

## STRATEGIC SOURCING À LUZ DA ECT, ECM E VBR EM COMPLEMENTARIEDADE

Daniel Teixeira dos Santos Braz, Universidade Estadual de Maringá, [dantsb0@gmail.com](mailto:dantsb0@gmail.com)

Mariana Augusta de Souza, Universidade Estadual de Maringá, [marianags92@hotmail.com](mailto:marianags92@hotmail.com)

Flávia Mayara Segate, Universidade Estadual de Maringá, [flaviasegate@gmail.com](mailto:flaviasegate@gmail.com)

José Paulo de Souza, Universidade Estadual de Maringá, [jpsouza@uem.br](mailto:jpsouza@uem.br)

Deisy Cristina Corrêa Igarashi, Universidade Estadual de Maringá, [deisyigarashi@gmail.com](mailto:deisyigarashi@gmail.com)

### RESUMO

*Strategic Sourcing* se apresenta como uma ferramenta para a empresa se relacionar estrategicamente com fornecedores. Dadas a composição dessa ferramenta e as perspectivas apontadas com o seu uso, e a sua aproximação como as teorias que tratam da organização nas cadeias produtivas, este trabalho tem como objetivo descrever e analisar qualitativamente as técnicas e ferramentas do *Strategic Sourcing*, que podem se beneficiar da abordagem de estruturas de governança oriundas da ECT, ECM e RBV, em complementaridade. É uma pesquisa com fins descritivos e metodológicos, que se utiliza de meios bibliográficos. A partir das informações obtidas através de artigos da área, foi possível descrever as contribuições teóricas para a ferramenta. Como resultado foi identificado que no modelo de *Strategic Sourcing* de Anderson e Katz (1998) há uma possibilidade das teorias ECT, ECM e RBV, em complementaridade, contribuírem com a melhoria da ferramenta, embasando estratégias de criação de valor (ECM e RBV), de eficiência e decisões de fazer, comprar ou contratar.

**Palavras chave:** Estratégia. Suprimento. Compras.

## 1 INTRODUÇÃO

Usualmente, a aquisição de suprimento poderia ser tratada por teorias de gerenciamento e logística de suprimentos, representadas por alguns de seus principais autores, tais quais, Bowesox e Closs (1997), que preconizam e representam o *supply chain management*. A visão mais tradicional de se analisar a cadeia de suprimentos é sobre uma ótica de gerenciamento, vendo a organização apenas como tomadora de tecnologia, para gerar competitividade através de barreiras de mercado, tratando-se do fluxo e armazenagem do produto na cadeia de valor (fonte?).

Há também, no âmbito do *supply chain* o conceito de *net-chain*. Este, no entanto, difere do primeiro na seguinte perspectiva: busca ferramentas para relações inter-organizacionais ao invés de relações em cadeia (LAZZARINI et al., 2001). Dessa forma, segundo os autores, a consideração da interdependência tem formas diferentes e mais múltiplas. Lazzarini et. al., (2001) destacam ainda que tais relações moldam e são moldadas pelas próprias empresas que fazem parte dela. Em caráter conclusivo para esta definição Zylberstajn e Farina (2010) afirmam que uma *net-chain* é uma forma mais complexa de organização que visa coordenar transações inter-firmas. Segundo Su et al. (2010) e Ventroni e Campos (2016), *Strategic Sourcing* se inclui nessa temática de *net-chain* como ferramenta estratégica para avaliação e credenciamento de fornecedores. Apesar de sua importância, tal ferramenta, pode ser ainda mais aprimorada sobre o prisma de teorias mais robustas.

Devido à complexidade das cadeias produtivas, outras teorias tentam explicar tais fenômenos de diferentes formas, principalmente através dos conceitos de estrutura de governança e coordenação, conforme apresenta Zylbersztajn (1995). Para Zylbersztajn (1995), as teorias que compõe a nova economia institucional (NEI) tratam de coordenação e de reestruturação das estruturas de governança, e não apenas de competitividade com as discussões de *net-chain*. Atualmente, os conceitos de estrutura de governança e coordenação vêm sendo aprimorados pelas correntes teóricas da Economia dos Custos de Transação (ECT), Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e Visão Baseada em Recursos (VBR).

Segundo Augusto et al. (2014), Acosta e Souza (2017) e Santos et al. (2017), apresenta-se em grande parte da literatura sobre (VBR), os benefícios de se obter recursos estratégicos, que geram vantagens competitivas, e faltam oportunidades de discussão sobre os mecanismos de coordenação envolvidos para sustentar essas vantagens competitivas ao longo do tempo. Deste modo, esse estudo teórico pretende descrever e analisar qualitativamente as

técnicas e ferramentas do *Strategic Sourcing*, que podem se beneficiar da abordagem de estruturas de governança oriundas da ECT, ECM e RBV, em complementariedade. Sendo assim, a principal contribuição do estudo é analisar o que a teoria pode proporcionar de melhoria na ferramenta do *Strategic Sourcing*. Adicionalmente com a melhoria da ferramenta, tem-se o vislumbre de potencialização dos prováveis ganhos econômicos, sociais, organizacionais, que podem vir a contribuir para o melhor desempenho das empresas, e consequentemente contribuir para a literatura na área.

A estrutura deste artigo é composta, além dessa introdução, das seguintes seções: primeiramente a estrutura metodológica do trabalho é apresentada, em seguida apresenta-se a revisão sobre *Strategic Sourcing*; em um terceiro momento discute-se a ECT e RBV em complementariedade e, logo após, uma revisão sobre ECT e ECM em complementariedade. Por fim, encontram-se as considerações finais, em que se faz a discussão sobre a inserção do conceito de estrutura de governança na revisão sobre *Strategic Sourcing*.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Vergara (2000), uma pesquisa pode ser orientada quanto aos fins e meios. Esta pesquisa, de acordo com os conceitos da autora, tem um fim metodológico e descritivo, e o meio é bibliográfico. Isto porque, o estudo tem de vislumbrar uma abordagem nova, a partir da contribuição entre teorias. A pesquisa é bibliográfica pois, utiliza dados secundários oriundos de artigos, dissertações e livros que tratam dos temas em estudo – a ferramenta de *Strategic Sourcing*, estrutura de governança e a complementariedade entre ECT, ECM e VBR, de forma a identificar as contribuições teóricas do conceito de Estrutura de Governança à ferramenta estudada. Já em sua classificação quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva e metodológica, pois a partir das informações obtidas, é possível descrever as contribuições teóricas para a ferramenta/abordagem tratada neste estudo.

## **3 STRATEGIC SOURCING À LUZ DA ECT, ECM E VBR EM COMPLEMENTARIEDADE**

### **3.1 *Strategic Sourcing***

De acordo com Su et al. (2010) e Ventroni e Campos (2016) a implantação do

*Strategic Sourcing* possibilita estabelecer uma cadeia de fornecedores competitiva, através de estratégias adequadas ao volume de compras e aos detalhes de fornecimento. Não existe uma definição única e objetiva para este termo, muito menos um consenso sobre as etapas que compõe essa metodologia. Para Anderson e Katz (1998), *Strategic Sourcing* é uma estrutura construída que auxilia as empresas a determinar a estratégia de compra focando no desempenho e no cliente. De acordo com Narasimhan e Das (1999), é o processo de desenho e gerenciamento do fornecimento alinhado à organização. Roberts (2003), adicionalmente, define *Strategic Sourcing* como um processo que inclui desde a seleção de fornecedores até as compras de fato, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas.

Na literatura e nas empresas, a metodologia de *Strategic Sourcing* é vista de várias formas. Neste estudo são tratadas apenas duas, a de Novack e Simco (1991) e a de Anderson e Katz (1998). Novack e Simco (1991) propuseram um modelo de quatro etapas. Subsequentemente, muitas empresas industriais e consultorias desenvolveram modelos com diferentes passos e estágios. Anderson e Katz (1998), apresentaram um modelo de seis passos, que inclui a criação de um plano anual para gerenciar relacionamentos com os fornecedores.

As etapas do modelo de Novack e Simco (1991) incluem: Determinação do tipo de compra (a definição do tipo de compra define a complexidade do processo, adicionalmente requer um nível diferente de investimento); Determinação do nível necessário de investimento (são dois os tipos de investimentos: tempo e informação); Execução do processo de compra (corresponde à realização de atividades operacionais de compras visando a satisfação final do usuário); Avaliação da eficácia do processo de compras (avalia se as necessidades dos usuários foram satisfeitas e se o investimento era necessário). Tal metodologia foi atualizada por Anderson e Katz (1998) que acrescentaram maiores detalhes.

A abordagem objetivada por Anderson e Katz (1998) é composta pelas seguintes etapas: Criação do Plano Anual (onde é definido o foco de atuação anual por categoria de compra); Desenvolvimento de Requerimentos (especificações dos produtos e serviços); Desenvolvimento da Estratégia de Compras (definição da estratégia adotada quanto a produzir ou comprar, e de “como” será feita a compra); Avaliação e Seleção de Fornecedores (avaliação das condições dos fornecedores e sua seleção); Aquisição dos Materiais/Serviços (atividades de compra); Gerenciamento dos Relacionamentos com os Fornecedores (integração do relacionamento fornecedor-empresa como um processo valioso).

No modelo de Anderson e Katz (1998), na fase do desenvolvimento da estratégia de compras e na aquisição de materiais/serviços, é possível que haja uma possibilidade das teorias ECT, ECM e RBV em complementariedade, contribuírem com a melhoria do *Strategic*

*Sourcing*, pois nessas fases a ferramenta busca a criação de valor, eficiência e diminuição de custos com tempo e informação. Além disso, na etapa onde se busca a aquisição de materiais, é realizada uma definição da política de compras, na decisão de comprar, contratar, dividir recursos com o fornecedor, ou fazer. Tal decisão de fazer ou comprar também é foco nas teorias da ECT, ECM e RBV.

Diante o exposto, as abordagens supracitadas podem auxiliar, através do conceito de estrutura de governança, ao otimizar estratégias de criação de valor, de eficiência e decisões de fazer, comprar ou contratar. Para entender melhor como estas contribuições acontecem é necessário revisitar as teorias e suas principais características, como será feito nas seções a seguir.

### 3.2 Estrutura de Governança e as teorias ECT e VBR

A Economia dos Custos de Transação (ECT) pertence a vertente microanalítica da Nova Economia Institucional (NEI), em que os estudos buscam explicar as diferentes estruturas de governança e as transações entre firmas (ZYLBERSTAJN, 2005). A ECT é liderada por Williamson (1985; 2000) e tem como unidade básica de análise as transações, buscando, por mecanismos (estruturas de governança), a eficiência na redução dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Williamson (1985) define os custos de transação como sendo distintos dos custos de produção. Os primeiros podem ocorrer *ex ante*, relacionados à negociação e salvaguardas de acordos; ou *ex post* à transação, como custos de adaptação, monitoramento e planejamento (WILLIAMSON, 1985). Esses custos ocorrem na presença de características comportamentais intrínsecas aos seres humanos, as quais são tomadas como pressupostos na teoria, tais quais: Racionalidade Limitada e Oportunismo.

A racionalidade limitada reconhece limites na competência cognitiva do indivíduo e, portanto, limita sua capacidade de prever contingências futuras, contribuindo para que os contratos sejam incompletos (WILLIAMSON, 1985). Neste sentido, em condições complexas e incertas, a racionalidade limitada ganha mais relevância, deixando os indivíduos vulneráveis a comportamento oportunista (SIGNORINI; ROSS; PETERSON, 2015). Este último, por sua vez, se caracteriza como a busca do autointeresse, associada à divulgação incompleta ou distorcida de informações (assimetria de informação) de modo intencional, com a finalidade de enganar a outra parte (WILLIAMSON, 1985).

Tanto Racionalidade Limitada quanto Comportamento Oportunista, impactam na

ocorrência dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). No entanto, os custos também ocorrem em função dos atributos que envolvem a transação, sendo esses: incerteza, frequência e especificidade de ativo. Tais atributos irão contribuir na decisão da estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985). Essas estruturas representam o nível analítico da ECT e se referem à maneira de coordenação de uma transação (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000). Para Williamson (1985) a incerteza está relacionada à complexidade do ambiente econômico. O atributo de frequência é definido como a medida da recorrência com que uma transação se efetiva (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000), de modo que, quanto maior a frequência, maior poderá ser a dependência entre as partes. Por outro lado, a recorrência na transação pode, também, desenvolver reputação favorável (MIRANDA et al., 2010). O terceiro atributo é considerado o mais importante na escolha da estrutura de governança: a especificidade dos ativos. Esse corresponde a investimentos duráveis que se realizam em apoio a transações particulares e específicas (WILLIAMSON, 1985). Deste modo, caso uma das partes do contrato realize investimentos específicos, capazes de gerar rendas, na ausência de salvaguardas, uma parcela do valor destes investimentos pode ser desapropriada *ex post* pela outra parte envolvida na transação, além de gerarem perda de valor ao serem replantados (WILLIAMSON, 1991; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Na presença de tais atributos, a escolha adequada da estrutura de governança será determinante para realizar a transação de forma mais eficiente. Tais estruturas são classificadas em: mercado, formas híbridas (contratos) e integração vertical (WILLIAMSON, 1985; 1996). A transação via mercado, segue a dinâmica da oferta e da demanda, em que o elemento preço é mais relevante nesse cenário (MÉNARD, 2004). Em relação às formas híbridas ou contratos, essas são vistas como alternativas de governança situadas entre o mercado e a integração vertical, na qual as transações ocorrem de forma recorrente e não padronizadas (WILLIAMSON, 1985). Integração vertical, por sua vez, é motivada principalmente pelo alto nível de especificidade de ativos e consiste na integralização de atividades para dentro da empresa (WILLIAMSON, 1985).

Neste sentido, conforme Williamson (1985), para ativos específicos a integração vertical torna-se a melhor estrutura de governança, pois poderá proteger os agentes contra oportunismo e apropriação de valor. No entanto, autores como Langlois (1992) e Saes (2009) afirmam que recursos e capacidades internas, podem influenciar na escolha da estrutura de governança e, portanto, a decisão não pode limitar-se aos atributos da transação. Assim, aspectos complementares entre ECT e VBR residem nos recursos e capacidades estratégicos (VBR) e ativos específicos (ECT) quanto às escolhas pela estrutura de governança

(AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2018).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem como foco a estratégia, cuja unidade de análise é o recurso. Para Barney (1991) e Peteraff (1993) a VBR trata a gestão estratégica como decorrente dos recursos e capacidades internos exclusivos da empresa, que podem ser fonte de vantagem competitiva ou fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes. Para garantir vantagem competitiva sustentável, na visão de Barney (1991), os recursos internos precisam apresentar quatro características essenciais: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e insubstituíbilidade. Assim, os fatores determinantes de competitividade das empresas correspondem aos seus recursos e capacidades estratégicos, que são heterogêneos e de difícil imitação ou transferência entre os concorrentes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986, 1991; FOSS, 2005; SAES, 2009).

Langlois (1992) afirma que somente ativos específicos não são suficientes para que seja feita uma integração vertical e que capacidades internas, como o conhecimento, não devem ser negligenciadas. Afinal, estas capacidades internas geram valor para as organizações e, portanto, devem influenciar na escolha da estrutura de governança. Além disso, pode ser custoso criar capacidades internamente que já estão disponíveis no mercado (LANGLOIS, 1992). Neste sentido, embora a ECT pressuponha que a integração vertical é a melhor opção para a organização em caso de alta especificidade de ativos, a ausência ou desconhecimento dos recursos e capacidades necessários para torná-la realmente eficiente, pode estar ausente na empresa.

Além disso, tais capacidades disponíveis no mercado podem ser fonte de vantagem competitiva frente aos concorrentes e, esta vantagem, pode superar os custos de transação associados ao ativo específico, pois o próprio mercado pode se tornar o mecanismo de aprendizado gerando valor para a organização (LANGLOIS, 1992). Deste modo, optar por contrato, pode ser uma estratégia que gera vantagem, pois os ganhos obtidos a partir desta escolha podem ultrapassar a minimização de custos de transação que ocorre com a integração vertical na presença de ativos específicos. Isto porque o relacionamento via contratos poderá proporcionar desenvolvimento de rotinas interfirmas, aprendizagem conjunta e transferência de conhecimento, complementando recursos e capacidades já existentes e fornecendo novas (ARGYRIS; ZENGER, 2012).

Crook, Combs, Ketchen e Aguinis (2013) também afirmam que ao decidir pela estrutura de governança não basta se considerar apenas os atributos da transação, como a especificidade do ativo, mas também se este ativo apresenta as características essenciais para torná-lo um recurso estratégico. Contudo, o atributo abordado na ECT pode ser entendido

como um recurso estratégico. Um ativo específico poderá apresentar imperfeita imitabilidade, insubstituibilidade, valor e raridade, que são as características apresentada por Barney (1991) para que seja fonte de vantagem competitiva sustentável.

Na VBR a estrutura de governança, mais especificamente integração vertical, ocorre como forma de proteção dos recursos e capacidades internas que são fonte de vantagens competitivas (ARGYRES; ZENGES, 2012). Assim, a integração vertical pode estar relacionada com a proteção de ativos específicos que são, ao mesmo tempo, recursos estratégicos. Deste modo, ambos os fatores incidem sobre as decisões dos agentes (AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2018).

Outro ponto complementar entre as teorias reside no fato de que a ECT fornece pouca orientação sobre quais transações requerem um determinado tipo de estrutura de governança (ARGYRS; ZENGER, 2012). Em contrapartida, a literatura de estratégia sugere que os tipos de transações que uma empresa escolhe empreender refletem em tentativas de criar valor através do desenvolvimento de capacidades superiores. Essas capacidades orientam quais investimentos devem ser feitos. Desse, a VBR aponta quais as transações que a empresa deve empenhar-se para fazer as escolhas de governança (ARGYRIS; ZENGER, 2012). Em complemento, a ECT fornece alguns aspectos essenciais para se optar pela estrutura de governança, que possa trazer mais eficiência para a transação (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, Saes (2008) afirma que a VBR apresenta dificuldades de possibilitar predições empíricas, visto que as explicações das fontes de vantagem competitiva sustentável são sempre *ex post*. No entanto, em análises *ex post*, a VBR busca evidenciar os recursos e capacidades estratégicas que geram vantagem competitiva para a empresa, na qual a ECT poderá fornecer, por meio da estrutura de governança, os meios de gerir ou proteger esses recursos e capacidades exclusivos (AUGUSTO; SOUZA, 2014).

Complementaridade à ECT também é encontrada com à ECM, teoria que se aprofunda nos custos de mensuração de um ativo. Tal complementaridade também pode contribuir à abordagem do *Strategic Sourcing*, com o conceito de estrutura de governança.

### 3.3 Estrutura de Governança e as teorias ECT e ECM

Segundo Zylbersztajn (2005), a coordenação de subsistemas considerados complexos pode se beneficiar da utilização de abordagens econômicas contratuais, pois esses envolvem relacionamentos entre agentes - ofertantes de insumos, canais de distribuição e varejo etc. – baseados em contratos. Algumas dessas abordagens são a Economia de Custos de Transação

(ECT) e Economia de Custos de Mensuração (ECM). Ambas têm como unidade de análise a transação, porém as analisam a partir de atributos que diferem em cada teoria (WILLIAMSON, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2005). Tais abordagens se mostram construtos complementares, e podem gerar análises mais robustas na decisão de fazer ou comprar (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; AUGUSTO; SOUZA, 2014).

Na abordagem da ECT a transação é a unidade básica de análise, e a governança é um esforço para criar uma ordem, mitigar conflitos, obter ganhos mútuos e reorganizar incentivos (WILLIAMSON, 1985). Cada nível de especificidade de ativos, e a presença ou não de frequência e incerteza, implicará numa estrutura de governança a ser adotada para a realizar uma transação (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), a corrente teórica da ECT é adequada para estudos de mecanismos de coordenação, visto que analisa relações contratuais e de integração vertical nas transações entre agentes da cadeia, para fins de minimização de custos de transação. No entanto, segundo Caleman et al., (2006), a ECT possui algumas limitações na compreensão das relações firmadas entre agentes, principalmente pela “dificuldade de mensuração efetiva dos custos de transação” (CALEMAN et al., 2006, p. 221.). Nesse âmbito, Ferreira et.al, (2005) destacam o reduzido número de trabalhos críticos à abordagem da ECT, que evidencia a necessidade de se estudar a integração da teoria a outros campos do conhecimento. Em complemento, para Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), o aporte teórico da ECT pode se beneficiar de outras abordagens para que haja uma melhor percepção da dinâmica das transações (CALEMAN, SPROESSES, ZYLBERSZTAJN, 2008).

Uma dessas abordagens é a Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Nessa teoria, não é necessária a medição efetiva dos custos de transação, mas sim a possibilidade ou não de mensurar os atributos que compõem o ativo (CALEMAN, et al., 2006). A ECM, segundo Barzel (1982, 2005) considera que a informação sobre a mercadoria a ser trocada é sempre custosa e, dependendo da dificuldade e onerosidade de obtê-la, maior é o custo para a realização da transação. Para que os indivíduos tenham informações sobre o que irão adquirir, os atributos da mercadoria devem ser mensurados e, dessa forma, dependem da possibilidade e onerosidade de tal medição para que a informação possa ser disponibilizada ou não (BARZEL, 1982).

A mensuração, de acordo com Barzel (1982), pode ser feita de forma simples, como através da pesagem de um produto. No entanto, ao envolver atributos que dependem de uma mensuração mais subjetiva como o sabor ou maciez, a medição se torna mais complexa e onerosa, originando então maiores custos para a transação (BARZEL, 1982). Além dos custos

elevados, a difícil mensuração pode ocasionar problemas de dissipação de valor. Segundo Barzel (1982), quando não há uma medição precisa, alguns atributos têm seu valor dissipado, ou seja, livres para captura por parte do outro agente.

A ECM apresenta dois pressupostos implícitos inerentes à todas as trocas, tais quais: assimetria de informação e comportamento oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005). Quanto ao primeiro, Barzel (2005) assegura que a informação sobre um produto e conseqüentemente seus atributos é dispendiosa para obter e suas medições estão sujeitas a erro. Diante disso, quanto maior a assimetria de informação, menor a confiança no valor real do produto (BARZEL, 2005). O segundo está relacionado à busca pelo melhor resultado, por ambas as partes envolvidas na transação, que pode resultar na captura maior de valor por um dos agentes (ZYLBERSZTAJN; 2005).

As estruturas de governança, na perspectiva de Barzel, são escolhidas da seguinte forma: nas situações onde os atributos a serem medidos são difíceis de mensurar ou com custos proibitivos de mensuração, as transações devem ser coordenadas a partir de mecanismos de garantia diferentes dos contratos, ou seja, com as partes se organizando de forma privada a fim de reduzir os riscos de perda de eficiência da transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). Segundo Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), quanto menor os custos de mensuração de um atributo, mais as atividades serão regidas pelo mercado e não pela firma. Dessa forma, é escolhida a estrutura que oferece menor dissipação de valor (BARZEL, 2005).

Além da divisão por governança, Barzel (2002, p. 2) considera mecanismos de controle, os quais dependem de algumas variáveis como “o custo de medir os vários atributos da mercadoria; o custo de formar relações de longo prazo; a qualidade da execução de contratos pelo estado; e o comprimento da cadeia de indivíduos que a informação passa”. Os cinco mecanismos de Barzel (2005) incluem: a) relações de risco e leilões: localizadas na forma organizacional de mercado onde as informações são precisamente mensuradas após o uso, devido à medição prévia dispendiosa; b) relações de longo prazo: envolvendo promessas por parte do vendedor, o comprador se abstém da medição no momento da compra, realizando-a quando lhe é menos custoso; c) execução por contrato: as transações envolvem relações garantidas pelo Estado onde o contrato apresenta estipulações mensuráveis e verificáveis; d) acordos com múltiplos executores: são relações onde há a presença do contrato mais as relações de longo-prazo; os atributos mais fáceis de mensurar se encontram no contrato (controle pelo Estado) e os de difícil mensuração são realizados por acordos de relação de longo-prazo (controle pelos atores ou terceiros); e) integração vertical: quando há o

envolvimento de muitos estágios de produção, o que dificulta a transmissão da informação. A ECM então é considerada “um conjunto de garantias aos acordos estabelecidos”, tendo a informação como essência da transação, e suas estruturas determinadas pela mensurabilidade de seus atributos (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008, p. 365).

A partir do exposto percebe-se que, embora a ECT e a ECM pertençam à uma visão micro das instituições e partam do conceito de eficiência, elas apresentam algumas questões distintas. Enquanto o objetivo na ECM é maximizar o valor da transação, a ECT busca minimizar tais custos. Da mesma forma, na ECM a firma oferece garantias diante a variabilidade de determinado atributo, enquanto na ECT a firma é considerada como uma estrutura de governança que rege as relações estabelecidas entre os atores da cadeia (ZYLBERSZTAJN, 2005). Para Augusto e Souza (2014) ao enquadrar realidades dentro de cada construto teórico separadamente, se restringe a observação de outros aspectos que também se fazem presentes na transação (AUGUSTO; SOUZA, 2014). Dessa forma, a construção de modelos teóricos com teorias complementares como a ECT e a ECM, pode ser benéfica às análises.

É possível ainda complementar os construtos da ECT e da ECM, para que a decisão entre produzir ou contratar – dilema mercado/hierarquia – a qual é o foco dessas abordagens, não se associe apenas à questão dos custos de transação, mas também a outros aspectos que podem influenciar nessa decisão como as estratégias de aproveitamento de recursos e competências distintivas, como a VBR (GARZIA; BRONZO, 2000; AUGUSTO; SOUZA, 2014).

Assim, ao trazer essas teorias para a ferramenta de *Strategic Sourcing*, identifica-se que essas podem contribuir em suas diversas fases. Na fase de criação do plano, devem ser indicados as interdependências existentes ou necessárias, e sua condição estratégica, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Na avaliação e seleção de fornecedores, a contribuição de cada um para obtenção de VCS de ser obtida e as condições de garantia de direito de propriedade evidenciadas. Na fase de aquisição dos materiais os mecanismos de mensuração e a condição de especificidade dos ativos a serem requeridos, devem ser considerados, bem como a condição de recorrência presente, para que a forma de relação mais eficiente com os fornecedores seja escolhida, e os direitos nas transações sejam preservados. Finalmente, o gerenciamento dos relacionamentos deve levar em consideração a possibilidade de geração de valor e identificadas os mecanismos para a redução de custos de transação com fornecedores específicos. Além disso, os gargalos de coordenação e operacionais devem ser identificados e eliminados por intermédio de estruturas de governança adequadas para

organizar a transação com os fornecedores, ou os mecanismos de *enforcement* para garantir direito de propriedade sobre os produtos transacionados devem ser definidos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou descrever e avaliar qualitativamente as técnicas e ferramentas do *Strategic Sourcing* que podem se beneficiar da abordagem de estruturas de governança oriundas da ECT, ECM e RBV em complementaridade. Na visão complementar entre ECT e VBR, o atributo de especificidade abordado pela primeira, pode ser complementado com o conceito de recurso estratégico, pois um ativo específico pode apresentar imperfeita imitabilidade, insubstituibilidade, valor e raridade. Por sua vez, na complementariedade do conceito de estrutura de governança da ECT com a ECM, garante-se a minimização dos custos juntamente a maximização de valor. A ECM, em particular, contribui também com o conceito de estrutura de governança ao tratar dos conceitos de mecanismos de controle.

Em suma, com as contribuições dessas teorias, pode-se chegar a uma decisão de fazer ou comprar, associada à estrutura de governança, mais robusta. Com a ECT encontra-se a estrutura com menor custo de transação; na ECM tem-se a maximização de valor e; na VBR encontram-se estratégias de criação de valor para as transações. A estrutura de governança a ser decidida, ao considerar a complementaridade das abordagens, buscará então, menor custo para transacionar, considerando o objetivo de maximizar e criar valor às transações.

O *Strategic Sourcing* pode se beneficiar da abordagem de estruturas de governança por essa oferecer recursos para melhor decisão sobre fazer ou comprar, contribuindo principalmente à ferramenta nas fases de estratégia de compras e aquisição de materiais/serviços.

#### REFERÊNCIAS

- ACOSTA D.C., SOUZA J. P. ESTRATEGIAS DE ORGANIZACAO DA CADEIA DO LEITE NO PARANA. Revista Ibero - Americana de Estrategia - RIAE, vol. 16, no. 2, 2017.
- AUGUSTO, C. A., SOUZA, J. P., CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE. Vol. 13, N. 1. Janeiro/Março. 2014.
- AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P. de; CARIO, S.A.F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. RAC. V. 22, n. 5, pp. 704-725, Set/Out. 2018.
- ANDERSON, M.G. & KATZ, P.B. Strategic Sourcing. The International Journal of Logistics

Management. Vol. 9, n.1, p. 1-14, 1998.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo, v. 47, tomo 01, 2000. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-00.htm>>. Acesso em 08 maio, 2018.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. Management Science, v.32, n.10, pp.1231-1241, 1986.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. Journal of Law and Economics, Vol. 25, n. 1, p. 27-48, Apr., 1982.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 161, p. 357-373, 2005.

BOWERSOX D. J.; CLOSS D. J., BRAZILIAN LOGISTICS: A TIME FOR TRANSITION. Gestão & Produção, v.4, n.2, p. 130-139, ago. 1997.

CALEMAN, S.M.Q; SPROESSE, R.L; FILHOS, D.O.L; TREDEZIN, C.A.O. Mecanismos de Governança em Sistemas Agroalimentares – Um Enfoque nos Custos de Mensuração. Revista de Economia e Agronegócio, vol. 4, n. 2, p. 219-240, 2006.

CALEMAN, S.M.Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e Governança no Agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

FERREIRA, G. M. V.; GONÇALVES, W.M.; PEDROZO, E.A.; TAKITANE, I.C.; A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: Congresso da Sober “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”, 43. Anais... Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. Management Review, Working Paper, 4, mar. 2004.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, N. J. Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.

LANGLOIS, R. Transaction-cost Economics in Real Time. Industrial and Corporate Change, University of Connecticut, v. 1, n. 1, 1992.

GARCIA, F. C.; BRONZO, M. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. ENEO, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-02.pdf>> Acesso em: 11 abril, 2019.

MIRANDA, W. F.; MENDES, A. C. A.; SOUZA, G. J. P.; ZUCCOLOTTO, R. A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 345–376 – ISSN 0932-4569, 2004.

NARASIMHAN, R. & DAS, A. An Empirical Investigation of the Contribution of Strategic Sourcing to Manufacturing Flexibilities and Performance. *Decision Sciences*, (30:3), p. 683-718, 1999.

NOVACK, R.A. & SIMCO, S.W. The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol. 12, n.1, pp. 145-167, 1991.

ROBERTS, R. *Strategic Sourcing*. Hoggett Bowers, 2003. SMELTZER, L.; MANSHIP, J.; ROSSETTI, C. An Analysis of the Integration of Strategic Sourcing and Negotiation Planning. *The Journal of Supply Chain Management*, 2003.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol 14, N 3, 1993.

SANTOS, M. N., FERRAZ, N. I., FALQUETO Z. J., VERGA, E. A teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16 (2), 4-18, 2017.

SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. *Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009

SAES, M. S.M. *Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala*. Tese (Livro docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP., 2008.

SIGNORINI, G.; ROSS, R. B.; PETERSON H. C. Governance strategies and transaction costs in a renovated electricity market. *Energy Economics*, v.52, p. 151-159, 2015

SU, A. F. G.; HILSDORF, W. C.; SAMPAIO, M. A evolução dos modelos de strategic sourcing. XXX Encontro nacional de engenharia de produção: maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VENTRONI E. C., CAMPOS R., *Aplicação de técnicas e ferramentas de estratégia de compras em uma empresa alimentícia*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-26, 1979.

WILLIAMSON, O.E. *The limits of firms: incentive and bureaucratic Features - The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, V.36, N.2, P. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, vol. 38, n. 3, September, p. 595-613, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. Tese (Livre Docência)–Faculdade de Economia, Administração

e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In:

ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústrias de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance perspective: two views about the same subject. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 9., 2005, Barcelona, Espanha. Proceedings... Barcelona, 2005. Disponível em: <<http://www.isnie.org>>. Acesso em: 20 nov. 2005.

ZYLBERSZTAJN D., FARINA E. M. M. Q. Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms. REAd – Edição 65, Vol 16, N° 1, janeiro-abril, 2010.