

---

## ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE COMPRAS ESTRATÉGICAS

**Paulo Renato Menita**

Universidade Nove de Julho (SP), [prmenita@uninove.edu.br](mailto:prmenita@uninove.edu.br)

**Profa. Dra. Rosangela Maria Vanalle**

Universidade Nove de Julho (SP), [rvanalle@uninove.br](mailto:rvanalle@uninove.br)

**Prof.. Dr. José Antonio Arantes Salles**

Universidade Nove de Julho (SP), [salles@uninove.br](mailto:salles@uninove.br)

**Prof.. Dr. Ricardo Daher Oliveira**

Faculdade Alves Faria [ricardo.daher@alfa.br](mailto:ricardo.daher@alfa.br)

### Resumo

As decisões estratégicas para os resultados das empresas têm exigido o uso de instrumentos de gestão que permitam uma melhor análise do contexto da decisão. O objetivo deste trabalho é utilizar a análise das estruturas de governança das transações como instrumento na decisão de compras estratégicas. Como método de pesquisa foi utilizado um estudo de caso envolvendo uma grande empresa do segmento de alimentos e seu principal ingrediente, a farinha de trigo. O trabalho apresenta as transações realizadas pela empresa, a análise das estruturas de governança utilizadas e as decisões estratégicas mais indicadas para a compra da farinha de trigo.

**Palavras-chave:** estrutura de governança das transações, compras estratégicas, trigo

## ANALYSIS OF GOVERNANCE STRUCTURE AS MANAGEMENT TOOL OF PURCHASES STRATEGICAL

### Abstract

Strategics decisions for the results of the companies has demanded the use of management tools that allow a better analysis of the context of the decision. The objective of this paper is to use the analysis of governance structure of transactions as tool in the decision of

purchases strategical. As research method was used a case study involving a large food company and its main ingredient, wheat flour. The paper presents the transactions undertaken by the company, the analysis of governance structures used and the strategic decisions most appropriate for the purchase of wheat flour.

**Keywords:** governance structure of transactions, purchases strategical, wheat flour

## 1. Introdução

A dinâmica intensa na busca por melhores resultados nas empresas e a forte competitividade dos mercados têm provocado continuamente o surgimento de novas estratégias para a condução dos negócios. Segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008) as estatísticas que detalham a natureza da economia global refletem as realidades de um ambiente hiper-competitivo entre as empresas e o desafio de cada empresa, dentro da sua individualidade, é analisar com profundidade os mercados em que compete e estabelecer um processo dinâmico e contínuo de gestão estratégica.

Estas novas estratégias desenvolvem-se em todo o âmbito das empresas, inclusive na área de materiais, especialmente nas transações para “compras estratégicas” de matérias primas para os processos produtivos. Em segmentos com alta competitividade no *market share*, uma agressiva estratégia na cadeia de suprimentos passou a ser importante diferencial competitivo não só para a gestão logística, como também para o desempenho do resultado econômico-financeiro das empresas (GREEN; WHITTEN; INMAN, 2008).

Para Neves; Hamacher (2004) o conceito de compras dentro da visão estratégica dos negócios é entendido como um processo de identificação, avaliação, negociação e contratação das fontes de fornecimento para produtos necessários para o funcionamento da organização, visando maximizar os resultados dentro de um cenário competitivo.

Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) definem o conceito de compras como atividades estratégicas relacionadas às aquisições de produtos e serviços, através de processos multifuncionais focados no gerenciamento da integração e desenvolvimento dos fornecedores, com o objetivo de conseguir vantagem competitiva. Ainda sobre o tema uma

consideração importante é que as compras estratégicas necessitam de um entendimento profundo sobre os ativos transacionados, sobre as necessidades das partes envolvidas, ou seja, comprador e fornecedor e também sobre a natureza do relacionamento entre elas.

Há duas décadas o conhecimento, o desenvolvimento das cadeias produtivas e de suprimentos e a utilização de estratégias de compras passaram a ter grande importância para os resultados dos negócios. Como todo processo de compras envolve transações, os conceitos ligados a estas também passaram a ter importância no contexto da decisão de estratégica de compras, principalmente as formas de governança das transações.

Iniciaram-se por volta de 1930 os estudos que permitiram aprofundar o conhecimento sobre as transações realizadas pelas empresas, definindo com isto suas características, sua importância e abrangência no ambiente dos negócios. Este conhecimento sobre as transações nas cadeias produtivas se deu graças ao desenvolvimento dos conceitos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação elaborados dentre outros, mas principalmente por Coase (1937), Williamson (1985; 1991) e North (1990).

Este trabalho se desenvolve no ambiente de negócios da cadeia produtiva de trigo no Brasil, que devido aos processos de abertura econômica, desregulamentação do setor de trigo e a implementação do Mercosul acontecidos na década de 90 sofreu profundas mudanças que a impactou de forma significativa.

A história desta cadeia é bastante conturbada, uma vez que teve seu desenvolvimento afetado por intervenções governamentais, com cunho às vezes protecionista e às vezes excessivamente controlador, gerando limitações à suas operações e impedindo com isto o seu desenvolvimento livre e normal como cadeia. No início dos anos 90 a cadeia produtiva do trigo, ainda pouco estruturada foi entregue e submetida às regras do mercado nacional e internacional do trigo, gerando com isto muitas dificuldades para os elos e agentes participantes da cadeia. Sobre isto Perosa; Paulillo (2009, p. 97) comentam que “para a cadeia tritícola, que sempre esteve regulada por um forte aparato estatal, esse choque foi mais intenso, sendo que os atores apresentaram grande dificuldade em se

adaptar ao novo contexto institucional e competitivo”. Comentam também que “outras cadeias tritícolas internacionais que também sofriam regulação, como a Argentina, por exemplo, parecem ter sido preparadas para essas mudanças”.

O trabalho visa assim contribuir com a aplicação de importantes conceitos da Economia dos Custos de Transação na gestão da Cadeia de Suprimentos. Tem o objetivo de utilizar a análise das estruturas de governança das transações como instrumento de gestão na decisão de compras estratégicas. Como método de pesquisa utilizou-se um estudo de caso desenvolvido em uma empresa de grande porte do segmento alimentício, líder em alguns de seus mercados e com atividades de indústria de transformação na cadeia produtiva do trigo e suas transações para aquisição de farinha de trigo.

## 2. Referencial teórico

Ronald H. Coase, autor do artigo “*The nature of the firm*” (Coase, 1937), que se tornou referência de um novo conceito, foi precursor da Nova Economia Institucional desenvolvendo uma teoria realista e tratável sobre firmas, que contribuiu para a mudança da forma de pensar sobre a organização econômica (WILLIAMSON; WINTER, 1993).

Após Coase, outros importantes pesquisadores contribuíram na busca destas respostas e na construção destes novos conceitos econômicos, como Oliver Williamson com seu livro “*The economic institutions of capitalism*” (1985) e Douglass North com o livro “*Institutions, institutional change and economic performance*” (1990).

Para todos estes pesquisadores o questionamento chave era sobre um paradigma da economia neoclássica, ou seja, que o único e perfeito coordenador das transações efetivadas pelas firmas era o mercado, o preço. A Nova Economia Institucional pode ser considerada como uma linha do pensamento econômico que considerou parte dos paradigmas clássicos da moderna organização industrial e expandiu o conhecimento em direção ao estudo do ambiente institucional e das variáveis transacionais que caracterizam a organização das firmas e dos mercados (JOSKOW, 1995). Dos questionamentos de Coase e dos aprofundamentos de Williamson e North, dentre outros, surgem os conceitos da Economia dos Custos de Transação.

## 2.1. Economia dos Custos de Transação

Dos estudos realizados por Coase (1937), Williamson (1985; 1991), North (1990), Zylbersztajn (1995) e Farina (1999) pode-se extrair que o modelo desenvolvido pela Nova Economia Institucional é microanalítico, ou seja, aplica-se a cada transação individualmente.

Ainda se conclui que as transações, além do valor intrínseco do ativo transacionado, apresenta custos e riscos relacionados com a própria transação. Estes custos são os de elaboração e negociação dos contratos, de mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, do monitoramento do desempenho, da organização de atividades, das adaptações, das demandas judiciais, etc. Para minimizar os custos e os riscos é muito importante o acerto na escolha da estrutura de governança adequada para a transação.

Para Williamson (1991) são três as estruturas básicas de governança de transações: a de mercado, a híbrida e a hierárquica.

## 2.2. Atributos das transações

Williamson (1985; 1991) define os seguintes atributos para as transações:

- a) **Frequência da transação:** que indica a frequência com que cada tipo de transação ocorre dentro de um período de tempo.
- b) **Incerteza da transação:** refere-se à possibilidade de ocorrência de situações não previstas que podem afetar a transação. Podem ser situações imprevistas ligadas ao risco de não fornecimento e conseqüente desabastecimento, à qualidade do ativo, a majoração inesperada de preços no mercado, de custos logísticos, de mudança dos hábitos e preferências dos consumidores, da entrada de produtos substitutos, de exigências legais, etc.
- c) **Especificidade dos ativos:** refere-se a situações muito particulares sobre o produto transacionado ou sobre as condições para a transação. Neste estudo a especificidade considerada será a dos ativos físicos, ou seja, o quanto o objeto da transação tem produção

restrita ou se são requeridos matérias primas, equipamentos e recursos técnicos especializados não comuns ao mercado, que possam gerar dificuldades em caso de interrupção do fornecimento ou se o ativo é de uso específico a uma determinada atividade, com difícil recolocação do ativo no mercado.

Numa outra vertente de análise, Williamson (1985) definiu atributos comportamentais dos agentes, classificando-os como:

a) **Racionalidade Limitada**: indica o grau de limitações e conhecimentos dos agentes das transações para a tomada de decisão.

b) **Oportunismo nas transações**: caracterizado pelo grau de risco dos agentes participantes da transação agir de forma proposital, única e exclusivamente com seus interesses. Com o comportamento oportunista um dos agentes pode gerar a assimetria de informações, através da omissão das mesmas visando sua utilização de forma exclusiva ou através da divulgação de forma incompleta ou distorcida das informações visando enganar, disfarçar ou confundir.

### 2.3. Estruturas de Governança das Transações

Dois conceitos auxiliam o entendimento sobre estruturas de governança das transações, ou seja, que governar a transação significa incentivar o comportamento que se espera da transação, controlando-o (FARINA, 1999) e que a Economia dos Custos de Transação sustenta que as transações, que diferem em seus atributos, estão alinhadas com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências (WILLIAMSON, 1991).

Baseados em estudos de Williamson (1985; 1991) e Brickley; Smith; Zimmerman (1997 apud ZYLBERSZTAJN et. al., 2000) pode-se definir as seguintes estruturas de governança para as transações e suas características:

### 2.3.1. Estrutura de Governança de Mercado

Os atributos das transações nesta estrutura de governança são definidos como:

- **Especificidade dos ativos:** ativos físicos com baixa especificidade. Ativos podem ser adquiridos ou vendidos sem restrições de mercado.
- **Frequência das transações:** Frequência ocasional ou recorrente (repetitiva).
- **Incerteza na transação:** A incerteza nas transações não é relevante para a estrutura de governança de mercado, uma vez que não havendo especificidade nos ativos não há dificuldades para superar a incerteza.

Esta estrutura de governança indica os seguintes comportamentos dos agentes:

- **Racionalidade limitada:** Ativos sem especificidade e de operação tipo spot, não geram assimetria no nível de conhecimento e poder de decisão dos agentes das transações.
- **Oportunismo:** Tendência de não existir lacunas para oportunismo.

A relação contratual esperada nesta estrutura de governança de mercado é de:

- **Acordos verbais e informais ou Contrato clássico:** Normalmente são transações sem uma efetiva relação contratual formal, uma vez que os agentes se sentem seguros para utilizar acordos verbais e informais, mas também pode se estabelecer uma relação contratual, utilizando-se o contrato clássico de curto prazo. Este tipo de contrato se aplica nas operações que representam o ideal da economia, ou seja, as operações baseadas unicamente no mercado, com forte viés monetário, de preço. A identidade e o relacionamento dos agentes são irrelevantes. Os agentes da transação não têm qualquer relação de dependência entre si, sendo que cada um pode tomar suas decisões sem consulta ou interferência do outro.

Quanto a forma de exercer a governança das transações nesta estrutura espera-se:

- **Governança de mercado:** É utilizada para governar as transações com atributos de baixa especificidade, sem relevância para a frequência e a incerteza nas transações. Esta forma de governança se alinha com a dinâmica do mercado, de forte viés de preço, tipo spot.

### 2.3.2. Estrutura de Governança Hierárquica

Os atributos das transações nesta estrutura de governança são definidos como:

- **Especificidade dos ativos:** Na estrutura de governança hierárquica os ativos têm alta e médio-alta especificidade. São grandes as barreiras para se encontrar fornecedores no mercado para os ativos com este elevado grau de especificidade. Isto pode ser devido a particularidades restritivas do próprio ativo físico, das exigências de qualidade ou mesmo da complexidade do processo produtivo. Como os ativos não podem ser encontrados com facilidade no mercado, a ocorrência de interrupções de fornecimento pelo agente vendedor trará enorme dificuldade ou prejuízo ao agente comprador. Por isto na estrutura de governança hierárquica há a decisão de produzir internamente os ativos, quer dentro da mesma unidade de negócio ou em unidades de negócios diferentes da mesma organização.
- **Frequência das transações:** Frequência recorrente, repetitiva. A frequência de transações é elevada, um fornecimento contínuo dos ativos.
- **Incerteza na transação:** O grau de incerteza nas transações na estrutura de governança hierárquica é alto e médio-alto. Esta incerteza está ligada a alta especificidade dos ativos e aos riscos e conseqüentes problemas e prejuízos decorrentes da interrupção do seu fornecimento. A opção de produzir internamente (integração vertical) visa não conviver com nenhum grau de incerteza e risco. Um nível alto de incerteza nas transações associado a uma especificidade alta dos ativos exige uma estrutura de governança hierárquica, com integração vertical. Para um nível médio de incerteza nas transações associado à especificidade média ou alta dos ativos pode se tornar interessante também a integração vertical.

Esta estrutura de governança indica os seguintes comportamentos dos agentes:

- **Racionalidade limitada:** Devido a média e alta especificidade dos ativos, quando decidido por produzir internamente na empresa, as relações e transações são internas entre departamentos ou unidades de negócio e naturalmente haverá compartilhamento das informações e decisões.

- **Oportunismo:** Na integração vertical não há sentido para o oportunismo, pois as relações são internas à empresa. O que pode existir são conflitos de interesses entre as pessoas envolvidas nas transações internas, entre resultados de departamentos ou unidades de negócio que podem acarretar conflitos, mas não se caracterizando como atitudes oportunistas.

A relação contratual esperada nesta estrutura de governança hierárquica é de:

- **Relação Contratual (Contratos internos com característica relacional, bilateral):** na integração vertical as relações são entre departamentos ou unidades de negócio dentro de uma mesma organização e muitas vezes não se exige e se estabelece uma rígida e formal relação contratual. Mas podem ser utilizados contratos relacionais, na forma bilateral para condução e solução de conflitos. Este contrato prevê possibilidades do surgimento de situações perturbadoras não previstas na relação contratual interna e que exigirão adaptações pelas partes envolvidas, de forma compartilhada.

Quanto a forma de exercer a governança das transações nesta estrutura espera-se:

- **Governança unificada (Integração vertical):** esta forma de governança é aplicada em transações realizadas internamente dentro de um mesmo ambiente corporativo. Na integração vertical a governança é realizada somente sob o foco dos interesses da empresa, sem a necessidade de consultar, completar ou rever acordos entre empresas.

### 2.3.3. Estrutura de Governança Híbrida

Os atributos das transações nesta estrutura de governança são definidos como:

- **Especificidade dos ativos:** na estrutura de governança híbrida os ativos têm média e alta especificidade. Há alguma dificuldade para se desenvolver novos fornecedores para os ativos. Neste caso em havendo a ocorrência de interrupções de fornecimento pelo agente vendedor poderá também haver transtornos para o agente comprador manter em operação seus processos produtivos e sua estratégia competitiva.

- **Frequência das transações:** frequência ocasional ou frequência recorrente. Se a frequência é ocasional e a especificidade dos ativos é média ou mesmo alta a forma de governança na estrutura híbrida é trilateral. Se a frequência é recorrente, repetitiva e a especificidade é média a forma de governança é bilateral.

- **Incerteza na transação:** para qualquer grau de incerteza, ou seja, alto, médio ou baixo há indicação para a estrutura de governança híbrida. Mas a incerteza sozinha não define esta estrutura e sim associada à especificidade dos ativos. Um grau baixo de incerteza nas transações associado à especificidade média ou alta dos ativos determina uma estrutura de governança híbrida. Um grau médio e alto de incerteza nas transações associado a uma especificidade média dos ativos indica a utilização de estrutura de governança tanto híbrida como hierárquica. Isto também é válido para um grau médio de incerteza nas transações associado a uma especificidade alta.

Esta estrutura de governança indica os seguintes comportamentos dos agentes:

- **Racionalidade limitada:** pode haver assimetria no grau de conhecimento e poder de decisão dos agentes das transações.

- **Oportunismo:** a possibilidade da assimetria de informações e conhecimentos é um fator gerador de lacunas de oportunismo.

A relação contratual esperada nesta estrutura de governança híbrida é de:

- **Contrato neoclássico ou Contrato relacional:** o contrato neoclássico é utilizado na estrutura de governança híbrida quando a frequência das transações é ocasional. No contrato neoclássico a relação entre os agentes é trilateral, pois prevê a arbitragem de um mediador em caso de litígios insuperáveis pelos próprios agentes. Geralmente são contratos de longo prazo e a identidade e o relacionamento dos agentes são relevantes. O contrato neoclássico contempla possibilidades do surgimento de situações perturbadoras não previstas na relação contratual e que exigirão adaptações por ambos os agentes, de forma compartilhada. Prevê uma zona de tolerância para desalinhamentos que serão absorvidos pelas partes. No contrato neoclássico, em caso de necessidades de adaptações, a referência maior sempre será o contrato original. Uma derivação do contrato neoclássico e também

utilizado na estrutura de governança híbrida é o denominado “contrato relacional”. Sua utilização ocorre quando a frequência das transações é recorrente, freqüente. A diferenciação deste contrato para o neoclássico é que a relação entre os agentes é bilateral, não estando previsto a interferência de um mediador em caso de litígios. Em caso de necessidade de adaptações no contrato, a partir do momento que as adaptações são efetivadas, esta versão do contrato passar a referênciar e não mais o contrato original.

Quanto a forma de exercer a governança das transações nesta estrutura espera-se:

**Governança Trilateral:** esta forma de governança considera que há uma elasticidade contratual e que os agentes estão dispostos a encontrar de forma compartilhada as soluções para os conflitos que surgem durante a existência do contrato. Em caso de situações ou litígios não solucionados pelos próprios agentes, há a interferência de um mediador ou mesmo há demandas judiciais. A relação contratual é de um contrato neoclássico. Esta forma de governança se aplica às transações que associam uma frequência ocasional, ativos de especificidade média ou alta e para qualquer nível de incerteza.

**Governança Bilateral:** esta forma de governança é semelhante a trilateral, mas não tem a participação de um mediador na existência de conflitos. Nestes casos a solução será sempre encontrada pelos próprios agentes, uma vez que a base desta forma de governança é o grande relacionamento e a total confiança entre eles. Daí a denominação da relação contratual como contrato relacional. É também um contrato formal e de longo prazo. Esta forma de governança se aplica às transações que associam uma frequência recorrente, ativos de especificidade média e para qualquer nível de incerteza.

### 3. Método de pesquisa

O trabalho desenvolvido é de natureza exploratória, pois a identificação de diferentes tipos de transação para aquisição de farinha de trigo pelas indústrias de

transformação na cadeia produtiva do trigo no Brasil e sua análise sob o enfoque da Economia dos Custos de Transação revela uma situação pouco estudada.

A abordagem metodológica do trabalho é de estudo de caso, indicado por ser exploratório e ter o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, objetivando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria (CAUCHICK, 2007).

A coleta de dados foi realizada na empresa estudada durante o 2º semestre de 2009, através da aplicação de vinte questionários envolvendo diferentes tipos de transações e diferentes fornecedores e também através de entrevistas estruturada com gestores responsáveis pelas transações na empresa (BRYMAN, 1989).

As questões tiveram caráter amplo, abordando toda a temática do trabalho, como por exemplo, as informações sobre o “agente comprador” e “agente fornecedor”, as características e atributos das transações, incertezas e riscos conhecidos e assumidos pelos agentes da transação, nível de relacionamento e confiança entre os agentes e a existência de relação contratual nas transações.

As entrevistas foram realizadas por um entrevistador, no caso um dos autores e para um melhor entendimento do entrevistado utilizou-se um roteiro pré-definido com uma breve conceituação dos temas das questões, relacionando as transações realizadas e os conceitos da Economia dos Custos de Transação.

#### **4. Estudo de Caso**

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso é de grande porte, atua no segmento alimentício, é líder em *market share* em alguns dos mercados que participa e tem forte presença nas atividades industriais da cadeia produtiva do trigo.

Pela diversidade de processos produtivos que utiliza a farinha de trigo como principal matéria prima e pelo grande volume de produção, em torno de 400.000 kg por

dia, a empresa necessita ter uma estratégia de compras altamente competitiva, com diferentes relações e tipos de transações dentro desta cadeia.

Sobre tipos de farinhas de trigo existentes, se considerado a portaria nº 354 de 18 de julho de 1996 da ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária) sobre a classificação de farinhas de trigo no Brasil e a classificação comercial utilizada no mercado (Cargil, 2010) têm-se:

a) farinha comum ou “tipo 000”: produto obtido a partir do cereal limpo, desgerminado, com uma extração máxima de 78% . O teor máximo de cinzas é de 0,850%.

b) farinha especial: produto obtido a partir do cereal limpo, desgerminado, com uma extração máxima de 20% e com teor máximo de cinzas de 0,385%.

c) farinha tipo ‘0000’: Farinha com teor de cinza semelhante a especial, mas com uma granulometria mais fina, elaborada a partir de uma cuidadosa seleção das passagens brancas durante as etapas de observação do processo de moagem. Suas propriedades reológicas oferecem massa elástica e de fácil manipulação.

d) farinha de trigo integral: produto obtido a partir do cereal limpo com uma extração máxima de 95% e com teor máximo de cinza de 1,750%.

e) sêmola e semolina: A sêmola de trigo é o produto de granulometria intermediária (peneira 20 a 40) que se obtém pela ruptura do albúmen do grão de trigo quando atravessa a primeira passagem no processo de moagem. Outro subproduto granuloso é a semolina (peneira 40 a 80), cujo grão tem um tamanho intermediário entre a sêmola e a farinha.

f) farinha de trigo, sêmola ou semolina de trigo durum: seguem as mesmas especificações anteriores, somente que a origem das farinhas não é do *triticum aestivum*, o trigo mais comum, inclusive no Brasil, mas sim do *triticum durum*. As farinhas derivadas do trigo durum no Brasil ou são importadas ou são obtidas de trigo durum importado.

#### **4.1. Identificação e análise dos tipos de transações para aquisição de farinha de trigo realizadas pela empresa estudada**

Através das respostas obtidas nos vinte questionários aplicados para coleta de dados e nas entrevistas com o principal executivo da empresa na gestão de compras da *commodity* trigo e das farinhas de trigo, pode-se concluir que são quatro os principais tipos de transações existentes e que originam grande parte da aquisição da farinha de trigo utilizada nos processos produtivos. São as transações para a aquisição da farinha de trigo “especial + comum” diretamente dos moinhos de trigo nacionais, aquisição do trigo diretamente de produtores e cooperativas, com contratação de serviços de moagem junto aos moinhos de trigo (operação de fação), aquisição da farinha de trigo ‘0000’ diretamente dos moinhos de trigo nacionais e a aquisição, via importação, da semolina de trigo durum.

Para a análise das estruturas de governança utilizadas nas transações para aquisição de farinha de trigo realizadas na empresa utilizar-se-á de comparação entre as estruturas utilizadas e as conceitualmente esperadas conforme estudos desenvolvidos por Williamson (1985; 1991) e Brickley; Smith; Zimmerman (1997 apud ZYLBERSZTAJN et. al., 2000).

A participação de cada um destes tipos de transações está representada na Figura 1.



Figura 1: Participação (%) na aquisição total de farinha de trigo

Todas estas transações apontadas são conduzidas com o intuito de propiciar à empresa estudada a máxima competitividade de custos de produção e garantir o alto padrão de qualidade em seus produtos, que é um importante diferencial competitivo da empresa e responsável pela força da sua marca.

#### 4.1.1. Transação Tipo 1: aquisição da farinha de trigo “comum + especial”

Este tipo de transação, com 39 % do volume total de farinha de trigo adquirida pela empresa estudada, é o mais comum dos tipos de transações no mercado. No caso da empresa estas transações são realizadas integralmente com moinhos de trigos nacionais.

A figura 2 apresenta a Transação Tipo 1 com seus atributos, a relação contratual e sua forma de governança, além da conclusão sobre a estrutura de governança utilizada.

<b>Análise da transação para aquisição da farinha de trigo “especial + comum” diretamente dos moinhos de trigo</b>			
<i>Atributos da Transação - Economia dos Custos de Transação</i>			
	Alta(o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações	<b>x</b>		
Incerteza nas Transações			<b>x</b>
Especificidade dos ativos			<b>x</b>
Racionalidade Limitada			<b>x</b>
Oportunismo nas transações			<b>x</b>
<i>Relação Contratual</i>			
<b>Esperada:</b> acordo verbal, informal ou contrato clássico.			
<b>Realizada:</b> acordo verbal, sem estabelecimento de contrato formal, escrito. Nível alto de confiabilidade e relacionamento			

entre os agentes da transação.			
<b><i>Governança da Transação</i></b>			
<b>Esperada:</b> mercado.			
<b>Realizada:</b> mercado, regido por preço (spot) e qualidade.			
<b><i>Estrutura de Governança da Transação</i></b>			
Estrutura utilizada	x		
Estrutura esperada	x		

Figura 2: Atributos e estrutura de governança da Transação Tipo 1

A análise da estrutura de governança da Transação Tipo 1 aponta que seus atributos se mostram alinhados com os das transações da estrutura de governança de mercado. Quanto à relação contratual também há alinhamento, pois se utiliza acordos verbais e informais, o que é comum neste tipo de transação tipo spot, próprio da estrutura de governança de mercado.

A empresa tem uma estratégia de compras para a farinha de trigo “especial + comum” diretamente dos moinhos de trigo com acertada forma de governança e a indicação é que a mantenha, ou seja, mantenha a forma de governança “de mercado”, sem a necessidade de contratos formais.

#### **4.1.2. Transação Tipo 2: aquisição do trigo e contratação de serviços de moagem**

Este tipo de transação, com a maior participação (42%) do volume total adquirido de farinha de trigo pela empresa estudada é administrativamente mais complexo, pois o tramite de documentos para contabilização é grande. Além disto, exige uma boa condição financeira do agente que adquire o trigo, pois o capital de giro aplicado na compra e armazenagem do trigo é alto e pode haver comprometimento do fluxo de caixa, pois os pagamentos são normalmente realizados à vista. Exige-se também que o “agente comprador” tenha apoio técnico externo ou tenha conhecimentos técnicos próprios para

garantir a aquisição do cereal dentro das especificações desejadas. O pagamento do serviço de moagem normalmente não envolve dinheiro, sendo realizado com parte da farinha de trigo extraída e do farelo de trigo residual.

A figura 3 apresenta a Transação Tipo 2 com seus atributos, a relação contratual e sua forma de governança, além da conclusão sobre a estrutura de governança utilizada.

<b>Análise da transação para aquisição do trigo diretamente de produtores e cooperativas, com contratação de serviços de moagem junto aos moinhos de trigo (façon)</b>			
<b><i>Atributos da Transação - Economia dos Custos de Transação (conjunto: ativo físico + serviço de moagem)</i></b>			
	Alta(o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações	<b>x</b>		
Incerteza nas Transações			<b>x</b>
Especificidade dos ativos		<b>x</b>	
Racionalidade Limitada			<b>x</b>
Oportunismo nas transações			<b>x</b>
<b><i>Relação Contratual</i></b>			
<b>Esperada:</b> contrato relacional			
<b>Realizada:</b> contrato relacional			
<b><i>Governança da Transação</i></b>			
<b>Esperada:</b> bilateral			
<b>Realizada:</b> bilateral			
<b><i>Estrutura de Governança da Transação</i></b>			
	Mercado	Híbrida	Integração Vertical
Estrutura utilizada		<b>x</b>	
Estrutura esperada		<b>x</b>	

Figura 3: Atributos e estrutura de governança da Transação Tipo 2

A análise da estrutura de governança da Transação Tipo 2 aponta que os atributos da transação estão coerentes com o que normalmente se espera das transações da estrutura de governança “híbrida”. A frequência alta das transações associada à média especificidade dos ativos e um grau baixo de incerteza são os principais aspectos que indicam uma governança bilateral, com aplicação de contrato relacional, muito parecido com o contrato

neoclássico, mas sem a interferência de um mediador em caso de adaptações ou mesmo de litígio. O fato de não haver assimetria tanto de conhecimento como de informações entre os agentes da transação e não ser detectado comportamentos oportunistas é fruto de agentes bem preparados e bem posicionados no mercado e de relações comerciais bastante solidificadas. Há concordância entre a estrutura de governança utilizada pela empresa, a “híbrida” estudada e a estrutura de governança esperada segundo os conceitos da Economia dos Custos de Transação.

A empresa tem uma estratégia de compras para aquisição do trigo diretamente de produtores e cooperativas e contratação de serviços de moagem junto aos moinhos de trigo, denominada de “operação façon”, com forma de governança também acertada e a indicação é que a mantenha, ou seja, mantenha a forma de governança “bilateral” da estrutura híbrida, com a utilização de contratos relacionais.

#### **4.1.3. Transação Tipo 3: aquisição de farinha de trigo ‘0000’**

Transação realizada diretamente com os moinhos de trigo nacionais, com participação de 10% no volume total de aquisição de farinha de trigo consumida na empresa. No Brasil somente os grandes moinhos estão preparados para fornecer este tipo de farinha de trigo ‘0000’ com especificações técnicas similares ao padrão internacional. O trigo normalmente moído no Brasil para extração da farinha ‘0000’ é de origem importada, de países como o Canadá, Estados Unidos e Argentina.

Até pouco tempo atrás a empresa estudada importava esta farinha de trigo ‘0000’ de moinhos de trigo argentinos, mas devido aos preocupantes conflitos entre o governo deste país e seus produtores rurais, devido ao risco de restrições para exportação através de quotas, a elevação das alíquotas de impostos para exportação do trigo e derivados a empresa passou a desenvolver fornecedores internos para esta farinha de trigo.

A figura 4 apresenta a Transação Tipo 3 com seus atributos, a relação contratual e sua forma de governança, além da conclusão sobre a estrutura de governança utilizada.

<b>Análise da transação para aquisição da farinha de trigo '0000' diretamente dos moinhos de trigo do Brasil</b>			
<b><i>Atributos da Transação - Economia dos Custos de Transação</i></b>			
	Alta(o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações	x		
Incerteza nas Transações		x	
Especificidade dos ativos		x	
Racionalidade Limitada			x
Oportunismo nas transações			x
<b><i>Relação Contratual</i></b>			
<b>Esperada:</b> contrato relacional			
<b>Realizada:</b> negociação verbal, sem estabelecimento de contrato formal, escrito.			
<b><i>Governança da Transação</i></b>			
<b>Esperada:</b> bilateral			
<b>Realizada:</b> mercado, regido por preço (spot) e qualidade.			
<b><i>Estrutura de Governança da Transação</i></b>			
	Mercado	Híbrida	Integração Vertical
Estrutura utilizada	x		
Estrutura esperada		x	

Figura 4: Atributos e estrutura de governança da Transação Tipo 3

A análise da estrutura de governança da Transação Tipo 3 aponta que não há coerência entre os atributos da transação apontados no trabalho e a estrutura de governança

utilizada pela empresa, a “de mercado”. Esta estrutura de “de mercado” é apropriada às transações com baixa especificidade dos ativos e baixo grau de incertezas. Não é o caso desta transação que ocorre com muita frequência, com especificidade média dos ativos e grau médio de incerteza. Estas incertezas são advindas de várias situações não controladas, tais como, a redução da oferta de trigo no mercado internacional, problemas climáticos nos países produtores, questões políticas e econômicas entre o Brasil e os países exportadores de trigo e os problemas gerados por movimentos reivindicatórios que ocorrem nas alfândegas brasileiras. O indicado seria a estrutura de governança híbrida, com uma governança bilateral e a utilização de um contrato com a característica de relacional. Esta utilização inadequada da estrutura de governança, sem nenhuma relação contratual com salvaguardas para o negócio, pode gerar para o “agente comprador” riscos tanto operacionais como financeiros. Riscos operacionais pelo desabastecimento da matéria prima e interrupção da produção dos produtos que a utilizam. Riscos financeiros pelo não faturamento destes produtos e o impacto negativo à estratégia competitiva da empresa. A política de estoques da empresa para esta farinha de trigo é de alguns dias de consumo.

A empresa tem uma estratégia de compras para a “farinha de trigo ‘0000’ que necessita ser alterada, ampliando as transações para aquisições também de moinhos de origem argentina, que tem tradição de fornecimento neste tipo de farinha de trigo ‘0000’. Outra alteração fundamental na estratégia de compras é a forma de governança destas transações, ou seja, da utilizada” de mercado” para governança “bilateral”, com contratos relacionais. Como alternativa por se tratar de transações internacionais e pelas diferenças comportamentais no relacionamento entre empresas, somado ao risco de instabilidade no ambiente político e econômico do país exportador, pode ser utilizado a forma de governança trilateral, com contratos que consideram o estabelecimento de uma instituição jurídica internacional para casos de conflitos sem acordo entre as partes.

#### **4.1.4. Transação Tipo 4: aquisição da semolina de trigo durum**

Esta transação com os restantes 9 % de participação no volume total de farinha de trigo adquirida é específica para alguns produtos do *portfolio* da empresa estudada. As especificações de qualidade para esta semolina de trigo durum praticamente conduz as transações para moinhos de trigo de países produtores de trigo durum de alta qualidade, no caso Canadá e Estados Unidos. Por se tratar de importação existem riscos inerentes, tais como a escassez do ativo no mercado internacional, questões climáticas adversas, o tempo mais longo de transporte, os riscos de problemas alfandegários e os riscos de conflitos nos acordos comerciais entre os países.

A figura 5 apresenta a Transação Tipo 4 com seus atributos, a relação contratual e sua forma de governança, além da conclusão sobre a estrutura de governança utilizada.

<b>Análise da transação para aquisição, via importação, da semolina de trigo durum</b>			
<b><i>Atributos da Transação - Economia dos Custos de Transação</i></b>			
	Alta (o)	Média(o)	Baixa(o)
Frequência das transações		<b>x</b>	
Incerteza nas Transações		<b>x</b>	
Especificidade dos ativos	<b>x</b>		
Racionalidade Limitada			<b>x</b>
Oportunismo nas transações			<b>x</b>
<b><i>Relação Contratual</i></b>			
<b>Esperada:</b> contrato neoclássico			
<b>Realizada:</b> negociação verbal, sem estabelecimento de contrato formal, escrito. Nível alto de confiabilidade e relacionamento entre agentes da transação.			
<b><i>Governança da Transação</i></b>			

<b>Esperada:</b> trilateral			
<b>Realizada:</b> mercado, regido por preço (spot) e qualidade.			
<b><i>Estrutura de Governança da Transação</i></b>			
	Mercado	Híbrida	Integração Vertical
Estrutura utilizada	x		
Estrutura esperada		x	

Figura 5: Atributos e estrutura de governança da Transação Tipo 4

A análise da estrutura de governança da Transação Tipo 4 aponta que há divergência entre a estrutura de governança utilizada, a de mercado e a conceitualmente esperada, a híbrida. Isto pode ser um ponto fraco na estratégia competitiva da empresa estudada, gerando riscos operacionais e financeiros. As incertezas e os riscos operacionais e financeiros são os mesmos apresentados na Transação Tipo 3. Pelos conceitos da Economia dos Custos de Transação esta transação para aquisição de semolina de trigo durum, com média frequência de transações, com alta especificidade dos ativos e grau médio de incerteza deveria ter uma governança trilateral, com contratos neoclássicos de longo prazo, com salvaguardas contratuais e com a interferência de um mediador em caso de litígios insuperáveis pelos agentes. A política de estoques da empresa para esta farinha de trigo é de poucas semanas de consumo.

A estratégia de compras para a “farinha semolina de trigo durum” necessita ser tratada com muita atenção pela empresa, pois é um insumo com potencialidade para aumento de consumo interno uma vez que é utilizado na fabricação de massas com características de qualidade superior e que aos poucos o consumidor brasileiro passa a conhecer e preferir. Na estratégia de compras há a necessidade de se alterar a forma de governança utilizada, ou seja, a “de mercado” que é totalmente inadequada para este tipo de transação para a governança trilateral, com definição de uma instituição jurídica internacional para casos de conflitos contratuais sem acordo entre as partes. Além disto é

indicado ampliar-se os relacionamentos comerciais e a homologação técnica para um maior número de fornecedores internacionais para este insumo, bem como a elevação do seu nível de estoque.

## 5. Conclusões

Com os resultados apresentados no trabalho, ou seja, as estruturas de governança das transações para aquisição de farinha de trigo, as evidências de acertos e também de riscos nas estruturas utilizadas e conseqüente necessidade de alteração de algumas das estratégias de compras, fica claro a importância e a utilidade deste instrumento de análise que tem como base os conceitos da Economia dos Custos de Transação na gestão de Suprimentos, em especial das compras estratégicas.

No trabalho fica evidenciado que a utilização deste instrumento possibilita uma gestão eficaz e segura de materiais, propiciando menos riscos, operacionais e financeiros, para as transações realizadas.

Nas transações para aquisição de “farinha de trigo especial + comum” diretamente dos moinhos de trigo e para aquisição do “cereal trigo” diretamente de produtores e cooperativas e contratação de “serviços de moagem” junto aos moinhos a análise das estruturas de governança contatou o acerto nas estratégias de compras e que devem ser mantidas pela empresa.

Já nas transações para aquisição da “farinha de trigo ‘0000’ e da “semolina de trigo durum” a análise constatou que as estratégias utilizadas são geradoras de riscos operacionais e financeiros para o negócio e devem ser alteradas, tanto na forma de governança como na estratégia comercial e de estoques.

O trabalho tem as limitações inerentes a um estudo de caso, uma vez que o universo analisado é restrito, mas por se tratar de uma empresa de grande porte, com grande consumo de farinha de trigo e líder em muitos de seus mercados, os resultados podem ser considerados significativos.

## Referências

AXELSSON, B; ROZEMEIJER, F; WYNSTRA, F. **Developing sourcing capabilities. Creating strategic change in purchasing and supply management.** England: John Wiley & Sons Ltd. 2005.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies.** London: Unwin Hyman, London, 1989.

CAUCHICK, M. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e Recomendações para a sua Condução. **Produção**, v.17, n.1, p. 216-229, 2007.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

FARINA, E. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n.3, São Carlos, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GREEN JR, K., WHITTEN, D.; INMAN, R. The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.13, p. 317-327, 2008.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases.** Ohio:South-Western Cengage Learning , 2008.

JOSKOW, P. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 151:1, p. 248-259, 1995.

NEVES, L. W ; HAMACHER, S. O processo de compras e a logística integrada. **Revista Tecnológica: Publicare**, Editora (São Paulo), pp.145-145, jun. 2004.

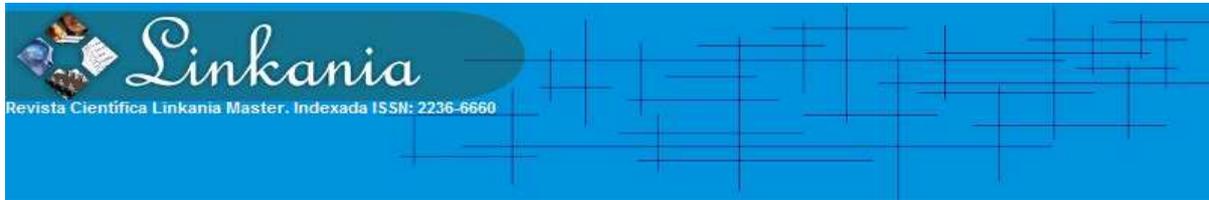
NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

PEROSA, B.; PAULILLO,L.F. Novas formas de coordenação setorial em cadeias agroindustriais após 1990: o caso dos elos tritícola e moageiro brasileiros. **Gestão & Produção**, v.16, n.1, São Carlos, 2009.

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, pp. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origins, evolution, and development.** New York: Oxford University Press, 1993.



Revista Científica Indexada Linkania Master - ISSN: 2236-6660

Ano 1 - Nº 01 – Setembro/Outubro - 2011

---

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Ed. Pioneira, p.34, 2000.