco parece ser uma tendência natural quando não se sabe o que responder” (p. 97).*

- O segundo, etapas 03 e 04 do questionário, oferece uma formatação sem apresentação de opções opostas.

Os dados coletados por meio dos questionários de pesquisa foram organizados em forma de tabelas. A apresentação dos dados com esta formatação visa atingir dois objetivos:

- Facilitar a visualização dos dados;
- Apresentar uma análise comparativa dos resultados.

No tratamento dos dados, algumas premissas foram adotadas:

- Os valores entre o extremo inferior e a média (notas 01 e 02, 03 e 04) foram agrupados em dois grupos de análise por representarem pontos de pequena diferença e incerteza de escolha por parte dos respondentes. Notou-se uma dificuldade de escolha, entre as notas 01 e 02 ou 03 e 04 por estarem muito próximas dentro de uma escala relativamente ampla e por não terem limites tão claramente definidos;
- Seguindo o mesmo raciocínio do item acima, os valores entre a média e o extremo superior (notas 06 e 07, 08 e 09) foram agrupados em dois grupos de análise;
- A pontuação intermediária (nota 05) e os extremos da escala (notas 0 e 10), foram notados como pontos de maior facilidade de respostas. Estes são escolhidos, na quase totalidade dos

itens, sem muita exigência de raciocínio ou verificação de dados por caracterizarem pontos de certeza por parte dos respondentes, por isto foram considerados sem nenhum tipo de agrupamento.

Para facilitar a compreensão das respostas, a Tabela 02 demonstra a interpretação dos valores da escala utilizada no levantamento dos dados da etapa 02 do questionário.

Tabela 02 – Escala Utilizada para Avaliação dos Itens Importantes para uma Parceria Efetiva

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nenhuma importância	Baixa Importância		Baixa/Média Importância		Média Importância	Média/Alta Importância		Alta Importância		Muito alto /Imprescindível

Para facilitar a compreensão das respostas, a Tabela 03 demonstra a interpretação dos valores das escalas utilizadas no levantamento dos dados das etapas 03a e 03b.

Tabela 03 – Escala Utilizada para Avaliação dos Itens Relacionados às Dimensões de Medição e às Características dos Custos de Transação

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Totalmente fora	Não		Não com exceções		Mais ou menos	Sim com ressalvas		Sim		Melhor impossível
Nenhum	Baixo		Baixo/Médio		Médio	Médio/Alto		Alto		Altíssimo

Para facilitar a compreensão das respostas, a Tabela 04 demonstra a interpretação dos valores da escala utilizada no levantamento dos dados da quarta etapa do questionário.

Tabela 04 – Escala Utilizada para Avaliação de Desempenho dos Participantes

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nenhum	Baixo		Baixo/ Médio		Médio	Médio/ Alto		Alto		Muito alto /Perfeito

Com o objetivo de definir o nível/grau de diferença (N) entre as respostas, a seguinte regra foi adotada: No caso de uma resposta definida como “Baixa” por parte de uma organização e “Média” pela outra, o nível considerado foi N2, ou seja, duas casas de diferença. Se uma organização definiu um item como Médio/Alto” e a outra organização como “Alto”, o nível considerado foi N1, significando uma casa de diferença. O mesmo raciocínio foi utilizado para os outros níveis de diferença.

Os valores adotados estão descritos na Tabela 05.

Tabela 05 – Nível de Diferença de Visão

<b>DIFERENÇA DE VISÃO</b>	Similar	N1 e N2	N3 a N6	N/A
<b>OBSERVAÇÃO</b>	Visões Similares	Pequena diferença	Grande diferença	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável

### 1.5. Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em 05 capítulos (incluindo esta introdução), que buscam atender as hipóteses e os objetivos levantados anteriormente.

O capítulo 01 aborda os aspectos introdutórios do estudo, englobando o problema central, as hipóteses da pesquisa, o objetivo principal, os objetivos específicos, a relevância e as limitações da pesquisa e a metodologia de pesquisa (método de pesquisa, coleta de dados e modelo de questionário).

O capítulo 02 é composto pelo referencial teórico. Nele se destacam os conceitos-chave que suportam a pesquisa, com destaque para a importância da gestão por processos e a teoria dos custos de transação.

O capítulo 03 apresenta o estudo de caso realizado, o qual aborda a relação de parceria entre duas grandes organizações que atuam no setor de mineração, as características das organizações envolvidas e do negócio central da parceria.

O capítulo 04 aborda a apresentação e a análise dos dados coletados no estudo de campo.

O capítulo 05 apresenta as considerações finais da pesquisa, a contribuição para a teoria e as sugestões para trabalhos futuros.

## CAPÍTULO 02 – REVISÃO DE LITERATURA

---

*Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura utilizada como base teórica para o desenvolvimento da pesquisa. As principais palavras chaves utilizadas como referência foram: Teoria dos Custos de Transação, Gestão por Processo e Relações Laterais.*

---

A revisão de literatura foi elaborada de acordo com a seqüência apresentada na Figura 01. O objetivo foi desenvolver um raciocínio lógico relacionando os principais temas levantados e os objetivos da pesquisa.

### **2.1. Fundamentação Teórica da Gestão por Processos**

A abertura dos mercados em nível mundial ocorrida nos últimos anos, juntamente com o constante crescimento das exigências dos clientes em termos de maior qualidade, maior confiabilidade, menores prazos de entrega, maior grau de customização e variedade de produtos, tudo isso sem aumentar os preços, passou a exigir das organizações um alto nível de desempenho nas operações para que consigam permanecer nos nichos mais lucrativos do mercado.

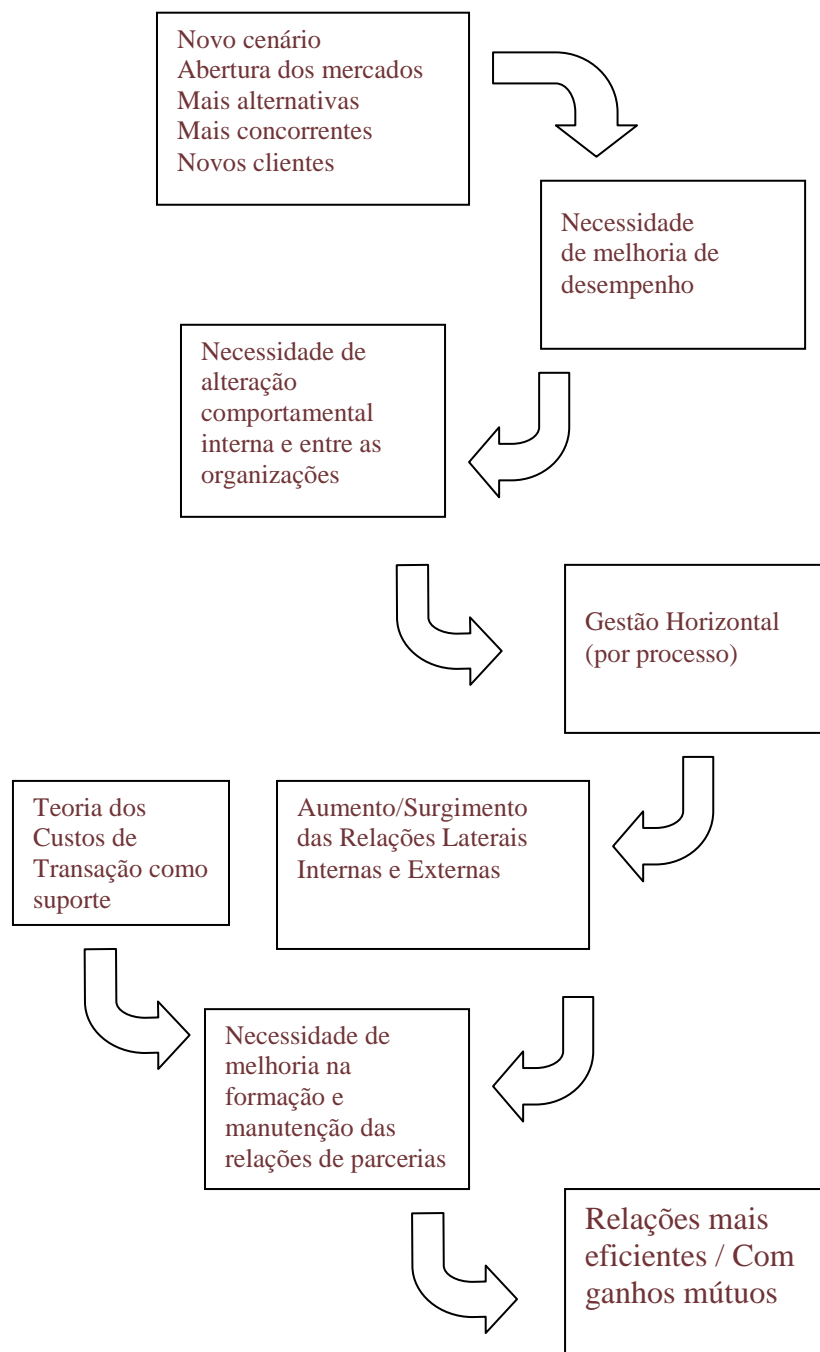


Figura 01 – Estrutura da Revisão de Literatura

A forma de organização e gestão das empresas tem influência direta nos resultados de suas operações. Estas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e

abrangente, visando a efetividade de seus processos essenciais. Por isso, os gestores devem continuamente reavaliar suas práticas administrativas, com o objetivo de garantir sustentabilidade organizacional (Assunção, 2000).

Cleto (2002) defende que a abertura dos mercados e, conseqüentemente, a necessidade de uma maior interação entre organizações, fornecedores e clientes, tornou o mundo bem menor, provocando uma atualização forçada nas organizações que ainda não se adequavam ao novo cenário globalizado da economia. O ambiente seguro em que as organizações operavam passou a ser um ambiente cada vez mais mutável e complexo (Sentanim, 2004).

Um trabalho que apresenta uma perspectiva interessante para o problema é Galbraith (1977). O autor, a partir da perspectiva da organização como uma máquina de tomar decisões, argumenta que :

- As decisões a serem tomadas em uma organização, sem a existência de um padrão, envolvem a necessidade de informações;
- A incerteza na tomada de decisões é tanto maior quanto maior a diferença entre a quantidade de informação necessária e a disponível na organização;
- A incerteza torna dramaticamente mais complexa a coordenação efetiva, e conseqüentemente, maior o custo da estrutura administrativa da organização que toma as decisões sem padrões;
- Quanto maior o nível de desempenho exigido das organizações maior a necessidade de informações.

A Figura 02 ilustra o conceito:

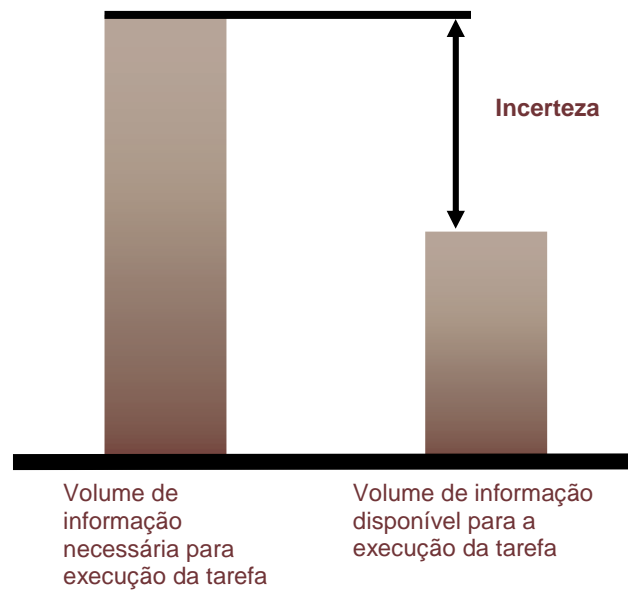


Figura 02 – Incerteza

Fonte: Galbraith (1977)

Em uma pesquisa realizada por Gonçalves (1995), na qual o autor procurou identificar algumas organizações de sucesso no mercado brasileiro para conhecer algumas práticas a que pudesse ser creditado o sucesso em tempos tão difíceis, além da grande vontade de realizar e a firme intenção de obter resultados, o autor levantou em comum nestas organizações, a capacidade de entender as incertezas.

A partir da abordagem de Galbraith (1977) e pelo reforço dos autores citados acima, destacam-se dois pontos importantes que estão ligados fortemente a este novo cenário competitivo: Informação e Incerteza.

Voltando às idéias de Galbraith (1977), o autor chama de tarefa, a competência ou foco competitivo adotado pela organização, em face às exigências do ambiente. Produzir com menor custo, sem afetar a qualidade e a confiabilidade de entrega, seria uma tarefa. A incerteza causa muitos problemas nas organizações e torna dramaticamente mais complexa a utilização de seus recursos na realização de sua “ tarefa”.



Galbraith (1977) argumenta que quanto maior o nível de desempenho exigido pelas organizações, maior a necessidade de informações e, conseqüentemente, maior o custo da estrutura administrativa da organização. Ignorar as incertezas tem um custo maior e aumenta a incapacidade da organização de tomar boas decisões e de ver problemas como oportunidades de melhoria. Em organizações onde não há uma preocupação em reduzir as incertezas ou onde ninguém tem tempo para tomar boas decisões, estas acabam penalizando a organização com aumento desnecessário de estoques, mão-de-obra ou equipamentos.

O autor destaca que o sucesso da empresa na utilização dos chamados mecanismos clássicos de coordenação das atividades interdependentes, depende, da frequência das situações excepcionais e da capacidade de resolução destas por parte da hierarquia de autoridade. Quando a incerteza da tarefa cresce, o número de situações excepcionais também cresce, até sobrecarregar os canais de comunicação da hierarquia.

Assim, um desempenho superior exigido da organização em termos de diminuição dos custos, aumento da qualidade, melhoria na confiabilidade de entrega, maior capacidade de aceitar mudanças nos pedidos em mix e em volume e menores prazos de entrega se traduz em incertezas. A incerteza é então, função de duas variáveis:

- Da tarefa de produção propriamente dita capaz de atender às demandas do ambiente; e
- Da organização que a executa.

Na prática não é possível medir a incerteza, o que pode parecer de pouco valor, no entanto, o conceito de incerteza permite avaliar o impacto nas alternativas que se configuram para as organizações em face à demanda por um desempenho superior.

Mintzberg (1995) defende a existência de cinco mecanismos clássicos de coordenação os quais podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas:

- O ajustamento mútuo – coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal;

- A supervisão direta – coordenação por meio de uma pessoa, tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações;
- A padronização dos processos – as execuções do trabalho são especificadas ou programadas;
- A padronização das habilidades – conhecimentos padronizados quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado;
- A padronização dos resultados – os resultados do trabalho são especificados.

Galbraith (1977) argumenta que esses mecanismos clássicos, isoladamente, não dão conta da realização de uma tarefa de alto desempenho, seja pela elevação dos custos ou aumento no tempo para tomada de decisão. Indo além, Galbraith (1977) apresenta que neste momento a organização precisa promover uma reorganização de foco estratégico e, para isto, a teoria oferece duas soluções (Figura 03):

- redução da necessidade de processar informações; e/ou
- aumento da capacidade de processar informações.

Galbraith (1977) argumenta ainda que a única saída, além dessas, é buscar nichos de mercado que aceitem níveis de desempenho inferiores e certamente menos lucrativos.

Reforçando o raciocínio do autor, Davenport (1990) destaca a importância de duas poderosas ferramentas que deveriam ser usadas sempre de forma integrada com o objetivo de um melhor processamento das informações dentro das organizações em prol de melhor desempenho:

- Tecnologia da informação, a capacidade ofertada por computadores, a aplicação de softwares e a telecomunicação;
- Desenho (ou redesenho) dos processos da organização, a análise e desenho dos fluxos de trabalho e processos dentro e entre organizações.

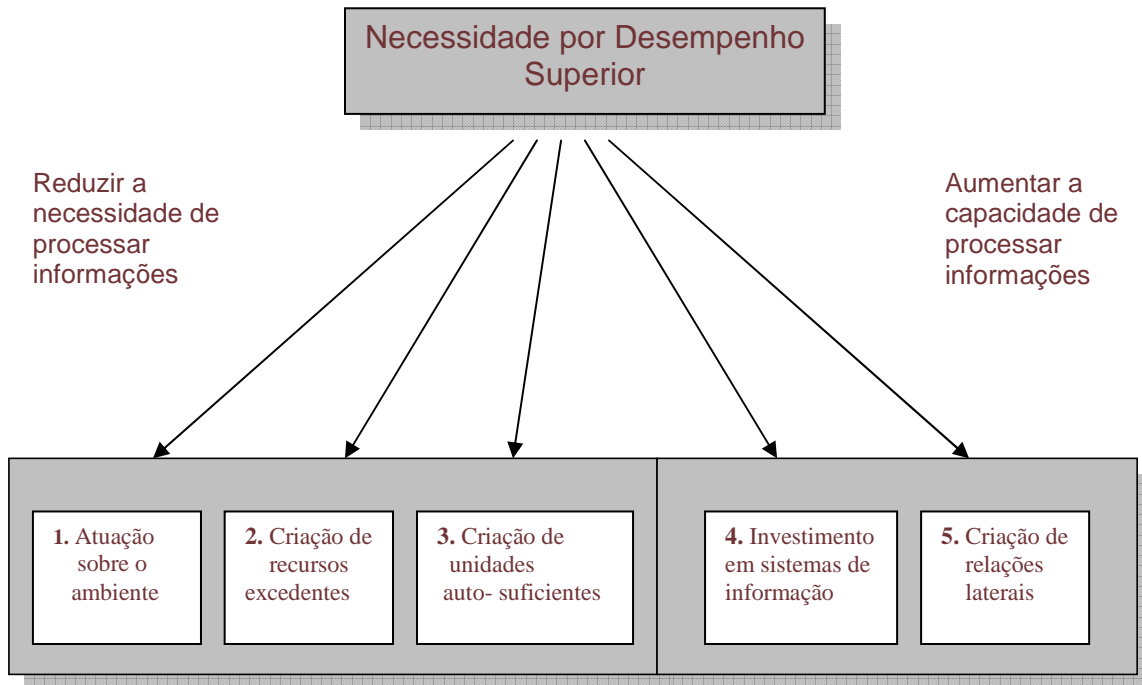


Figura 03 – Estratégias de Projeto Organizacional

Fonte: Galbraith (1977)

Com base no esquema de Galbraith (1977), a primeira opção apresentada é a atuação sobre o ambiente, ou seja, em lugar de modificar a sua própria organização e os seus processos de trabalho, a organização poderá tentar modificar o ambiente em que se encontra, para reduzir a incerteza. É grande o número das formas pelas quais uma organização pode atuar sobre o seu ambiente. Os fabricantes de automóveis, por exemplo, mantêm a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), uma associação voltada para representá-los junto ao governo e trabalhadores. As organizações podem ainda optar por cooperação junto a fornecedores e clientes ou outras formas de contratos.

Uma outra opção é a utilização planejada de recursos excedentes. Organizações que, por exemplo, adotam manufatura celular, na maioria das vezes possuem índices de utilização dos equipamentos abaixo do que poderia ser considerado normal. Estoques junto aos clientes também podem ser utilizados de forma planejada.

É certo que os recursos excedentes representam um custo adicional para a organização e devem trazer os benefícios de reduzir o volume das informações que devem ser processadas durante a execução da tarefa competitiva.

A terceira opção citada por Galbraith (1977) é a criação de unidades auto-suficientes. As unidades deverão ser dotadas de todos os recursos necessários à execução de subtarefas específicas. O conceito de planta dentro de planta, desenvolvido por Skinner (1966), de unidades estratégicas de negócio ou ainda de células de manufatura são exemplos de soluções organizacionais cujo resultado é um alto desempenho, obtido geralmente pela redução na diversidade de metas e objetivos, ou como chamou Skinner (1966), da focalização.

A quarta opção que uma organização pode tomar é o investimento em sistemas de Informação verticais, aumentando sua capacidade de processar informações.

A última opção é o principal foco desse trabalho: *A implantação de relações laterais*, grupamentos, geralmente temporários, com um amplo escopo horizontal, cortando as cadeias de comando.

Os mecanismos de relação lateral distinguem-se de acordo com o nível onde ocorrem (Galbraith, 1994):

- Coordenação de unidades funcionais dentro de uma unidade de negócio;
- Coordenação de unidades de negócio dentro de uma corporação;
- Coordenação de subsidiárias geograficamente dispersas.

A coordenação de unidades funcionais é um mecanismo chave para a entrega de produtos e/ou serviços com desempenho superior. Galbraith (1977) afirma que essa opção, significa transferir a decisão para níveis mais baixos da hierarquia, onde a informação necessária está disponível, em lugar de levar a informação estrutura acima, até os pontos de tomada de decisão. Desse modo, promovemos uma descentralização da autoridade para a tomada de decisão, mas sem criar auto-suficientes.

Os tipos de relação lateral, distinguem-se em relação ao grau de esforço gerencial necessário. Na verdade o custo de implantação de qualquer mecanismo de relação lateral é o, geralmente escasso, tempo dos participantes. Nesse aspecto as relações laterais através de unidades funcionais podem variar de informal/voluntária, quando se permite ajustamento mútuo entre gerentes, passando pela implantação formal de grupos ou times até relações laterais onde os papéis são bem definidos e claros para gerentes dedicados a coordenação. Nesse último caso, os recursos humanos envolvidos são “integradores” e assumem nomes como: gerente de projeto; gerente de produto ou gerente de operações.

É claro que os mecanismos de relação lateral do tipo integrador têm um custo substancialmente maior que os formais e informais. O que justifica um ou outro tipo é a especificidade da tarefa competitiva, em face ao grau de variedade/diversidade das operações, do número de situações excepcionais, como mudanças no volume, data, variedade de produto ou no grau de customização das ordens ou ainda em face às interdependências entre as operações (Galbraith, 1994).

Thompson (1976) observou que na execução do trabalho acontecem três tipos de relações de interdependência entre tarefas:

- A interdependência do tipo agrupada, quando um grupo de tarefas não impõe nenhum tipo de restrição sobre outro grupo, apenas utiliza de recursos comuns;
- A interdependência do tipo seqüencial, quando uma tarefa impõe restrições sobre outra, em uma relação de entrada e saída;
- A relação de interdependência do tipo recíproca quando uma tarefa impõe restrições sobre outra e, ao mesmo tempo, sofre restrições por parte desta.

Dessa categorização e da observação que a interdependência mais complexa inclui a mais simples, assim como relações laterais do tipo integrador inclui as formais e informais, é que os custos organizacionais são então maiores quanto mais interdependências do tipo recíproca existir.

Vale ressaltar que as observações de Thompson (1976) são de grande valia para uma justificativa de uma arquitetura descentralizada, baseada em relações laterais e grupamentos semi-autônomos. Nas arquiteturas centralizadas as relações de interdependência são resolvidas desenvolvendo-se uma estrutura hierárquica de decisões e capaz de absorver a variabilidade externa, o que reduziria as relações de interdependência na produção pela padronização das tarefas e certamente muita folga organizacional na forma de estoques, máquinas e pessoas.

Nas arquiteturas voltadas para um desempenho superior as relações de interdependência recíprocas e seqüenciais ficam mais expostas quando as folgas organizacionais são eliminadas. O resultado é que a organização tem que buscar alternativas, como descrito por Galbraith (1977) e citadas anteriormente, caso contrário a organização é levada para nichos menos lucrativos, onde não há exigência por desempenho superior.

## 2.2. Gestão dos Processos

Rummler e Brache (1992) oferecem um interessante conjunto de visões sobre uma organização, para a qual existe uma forte demanda por um desempenho superior:

- **A visão do Cliente:** “O que há com essa gente? Porque não podem me dar um produto que faça aquilo que eu preciso e que me seja entregue nas datas acertadas? Porque tenho que falar com uma pessoa diferente cada vez que entro em contato com eles? Porque essa gente não trabalha em conjunto”?

- **A Visão do Fornecedor:** “Porque o gerente de materiais deles pede uma coisa e o gerente de manufatura pede outra? Não dá para ter certeza de nada com mais de três dias de antecedência? Será que não percebem que acabam pagando mais porque tenho que apressar os pedidos? Porque essa gente não trabalha em conjunto”?

- **A Visão do Empregado:** “Porque temos que fazer tanta inspeção? Não dá para controlar na fonte? Porque estamos sempre apressando os pedidos, tendo que suspender um lote para

fabricar outro ? Falam em qualidade, mas pressionam o tempo para reduzir os custos e para dar conta dos pedidos a qualquer custo? Porque essa gente não trabalha junta”?

As diferentes visões mostram que as pessoas nas organizações geralmente acreditam estarem corretas naquilo que fazem nas operações pelas quais são responsáveis.

Skinner (1966), um dos responsáveis pela revalorização da função produção a partir dos anos 80, apontou que, geralmente, as plantas produtivas são gerenciadas por pessoas com grandes habilidades, mas uma cegueira gerencial faz com que a manufatura deixe de ser focalizada como um objeto limitado. Muitos gestores encontram uma complexa e heterogênea mistura de equipamentos específicos e de uso geral, operações com diversos tempos, diferentes tolerâncias, produtos velhos e novos, clientes especiais, clientes comuns, entre outras inúmeras variáveis.

Skinner (1966) aponta ainda que para se lidar com essa complexidade, a solução clássica leva aos sistemas de produção tipicamente gerenciados por especialistas em cada área, como as de controle de qualidade, pessoal, relações trabalhistas, engenharia, gerenciamento de estoques, manuseio de materiais, projeto de sistemas e muitos outros. Longe de ajudar, essas ações agravam ainda mais a questão: Porque essa gente não trabalha em conjunto?

Galbraith (1977) fornece a fundamentação teórica, mas a resposta em termos de metodologia, pelo menos em parte, foi desenvolvida nos anos 90, com o que se chamou de reengenharia. Nesse movimento, discutia-se o uso das tecnologias de informação juntamente com uma reestruturação das organizações, uma necessidade já discutida desde o início da abordagem sócio-técnica.

É necessário, inicialmente, distinguir entre processo e gestão de processos. A gestão dos processos é uma relação lateral do tipo integrador que ocorre nas organizações voltadas para realizar tarefas competitivas, em face a grande diversidade de operações, número de situações de exceção e relações de interdependência recíproca entre as operações.

Não se trata de eliminar as estruturas funcionais, que continuam existindo na gestão dos processos, trata-se de integrar atividades específicas, de duas ou mais unidades funcionais, em um foco único de atenção estratégica, o processo.

Processo pode ser definido como um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço que apresente valor agregado para um grupo determinado de clientes (Hammer e Champy, 1994 apud Gonçalves, 2000a).

Lee (1998) afirma que, por natureza, os processos são horizontais e são geralmente *cross-functional*, ou seja, cruzam horizontalmente as funções dentro da organização. Ainda conforme o autor, o objetivo da gestão por processos é alinhar os processos da organização com os seus objetivos estratégicos e com as necessidades dos clientes, mas para isso, requer uma mudança do foco funcional para o foco por processo.

Processo é uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio (Gonçalves, 2000b).

Sentanin (2004) e Gonçalves (2000b) afirmam que para organizar as empresas por processos, é necessário colocar o *foco no cliente*, já que a maioria dos processos nele começam e terminam. Ou seja, o processo entra em um ciclo de melhoria através de sua realimentação.

A Figura 04 apresenta um modelo básico das etapas de um processo realimentado.

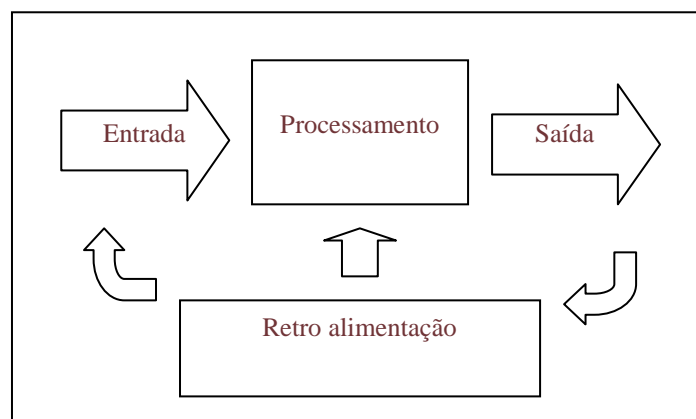


Figura 04 – Etapas Básicas de um Processo

Fonte: Sentanin (2004)



Com isto, uma avaliação detalhada desses processos permite adotar a mesma perspectiva dos clientes, que percebe o valor do trabalho que fazemos. Um exemplo: a chegada de um pedido de um cliente dispara ações, como verificar o crédito de cliente, fazer orçamento, negociar o preço e se o cliente aceitar fechar o pedido, que é encaminhado para o setor de programação da produção que dispara outro processo, logo, na execução de um processo, vários departamentos são envolvidos (Figura 05).

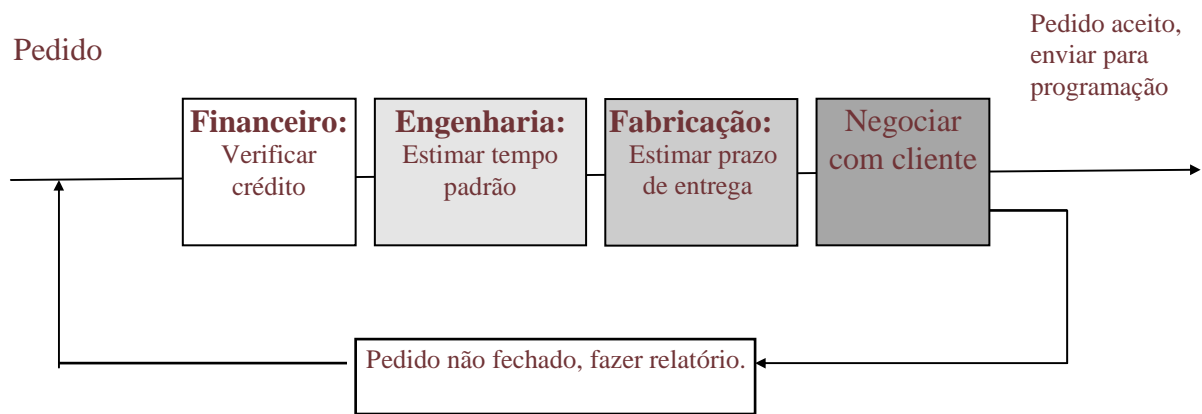


Figura 05 – Exemplo das Etapas de um Processo

Shingo (1996) alerta para a necessidade de se entender claramente a função produção como um todo. Segundo Shingo (1996), a produção é uma rede de processos e operações, onde processo diz respeito à transformação de matéria prima em produto acabado.

Compreende-se melhor o que é ou não parte do processo, colocando-se junto à peça e acompanhando-a em todo seu trajeto, deste a hora em que chega como matéria-prima até a hora em que é despachada como produto final. Na sua jornada, a peça passa por operações de manufatura, é inspecionada, movimentada para a próxima estação de trabalho, onde permanece durante algum tempo esperando, normalmente grande, até finalmente entrar em operação, repetindo-se o ciclo até que esteja pronta para embarque. Por outro ponto de vista, parado junto à estação de trabalho, você verá várias operações executadas pelo operador, algumas realizadas enquanto a peça é processada (Shingo, 1996).

Esta distinção visa enfatizar que nem toda melhoria nas atividades que os operadores realizam, as operações, levam a melhorias nos processos. Para melhorar a eficiência da produção é necessário analisar em profundidade e melhorar os processos. Somente após a melhoria nos processos é que melhorias nas operações devem ser consideradas.

Na gestão desses processos as unidades funcionais permanecem intactas. Como essas unidades podem ser agrupadas de outra forma que não apenas a função, como no caso de células de fabricação, parece ser mais adequado denominá-las por outro nome, por exemplo, unidades de produção.

Uma unidade de produção é então um grupamento de máquinas e pessoas, às quais podem ser atribuídas responsabilidades e autoridade. Uma unidade de produção é um conjunto organizado de recursos que, do ponto de vista do controle da produção, deve ser distinguido porque cuida de certa fase da produção (Bertrand, 1986). Uma unidade de produção pode operar de uma forma semi-independentemente, considerando o uso dos seus recursos de capacidade, e as relações de interdependência com outras unidades de produção.

Internamente, a unidade de produção é autorizada a usar seus recursos de capacidade e, externamente, a unidade de produção é responsável pela entrega no prazo das ordens de serviço aceitas. Deste modo o controle da produção total pode ser decomposto em:

- Controle da produção dentro da unidade de produção;
  
- Controle da produção ao nível da coordenação das unidades de produção, tendo em vista objetivos de curto prazo relacionados às vendas e de médio e longo prazo, às “tarefas” competitivas.

### **2.3. Gestão Funcional x Gestão por Processo**

Em grande parte das organizações existentes, o modelo de administração baseado no chamado organograma funcional ainda é o mais adotado. Contudo, esta divisão vertical e funcional não

traduz um gerenciamento efetivo dos processos contidos na organização por não mostrarem como eles funcionam na prática nem como ocorrem na organização (Gonçalves, 2000b).

Este tipo de estrutura e, conseqüentemente, de gestão interna não reflete mais o real objetivo da maioria das organizações que é gerar lucro por meio da satisfação de seus clientes. Segundo Campos (2003), o perigo está em que quando os gerentes vêem sua organização vertical e funcionalmente, tendem a gerenciá-las também vertical e funcionalmente.

Na divisão vertical os objetivos setoriais podem até serem alcançados isoladamente, o que pode não refletir o melhor resultado para a organização. Quando cada função visa atender seus objetivos, ela se otimiza, mas esta otimização funcional pode contribuir para uma sub-otimização da organização como um todo (Campos 2003). Um exemplo deste tipo de organograma vertical pode ser visto na Figura 06.

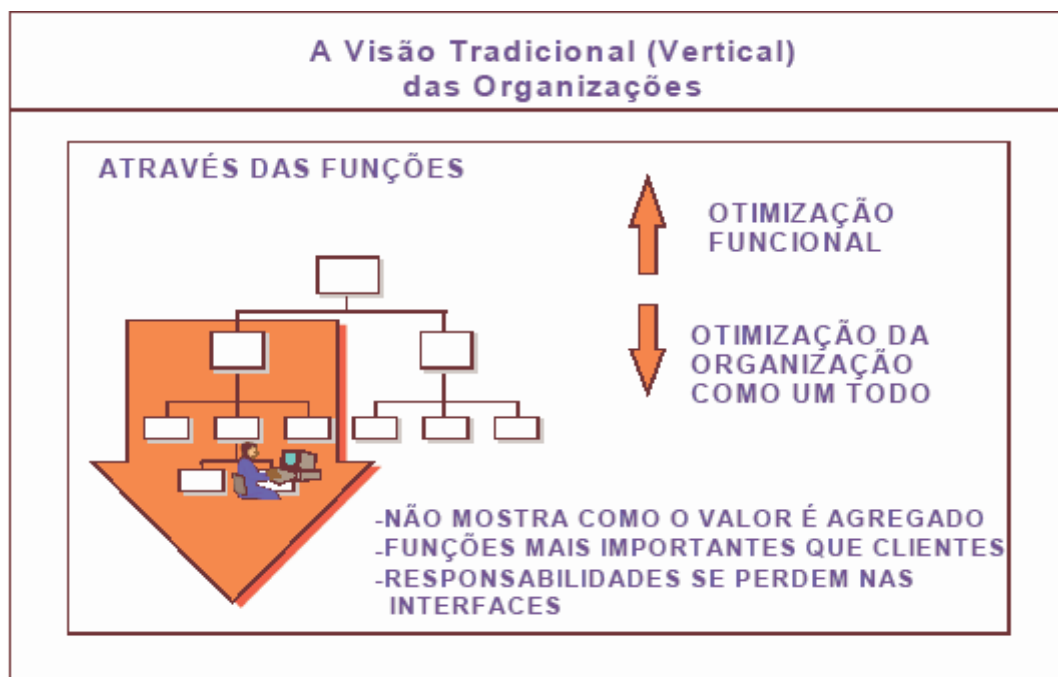


Figura 06 – Exemplo de Organograma

Fonte: Lima (1999) apud Campos (2003)

Em uma organização vertical, as estruturas são construídas por camadas de gerentes, posicionados verticalmente, começando pela base, com os funcionários operacionais, e formando uma pirâmide. Todas as decisões ocorrem no topo da pirâmide e as decisões na base só ocorrem com a permissão do topo ou das camadas gerenciais intermediárias. Aqueles da base nunca têm poder de decisão, havendo um paradigma de que estes trabalhadores tenham menos instrução e, assim, menor condição de contribuir. Já aqueles dos níveis mais elevados serão sempre mais capacitados, com mais condições de saber o que é melhor para a organização. Esta “regra”, que pode ser implícita ou explícita, é necessária para legitimar a graduação do poder em forma de pirâmide (Trevine, 2006).

Nestas estruturas tradicionais, as atividades são organizadas e gerenciadas verticalmente (por função) e, muitas vezes, os problemas de qualidade do produto ou serviço estão exatamente no limite entre os departamentos e setores, que são gerenciados de forma isolada e, geralmente não tem uma visão sistêmica do negócio, principalmente, do valor agregado à atividade e, conseqüentemente, ao cliente (Valls, 2004).

Valls ainda afirma que o fundamento do enfoque por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, independente dos departamentos ou funções envolvidas na realização da atividade (operacional, tática ou estratégica). Esta deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o início até o final. Conforme a autora, esta é a chamada lógica horizontal, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito dessa forma.

Gonçalves (2000a) defende que as organizações estruturadas por tarefas precisam ser redesenhadas para poder funcionar por processos. A Figura 07 mostra uma estruturação baseada em processos.



Figura 07 – Estruturação Baseada em Processos

Fonte: Lima (1999) apud Campos (2003)

Campos (2003) afirma que as maiores oportunidades de melhoria estão exatamente nas interfaces funcionais, os chamados Elos de Transação ou Elos da Cadeia Produtiva, pontos onde o bastão é passado de um setor para outro.

Conforme Wood Jr. e Ruffo (1998), estas cadeias produtivas\* se apresentam interna e externamente nas organizações, isto porque as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados e tornando-se sistemas cada vez mais abertos. Ainda conforme o autor, as fronteiras das organizações estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar. Isto gera uma interdependência entre as organizações no sentido de atender o cliente final, aumentando a necessidade de formação de relacionamentos de parcerias.

---

\* Diferentes denominações são adotadas no sentido de conceituar a cadeia que envolve os agentes econômicos em prol da produção de bens e/ou serviços. Neste trabalho, estaremos adotando os termos usados originalmente por cada autor, mas sempre utilizando como similares os seguintes termos: cadeia de suprimento, cadeia de valor, cadeia produtiva e supply chain.

Para maior compreensão do conceito de cadeia produtiva, algumas definições são apresentadas a seguir.

A cadeia de suprimentos é constituída pelo conjunto de organizações que mantêm relações mútuas do início ao final da cadeia logística, criando valor aos produtos e serviços, desde os fornecedores até o consumidor final (Faria, 2005).

Conjunto de organizações cujos processos, atividades, produtos e serviços são articulados entre si como elos de uma corrente, em uma seqüência lógica progressiva ao longo de todo o processo produtivo de determinado produto ou serviço (Durski, 2003).

Conceição (2004) ressalta que, devido a dificuldade que as organizações encontram para administrar os recursos necessários para simultaneamente projetar, fabricar e distribuir os produtos, a agregação de valor ao longo da cadeia depende, fundamentalmente, da competência de cada elo em prover o melhor nível de serviço dentro da cadeia de suprimentos.

Resende (2001) defende que, com os efeitos da globalização da economia e conseqüente aumento da competitividade, as organizações passaram a reverter o processo de verticalização, dirigindo o foco para o seu próprio negócio (*core business*), gerando a necessidade de encontrar parceiros que integrem sua cadeia produtiva, surgindo assim, as relações interorganizacionais, as cadeias produtivas e seus elos. O surgimento dos elos traduz necessariamente no nascimento de alianças, parcerias, relações de terceirização, contratos formais e outras formas de relação.

Durski (2003) defende que qualquer cadeia produtiva é formada por diversos elos ou fontes, os quais podem ser classificados, de uma maneira geral, em:

- fontes de matéria prima;
- processadores;
- distribuidores ou prestadores de serviços;

- varejistas;
  
- consumidores.

Estas interfaces funcionais (elos) são os pontos no qual o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummler e Brache, 1990 apud Gonçalves, 2000b). Logo, ainda conforme os autores, são nestas transferências que ocorrem as falhas e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais.

Para amenizar os riscos envolvidos nas interfaces funcionais, Durski (2003) defende que, para que haja competitividade na cadeia, faz-se necessário uma integração efetiva entre seus elos, os quais devem estar sempre focados nas necessidades e expectativas dos clientes.

Faria (2005) afirma que estes elos também criam uma oportunidade de reduzir o custo total de atividades inter-relacionadas, podendo constituir-se em fontes poderosas de vantagens competitivas, ao exigir das organizações, coordenação e otimização conjunta das atividades ao longo dos processos.

Apesar de não podermos considerar uma prática adotada em todos os setores da economia, Wanke (1996) afirma que as práticas tradicionais de negócios entre duas ou mais organizações, do tipo ganha-perde, vêm sendo substituídas pelo desenvolvimento de alianças inter-organizacionais sofisticadas, conhecidas muitas vezes por alianças logísticas.

Contudo, ainda conforme Wanke (1996), a experiência tem mostrado que este tipo de relação inter-organizacional de parceria é tão difícil de se estabelecer quanto de se manter.

Resende (2001) defende que uma análise prévia deve ser elaborada antes da formação de parcerias. O autor aborda que a organização deve avaliar os motivos, mensuráveis e não-mensuráveis, que levam à parceria.

## 2.4. Teoria dos Custos de Transação

As organizações não vivem isoladas, nem são auto-suficientes para conquistar seus objetivos. Diante dessa realidade elas interagem, cada vez mais, com os diversos agentes formando as cadeias produtivas, efetuando parcerias e transações e tornando dinâmico e competitivo o mercado em que atuam (Carlini Jr., 2004).

Dentro de uma cadeia produtiva várias são as formas de relações laterais possíveis. Estas se apresentam tanto interna quanto externamente à organização e surgem em forma de contratos formais, contratos verbais, parcerias, relações de trocas internas e externas, entre outras.

O objetivo principal deste tópico é relacionar os aspectos da teoria dos custos de transação (TCT) com a dinâmica de funcionamento dos relacionamentos de parceria existentes dentro das cadeias produtivas.

De acordo com Parkhe (1993) apud Slack (2002), os relacionamentos de parceria são definidos como:

*“Acordos cooperativos relativamente duradouros entre empresas, envolvendo fluxo e ligações que usam os recursos e/ou estruturas de governança de organizações autônomas, para a realização conjunta de metas individuais associadas à missão corporativa de cada empresa patrocinadora” (p. 432).*

Logo, conforme Slack (2002), é esperado que os agentes envolvidos nos relacionamentos cooperem, compartilhando recursos e habilidades, para alcançar benefícios mútuos além dos que esperariam obter agindo sozinhos. Na base do conceito de parceria encontramos a questão da proximidade do relacionamento. Parcerias são relacionamentos próximos, cujo grau será influenciado por vários fatores. Entre eles pode-se citar:

- Compartilhar sucesso;
- Expectativas a longo prazo;



- Aprendizagem conjunta;
- Transparência de informações;
- Resolução conjunta dos problemas; e
- Confiança.

Ainda conforme o autor, entre os fatores citados acima, a confiança é, provavelmente, o elemento chave em relacionamentos de parceria. Nesse contexto:

*“Confiança significa a disposição de um parceiro de relacionar-se com o outro tendo o entendimento de que o relacionamento será benéfico para ambos, mesmo que isso não possa ser garantido. Confiança é largamente tida como o elemento chave em parcerias de sucesso, mas também, de longe, o elemento mais difícil de ser desenvolvido e mantido” (p. 433).*

#### **2.4.1. Contextualização**

Abordando as relações laterais (RL) como uma especificidade encontrada dentro da gestão da cadeia de suprimento (SCM) e esta como uma subdisciplina da gestão das atividades de operação (Figura 08), podemos considerar a existência de consideráveis oportunidades de melhor entendimento e aplicação da teoria dos custos de transação dentro da gestão das atividades de operação,

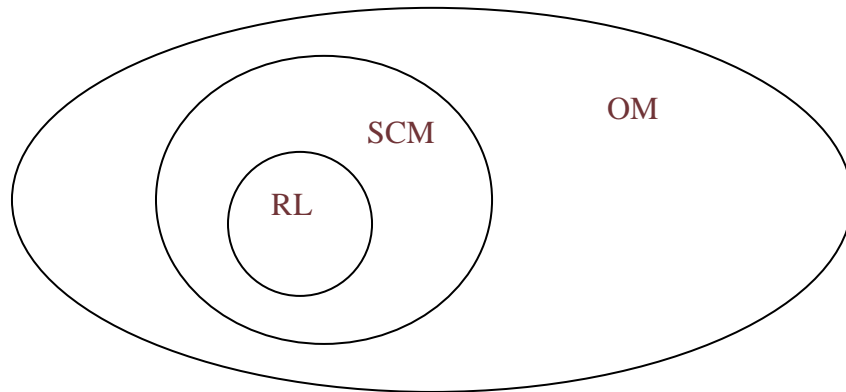


Figura 08 – Contexto relacional - RL x SCM x OM

A Teoria dos Custos de Transação completa aproximadamente sete décadas de evolução desde os primeiros conceitos desenvolvidos por Ronald Coase em 1937. Mas foi a partir do trabalho *Markets and Hierarchies* (1975) de Williamson, que os esforços no interesse desta teoria foram catalisados. Neste trabalho o autor apresentou um enfoque interdisciplinar para a teoria dos custos de transação considerando-a como um fenômeno das ciências sociais (Grover, 2003).

Como consequência, várias áreas como sociologia, teoria organizacional, finanças, sistemas de informações, direito e marketing, tem se alimentado dos *insights* surgidos a partir das lentes dos custos de transação (Barney, 1990; Rindfleisch and Heide, 1997).

Mas apesar do crescente número de trabalhos realizados em áreas diversas, pouco tem sido desenvolvido, a partir desta teoria, em prol da Gestão das Atividades de Operação (OM). De acordo com Grover (2003), isto pode ser justificado por quatro fatores:

- Falta de uma direção clara na aplicabilidade da teoria dos custos de transação nas questões da gestão das atividades de operação;
- O uso limitado da economia como uma disciplina de referência na gestão das atividades de operação;
- O específico e, às vezes, opaco vocabulário associado com esta teoria;

- O recente uso dos conceitos e métodos das ciências sociais na gestão das atividades de operação.

O interesse na gestão da cadeia de suprimento está evoluindo rapidamente e já se tornou fator de grande interesse para pesquisadores e gestores nos últimos anos. Conforme Hobbs (1996), a análise dos custos de transação pode disponibilizar um possível entendimento e avaliação das relações dentro da cadeia de suprimento otimizando os resultados para todos os envolvidos.

#### **2.4.2. Teoria Neoclássica X Nova Economia Institucional**

O ponto central da teoria neoclássica é o conceito da firma operando em perfeita competição, com um grande número de competidores, todos produzindo o mesmo produto, sobre as mesmas condições de custo e todos enfrentando as mesmas curvas de demanda. Ainda de acordo com esta teoria, é assumido que os agentes econômicos envolvidos possuem informações perfeitas e sem incertezas em relação a fatores como preço, característica dos produtos e comportamento dos agentes (Hobbs, 1996).

Ainda conforme o autor, a análise econômica Neoclássica concentra-se no equilíbrio dos resultados de mercado e trata as transações como se estas ocorressem em um ambiente econômico *frictionless*, ou seja, sem atritos. Conforme Vieira (2004), a tradicional teoria econômica define a firma como uma função de produção onde os insumos, por meio de uma dada tecnologia, são transformados em produto final de forma eficiente, ou seja, minimizando os custos de produção.

*“A visão neoclássica talvez tenha os seus pressupostos mais heróicos ligados ao tratamento dado à firma, ao consumidor e mais especialmente ao próprio processamento do equilíbrio do mercado após um choque. A firma é vista como uma entidade otimizadora, totalmente indiferente à sua estrutura interna e aos condicionantes do ambiente, exceto aos preços. Os consumidores decodificam todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem dificuldades e são capazes de escolher “racionalmente” entre grupos alternativos de bens”* (Zylbersztajn, 1995, p. 13).

Uma nova corrente de pesquisa surge a partir dos trabalhos de Coase na década de 30. A teoria dos custos de transação (ECT) faz parte desta corrente de pesquisa conhecida como nova economia das instituições (NEI), escola do pensamento econômico contemporâneo, focada na análise das variáveis institucionais, transacionais e organizacionais que compõem o universo de atuação das organizações (Cabral, 2004).

A nova economia das instituições parte do pressuposto que as instituições fazem a diferença e são suscetíveis de análise, à medida que reduzem as incertezas, moldando as interações entre os indivíduos, impondo restrições formais como leis, direitos de propriedade ou informais, fundamentada em fatores como códigos de ética e/ou tabus. (North, 1990 apud Cabral, 2004).

Coase (1937) aborda que antes de entender qual o papel da firma, se faz necessário entender o porquê da existência da firma e quais as forças governam as atividades econômicas. Ao contrário da teoria neoclássica, a abordagem de Coase reconhece a existência de custos para usar o mecanismo do mercado. Nestes, incluem os custos de descobrir o preço ideal, os custos de negociação e os custos de especificar detalhadamente todas as variáveis das transações para contratos de longo prazo. Estes custos foram mais tarde denominados de custos de transação (Hobbs, 1996).

Coase (1937) propõe especificamente que, sob certas condições, os custos de levar a cabo trocas econômicas em um mercado, podem exceder os custos de organizar essa troca dentro da organização. Neste contexto, conforme Rindfleisch e Heide (1997), os custos de transação são os custos de fazer funcionar o sistema e incluem custos *ex-ante*, como escrever e negociar contratos e custos *ex-post*, tais como monitoramento e execução de acordos.

Uma adoção comum na literatura é a divisão dos custos de transação em três principais categorias: custos de informação, custos de negociação e custos de monitoramento (Hobbs, 1996).

Conforme Zylbersztajn (1995):

*“A principal nova dimensão trazida pela economia dos custos de transação, foi a morte do “auctioneer” (leiloeiro), que como em um toque de mágica, trazia à tona quais os preços prevalentes no sistema após o seu desequilíbrio. Agora, esta figura mítica que resolvia*

*todos os problemas associados à compreensão da chamada estática comparativa neoclássica, tem de conviver com a realidade. Perde-se em estilo, mas se ganha em realismo e poder explanatório” (p. 16).*

### **2.4.3. Características Comportamentais dos Agentes**

Quando nos referimos às razões da existência dos custos de transação, dois pressupostos chaves do comportamento humano são mencionados (Yongjian; Ning; Xiaofang, 2005): A racionalidade humana e o oportunismo.

Racionalidade humana significa que apesar do ser humano ter a intenção de tomar sempre a decisão mais racional, sua capacidade de avaliar meticulosamente todas as possíveis alternativas para decisão é fisicamente limitada (Hobbs, 1996). Segundo Williamson (1993) apud Vieira (2004):

*“Racionalidade limitada refere-se ao comportamento do agente que pretende ser racional, mas que devido à condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar informações, a racionalidade não é conseguida totalmente” (p. 03).*

A teoria dos custos de transação aborda a racionalidade limitada como um problema sobre condições de incerteza. Esta característica dificulta o detalhamento das condições envolvidas na transação, e isto ocasiona um problema econômico. Se fosse possível considerar o ser humano com uma racionalidade ilimitada, todas as contingências poderiam ser incorporadas no contrato e os agentes envolvidos na transação não teriam que dispensar esforços em processos de renegociação (Grover, 2003).

Segundo Williamson (1985) apud Vieira (2004):

*“O oportunismo refere-se a ações que resultam de assimetrias de informações associadas a esforços premeditados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar ou, de alguma forma, manipular informações que interessem a outra parte da transação” (p. 03).*

Os tomadores de decisão podem, de forma intencional e inescrupulosamente, procurar servir seus próprios interesses através de mentiras, enganos, trapaças e violação de compromissos (Barney, 1990).

Na teoria dos custos de transação, a existência do oportunismo aumenta os custos de transação na forma de monitoramento e salvaguardas que visam obter certeza que a outra parte não agirá de forma oportunista (Grover, 2003).

Em resumo, ainda na visão de Grover (2003), estas características comportamentais são diferentes facetas da teoria dos custos de transação e juntas tenderão a aumentar os custos de transação, forçando assim, a necessidade de mecanismos de governança que possam oferecer alternativas para organizar as transações.

#### **2.4.4. Características das Transações**

A unidade básica de análise da teoria dos custos de transação é a transação, definida por Williamson (1985) como o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido por meio de uma interface tecnologicamente separável.

Vários atributos são encontrados na literatura para caracterizar uma transação. De forma mais abrangente, os atributos levantados por Williamson (1989) citado por Vieira (2004) são os principais:

- a frequência com que a transação ocorre;
- o grau e o tipo de incerteza;
- a especificidade de ativos envolvidos.

Conforme Cabral (2004), estes são os três atributos observáveis na teoria dos custos de transação e com eles é possível mensurar e inferir os custos em diferentes tipos de transações,

contribuindo para a determinação do grau de integração vertical em uma determinada atividade econômica.

A frequência está relacionada ao número de vezes que uma transação é realizada. A partir do momento em que as partes repetem uma transação, há uma redução de incerteza quanto ao não-cumprimento do contrato. A frequência das transações reduz os custos *ex ante*. Conforme Vieira (2006), aumentando a frequência, os custos de transação tendem a baixar (Figura 09).

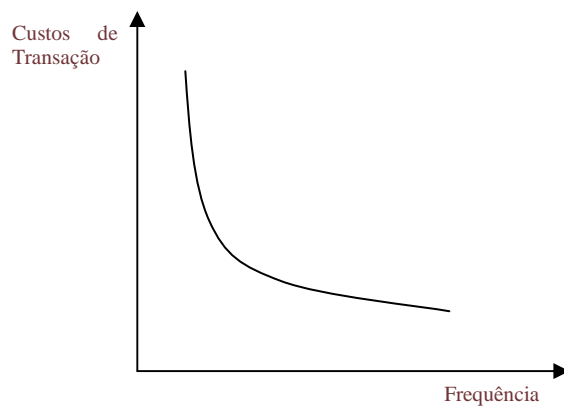


Figura 09 – Frequências das Transações em Relação aos Custos de Transação

Fonte: Vieira (2006)

*“A frequência com que uma transação é realizada tem importância para a diluição dos custos dos mecanismos utilizados na realização da transação. Maior frequência na realização de uma transação também possibilita que os agentes envolvidos tenham maior conhecimento uns dos outros e que construam uma reputação” (Vieira, 2004, p. 04).*

Carlini Jr. (2004) cita que existem diferentes abordagens em relação ao atributo incerteza mas que vale citar o sentido do atributo incerteza como a ausência de informações completas envolvendo uma transação. Conforme Farina (1997), este aspecto aumenta a incerteza que envolve a transação, levando a um aumento dos custos de transação.

Grover (2003), aprofundando o estudo sobre incerteza, divide esta em dois tipos:

- Incerteza do ambiente, a qual aborda fatores como tecnologia, variedade dos volumes de demanda e imprevisibilidade própria do ambiente;
- Incerteza comportamental, a qual aborda problemas de assimetria de informação e avaliação de desempenho.

Bello (1997), outro autor que aborda a incerteza do ambiente, cita que esta se refere à complexa, pouco conhecida e turbulenta natureza do ambiente no qual as organizações estão inseridas. Já em relação à incerteza comportamental, Yongjian (2005) ressalta que esta surge da imprevisibilidade do comportamento dos outros agentes.

A especificidade dos ativos é introduzida por Williamson (1993) apud Carlini (2004), para designar a perda de valor dos investimentos no caso de quebras oportunísticas dos contratos.

Conforme Carlini Jr. (2004), um ativo é específico quando sua realocação para outra atividade, no caso de um rompimento de contrato, por exemplo, é praticamente inexistente. Ainda conforme o autor, a especificidade de ativos coloca em risco o investimento feito, caso a transação não seja realizada pelo fato de o uso alternativo desse investimento ser baixo ou não existir. A especificidade dos ativos surge quando uma das partes tem recursos investidos e estes têm pouco ou nenhum valor para usos alternativos (Hobbs, 1996). Segundo Williamson (1985), esta característica é o principal fator responsável pela determinação da estrutura de governança a ser adotada.

Conforme Williamson (1991a) apud Azevedo (1996), vários tipos de especificidade de ativos podem ser encontrados:

- especificidade locacional - a localização próxima de firmas de uma mesma cadeia produtiva economiza os custos de transporte e armazenagem e significa retornos específicos a essas unidades produtivas;
- especificidade de ativos físicos - acontece quando há investimento em máquinas e equipamentos para atender uma atividade específica, cuja realocação no mercado ocorre com acentuada perda de valor;



- especificidades de ativos humanos - toda a forma de capital humano específico a uma determinada atividade;
- ativos dedicados - relativos a um montante de investimento cujo retorno depende da transação com um agente particular e, portanto, relevante individualmente;
- especificidade de marca - se refere ao capital, nem físico nem humano, que se materializa na marca de uma empresa, sendo particularmente relevante no mundo das franquias;
- especificidade temporal - onde o valor de uma transação depende, sobretudo do tempo em que ela se processa, sendo especialmente relevante no caso da negociação de produtos perecíveis.

#### **2.4.5. Dimensões de Medição dos Custos de Transação**

*When you cannot measure, your knowledge is meager and unsatisfactory.*

Lord Kelvin

(Inscrição no prédio de ciências sociais da Universidade de Chicago)

Considerando o amplo campo em que a teoria dos custos de transação pode atuar e a dificuldade de identificação e mensuração dos custos de transação, é comum o surgimento de um vasto número de metodologias, aplicações, conceitos e observações em relação a melhor forma de mensuração dos custos de transação (Wang, 2003; Collins, 1991; Hobbs, 1996).

Dado o contexto deste trabalho, uma interessante abordagem encontrada na literatura é o trabalho de Grover (2003). Neste trabalho são levantadas quatro dimensões de medição contextualizadas dentro do campo de operações / cadeia de suprimentos com foco no que o autor chama de *Long-term Buyer–Supplier Relationships* (Figura 10):

- (a) Esforço requerido em desenvolver a relação com o parceiro (*Effort*);

(b) Monitorar o desempenho do parceiro (*monitor*);

(c) Acesso aos problemas que podem surgir na relação com o parceiro (*problem*); e

(d) A probabilidade do parceiro tirar vantagem da relação (*advantage*).

Um conjunto completo dos itens referentes a cada dimensão pode ser visto no Anexo 01 (Grover, 2003).

De acordo com Grover (2003), estas quatro dimensões agrupadas refletem todos os elementos necessários para análise dos custos de transação.

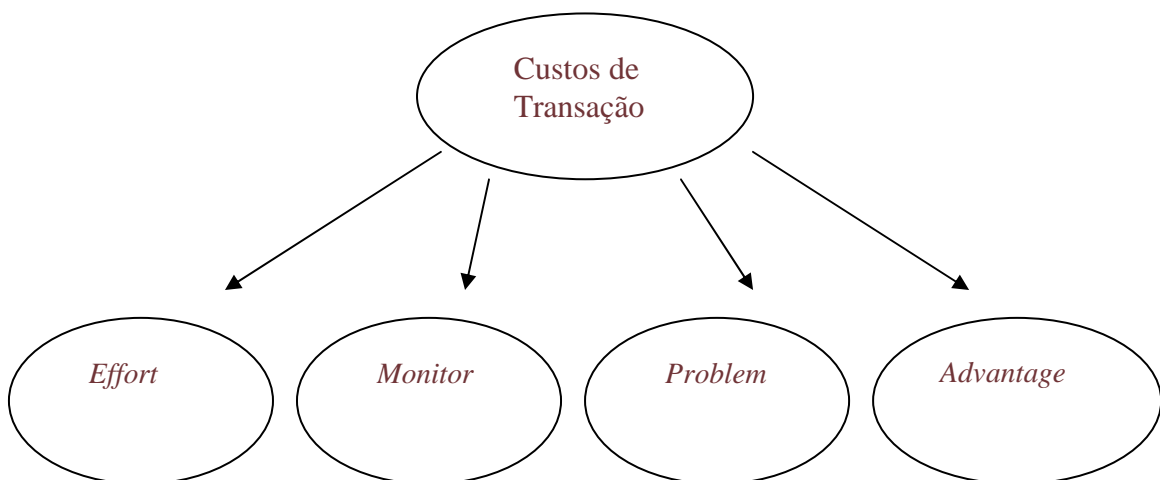


Figura 10 – Dimensões para Medição

Fonte: Grover (2003)

#### 2.4.6. Críticas à Teoria dos Custos de Transação

Uma das principais críticas direcionadas à teoria dos custos de transação é a que o sucesso da mensuração dos custos de transação de forma prática está muito distante dos desenvolvimentos teóricos sobre o assunto, o que dificulta a comprovação dos argumentos

teóricos levantados (Hobbs, 1996). Ainda conforme o autor, a lacuna está na dificuldade de separar os custos de produção dos custos de transação.

Esta dificuldade no levantamento de valores quantitativos para os custos de transação, independente da área de aplicação (finanças, operações, etc.), é um consenso entre muitos autores (Grover, 2003; Wang, 2003; Hobbs, 1996).

Duas outras críticas são recorrentes na literatura:

- a excessiva orientação para a análise individual tanto das transações quanto das firmas (sendo, portanto, baixo o seu potencial explicativo para a análise dos vínculos de relacionamentos em contextos mais amplos, como o de uma cadeia de suprimentos);
- o caráter estático das suas análises comparativas, o foco primordialmente orientado para transações que envolvem ativos físicos, em detrimento dos ativos intangíveis, tais como as economias de aprendizagem, as capacidades dinâmicas e a reputação das firmas (Barney, 1999; Barney e Hansen, 1994; Nohria, 1992; Lorenzoni e Lipparini, 1999 apud Bronzo e Honório, 2005).

## CAPÍTULO 03 – ESTUDO DE CASO

---

*Este capítulo tem como objetivo descrever as características do estudo de caso abordado na pesquisa. Nele estão apresentadas as características do negócio e das organizações.*

---

Com o objetivo de investigar uma relação de parceria dentro do seu contexto real e verificar a aplicabilidade dos conceitos defendidos pela teoria dos custos de transação, foi escolhido um estudo de caso que aborda a relação de parceria entre duas organizações que atuam no setor de mineração em nível mundial. A parceria entre as organizações encontra-se em plena atuação, com uma organização fornecendo produtos para outra, conforme detalhes pré-estabelecidos entre as partes.

### **3.1. Caracterização das Organizações**

As duas organizações envolvidas na relação de parceria foram tratadas no decorrer da pesquisa como Organização Fornecedora e Organização Compradora. Isto visa manter sigilo dos dados e informações coletadas durante o estudo de caso, evitando prováveis transtornos para as organizações e pessoas envolvidas.

### 3.1.1. Organização Fornecedora

A Organização Fornecedora é uma empresa de mineração de médio porte, de nacionalidade Brasileira, dedicada a explorar pequenos depósitos minerais de metais básicos. Foi fundada em 2004 por meio da criação de duas unidades de negócio baseadas em dois depósitos minerais conhecidos, localizados no estado de Goiás e no estado do Mato Grosso. Atualmente a organização tem cerca de 550 funcionários.

Para permitir que cada depósito pudesse alcançar financiamentos próprios, cada unidade de negócios foi constituída de forma separada, o que também permitiu que benefícios fiscais específicos dos estados de Goiás e Mato Grosso pudessem ser alcançados.

Atualmente, as duas unidades de negócio atingem, juntas, um faturamento médio de R\$ 250 milhões por ano e são divididas da seguinte forma:

- Uma unidade que explora uma jazida de zinco em Mato Grosso;
- Uma unidade que explora uma jazida de níquel em Goiás.

Desde a criação das duas unidades, a ênfase foi a definição de contratos de venda de longo prazo que garantissem preços mínimos e taxas de retorno atraentes. Por isso, tanto o produto principal (concentrado de zinco e níquel) quanto o subproduto (concentrado de cobre) foram negociados nas fases iniciais do projeto.

Os concentrados de zinco e níquel (produtos principais) são vendidos para um grupo Brasileiro e o concentrado de cobre (subproduto) é vendido para a Organização Compradora, uma *trader*\* que investe neste segmento.

---

\* *Trader – Empresa especializada em comércio exterior e negócios internacionais, capacitada a intermediar negociações e transações comerciais internacionalmente.*

Desde o início de 2007, a empresa opera as duas unidades processando aproximadamente 900 mil toneladas de minério, resultando em uma produção anual de 90 mil toneladas de concentrado de níquel (teor médio 5,5%), 24 mil toneladas de concentrado de zinco (teor de 50%) e 24 mil toneladas de concentrado de cobre (teor médio de 30%), sendo o restante considerado rejeito (um dos maiores problemas da organização). Junto com o concentrado de cobre estão contidos outros metais, sendo que o ouro e a prata são pagos através de fórmulas paramétricas. A produção dos dois metais atinge o volume anual de 15 mil onças\* de ouro e 230 mil onças de prata.

Após investir R\$150 milhões e contratar aproximadamente 550 profissionais entre engenheiros, advogados, contadores, técnicos especializados e operários qualificados, a fornecedora deverá atingir sua plena capacidade até o mês de Junho de 2007. Suas reservas de minério garantem uma vida útil para o empreendimento de pelo menos 05 anos. Pesquisas geológicas estão sendo realizadas nas regiões dos empreendimentos para confirmar a existência de novas reservas e assim iniciar estudos de viabilidade para o aumento da vida útil do empreendimento.

### **3.1.2. Organização Compradora**

A Organização Compradora foi fundada em 1974 com foco no seguimento de metais ferrosos e não-ferrosos, minerais e óleos brutos. Com o passar dos anos foi expandindo suas atividades e incorporando empreendimentos nos setores de energia e agricultura. Sua sede está localizada na Suíça e atualmente, direta e indiretamente, emprega aproximadamente 50.000 pessoas em 23 plantas em 14 países.

Atualmente a organização atua com três principais setores:

- Metal e minerais (bauxita, zinco, cobre e outros);

---

*\*Uma onça é equivalente a 31.105 gramas e é utilizada como medida para comercialização de metais preciosos.*

- Energia (óleo e carvão);
  
- Agricultura (milho, arroz, feijão e outros).

Estes setores comercializam produtos gerados nas próprias unidades da organização (extração, refino, processamento e fundição), tanto quanto produtos comprados de terceiros.

Atualmente, a Organização Compradora é uma dos maiores fornecedores de commodities\* e materiais crus para indústrias automotivas, geradoras de energia e do ramo de alimentos ao redor do mundo. No Brasil tem aproximadamente 350 funcionários e sua sede está localizada no estado do Rio de Janeiro.

### **3.2. Caracterização do Negócio**

O negócio em questão envolve o relacionamento de parceria entre duas organizações que atuam no setor de mineração em nível mundial. A fase de formação iniciou-se em Junho de 2006 e durou 04 meses corridos. A parceria envolve o fornecimento de 24 mil toneladas por ano de concentrado de cobre durante o período de 04 anos, a partir de Dezembro de 2006. Estes volumes serão divididos em 21 entregas por ano correspondendo a R\$ 85 milhões de faturamento por ano de contrato, aproximadamente, 34% do faturamento da Organização Fornecedora. As entregas serão feitas por transporte rodoviário até o porto da cidade do Rio de Janeiro e o restante do transporte será feito por via marítima através de navio médio calado\*\*.

---

\* *Commodities são produtos "in natura", cultivados ou de extração mineral, que podem ser estocados por certo tempo sem perda sensível de suas qualidade, como suco de laranja congelado, soja, trigo, bauxita, prata ou ouro. Commodities é uma forma de investimento, uma opção entre as tantas opções de investimento no mercado, como poupança ou Fundos de Investimento.*

\*\* *Navios de médio porte*

Conforme a Organização Compradora, o destino final do concentrado de cobre são fundições e metalurgias localizadas nos países asiáticos, principalmente, China.

A Organização Fornecedora investiu R\$ 150 milhões para dar início ao negócio e a Organização Compradora teve apenas gastos com viagens, telefonemas, pequenas adaptações, deslocamentos de profissionais de outras unidades e formação de equipe.

Na parceria não existem problemas relacionados ao fator sazonalidade e, conforme a Organização Fornecedora, os riscos internos envolvidos no negócio foram resumidos em cinco principais itens:

- Variação rápida e profunda do preço internacional do cobre. O contrato garante um preço mínimo que permite manter o negócio em operação;
- Problemas estruturais em uma das minas. Item considerado raro, mas com forte foco na prevenção. É considerado o maior desastre da mineradora;
- Término inesperado das reservas de minério. A Geologia faz estudos e amostragens que permitem um horizonte confiável do minério. São raríssimos os casos como estes e o erro está sempre no método utilizado pela geologia nos estudos iniciais;
- Riscos relacionados a fatores de segurança do trabalho. Foco na prevenção. Apesar deste fator raramente parar uma mina, pode criar problemas sérios se não forem tratados a tempo;
- Riscos relacionados ao meio ambiente. O maior risco está no rompimento do dique de rejeitos. A organização tem bacias de contenção temporária protegendo os cursos de água que poderiam ser afetados e um plano de recuperação ambiental aprovado pelas agências reguladoras. Foco na prevenção.

Como plano de contingência para um provável imprevisto na parceria por parte da Organização Compradora, a Organização Fornecedora pode buscar parceria com uma outra *trader*, tentar a venda direta para clientes no Brasil ou mesmo exportar diretamente aos usuários finais.



## CAPÍTULO 04. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

---

*Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados levantados por meio da aplicação dos questionários e das entrevistas feitas com os envolvidos a fim de entender a relação de parceria estudada.*

---

### **4.1. Apresentação dos Dados**

A Tabela 06 apresenta os dados relacionados à etapa 02 do questionário. Esta etapa tem o foco no levantamento dos itens considerados importantes para a realização de uma parceria benéfica para as duas organizações envolvidas. Esta etapa visa levantar quais os valores que cada organização acredita e busca em relação a um processo de parceria, no momento que antecede a formação do negócio.

Tabela 06 – Comparativo de Itens Importantes para uma Parceria Efetiva

ITEM/DESCRIÇÃO	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA	DIFERENÇA DE VISÃO	OBSERVAÇÃO
Compartilhamento de dados operacionais	Alta importância	Média/Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Compartilhamento de dados estratégicos	Alta importância	Média/Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Compartilhamento de custos	Média importância	Média/Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Tempo dedicado à formação da parceria	Muito alto /Imprescindível	Média importância	N3	Grande diferença de visão
Envolvimento das áreas funcionais das duas empresas	Alta importância	Média importância	N2	Pequena diferença de visão
Envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas	Muito alto /Imprescindível	Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Relacionamento de Confiança	Muito alto /Imprescindível	Média/Alta importância	N2	Pequena diferença de visão
Histórico de transação com o parceiro	Muito alto /Imprescindível	Nenhuma importância	N6	Grande diferença de visão
Relacionamentos com interdependência dos parceiros	Média importância	Baixa/Média importância	N1	Pequena diferença de visão
Supervisão sobre as atividades do parceiro	Baixa/Média importância	Baixa importância	N1	Pequena diferença de visão
Compartilhamento de Objetivos e metas	Média/Alta importância	Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro.	Muito alto /Imprescindível	Média importância	N3	Grande diferença de visão
Participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro	Alta importância	Baixa importância	N4	Grande diferença de visão
Necessidade de flexibilidade de mudanças na produção, entregas, etc.	Média importância	Média importância	Similar	Visões similares
Relação de reciprocidade (dar e receber em troca)	Média importância	Média/Alta importância	N1	Pequena diferença de visão
Exclusividade de equipe	Baixa importância	Baixa importância	Similar	Visões similares
Formalização (contrato) dos acordos pré-definidos	Muito alto /Imprescindível	Muito alto /Imprescindível	Similar	Visões similares
Tempo de retorno dos ganhos	Média/Alta importância	Muito alto /Imprescindível	N2	Pequena diferença de visão

As Tabelas 07 e 08 apresentam os dados referentes às etapas 03a e 03b do questionário de pesquisa. Elas mostram, respectivamente, os resultados levantados em relação às dimensões de medição dos custos de transação e em relação às características das transações.

Tabela 07 - Comparativo das Dimensões de Medição dos Custos de Transação

ITEM/DESCRIÇÃO	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA	DIFERENÇA DE VISÃO	OBSERVAÇÃO
<b>Esforço requerido em desenvolver a relação com o parceiro (<i>effort</i>)</b>				
Foram entendidas, de forma clara, as vantagens deste relacionamento para sua organização?	Melhor impossível	Sim	N1	Pequena diferença de visão
Esforços significantes foram requeridos para agrupar as informações necessárias para esboçar a relação de trabalho com o parceiro?	Sim	Sim	Similar	Visões similares
Os levantamentos das questões principais e detalhes necessários do relacionamento com o parceiro foram feitos de forma fácil e honesta?	Melhor impossível	Sim	N1	Pequena diferença de visão
Qual o nível de informações necessárias que não eram de conhecimento dos agentes?	Nenhum	Alto	N5	Grande diferença de visão
Foi requerido significativo esforço para determinar os papéis individuais da nossa empresa e do parceiro?	Não com exceções	Sim	N3	Grande diferença de visão
Ficaram questões não esclarecidas ou sem respostas na fase de formação da parceria?	Não	Sim	N4	Grande diferença de visão
Qual o nível de comprometimento do parceiro na fase de formação da parceria?	Altíssimo	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Qual o nível de ações oportunistas presentes no comportamento do parceiro durante a fase de formação da parceria?	Nenhum	Alto	N5	Grande diferença de visão
Qual o nível de atritos existentes devido a interesses conflitantes na parceria?	Baixo	Alto	N4	Grande diferença de visão
Qual o nível de esforço necessário para resolução destes atritos?	Baixo	Alto	N4	Grande diferença de visão

Como você considera o tempo requerido para formação da parceria?	Baixo	Alto	N4	Grande diferença de visão
Na fase de desenvolvimento da relação (atividades de elaboração de contratos, coleta e processamento de informações, negociação e estabelecimento de salvaguardas contratuais), qual o nível de esforço exigido para levantamento das informações relacionadas aos custos desta fase?	Médio/Alto	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Foi possível mensurar os custos envolvidos nesta fase?	Não com exceções	Sim com ressalvas	N2	Pequena diferença de visão
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	Baixo	Médio / Alto	N3	Grande diferença de visão
<b>Monitorar o desempenho do parceiro (<i>monitor</i>)</b>				
É fácil dizer se sua organização está recebendo tratamento satisfatório do parceiro?	Melhor impossível	Sim	N1	Pequena diferença de visão
É fácil detectar se as especificações de qualidade estão fora dos padrões pré-determinados?	Sim	Sim	Similar	Visões similares
Você está em uma posição confortável que permita avaliar o quão satisfatório é o tratamento do nosso parceiro conosco?	Sim	Sim	Similar	Visões similares
Qual o seu nível de atuação no monitoramento da relação de parceria?	Altíssimo	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Uma avaliação precisa do parceiro exige muito esforço?	Não	Sim	N4	Grande diferença de visão
Qual o seu nível de satisfação em relação às informações levantadas no processo de monitoramento?	Alto	Médio / Alto	N1	Pequena diferença de visão
É possível mensurar os custos inseridos no monitoramento das atividades do parceiro?	Melhor impossível	Sim com ressalvas	N2	Pequena diferença de visão
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	Alto	Médio / Alto	N1	Pequena diferença de visão
Existe muita preocupação por parte do parceiro em monitorar a sua participação na parceria?	Sim	Sim com ressalvas	N1	Pequena diferença de visão
<b>Acesso aos problemas que podem surgir na relação com o parceiro (<i>problem</i>)</b>				

O enfoque para resolução de problemas na relação com o parceiro é bem definido?	Sim	Sim com ressalvas	N1	Pequena diferença de visão
A resolução dos problemas se torna um grande desafio devido a natureza do produto?	Não	Sim com ressalvas	N3	Grande diferença de visão
Como você considera a frequência de ocorrência de problemas?	Baixo	Médio / Alto	N2	Pequena diferença de visão
É possível mensurar os custos inseridos nesta fase?	Sim	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	Alto	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Qual o nível de facilidade para discutir o problema com o parceiro?	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Qual o nível de disponibilidade do parceiro para resolução de problemas?	Altíssimo	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Apesar das soluções dos problemas serem alcançadas, estas geralmente precisam ser altamente customizadas?	Não	Sim com ressalvas	N3	Grande diferença de visão
Apesar das soluções dos problemas serem alcançadas, estas são consideradas satisfatórias?	Melhor impossível	Sim com ressalvas	N2	Pequena diferença de visão
<b>A probabilidade do parceiro tirar vantagem da relação (<i>advantage</i>)</b>				
Existe a possibilidade de o parceiro tentar buscar seu próprio interesse às custas da sua organização?	Nenhuma	Médio / Alto	N4	Grande diferença de visão
Existe uma forte atração para o parceiro ocultar ou distorcer informações em benefício próprio?	Não	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
É fácil para o parceiro acordar a execução de tarefas e, mais tarde, “escapar” sem a realização das mesmas?	Não	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Qual a possibilidade da sua organização aumentar a participação (ganho) no negócio e, conseqüentemente, seu parceiro aumentar (ganhar) também?	Nenhuma	Médio / Alto	N4	Grande diferença de visão
Qual a possibilidade da sua organização aumentar a participação (ganho) no negócio e, conseqüentemente, seu parceiro diminuir (perder ou deixar de ganhar)?	Nenhuma	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável

Tabela 08 – Comparativo das Características da Transação

DESCRIÇÃO	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA	PONTO DE VISTA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA	DIFERENÇA DE VISÃO	OBSERVAÇÃO
<b>Frequência</b>				
A frequência com que as transações ocorrem está conforme o planejado inicialmente?	Melhor impossível	Sim com ressalvas	N2	Pequena diferença de visão
Este nível de frequência está de acordo com o ideal?	Sim	Sim com ressalvas	N1	Pequena diferença de visão
Qual o nível de variáveis que podem afetar a frequência das transações?	Alto	Médio / Alto	N1	Pequena diferença de visão
É fácil detectar preventivamente se certa transação (entrega) não ocorrerá no prazo estabelecido?	Melhor impossível	Sim com ressalvas	N2	Pequena diferença de visão
É de fácil compreensão que a medida que a frequência das transações cresce o nível de incerteza envolvido diminui?	Não	Sim com ressalvas	N3	Grande diferença de visão
Qual o nível de dificuldade para mensurar os custos envolvidos no caso do não cumprimento das entregas na frequência pré-estabelecida?	Baixo	Médio	N2	Pequena diferença de visão
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados?	Alto	Médio	N2	Pequena diferença de visão
<b>Incerteza</b>				
Qual o nível de dificuldade para obter informações precisas sobre o ambiente no qual a parceria ocorre?	Baixo	Médio/Alto	N3	Grande diferença de visão
Qual o nível de dificuldade para obter as mesmas informações que o parceiro obtém a respeito do ambiente no qual a parceria ocorre?	Médio/Alto	Médio/Alto	Similar	Visões similares
Qual o nível de informações de nossa propriedade que iria proporcionar grande vantagem para o parceiro se este tivesse acesso a estas informações?	Baixo	Alto	N4	Grande diferença de visão
É frequente a ocorrência de assimetria de informação? (uma parte ter informações importantes que a outra não tem)	Não	Sim com ressalvas	N3	Grande diferença de visão

Qual o nível de turbulência do ambiente no qual a parceria se desenvolve?	Baixo/Médio	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Qual o nível de informações confiáveis que sua organização detém em relação a parceria?	Alto	Alto	Similar	Visões similares
É fácil ocorrerem intervenções na parceria devido a ações não controláveis? (Ex.: ações governamentais)	Sim com Ressalvas	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Qual o nível de incerteza em relação ao cumprimento dos padrões de qualidade pré-definidos do produto/serviço fornecido?	Baixo/Médio	Médio/Alto	N2	Pequena diferença de visão
Qual o nível de ocorrência de fatores não previstos na relação?	Baixo/Médio	Considerou Item Não Aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
<b>Especificidade de ativos</b>				
Qual o nível de investimento em ativos realizado para a efetivação da transação que tem pouco ou nenhum valor para uso alternativo?	Baixo	Baixo	Similar	Visões similares
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade locacional? (ocorre no momento em que firmas de uma mesma cadeia se localizam próximas umas das outras. Nesse caso, as firmas obterão uma redução nos custos, principalmente os de frete e armazenagem).	Nenhum	Médio	N3	Grande diferença de visão
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade de ativos dedicados? (observa-se quando são realizados investimentos para atender às necessidades de um cliente particular, e, caso haja ruptura contratual, sua realocação no mercado ocasiona perda de valor).	Baixo	Médio / Alto	N3	Grande diferença de visão
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade de ativos humanos? (surge quando há investimento em determinados indivíduos, que acumulam conhecimentos específicos, cujo aproveitamento em outra atividade ou em outra organização é dificultado por sua alta especialização).	Baixo	Médio / Alto	N3	Grande diferença de visão
Qual o nível de investimento de ativos de especificidade de ativos físicos? (acontece quando há investimento em máquinas e equipamentos para atender uma atividade específica, cuja realocação no mercado ocorre com acentuada perda de valor).	Altíssimo	Médio / Alto	N2	Pequena diferença de visão

Qual o nível de investimento de ativos de especificidade temporal? (verifica-se, principalmente, quando o fator tempo é preponderante para o sucesso de uma transação. Esse tipo de especificidade é importante quando envolve produtos perecíveis).	Nenhum	Baixo	N1	Pequena diferença de visão
Qual o nível de dificuldade que um novo concorrente terá para se tornar uma ameaça real ao negócio, ou seja, fazer com que o parceiro prefira trabalhar com ele?	Baixo	Médio / Alto	N3	Grande diferença de visão

As Tabelas 09 e 10 apresentam os dados relacionados à última etapa do questionário de pesquisa. O foco desta etapa está na avaliação que cada organização faz do seu próprio desempenho e do desempenho do parceiro dentro da relação de parceria.

Tabela 09 – Desempenho da Organização Fornecedora

ITEM/DESCRIÇÃO	AUTO AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA	AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA	DIFERENÇA DE VISÃO	OBSERVAÇÃO
Envolvimento da alta gerência ou diretoria na parceria	Muito alto/Perfeito	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Participação das equipes em conjunto	Médio/Alto	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro	Médio/Alto	Médio/Alto	Similar	Visões similares
Utilização de sistema de informação para troca automática de dados	Baixo	Alto	N4	Grande diferença de visão
Transparência na comunicação entre parceiros para resolução de contingências	Muito alto/Perfeito	Médio/Alto	N2	Pequena diferença de visão
Capacidade técnica e gerencial	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Acessibilidade na fase de formação da parceria	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Acessibilidade para resolução de problemas não previstos	Muito alto/Perfeito	Médio/Alto	N2	Pequena diferença de visão
Planejamento conjunto de melhorias na parceria	Muito alto/Perfeito	Médio/Alto	N2	Pequena diferença de visão
Compartilhamento de novas informações	Alto	Médio/Alto	N1	Pequena diferença de visão
Interdependência (importância de um para o outro) na relação	Médio	Médio/Alto	N1	Pequena diferença de visão



Flexibilidade de mudança de parâmetros	Baixo/Médio	Médio/Alto	N2	Pequena diferença de visão
Grau de reciprocidade (dar e receber) na relação com o parceiro	Alto	Médio/Alto	N1	Pequena diferença de visão
Grau de preocupação com a qualidade dos produtos/serviços	Muito alto/Perfeito	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Grau de preocupação com a diminuição dos custos do negócio	Muito alto/Perfeito	Considerou item não aplicável	N/A	Um dos agentes considerou o item Não Aplicável
Grau de preocupação com a parceria	Muito alto/Perfeito	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Grau de preocupação com o sucesso do parceiro	Muito alto/Perfeito	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Confiança no parceiro	Alto	Alto	Similar	Visões similares

Tabela 10 – Desempenho da Organização Compradora

ITEM/DESCRIÇÃO	AUTO AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA	AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COMPRADORA POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO FORNECEDORA	DIFERENÇA DE VISÃO	OBSERVAÇÃO
Envolvimento da alta gerência ou diretoria na parceria	Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão
Participação das equipes em conjunto	Alto	Médio/Alto	N1	Pequena diferença de visão
Conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro	Médio/Alto	Médio/Alto	Similar	Visões similares
Utilização de sistema de informação para troca automática de dados	Alto	Baixo	N4	Grande diferença de visão
Transparência na comunicação entre parceiros para resolução de contingências	Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão
Capacidade técnica e gerencial	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Acessibilidade na fase de formação da parceria	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Acessibilidade para resolução de problemas não previstos	Médio/Alto	Muito alto/Perfeito	N2	Pequena diferença de visão
Planejamento conjunto de melhorias na parceria	Médio/Alto	Muito alto/Perfeito	N2	Pequena diferença de visão
Compartilhamento de novas informações	Médio/Alto	Alto	N1	Pequena diferença de visão
Interdependência (importância de um para o outro) na relação	Médio/Alto	Médio	N1	Pequena diferença de visão
Flexibilidade de mudança de parâmetros	Médio/Alto	Baixo/Médio	N2	Pequena diferença de visão
Grau de reciprocidade (dar e receber) na relação com o parceiro	Alto	Alto	Similar	Visões similares
Grau de preocupação com a qualidade dos produtos/serviços	Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão

Grau de preocupação com a diminuição dos custos do negócio	Médio/Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão
Grau de preocupação com a parceria	Médio/Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão
Grau de preocupação com o sucesso do parceiro	Médio/Alto	Muito alto/Perfeito	N1	Pequena diferença de visão
Confiança no parceiro	Alto	Alto	Similar	Visões similares

## 4.2. Análise dos Dados

A Tabela 11 mostra uma síntese dos resultados obtidos através dos questionários de pesquisa. Cada etapa do questionário será abordada isoladamente nos itens a seguir.

Tabela 11 – Síntese dos Resultados

Etapas	Etapa 2	Etapa3a e 3b							Etapa 4	
	Itens importantes para uma parceria	Dimensões de Medição				Características das Transações			Avaliações dos Agentes	
		Effort	Monitor	Problem	Advantage	Frequência	Incerteza	Especificidade de Ativos	Organização Fomecedora	Organização Compradora
Pequena diferença de visão	11	5	6	4	0	6	1	2	12	12
Visões similares	3	1	2	1	0	0	2	1	4	5
Grande diferença de visão	4	8	1	2	2	1	3	4	1	1
Itens considerados Não aplicáveis	0	0	0	2	3	0	3	0	1	0

#### 4.2.1. Itens Importantes para uma Parceria

Este tópico analisa o posicionamento das organizações em relação aos itens considerados importantes para a formação e manutenção de uma parceria. Visa levantar quais os valores e crenças de cada organização antes destas estarem inseridas efetivamente no negócio. Estes dados foram levantados na etapa 02 do questionário de pesquisa e a Figura 11 mostra uma síntese dos resultados levantados.

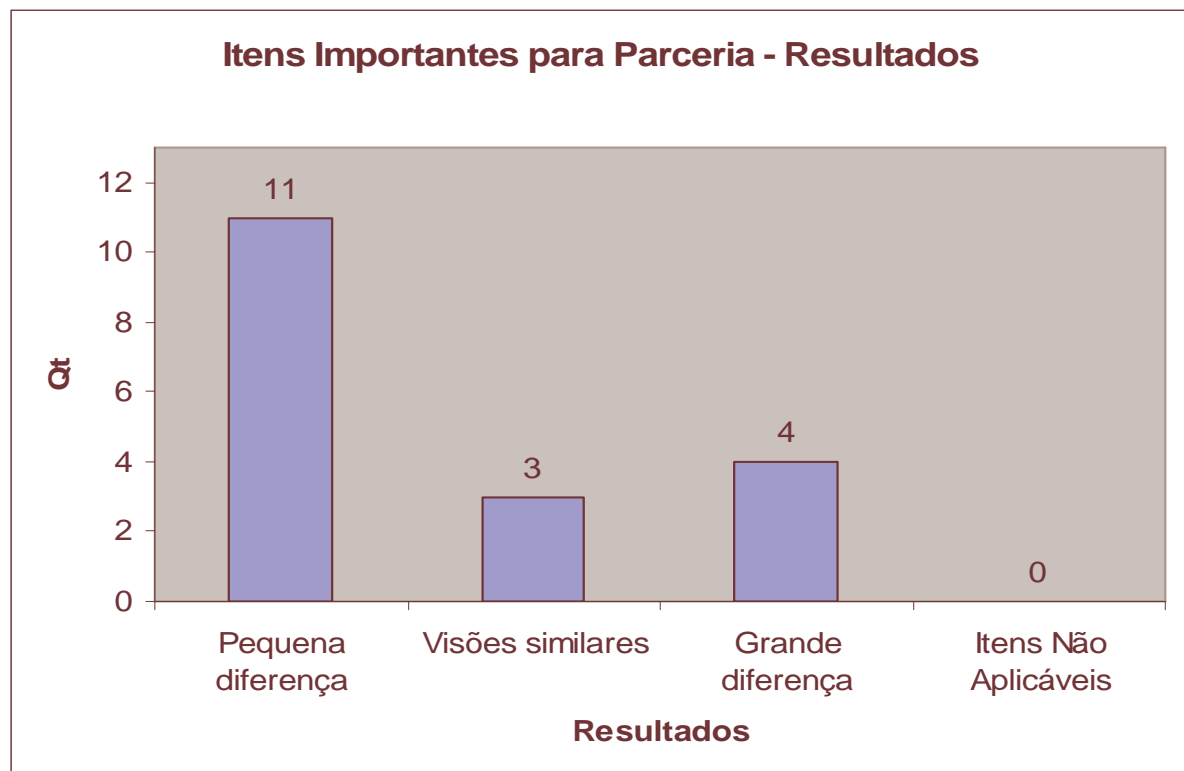


Figura 11 – Itens Importantes para Parceria - Resultados

Dos itens levantados nesta etapa, 61% das respostas apresentaram pequena diferença de opinião entre as organizações, 17 % apresentaram visões similares e 22% apresentaram grande diferença.

Os resultados mostraram relativa afinidade de valores entre as organizações, com 78% das respostas entre similares ou com pequenas diferenças.

As organizações mostraram ter valores bem parecidos, com destaque para: necessidade de formalização contratual dos acordos pré-estabelecidos, compartilhamento de objetivos e metas e relacionamento de confiança.

Apesar disto, alguns pontos interessantes são observados nesta etapa. No item relacionado à “*importância de se ter um histórico de negócio com o parceiro*”, os pontos de vista entre as organizações são bem diferentes. A Organização Fornecedora considerou de muito alta importância a existência de um histórico entre os agentes para se ter uma boa parceria, resposta totalmente oposta à da Organização Compradora.

Outro item que apresentou grande diferença foi a “*participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro*”. A Organização Fornecedora considerou este item como de alta importância, resposta oposta em relação à Organização Compradora. Após novos questionamentos, pôde-se levantar que a Organização Compradora prioriza otimizar o processo comercial da parceria, não considerando o desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro como fator prioritário.

Esta preocupação no desenvolvimento técnico dos parceiros, mais especificamente, do parceiro fornecedor, é um item que vem trazendo importantes resultados, como pode ser visto, por exemplo, na indústria automobilística. Este item, se bem trabalhado, pode fortalecer tanto o fornecedor, que se torna mais capaz e confiável, quanto o comprador, que adquire melhores produtos, com melhor qualidade, maior valor agregado e nos prazos e quantidades adequadas.

O item “*conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro*” também apresentou grande diferença. A Organização Compradora considerou um item de média importância comparado à importância imprescindível dada pelo parceiro. De acordo com um dos respondentes da Organização Compradora, o posicionamento de não adotar uma postura ativa em relação a este item é assumido como uma decisão estratégica da empresa.

O item “*tempo dedicado a parceria*” apresentou grande diferença. A Organização Fornecedora considerou de alta importância o tempo dedicado a parceria e com grande

participação das áreas estratégicas e operacionais. A Organização Compradora também considerou importante a participação das áreas estratégicas e operacionais, mas com menor tempo dedicado a formação da parceria.

A partir da análise desta etapa pôde-se observar que as organizações estão relativamente alinhadas (78% das respostas), mas com visões diferentes de alguns pontos críticos para uma parceria de sucesso: “*participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro*” e “*conhecimento das dificuldades e estratégicas do parceiro*”, pontos que podem ser usados para o alcance de melhores resultados a curto e longo prazo e que, se não considerados, podem trazer surpresas desagradáveis, como por exemplo, desalinhamento de objetivos, perda da confiabilidade por não cumprimento de algum item do contrato e desalinhamento de informações.

#### **4.2.2. Itens Relacionados às Dimensões de Medição**

Este tópico analisa o posicionamento das organizações em relação aos itens relacionados às dimensões de medição dos custos de transação. Estes dados foram levantados na etapa 03a do questionário de pesquisa e a Figura 12 mostra uma síntese dos resultados levantados.

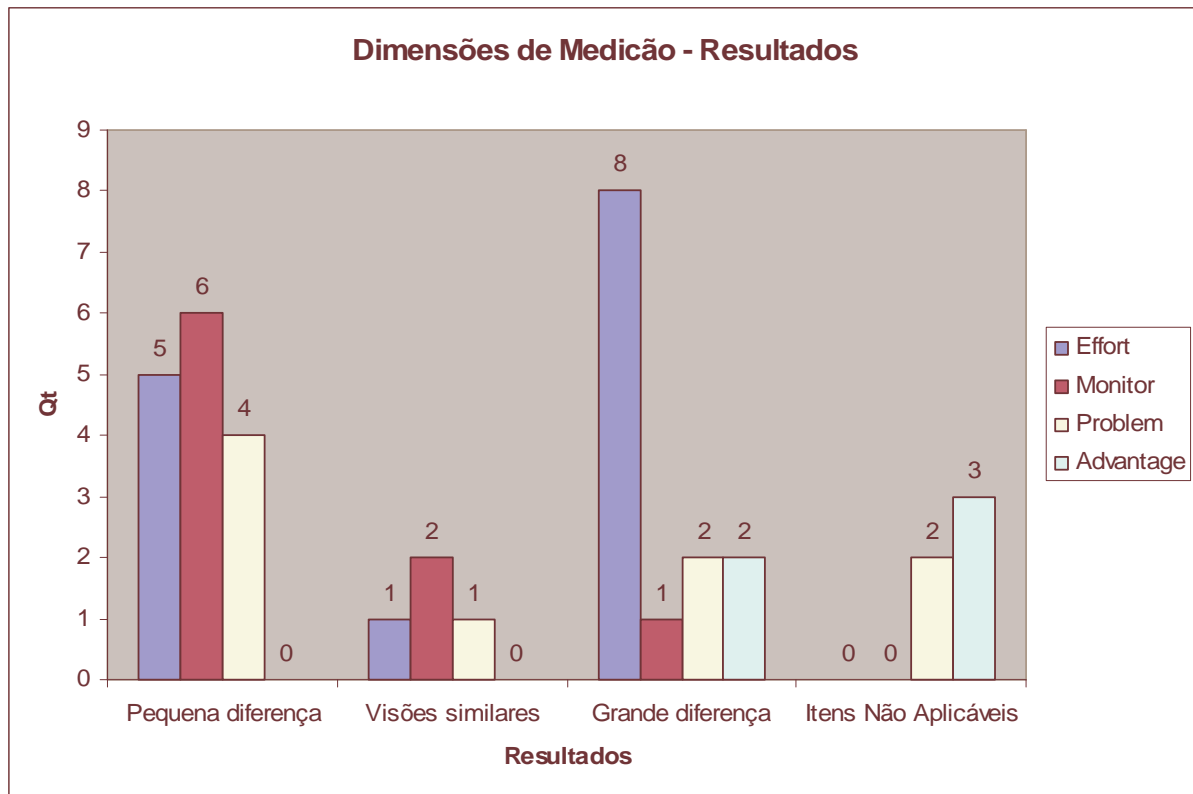


Figura 12 – Dimensões de Medição – Resultados

Na etapa relacionada aos esforços (*effort*) requeridos na formação da parceria, 57% das respostas apresentaram grande diferença de visão.

Mesmo com as organizações considerando de média para alta importância o compartilhamento de dados operacionais e estratégicos, conforme pode ser visto nas duas primeiras perguntas da etapa 02 do questionário, pôde-se notar uma grande assimetria de informações na etapa de formação da parceria, o que acabou penalizando a Organização Compradora no que diz respeito ao nível de esforço necessário.

A Organização Compradora demonstrou certo descontentamento, caracterizando esta como uma etapa que exigiu significativo esforço para determinação dos papéis de cada organização, além de apresentar altos índices de questões não esclarecidas, alto nível de atrito devido a interesses conflitantes, alto nível de esforço para resolução destes atritos e muito tempo requerido na formação.

Analisando as respostas da Organização Fornecedora, pôde-se notar um maior conforto diante dos itens considerados críticos pela Organização Compradora. Este desconforto apresentado pela Organização Compradora não era previsto, devido ao alto índice de afinidade entre as organizações levantado na etapa 02.

Ambas consideraram relativamente alto o esforço para levantar os custos desta etapa, sendo que a Organização Compradora demonstrou ter conseguido mensurar alguns custos com maior acuracidade.

O nível de comprometimento de cada parceiro foi considerado alto pelas duas organizações e as vantagens do relacionamento foram entendidas de forma clara.

Relacionando a etapa 02 com a etapa 04, um item de destaque diz respeito à questão da confiança da Organização Compradora em relação ao parceiro. Na etapa 04 a Organização Compradora considerou alto o índice de confiança em relação ao parceiro, mesmo assim, na etapa 02, considerou alto o índice de ações oportunistas presentes na fase da formação da parceria.

O segundo item desta etapa diz respeito ao fator monitoramento (*monitor*) do desempenho do parceiro. Para este item, 89% das respostas apresentaram com pequena diferença ou similaridade de visão o que demonstra um conforto para as duas organizações. Os custos desta etapa foram considerados de fácil levantamento e boa acuracidade.

A única diferença observada foi que a Organização Compradora considerou que uma avaliação precisa do parceiro exige grande dispêndio de tempo e esforço, o que não é observado por parte da Organização Fornecedora.

Um ponto interessante pode ser observado quando se verifica a resposta dada pelas organizações na etapa 02 para o item “*Supervisão sobre as atividades do parceiro*”. Neste item, as duas organizações consideraram de média para baixa a importância de se ter uma supervisão do parceiro. Mesmo assim, mantêm uma atuação forte no monitoramento do parceiro conforme visto nas respostas para a pergunta: “*Qual seu nível de atuação no monitoramento da relação de parceria?*”. Pôde-se concluir que mesmo tendo como valores a baixa necessidade de supervisão do parceiro, as organizações estão mais confortáveis

mantendo o monitoramento do parceiro, isto pode ser justificado pelo alto volume de dinheiro envolvido no negócio..

O terceiro item desta etapa está relacionado ao acesso aos problemas que podem surgir na relação com o parceiro (*problem*). Para análise deste item foram desconsiderados os itens que apresentaram respostas “Não aplicável” por qualquer uma das organizações. Com isto, 71% das respostas apresentaram com pequena diferença de visão ou visões similares.

Nesta etapa a Organização Compradora levantou, ao contrário da Organização Fornecedora, a necessidade de grande esforço e customização na resolução dos possíveis problemas. Pôde-se notar também que os custos nesta etapa são mais bem trabalhados pela Organização Fornecedora.

O último item abordado nesta etapa está relacionado à probabilidade do parceiro tirar vantagem no negócio (*advantage*). Também foram desconsiderados os itens que apresentaram respostas “Não aplicável” por qualquer uma das organizações. Com isto, 100% das respostas apresentaram grande diferença de visão.

Nesta etapa notou-se que a Organização Fornecedora mantém uma maior segurança e confiabilidade no parceiro. A Organização Compradora, mesmo tendo um alto índice de confiança no parceiro (ver etapa 04), considerou média/alta a possibilidade do parceiro tentar buscar ganhos em benefício próprio.

#### **4.2.3. Itens Relacionados às Características das Transações**

Este tópico analisa o posicionamento das organizações em relação às características das transações. Estes dados foram levantados na etapa 03b do questionário de pesquisa e a Figura 13 mostra uma análise comparativa dos resultados levantados.



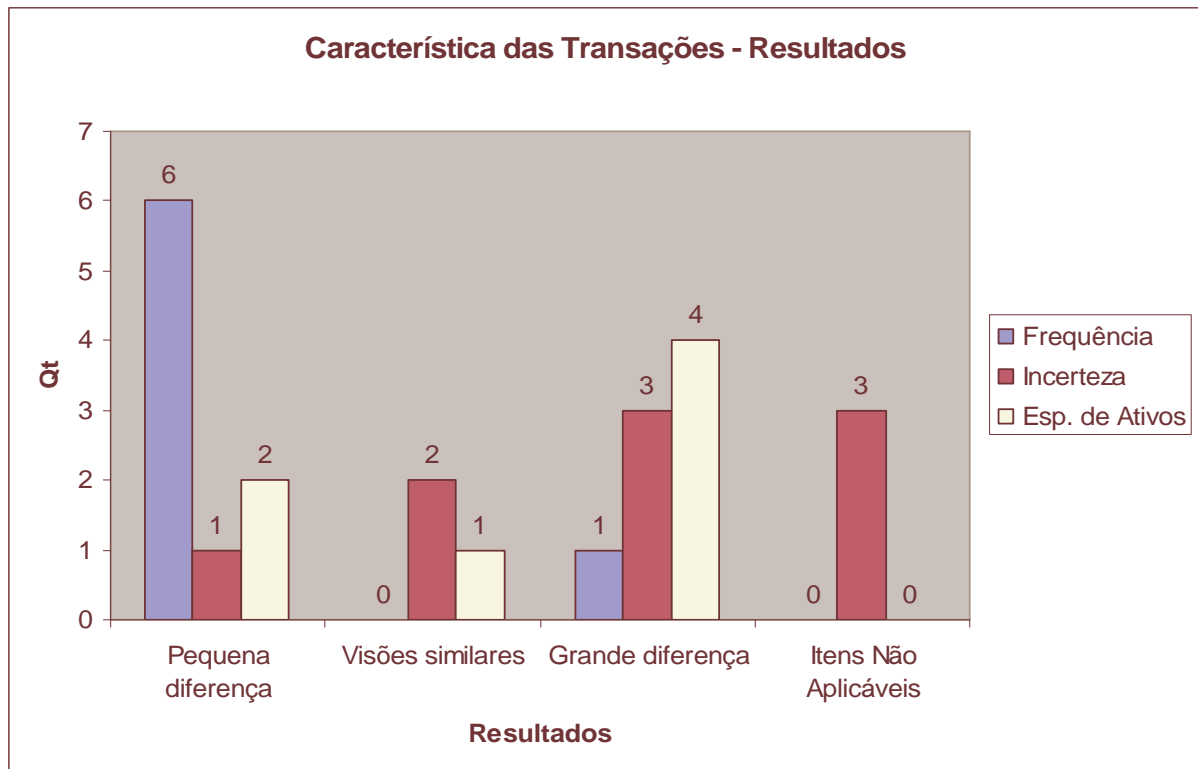


Figura 13 – Característica das Transações - Resultados

A *freqüência das transações* é uma característica que, de acordo com o questionário, apresentou grande harmonia entre as organizações, representando 86% de respostas com pequena diferença de visão.

Ambas consideraram adequada a freqüência das transações, consideraram baixo/médio o nível de dificuldade para mensurar os custos envolvidos no caso do não cumprimento das entregas e consideraram médio/alto a acuracidade dos valores levantados.

A Organização Compradora, ao contrário do parceiro, tem a visão que a medida que a freqüência das transações cresce o nível de incerteza envolvido diminui. Isto pode estar ligado ao fato de um prévio conhecimento sobre custos de transação por parte dos envolvidos da Organização Compradora, conforme levantado na etapa 01 do questionário.

Desconsiderando os itens que apresentaram respostas “Não aplicável” por qualquer uma das organizações, a característica da transação denominada *incerteza* apresentou 50% de respostas com grande diferença.

A Organização Compradora considerou relativamente alta a dificuldade para se obter informações precisas sobre o ambiente onde ocorre a parceria. Além disso, considerou alta a quantidade de informações que detém de forma isolada, informações estas que o parceiro não tem acesso, aumentando assim, a ocorrência de assimetria de informações. Esta assimetria pode ser consequência da racionalidade limitada dos agentes, fator comum ao ser humano, e/ou por oportunismo, fator este que não foi observado durante a pesquisa.

Ambas consideraram confiáveis as informações que possuem e mantêm um nível alto de confiança no parceiro. O fator qualidade apresentou pequena diferença de visão, mas não parece ser preocupação por parte das organizações.

A terceira característica da transação se refere a *especificidade de ativos*. Conforme os dados levantados, a Organização Fornecedora focou seus investimentos, quase que na totalidade, em ativos físicos (máquinas, equipamentos). A Organização Compradora teve um investimento bem mais baixo e de forma dividida (ativos humanos, ativo locacional, ativos dedicados, ativos físicos e ativo temporal). As duas organizações consideraram baixo o nível de investimento em ativos realizados para a efetivação da transação que tem pouco ou nenhum valor para uso alternativo. Isto diminui os riscos de inutilização de ativos parados no caso de rompimento da parceria, permitindo às organizações o uso destes para fins alternativos.

Apesar de apresentar ligeira diferença nas respostas, o item relacionado à dificuldade de novos parceiros (concorrentes) se mostrarem aptos a “tomar o lugar” de algumas das organizações envolvidas não foi considerado um fator dificultador. Isto aumenta a responsabilidade e compromisso das organizações em prol do sucesso da parceria.

#### **4.2.4. Itens Relacionados à Participação das Organizações**

Este tópico analisa a participação das organizações considerando dois pontos de vista: a auto-avaliação e a avaliação feita pelo parceiro. Estes dados foram levantados na última etapa do questionário de pesquisa e os resultados podem ser vistos na Figura 14.

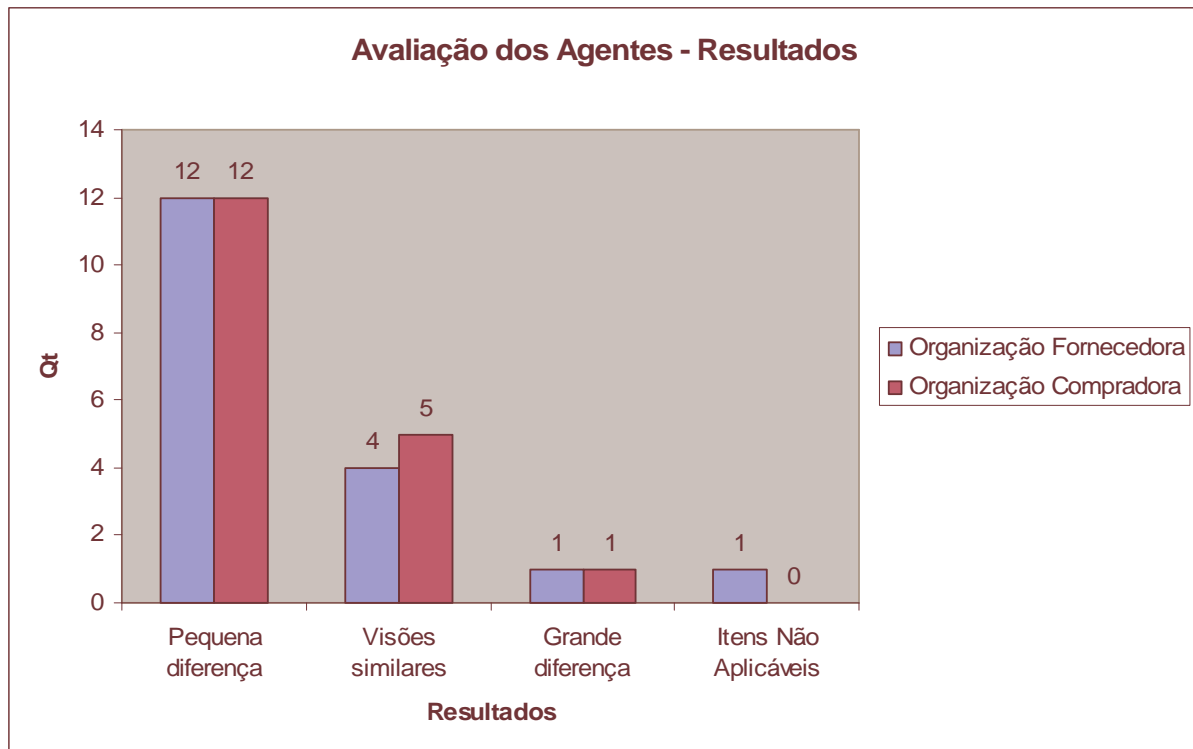


Figura 14 – Avaliação dos Agentes - Resultados

Comparando a auto-avaliação da Organização Fornecedora com a avaliação desta, feita pela Organização Compradora, o índice de pequenas diferenças e visões similares foi de 94%. Isto comprova uma harmonia de visão em relação a participação da Organização Fornecedora.

Apenas um item, “*utilização de sistemas de informação para troca automática de dados*”, apresentou grande diferença de visão, o que talvez mostre que uma organização utiliza uma ferramenta de apoio à gestão que não é utilizada pela outra na mesma frequência. Neste caso, a troca de dados pode se dar por outros meios.

Um ponto interessante observado nesta etapa está ligado ao item “*Grau de preocupação com a diminuição dos custos do negócio*”. A Organização Fornecedora demonstrou considerável preocupação com a diminuição dos custos envolvidos no negócio. Ao mesmo tempo, a Organização Compradora considerou este item como Não Aplicável quando avaliou o parceiro, ou seja, as ações realizadas pela Organização Fornecedora em prol do controle e/ou diminuição dos custos envolvidos no negócio parecem não ser de conhecimento da Organização Compradora. Esta provável assimetria de informações pode ser interpretada

como falta de um processo padronizado de comunicação ou até em prováveis pontos de ações oportunistas.

Na avaliação feita pela Organização Fornecedora, esta assimetria de informações em relação ao grau de preocupação com a diminuição dos custos não aparece. A organização considerou como muito alta a preocupação da Organização Compradora com a diminuição dos custos do negócio.

Verificando a avaliação da Organização Compradora, nota-se que o índice de pequenas diferenças e visões similares também foi de 94%, o que confirma uma harmonia de visão entre os parceiros.

## CAPÍTULO 05. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

*Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão das hipóteses da pesquisa relacionando-as aos objetivos específicos propostos, além de apresentar as conclusões da pesquisa e sugestões para estudos futuros.*

---

### 5.1. Conclusão

O trabalho foi estruturado com foco na análise da formação e manutenção de parcerias dentro do campo de operações utilizando como suporte a teoria dos custos de transação. A partir deste direcionador foram levantados os objetivos específicos e as hipóteses da pesquisa.

As hipóteses seguintes referem-se aos objetivos específicos citados na Tabela 01:

- Hipótese 01: Na etapa de formação da parceria, as informações disponíveis para cada agente não foram compartilhadas de forma integral com o parceiro, caracterizando assimetria de informações;

- Hipótese 02: A forma como cada agente se auto-avalia e avalia a participação do parceiro na relação difere, ou seja, os agentes têm visões diferentes da participação de cada um dentro da relação, dificultando assim, possíveis melhorias na parceria;

- Hipótese 03: O uso da teoria dos custos de transação pode auxiliar na identificação, nas fases de formação e manutenção da parceria, de possíveis problemas que seriam detectados somente quando ocorressem ou, em certos casos, nem seriam identificados.

A primeira hipótese contribuiu para verificar os três primeiros objetivos específicos:

- Identificar os itens considerados importantes, no ponto de vista das organizações envolvidas, para realização de uma parceria que traga bons resultados para todos os envolvidos (parceria ganha-ganha);

- Identificar como foi o processo de compartilhamento das informações na fase de formação da parceria;

- Identificar prováveis incidentes de oportunismo ocorridos e prováveis riscos de ações oportunistas futuras.

*A Hipótese 01 foi confirmada* baseada nos seguintes levantamentos:

- A Organização Compradora avaliou como alto o nível de informações necessárias para a formação da parceria, que não eram de conhecimento dos agentes. Para o mesmo item a Organização Fornecedora assumiu não faltar nenhuma informação que fosse necessária para efetivação do negócio;

- Para a Organização Compradora a fase de formação da parceria foi encerrada com muitas questões não esclarecidas o que não aconteceu para a Organização Fornecedora;

- A Organização Compradora considerou alto o nível de atrito existente e o esforço necessário para resolução destes. Opinião que não é compartilhada pela Organização Fornecedora.

Os itens acima demonstram uma divergência de informação e um provável não compartilhamento de informações que pode ser justificado tanto pela racionalidade limitada do ser humano quanto pelo fator oportunismo. Baseado nas entrevistas realizadas, pôde-se descartar a possibilidade de oportunismo e direcionar esta assimetria de informações ao fator racionalidade limitada do ser humano, pois não foi possível apontar ações que visavam interesses próprios.

Outro fator que pode justificar as diferenças citadas acima está relacionado aos fatores considerados críticos dentro de uma parceria. Comparando os resultados da etapa 02 do questionário pôde-se notar pontos de desnivelamento entre as organizações fazendo com que os esforços de cada organização fossem direcionados de forma diferente nas fases de formação e manutenção, não por oportunismo, mas simplesmente por terem valores diferentes.

Analisando as respostas podemos destacar algumas diferenças significativas de valores entre as organizações envolvidas:

- Histórico de Transação de com o parceiro (10 pontos de diferença);
- Conhecimento das dificuldades e estratégicas do parceiro (05 pontos de diferença);
- Tempo dedicado à formação da parceria (05 pontos de diferença);
- Participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro (07 pontos de diferença).

A segunda hipótese contribuiu para verificar o seguinte objetivo específico:

- Descrever a participação de cada agente, a partir de dois pontos de vista: a partir da visão do parceiro e a partir da auto-avaliação.

*A Hipótese 02 não foi confirmada.* Apesar de um ponto de assimetria de informações e/ou oportunismo ter sido observado em relação ao item relacionado a preocupação com a diminuição dos custos do negócio, notou-se que quase totalidade dos dados levantados se

apresentaram entre pequenas diferenças e visões similares e as organizações se mostraram muito envolvidas com o relacionamento.

A terceira hipótese contribuiu para responder os dois últimos objetivos específicos:

- Levantar oportunidades de melhoria nos processos de formação e manutenção de parcerias do tipo fornecedor-comprador com base na teoria dos custos de transação;
- Ampliar o conhecimento científico sobre a Teoria dos Custos de Transação dentro do campo de operações, aplicando-a a um caso real de parceria.

Apesar da análise da relação de parceria estudada não apresentar situações consideradas ações oportunistas, ou seja, ações realizadas de má fé em prol de benefício próprio, algumas situações puderam gerar resultados em benefício próprio ou até evitar que o parceiro alcançasse melhores resultados. Contudo, estas ações surgiram devido a racionalidade limitada dos agentes, o que impossibilitou uma melhor troca e conseqüente melhor utilização das informações, proporcionando menos desgastes para os envolvidos.

A *Hipótese 03* foi confirmada e alguns pontos de melhoria estão destacados a seguir:

- Maior esforço no entendimento das dificuldades do parceiro por parte de todos os agentes envolvidos;
- Maior participação no desenvolvimento e capacitação do parceiro por parte de todos os agentes envolvidos.
- Maior dedicação no compartilhamento das informações, principalmente, na fase de formação da parceria;
- Maior clareza dos pontos de controle considerados importantes para cada agente, evitando alto dispêndio de tempo e esforço para monitorar o desempenho do parceiro;
- Maior compartilhamento de ferramentas de gestão durante a fase de manutenção do negócio, evitando altos custos de transação para a resolução dos imprevistos (problemas);



- Maior compartilhamento de informações referentes ao ambiente no qual a parceria ocorre evitando esforços por parte de um dos parceiros;
- Maior envolvimento e compartilhamento de informações referentes aos custos envolvidos (custos levantados e não levantados, custos mensuráveis e não mensuráveis, etc.).

A dificuldade de levantar quantitativamente os custos de transação e/ou definir uma metodologia para mensuração dos mesmos são fatores de extremo grau de dificuldade conforme já mencionado na revisão de literatura. Contudo, pôde-se observar a partir do estudo de caso avaliado, que não considerar a existência destes custos e dos fatores comportamentais dos agentes, pode ser um fator dificultador na relação entre agentes, gerando desgastes, perda de confiabilidade, custos extras, entre outros fatores não desejados.

Importante levantar que, se as premissas (agrupamentos) adotadas para apresentação e análise dos dados (ver p. 25) forem desconsideradas, uma diferença maior do que as apresentadas nas tabelas de resultado tenderá a surgir. Isto diminuirá o percentual de respostas consideradas com pequenas diferenças, reforçando a importância do uso da teoria dos custos de transação como suporte de análise para formação e manutenção de parcerias dentro da cadeia de suprimentos.

Não se pode adotar nenhum posicionamento genérico a respeito dos benefícios trazidos pelo uso da teoria dos custos de transação somente por meio do estudo de caso avaliado nesta dissertação. O objetivo foi dar apenas mais um passo para o aumento do conhecimento científico sobre o tema e destacar a importância da necessidade de manter esforços no sentido de trabalhar as relações, desde a etapa de formação, sob a ótica da teoria dos custos de transação.

## **5.2. Limitações**

Um consenso encontrado na literatura é a dificuldade no levantamento de valores quantitativos para os custos de transação (Grover, 2003; Wang, 2003; Hobbs, 1996), o que

pode ser parcialmente atribuído à complexidade em definir um modelo aplicável para tal finalidade (Grover, 2003).

Outro dificultador para mensuração dos custos de transação é a própria natureza das organizações. Devido a sua complexidade, seus custos de operação não são fáceis de identificar e quantificar. Os dados que poderiam mensurar os custos de transação não são usualmente levantados (Hobbs, 1996).

Portanto, não fez parte do escopo da pesquisa desenvolver ou sugerir metodologias de mensuração dos custos de transação e nem levantar valores quantitativos do caso prático estudado.

A etapa 02 do questionário de pesquisa teve como objetivo levantar os valores de cada organização no momento que antecede a formação da parceria. Contudo, os questionários foram aplicados com as organizações já em processo de fornecimento de produto. Este fato se tornou um limitador da pesquisa, pois a visão de valores das organizações pode estar distorcida em algumas questões por já estarem inseridas efetivamente no andamento da parceria.

Outra limitação diz respeito às formas de relações de parceria disponíveis, ou seja, não é objetivo abordar ou sugerir as melhores formas de parceria existentes, nem a melhor forma para o caso prático estudado.

### **5.3. Sugestões para Estudos Futuros**

As principais aplicações da teoria dos custos de transação no campo de operações baseiam-se na análise dos relacionamentos interorganizacionais evidentes nos enlaces de comprador-fornecedor e em outras transações entre fabricantes e distribuidores. Estes relacionamentos, quando vistos através das lentes da teoria dos custos de transação, fornecem, por meio de diferentes perspectivas, oportunidades ricas de aprendizado na área de operações, como compras, logística e gestão da cadeia de suprimentos (Grover e Malhotra, 2003).

Algumas sugestões para trabalhos futuros podem ser destacadas:

- Análise de processos de terceirização dentro da cadeia de suprimentos. Respostas para algumas perguntas básicas podem ser encontradas com o auxílio da teoria dos custos de transação: vale a pena terceirizar este produto e/ou processo? Qual nível de segurança tenho nesta relação de terceirização?;
- Estender a pesquisa para outros tipos de relação em outros setores da economia;
- Propor metodologias de mensuração dos custos de transação;
- Avaliar a etapa de formação de parcerias no momento exato desta formação, antes das transações se iniciarem;
- Divulgar o uso da teoria dos custos de transação dentro do campo de operações;
- Avaliar quais variáveis mais afetam as relações de parceria dentro de determinado setor;
- Criar um banco de dados de sugestões e/ou diretrizes para auxílio aos tomadores de decisão e pesquisadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO JR. J. T. Alca: Riscos e Oportunidades para o Brasil. *Executive Secretariat for Integral Development (SEDI)* - Department of Trade, Tourism and Competitiveness (DTTC). Disponível em: [http://dttc.oas.org/trade/STAFF\\_ARTICLE/tav98\\_risk\\_p.asp](http://dttc.oas.org/trade/STAFF_ARTICLE/tav98_risk_p.asp) . Acesso em: 20 Jan. 2007, Março, 1998.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. In: *V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo, Republica Dominicana, 24 -27 Oct, 2000.

AZEVEDO, P. F. *Integração Vertical e Barganha*. 1996. Tese (Doutorado de Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 1996.

BARNEY, J. The Debate between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantial Differences or Inter-group Conflict? *Academy of Management Review*, 15, p. 382–393, 1990.

BELLO, D. C., DANT, S. P.; LOHTIA, R. Hybrid Governance: The Role of Transaction Costs, Production Costs and Strategic Considerations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 12, n. 2, p. 118-133, 1997.

BERTRAND, J. W. M.; WIJNGAARD, J. The Structuring of Production Control Systems, *Journal of Operations and Production Management*, v. 6, p. 5-20, 1986.

BRESSAN, F. - O Método do Estudo de Caso. *Administração On Line*, v.1, n.1, São Paulo, 2000.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O Institucionalismo e a Abordagem das Interações Estratégicas da Firma. *Revista de Administração de Empresas -RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, art. 5, jan-jul, 2005.

CABRAL, S. Analisando a Reconfiguração da Cadeia de Produção de Pneus no Brasil pela Economia dos Custos de Transação. *Revista Gestão & Produção*, v.11, n.3, p. 373-384, Set-Dez, 2004.

CAMPOS, E. R. *Metodologia de Gestão por Processo*. UNICAMP, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário, Campinas, SP, 2003.

CARLINI JR, R. J.; DANTAS, C. L. F. Análise Contratual sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação: A Relação entre uma Cooperativa Hortícola e uma Rede de Supermercados no Estado de Pernambuco. *Revista de Administração Mackenzie*, Ano 5, n.1, p. 105-122, UFRPE, Pernambuco, Março, 2004.

CLETO, M. G. A. Gestão da Produção nos Últimos 45 anos. *Revista FAE BUSINESS*, n.4, Dez 2002.

COASE, R. H. *The Nature of the Firm*. Economica, 1937.

COLLINS, B. M.; FABOZZI, F. J. A Methodology for Measuring Transaction Costs. *Financial Analysts Journal*, March-April, p. 27-36, 1991.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação de Desempenho logístico da Cadeia Brasileira de Suprimentos de Refrigerante. *Revista Gestão & Produção*, v.11, n. 3, p. 441-453, Set-Dez 2004.

DAVENPORT, T. H., SHORT, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, Summer, 31, 4, p. 11-27, 1990.

DELLAGNERO, E. H. L.; HOMEM, I, D. Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados. *Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2006.

DURSKI, G. R, Avaliação do Desempenho em Cadeias de Suprimentos. *Revista FAE*, Curitiba, Jan-Abr, 2003.

FARIA, R. N. ; SILVA, T. A. ; AGUIAR, D. R.; VIEIRA, J. G. V. Análise da transação entre produtor e indústria de processamento de frutas da Zona da Mata Mineira sob a ótica dos custos de transação: um estudo de caso. *In: Sociedade Brasileira de Sociologia e Economia Rural*, 2004, Cuiabá. XLII da SOBER, 2004.

FARIA, A. C de, DA COSTA, M. F. G. *Gestão de Custos Logísticos*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

FARINA, E. M.M. Q. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FILL. C.; VISSER, E. The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to the Make or Buy Decision. *Management Decision*, 38/1, p.43-50, 2000.

GALBRAITH, J. R. *Organization Design*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GALBRAITH, J. R. *Competing with Flexible Lateral Organizations*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

GONÇALVES, J.E.L. Vencendo o Desafio da Incerteza. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 35, n. 06, Out-Nov 1995.

GONÇALVES, J.E.L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, n. 1, Jan-Mar 2000a.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que Processo? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 4, n. 4, Out-Dez 2000b.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement. *Journal of Operations Management*, 21, p. 457–473, 2003.

HOBBS, J. L. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. *Supply Chain Management*, v. 1, n. 2, p. 15–27, 1996.

LEE, R.G.; DALE, B.G. Business Process Management: A Review and Evaluation. *Business Process Management Journal*, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, Organization & Management*. NJ: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

RESENDE, A. C. S. *A Sua Empresa está Preparada para a Terceirização?* São Paulo, Abril 2001. Disponível em: [www.guiadelogistica.com.br](http://www.guiadelogistica.com.br) . Acesso em: 27 Jul. 2006.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61 (4), p.30–54. 1997.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. *Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: Makron, 1992.

SENTANIN, O. F. *Gestão por Processo em uma Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento: Objetivo Estratégico de um Modelo de Gestão*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Paulo, São Carlos, 2004.

SHINGO, S. *Sistema Toyota de Produção – Do Ponto de Vista da Engenharia de Produção*. São Paulo: Editora Bookman, 1996.

SILVA, E. L; MENESES, E. M. – *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2005.

SKINNER, W. Production Under Pressure. *Harvard Business Review*, 6, p.139-146, Nov-Dec, 1966.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TREVINE, C. R. G. et al. *Iniciar a Gestão por Processo – Texto para Reflexão*. Universidade Estadual de Campinas, Diretoria Geral da Administração, São Paulo, Março, 2006.

VALLS, V. M. O Enfoque por Processo da NBR ISO 9001 e sua Aplicação nos Serviços de Informação. *Ciência da Informação*, v. 33, n.2, p. 172-178, Brasília, Mai-Ago, 2004.

VIEIRA, J. G. V. *Avaliação do Estado de Colaboração Logística entre Indústria de Bens de Consumo e Redes de Varejo Supermercado*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management* - v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WANG, N. Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey. *Ronald Coase Institute - Working Paper Series*, v. 2, February, 2003. Disponível em: <http://www.coase.org/workingpapers/wp-2.pdf>. Acesso em: 12 Dez. 2006.

WANKE, P. *A Importância das Alianças logísticas como Estratégia Competitiva*. Coppead – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br> . Acesso em: 20 Ago. 2006.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A Study in the Economics of Internal Organization*. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism - Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.



WOOD JR. T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management – *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v.38, n. 3, p. 55-63, Jul-Set, 1998.

YONGJIAN, L.; NING, Y.; XIAOFANG, D. A Study on the Relationship Between Institutions and Economic Growth – The Case of the Ningbo Hi-Tech Park. *Public Administration & Internacional Business Programme*. Kristianstad University, June, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. *A Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. Tese (Doutorado de Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 1995.

## BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: Referencial Geral e Aplicações para a agricultura. *Revista de Economia Agrícola*, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BRONZO, M. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. *Revista de Administração de Empresas – RAE Eletrônica*, v. 44, Edição Especial, p. 61-73, Nov-Dez, 2004.

CABRAL, S. Analisando a Reconfiguração da Cadeia de Produção de Pneus no Brasil pela Economia dos Custos de Transação. *Revista Gestão & Produção*. v.11, n.3, p.373-384, set.-dez. 2004

CARTER, R.; HODGSON, G. M. The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm. *Strategic Management Journal*, 27, p. 461–476, 2006.

CHOI, T.Y.; KRAUSE, D. R. The Supply Base and its Complexity: Implications for Transaction Costs, Risks, Responsiveness, and Innovation. *Journal of Operations Management*, 24, p. 637–652, 2006.

DE PAULA, V. A. F.; MARTILELLI, D. P. Os Custos de Transação na Análise de Contratos: Um Estudo de Caso. *In: VII SEMEAD*, Ribeirão Preto, São Paulo, 2005.

FARIA, R. N.; VIEIRA, J. G. V.; SOUZA, R. C. . Brazilian Papaya Exports: Phytosanitary Standards by the United States. *In: V Internacional PENSA Conference on Afri-Food Chains/Networks Economics and Management*, Ribeirão Preto, July, 2005.

FINK, R.C. et al. Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer–Supplier Relationships. *Industrial and Corporate Change*, v. 15, n. 3, p. 497–529, May, 2006.

JONES, S. R. H. Transaction Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach. *Business History*, October, v. 39, n. 4, p. 9 -17, 1997.

KREY, M. Transaction Costs of CDM Projects in India – An Empirical Survey. *HWWA Hamburg. Hamburg Institute of International Economics*, 2004.

LEWIS, I., TALALAYEYSKY, A. Improving the Interorganizational Supply Chain Through Optimization of Information Flows. *The Journal of Enterprise Information Management*, v. 17, n. 3, p. 229-237, 2004.

LOADER, R. Assessing transaction Costs to Describe Supply Chain Relationships in Agri-Food Systems. *Supply Chain Management*, v. 2, n. 1, p. 23–35, 1997.

McIVOR, R. A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 5, n. 1, p. 22-36, 2000.

MAHONEY, J.T. The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, November, p. 559-584, 1992.

MCCARTHYA, I.; ANAGNOSTOUB, A. The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing. *International Journal of Production Economics*. 88. p.61–71, 2004.

MUDAMBI, R.; MUDAMBI, S. M. From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: a Model of Buyer-Supplier Relations. *International Business Review*, v. 4, n. 4, p. 419-433, 1995.

NGWENYAMA, O. K.; BRYSON, N. Making the Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problems. *European Journal of Operational Research*, 115, p. 351-367, 1999.

ROBERTSON, J. L. et al. Management of the Design Process: The Impact of Information Modeling. In: *Fourth International Conference on Foundations of Computer Aided Process*

*Design Conference*, AIChE Symp. Series, n. 304, 91, CACHE Corp. and AIChE, 154-165. Pittsburgh University, 1995.

VIEIRA, J. G. V. Estrutura de Governança no Canal de Comercialização Indústria de Laticínios e o Varejo. *In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares*. Programa de estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – PENSA. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeira Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Outubro, 2003.

VOLLMANN, T. E.; BERRY, W.; WHYBARK, D. C. *Manufacturing Planning and Control Systems*, 3a edição, Business one Irwin, 1992.

WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: A primer. *California Management Review* , 38, 2, Winter 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, v. XXXVIII, September, p. 595-613, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO 01 - Itens usados para medição dos custos de transação (Grover,2003)

### In developing an association with Supplier S

It was understood in advance what this relationship would involve

Significant effort was required to gather the information necessary to outline the working relationship with Supplier S

It was straightforward and easy to work out the main issues and necessary details of the relationship with Supplier S

There were many unspecified terms which had to be worked out as the relationship with Supplier S developed

It required significant effort to determine individual roles to be performed by our firm and Supplier S

### In monitoring the performance of Supplier S

It is easy to tell if we were receiving fair treatment from Supplier S

It takes significant effort to detect whether or not Supplier S conforms to specifications and quality standards

We are in a good position to evaluate how fairly our Supplier S deals with us

Accurately evaluating Supplier S requires a lot of effort

There is not much concern about Supplier S taking advantage of this Relationship

It is costly, in time and effort, to clearly monitor the performance of Supplier S

### In addressing problems that might arise in the relationship with Supplier S

The approach to solving problems in our relationship with Supplier S is clear-cut

There are standard solutions or approaches to problems that might occur with Supplier S

Problem solving is often challenging, due to the nature of Component C

Although solutions to problems can be achieved, they would often need to be highly customized

### Concerning the likelihood of Supplier S taking advantage of its relationship with our firm

There are no incentives for Supplier S to pursue their interests at the expense of our interests

It is easy for Supplier S to alter the facts in order to get what they wanted

There is a strong temptation for Supplier S to withhold or distort information for their benefit

It is difficult for Supplier S to promise to do things and get away without actually doing them later

There exists, from Supplier S's perspective, a significant motivation to take advantage of unspecified or unenforceable contract terms

## ANEXO 02 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa em nível de mestrado na área de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Minas Gerais. A pesquisa tem como objetivo macro o estudo da influência da teoria dos custos de transação\* nas relações de parceria.

Para isto, a seguinte questão é adotada como referencial de trabalho:

---

*Como foi estabelecida e como está sendo mantida sua relação de trabalho com o parceiro?*

---

O presente questionário tem como objetivo levantar informações que possam auxiliar na busca da resposta para a questão acima, além de proporcionar dados para um levantamento, sob a ótica dos custos de transação, de prováveis barreiras e dificuldades para implantação de relações de parceria efetivas e oportunidades de melhoria nos processos de formação de parcerias.

O questionário está dividido em quatro etapas conforme descrição abaixo:

Etapa 01 – Dados gerais da organização, do entrevistado e da transação.

Etapa 02 – Definição/levantamento dos fatores importantes de uma parceria.

Etapa 03 – Informações referentes à dinâmica de formação e manutenção da relação:

Parte a:

- (a) Esforço requerido em desenvolver a relação (Effort);
- (b) Monitorar o desempenho do parceiro (Monitor);
- (c) Acesso aos problemas que podem surgir na relação (Problem);
- (d) A probabilidade de parceiro tirar vantagem da relação (Advantage).

Parte b:

- (d) Frequência das transações;
- (e) Nível de Incerteza das transações; e
- (c) Especificidade dos Ativos envolvidos nas transações

Etapa 04 – Auto-avaliação e avaliação do parceiro

Com objetivo de esclarecer qualquer tipo de dúvida e, conseqüentemente, minimizar qualquer tipo de alteração nas respostas devido a um não entendimento claro das questões, cada etapa iniciará com uma descrição dos objetivos pretendidos.

As informações coletadas através deste questionário serão tratadas de forma sigilosa visando apenas o desenvolvimento acadêmico dos temas tratados na pesquisa.

---

\* A teoria dos custos de transação trabalha com a existência de outros custos além dos de produção. Estes são denominados custos de transação e são considerados os custos de fazer funcionar o sistema e incluem custos ex-ante, como escrever e negociar contratos e custos ex-post, tais como monitoramento e execução de acordos.

### ETAPA 01 – Dados gerais da organização, do entrevistado e da transação

(Objetivo da etapa: levantar dados gerais referentes à organização, ao entrevistado e a transação em questão)

#### Caracterização da Organização

Nome da organização*	
Localização Física	
Número médio de funcionários	
Principal setor de atuação	
Nacionalidade da organização	
Faturamento anual	
Principal produto / serviço	

#### Caracterização do Entrevistado

Nome*	
Contato (E-mail / fone) *	
Formação	
Cargo/Função	
Tempo de experiência profissional nesta função	
Tempo total de atuação nesta empresa	
Grau de autonomia na parceria	
Grau de participação na formação da parceria	
Grau de participação na manutenção da parceria	
No momento da formação da parceria, qual o seu nível de conhecimento sobre a Teoria dos Custos de Transação?	

---

\* Informações que não serão divulgadas



## Caracterização da Transação

Produto ou serviço	
Volume de transação	
Faturamento envolvido	
Início da parceria	
Tempo total gasto na fase de formação da parceria	
Data prevista de término da parceria	
Frequência das transações	
Valor Total dos investimentos necessários para início do negócio	
Tipos de riscos envolvidos na parceria	
Forma de entrega dos produtos	
Existe um plano de contingência para eventuais imprevistos na parceria?	

---

## ETAPA 02 – Definição/levantamento dos fatores importantes para uma parceria

(Objetivo da etapa: levantar as informações consideradas importantes para um processo de parceria através da visão dos agentes\* envolvidos antes da fase de formação da parceria).

As afirmativas abaixo estão dentro de uma escala de 0 (zero) a 10 (dez). Escolha a melhor opção que represente a sua opinião.

Para se ter uma relação de parceria que proporcione resultados efetivos\*\* você acredita que é necessário:

Baixo compartilhamento de dados operacionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Alto compartilhamento de dados operacionais
Baixo compartilhamento de dados estratégicos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Alto compartilhamento de dados estratégicos
Nenhum compartilhamento dos custos gerais do negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Total compartilhamento de custos
Pouco tempo dedicado à formação da parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Muito tempo dedicado a formação da parceria
Pouco envolvimento das áreas funcionais das duas empresas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Muito envolvimento das áreas funcionais das duas empresas
Pouco envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Muito envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas
Relacionamento de baixa confiança	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Relacionamento de total confiança
Nenhum histórico de transação com o parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Parceiro bem conhecido com alto histórico de transações já realizadas.
Relacionamentos com nenhuma interdependência dos parceiros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Relacionamentos com total interdependência dos parceiros
Baixa supervisão sobre as atividades do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Alta supervisão sobre as atividades do parceiro
Objetivos e metas individuais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Objetivos comuns e metas em conjunto
Baixo conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Alto conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro
Baixa participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Alta participação no desenvolvimento e capacitação técnica do parceiro
Necessidade de baixa flexibilidade de mudanças na produção, entregas, etc.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Necessidade de alta flexibilidade de Mudanças na produção, entregas, etc.
Relação de baixa reciprocidade (dar e receber em troca)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Relação de alta reciprocidade (dar e receber em troca)
Nenhuma formalização (contrato) do acordos pré-definidos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Total formalização (contrato) dos acordos pré-definidos
Ganhos de curto prazo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A	Ganhos de longo prazo

\**Agente: Cada organização envolvida na parceria.*

\*\**Resultados condizentes com os objetivos esperados e atingidos através da melhor utilização dos recursos disponíveis.*

### ETAPA 03 (Parte A) – Informações referentes à dinâmica de formação e manutenção da relação

(Objetivo da etapa - Parte a: levantar informações referentes a quantidade de esforços requeridos para formar e para manter a parceria).

Indique a extensão a que você concorda com as seguintes indicações marcando o número apropriado dentro de uma escala de 0 a 10.

(a) Esforço requerido em desenvolver a relação com o parceiro (*effort*)

Foram entendidas, de forma clara, as vantagens deste relacionamento para sua organização?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Esforços significantes foram requeridos para agrupar as informações necessárias para esboçar a relação de trabalho com o parceiro?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Os levantamentos das questões principais e detalhes necessários do relacionamento com o parceiro foram feitos de forma fácil e honesta?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de informações necessárias que não eram de conhecimento dos agentes?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Foi requerido significativo esforço para determinar os papéis individuais da nossa empresa e do parceiro?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Ficaram questões não esclarecidas ou sem respostas na fase de formação da parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de comprometimento do parceiro na fase de formação da parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de ações oportunistas presentes no comportamento do parceiro durante a fase de formação da parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de atritos existentes devido a interesses conflitantes na parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de esforço necessário para resolução destes atritos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Como você considera o tempo requerido para formação da parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Na fase de desenvolvimento da relação (atividades de elaboração de contratos, coleta e processamento de informações, negociação e estabelecimento de salvaguardas contratuais), qual o nível de esforço exigido para levantamento das informações relacionadas aos custos desta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Foi possível mensurar os custos envolvidos nesta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

(b) Monitorar o desempenho do parceiro (*monitor*)

É fácil dizer se sua organização está recebendo tratamento satisfatório do parceiro?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É fácil detectar se as especificações de qualidade estão fora dos padrões pré-determinados?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Você está em uma posição confortável que permita avaliar o quão satisfatório é o tratamento do parceiro conosco?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o seu nível de atuação no monitoramento da relação de parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Uma avaliação precisa do parceiro exige muito esforço?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o seu nível de satisfação em relação às informações levantadas no processo de monitoramento?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É possível mensurar os custos inseridos no monitoramento das atividades do parceiro?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Existe muita preocupação por parte do parceiro em monitorar a sua participação na parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

(c) Acesso aos problemas que podem surgir na relação com o parceiro (*problem*)

O enfoque para resolução de problemas na relação com o parceiro é bem definido?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
A resolução dos problemas se torna um grande desafio devido a natureza do produto?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Como você considera a frequência de ocorrência de problemas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É possível mensurar os custos inseridos nesta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados nesta fase?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de facilidade para discutir o problema com o parceiro?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de disponibilidade do parceiro para resolução de problemas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Apesar das soluções dos problemas serem alcançadas, estas geralmente precisam ser altamente customizadas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Apesar das soluções dos problemas serem alcançadas, estas são consideradas satisfatórias?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

(d) A probabilidade do parceiro tirar vantagem da relação (*advantage*)

Existe a possibilidade de o parceiro tentar buscar seu próprio interesse às custas da sua organização?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Existe uma forte atração para o parceiro ocultar ou distorcer informações em benefício próprio?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É fácil para o parceiro acordar a execução de tarefas e, mais tarde, “escapar” sem a realização das mesmas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual a possibilidade da sua organização aumentar a participação (ganho) no negócio e, conseqüentemente, seu parceiro aumentar (ganhar) também?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual a possibilidade da sua organização aumentar a participação (ganho) no negócio e, conseqüentemente, seu parceiro diminuir (perder ou deixar de ganhar)?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

### ETAPA 03 (Parte B) – Informações referentes à dinâmica de formação e manutenção da relação

(Objetivo da etapa – Parte b: levantar aspectos relacionados à frequência, incerteza e especificidade dos ativos envolvidos na transação).

Indique a extensão a que você concorda com as seguintes indicações marcando o número apropriado dentro de uma escala de 0 a 10.

#### (a) Frequência

(A frequência está relacionada ao número de vezes que uma transação é realizada)

A frequência com que as transações ocorrem está conforme o planejado inicialmente?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Este nível de frequência está de acordo com o ideal?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de variáveis que podem afetar a frequência das transações?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É fácil detectar preventivamente se certa entrega não ocorrerá no prazo estabelecido?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É de fácil compreensão que a medida que a frequência das transações cresce o nível de incerteza envolvido diminui?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de dificuldade para mensurar os custos envolvidos no caso do não cumprimento das entregas na frequência pré-estabelecida?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Baseado na pergunta acima, qual o nível de acuracidade dos dados de custos levantados?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

#### (b) Incerteza

(A incerteza é vista como a ausência de informações completas envolvendo uma transação)

Qual o nível de dificuldade para obter informações precisas sobre o ambiente no qual a parceria ocorre?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de dificuldade para obter as mesmas informações que o parceiro obtém a respeito do ambiente no qual a parceria ocorre?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de informações de nossa propriedade que iria proporcionar grande vantagem para o parceiro se este tivesse acesso a estas informações?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É frequente a ocorrência de assimetria de informação? (uma parte ter informações importantes que a outra não tem)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de turbulência do ambiente no qual a parceria se desenvolve?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de informações confiáveis que sua organização detém em relação a parceria?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
É fácil ocorrerem intervenções na parceria devido a ações não controláveis? (Ex.: ações governamentais)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de incerteza em relação ao cumprimento dos padrões de qualidade pré-definidos do produto/serviço fornecido?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de ocorrência de fatores não previstos na relação?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

## (c) Especificidade de ativos

(Um ativo é específico quando sua realocação para outra atividade, no caso de um rompimento de contrato, por exemplo, é praticamente inexistente).

Qual o nível de investimento em ativos realizado para a efetivação da transação que tem pouco ou nenhum valor para uso alternativo?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade locacional? (ocorre no momento em que firmas de uma mesma cadeia se localizam próximas umas das outras. Nesse caso, as firmas obterão uma redução nos custos, principalmente os de frete e armazenagem).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade de ativos dedicados? (observa-se quando são realizados investimentos para atender às necessidades de um cliente particular, e, caso haja ruptura contratual, sua realocação no mercado ocasiona perda de valor).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de investimento em ativos de especificidade de ativos humanos? (surge quando há investimento em determinados indivíduos, que acumulam conhecimentos específicos, cujo aproveitamento em outra atividade ou em outra organização é dificultado por sua alta especialização).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de investimento de ativos de especificidade de ativos físicos? (acontece quando há investimento em máquinas e equipamentos para atender uma atividade específica, cuja realocação no mercado ocorre com acentuada perda de valor).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de investimento de ativos de especificidade temporal? (verifica-se, principalmente, quando o fator tempo é preponderante para o sucesso de uma transação. Esse tipo de especificidade é importante quando envolve produtos perecíveis).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Qual o nível de dificuldade que um novo concorrente terá para se tornar uma ameaça real ao negócio, ou seja, fazer com que o parceiro prefira trabalhar com ele?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

---

### ETAPA 04 – Auto-avaliação e avaliação do parceiro

(Objetivo da etapa: levantar dados referentes a visão dos agentes em relação ao desempenho do parceiro e seu próprio desempenho)

Como eu avalio o MEU grau de participação na parceria com o meu parceiro em relações as variáveis seguintes. Dê uma nota de 0 a 10.

Envolvimento da alta gerência ou diretoria na parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Participação das equipes em conjunto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Utilização de sistema de informação para troca automática de dados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Transparência na comunicação entre parceiros para resolução de contingências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Capacidade técnica e gerencial	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Acessibilidade na fase de formação da parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Acessibilidade para resolução de problemas não previstos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Planejamento conjunto de melhorias na parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Compartilhamento de novas informações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Importância de um para o outro na relação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Flexibilidade de mudança de parâmetros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de reciprocidade (dar e receber) na relação com o parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a qualidade dos produtos/serviços	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a diminuição dos custos do negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com o sucesso do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Confiança no parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A



Como eu avalio o grau de participação DO MEU PARCEIRO para comigo em relações as variáveis seguintes. Dê uma nota de 0 a 10.

Envolvimento da alta gerência ou diretoria na parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Participação das equipes em conjunto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Conhecimento das dificuldades e estratégias do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Utilização de sistema de informação para troca automática de dados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Transparência na comunicação entre parceiros para resolução de contingências	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Capacidade técnica e gerencial	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Acessibilidade na fase de formação da parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Acessibilidade para resolução de problemas não previstos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Planejamento conjunto de melhorias na parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Compartilhamento de novas informações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Importância de um para o outro na relação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Flexibilidade de mudança de parâmetros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de reciprocidade (dar e receber) na relação com o parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a qualidade dos produtos/serviços	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a diminuição dos custos do negócio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com a parceria	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Grau de preocupação com o sucesso do parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Confiança no parceiro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A

---

Questionário adaptado dos seguintes trabalhos:

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. *Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement*. *Journal of Operations Management*, 21, p. 457-473, 2003.

VIEIRA, J. G. V. *Avaliação do Estado de Colaboração Logística entre Indústria de Bens de Consumo e Redes de Varejo Supermercado*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.