

PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS TRANSAÇÕES COM FORNECEDORES: UM ENFOQUE SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

PERFORMANCE ASSESSMENT PRACTICES IN TRANSACTIONS WITH SUPPLIERS: AN APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF THE TRANSACTION COST THEORY

PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TRANSACCIONES CON PROVEEDORES: UN ENFOQUE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DEL COSTO DE TRANSACCIÓN

Alex Oliveira Paiva Dias de Sá¹
Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida²

Artigo recebido em setembro de 2021
Artigo aceito em novembro de 2021

RESUMO

Sob a lente da Teoria dos Custos de Transação, objetivou-se analisar a relação entre as práticas de avaliação de desempenho declaradas pelas sociedades anônimas de consumo cíclico com as características das transações com fornecedores dos seus principais insumos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa -descritiva, com abordagem qualitativa, por meio da análise documental, tendo como base os Formulários de Referência de 83 empresas do setor de consumo cíclico da B3, referentes ao ano de 2019. Os dados coletados permitiram caracterizar as transações das empresas da amostra com os fornecedores dos seus principais insumos, predominantemente, como sendo de baixa incerteza e insumos padronizados, embora se identificou a divulgação de informações que permitiram entender a alta e média especificidade de ativos humanos e física presentes em 11 das 83 empresas da amostra. O cotejo entre essas características e as práticas de avaliação de desempenho divulgadas por essas empresas permitiu constatar que na presença de especificidade de ativos (nível alto e médio), a qualidade do produto foi a única prática divulgada em comum, enquanto as empresas com insumos padronizados informam utilização de variadas práticas. Conclui-se que, à medida que o nível de especificidade dos insumos comprados pelas sociedades anônimas de consumo cíclico diminui, as práticas de avaliação de desempenho se tornam mais variadas e ecléticas entre financeiras e não financeiras, embora prevaleçam as últimas.

Palavras chave: Avaliação de desempenho. Teoria dos Custos de Transação. Fornecedores.

ABSTRACT

Under the Transaction Cost Theory lens, the objective was to analyze the relationship between performance assessment practices declared by cyclical consumer corporations with the characteristics of transactions with suppliers of their main inputs. Therefore, an exploratory-descriptive research was

¹ Graduando em Ciências Contábeis. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: paivacomercio@protonmail.com.

² Doutora em Ciências Contábeis. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: kknalmeida@gmail.com.

carried out, with a qualitative approach, through document analysis, based on the Reference Forms of 83 companies in the cyclical consumption sector of B3, referring to the year 2019. The data collected allowed characterize the transactions of the companies in the sample with suppliers of their main inputs, predominantly, as being of low uncertainty and standardized inputs, although the disclosure of information was identified that allowed us to understand the high and medium specificity of human and physical assets present in 11 of the 83 companies in the sample. The comparison between these characteristics and the performance assessment practices disclosed by these companies allowed us to verify that in the presence of asset specificity (high and medium level), product quality was the only practice shared in common, while companies with standardized inputs inform the use of various practices. It is concluded that, as the level of specificity of inputs purchased by cyclical consumer corporations decreases, performance assessment practices become more varied and eclectic between financial and non-financial companies, although the latter prevail.

Keywords: Performance evaluation. Transaction Cost Theory. Providers.

RESUMEN

Bajo el lente de la Teoría del Costo de Transacción, el objetivo fue analizar la relación entre las prácticas de evaluación del desempeño declaradas por las corporaciones cíclicas de consumo con las características de las transacciones con proveedores de sus principales insumos. Por ello, se realizó una investigación exploratoria-descriptiva, con enfoque cualitativo, mediante análisis documental, con base en las Formas de Referencia de 83 empresas del sector de consumo cíclico de B3, referidas al año 2019. Los datos recolectados permitieron caracterizar las transacciones de las empresas de la muestra con proveedores de sus principales insumos, predominantemente, por ser de baja incertidumbre e insumos estandarizados, aunque se identificó la divulgación de información que permitió comprender la alta y media especificidad de los activos humanos y físicos presentes en 11 de los 83 empresas de la muestra. La comparación entre estas características y las prácticas de evaluación del desempeño divulgadas por estas empresas nos permitió verificar que ante la presencia de especificidad de activos (nivel alto y medio), la calidad del producto era la única práctica compartida en común, mientras que las empresas con insumos estandarizados informan el uso de diversas prácticas. Se concluye que, a medida que disminuye el nivel de especificidad de los insumos comprados por las corporaciones cíclicas de consumo, las prácticas de evaluación del desempeño se vuelven más variadas y eclécticas entre las empresas financieras y no financieras, aunque prevalecen estas últimas.

Palabras clave: Evaluación del desempeño. Teoría del costo de transacción. Proveedores.

1 INTRODUÇÃO

As parcerias comerciais possuem precedência histórica que relata aos tempos em que mercadores judeus e cristãos começam a desenvolver uma forma primitiva de parceria comercial desde a abertura do caminho marítimo à Índia no século XVI (ALESSANDRINI; MATEUS, 2015). Tais parcerias foram se desenvolvendo no decorrer dos séculos até chegar na atual era, que possui complexas e vastas formas de se desenvolver o comércio, sendo a cooperação interorganizacional uma tendência cada vez mais adotada com vista a sobrevivência e crescimento organizacionais.

Sabendo disto, as firmas modernas, com parceiros firmados e com o principal objetivo econômico em mente – o lucro (KNIGHT, 1921) – buscam formas capazes de cooperar eficientemente, tal que garantam sua sobrevivência e expansão. Na perspectiva, a Teoria dos Custos de Transação discute possibilidades de redução de custos, eficiência econômica e estabilidade transacional entre empresas parceiras (UDDIN; HASSAN, 2011).

Contudo, a taxa de insucesso de tais parcerias é alta devido aos riscos colaborativos, separados em riscos relacionais, que são aqueles que remetem a falta de cooperação entre parceiros, e riscos de desempenho, relacionados à falta de desempenho do produto ou serviço prestado (DING; DEKKER; GROOT, 2013). Para evitar esses riscos, “os contratos surgem como importantes mecanismos de controle das relações entre organizações” (ALMEIDA, 2018), sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, demonstrando que, para minimizar os custos de transação, as opções de controle devem se alinhar com os riscos da troca (DING; DEKKER; GROOT, 2013).

Informações relacionadas à fatores de riscos, incluindo os relativos à fornecedores, são de divulgação obrigatória no Formulário de Referência requerido, anualmente, pela Comissão de Valores Mobiliários para todas as companhias abertas por ela reguladas, nos moldes da Instrução CVM 552, em seu Anexo A. Além disto, relatórios de sustentabilidade, como utilizados no estudo de Almeida *et al* (2018), podem revelar aspectos importantes sobre o relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, embora seja de elaboração e divulgação voluntária, podendo constituir em fonte de coleta de dados para pesquisa sobre seus relacionamentos interorganizacionais e os riscos deles decorrentes.

O desempenho dos relacionamentos interorganizacionais se dá em dois níveis de análise: a organização e a rede interorganizacional e se utiliza de medidas-chave, segregadas em: estrutura, processo e resultado (PROVAN e SYDOW, 2014). Para os fins aos quais se destinam o presente estudo, interessa-nos os indicadores de resultado, estritamente relacionados aos desempenhos financeiros e não financeiros.

A Teoria dos Custos de Transação explica os relacionamentos interorganizacionais do ponto-de-vista da redução dos custos de transação e que tais relacionamentos podem ter seu desempenho avaliado inclusive por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, cuja contabilidade gerencial pode contribuir gerando as informações necessárias, dentro de uma perspectiva intra e interorganizacional.

Nessa perspectiva, observa-se que a contabilidade gerencial também se faz presentes nos relacionamentos entre organizações, cujo conhecimento de suas práticas socialmente construídas podem colaborar com o entendimento das configurações organizacionais e contribuir com informações que visam a avaliar seus desempenhos. Assim, questiona-se: *Qual a relação entre práticas de avaliação de desempenho e características das transações com fornecedores dos principais insumos das Sociedades Anônimas de Consumo Cíclico?*

Assim, objetivou-se analisar a relação entre as práticas de avaliação de desempenho declaradas pelas sociedades anônimas de consumo cíclico com as características das transações com fornecedores dos seus principais insumos. Pretendeu-se contribuir para sinalizar aos normatizadores necessidades de melhoria nas exigências de divulgação para as sociedades anônimas quanto aos riscos enfrentados por estas nas suas relações com fornecedores.

Além disso, a ampliação das possibilidades metodológicas para melhorar a compreensão da realidade organizacional, que está alicerçada em fonte documental publicamente disponível, pode colaborar com conhecimento mais abrangente do comportamento organizacional de um setor econômico específico, ao invés de uma ou poucas empresas, o que atribui originalidade ao estudo proposto, reforçado sua justificativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se a fundamentação teórica pelos principais aspectos da Teoria dos Custos de Transação.

2.1 Principais aspectos da Teoria dos Custos de Transação

Pela lente da Teoria dos Custos de Transação, a transação é a unidade básica de análise, que ocorre sob determinadas condições de incerteza, frequência e especificidade de ativos, que as caracteriza e demanda uma estrutura de governança específica, dentre mercado, hierarquia ou formas híbridas, pressupondo-se a possibilidade do comportamento oportunista entre as partes e a existência de racionalidade limitada; isto é, as transações que diferem em seus atributos estão alinhadas com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências. (WILLIAMSON, 1979, 1991, 2002; JOHNSEN, LAMMING e HARLAND, 2014).

A frequência, como uma das características da transação, está relacionada a quantas vezes duas partes de um contrato transacionam entre si. A frequência pode ser ocasional ou recorrente, em que o primeiro tipo ocorre uma ou algumas únicas vezes (ou seja, transações que eventualmente são feitas, como a compra de um imóvel por uma indústria, por exemplo), e a frequência recorrente que se refere à constância de transações entre as partes, a exemplo da compra de mercadorias para revender, em uma empresa comercial.

Já a incerteza, segundo Knight (1921), são efeitos não previsíveis que as partes desconhecem e que pode levar ao rompimento contratual não oportunístico. A incerteza surge pelo fato de existir a racionalidade limitada, que se relaciona a fatores que os agentes não conhecem e que podem vir a afetar o contrato, podendo até levar ao rompimento do mesmo pelo aumento dos custos de transação decorrentes da operação (ALMEIDA, 2018). Ela não afeta transações não específicas, tendo em vista a irrelevância da continuidade do contrato das partes.

A terceira característica se refere à especificidade de ativos, que é a “perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou do rompimento contratual” (ZYLBERSTAJAN, 2000, p. 29). Williamson (1991) dividiu a especificidade do ativo em 6 tipologias: especificidade de localização (ativo que só se tem em determinado lugar, e é móvel apenas a grandes custos); especificidade física (ativos como máquinas especializadas que possuem apenas uma função); especificidade de ativos humanos (atividade que precisa de especialização humana para ser feita); especificidade de ativos dedicados (ativos de longo prazo que, durante o processo de amadurecimento, não pode ser facilmente colocado em uso); especificidade temporal (o valor do ativo é altamente dependente do tempo de uso do mesmo, como por exemplo ativos perecíveis); e especificidade de marca (se refere à forma e à confiabilidade da marca no mercado).

Mediante as características de cada transação devem corresponder a uma das estruturas de governança que, na visão de Williamson (1996), são mecanismos de coordenação empregados para reduzir custos de transação na efetiva realização das transações, a partir de instituições reguladoras. As instituições são as regras do jogo e, junto às regras da economia, definem o conjunto de escolhas presentes para as organizações (NORTH, 1991). Assim, de acordo com as características das transações, a Teoria dos Custos de Transação prever três formas genéricas de governança: mercado – onde, conforme Williamson (1985, 1996), o nível de especificidade de ativos é baixo e os custos de transação são mínimos –, híbridos – que, de

acordo com Ménard (2004), são arranjos de coordenação das transações que se diferem das estruturas via mercado e integração vertical – e hierarquia, que é originada pela possibilidade de comportamento oportunista, tendo em vista um alto nível de frequência, de incerteza e, principalmente, de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1996).

Segundo Ménard (2004), na medida em que as partes vão se conhecendo, aumenta o uso de mecanismos informais, tais como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua, que são utilizados na coerção dos agentes e, consequentemente, reduz os custos de transação entre as partes.

De acordo com Hennart (2014), os agentes tendem a combinar, no curso normal de mercado, as estruturas de governança de busca a tornar a transação mais eficiente. Zylberstajan (2010) apresenta um quadro comparativo como vertentes principais a especificidade dos ativos e a estrutura de governança adotada pela firma, reproduzida no Quadro 1. Nele, pode-se perceber que quanto maior a especificidade, maior a necessidade de controle na operação para mitigar riscos relacionados à transação.

Quadro 1 - Alinhamento dos Contratos

Especificidade de Ativos	Incertezas		
	Baixa	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical

Fonte: Adaptado de Brickleey, Smith & Zylberstajan (1997) apud Zylberstajan *et al* (2000)

As transações entre empresas, mesmo com suas características alinhadas com a estrutura de governança prescritas pela TCT, ainda envolvem riscos nas relações entre seus parceiros. Tais riscos podem ser separados em relacionais e de desempenho, em que os primeiros remetem a falta de cooperação entre os parceiros, e os segundos, relacionados à falta de desempenho do produto ou serviço prestado (DING; DEKKER; GROOT, 2013). Para evitar este risco, “os contratos surgem como importantes mecanismos de controle das relações entre organizações” (ALMEIDA, 2018), sob a perspectiva da Teoria dos Custos de transação, demonstrando que, para minimizar os custos de transação, as opções de controle devem se alinhar com os ricos da troca (DING; DEKKER; GROOT, 2013).

Cada contrato merece tratamento distinto, dependendo das inúmeras possibilidades de interesses que podem possuir entre as partes que firmam o mesmo. Quanto mais complexa uma transação, maior é a necessidade de se firmar uma transação mediante contrato para salvaguardar seus interesses de atitudes oportunistas das contrapartes e, portanto, maiores custos de transação. No entanto, a contratação incompleta é o máximo que se pode alcançar pelo limite humano (WILLIAMSON, 1981).

Diante do exposto, entende-se que a racionalidade limitada e o oportunismo podem ser vistos como ingredientes que permeiam a relação entre empresas, suscetibilizam as contrapartes a riscos relacionais e de desempenho, o que demanda características contratuais inerentes à estrutura de governança que, por sua vez, precisa alinhar às características das transações.

2.2 Estudos anteriores sob a lente da TCT

Esta seção aborda algumas pesquisas anteriores que se valeram da Teoria dos Custos de Transação para explicar seus achados. Sem a pretensão de realizar uma revisão sistemática da literatura, o intuito é observar as descobertas desses pesquisadores para posicionar a lacuna que o presente estudo se situa.

Sinnewe et al. (2016) objetivaram evidenciar os atributos positivos que a permanência de parcerias entre as universidades e indústrias australianas na criação de projetos de colaboração científicas que visam a inovação tecnológica e a criação de novos produtos. Utilizaram-se da TCT para determinar os impedimentos de longo prazo para colaborações sustentáveis que ocorrem entre as duas partes citadas. Identificaram atributos testáveis de governança que tem maior potencial para minimizar os custos de transação entre esses participantes, como a adequação ao ambiente externo (melhorar os laços com a pesquisa externa) e características de colaboração interna (melhorar o compromisso de colaboração com as pesquisas).

Madanoglu, Memili e Massis (2019) compararam como empresas familiares e não familiares se comportam em ambiente de mercado e quais motivos as levaram a venderem suas empresas. Valeram-se dos pressupostos comportamentais e estruturas de governança previstos na TCT e constataram que a especificidade humana, confiança e aversão ao risco fizeram com que empresas familiares saíssem menos dos negócios do que empresas não familiares.

Silva (2019) propôs uma descrição dos custos de transação presentes em financiamentos bancários voltados em infraestrutura e analisa, quantitativamente, o comportamento de algumas variáveis, tais como a quantidade de devedores (ou financiados) e o tipo ou origem do banco financiador. Os resultados revelaram que a quantidade de financiados tem influência em alguns custos de transação, cuja explicação o autor atribuiu à incerteza gerada pelo aumento do número de devedores colocada em cada contrato que eleva os custos dos bancos financiadores para cobrir o risco associado. Além disso, Silva (2019) constatou diferença de custos e de critérios de financiamento que dependem do tipo de banco financiador.

Possas e Pondé (2017) se embasaram na TCT para avaliação de eficiências associadas a práticas restritivas verticais por meio de um caso real do Shopping Iguatemi, ocorrido no Processo Administrativo nº 08012.006636/97-43 (Seção 3), que considerou ilegal a atitude do shopping de proibir suas empresas locatárias de montarem lojas em um raio de 2,5km de distância do mesmo (que era a distância do shopping Eldorado, concorrente ao Iguatemi).

Para Possas e Pondé (2017), as restrições territoriais e acordos de exclusividade não são salvaguardas contra o comportamento oportunista, como alegou o Shopping Iguatemi para evitar um “desvio de demanda”. Para esses autores, o argumento do shopping não apresenta base rigorosa, não resistindo à análise crítica, por possuir um raciocínio circular e confusão conceitual entre os comportamentos de natureza oportunista e o processo de concorrência. Portanto, demonstraram o poder da TCT como base para repressão de possíveis condutas anticompetitivas e também para refutar alegações infundadas sobre possíveis eficiências econômicas em processos envolvendo práticas contratuais entre firmas.

Augusto (2015) buscou compreender como funciona a escolha das estruturas de governança sob a ótica dos custos de transação, dos custos de mensuração e dos recursos estratégicos, nas relações envolvendo montadoras e seus fornecedores diretos de autopeças no

Estado do Paraná. Constataram que a integração vertical e a contratação predominam como estruturas de governança. No que se refere à contratação entre os fornecedores (tais como módulo de para-choques, peças plásticas de interior, painel de frente, etc.) e a montadora de veículos se deu por meio de contratos de compra e venda e contratos de desenvolvimento conjunto. Além disso, o autor faz uma análise detalhada de como os pressupostos comportamentais da Teoria dos Custos de Transação se desenvolve em cada aspecto dessas firmas, quando relacionado à análise de escolhas a serem feitas e à tomada de decisão.

Pereira, Scur e Consoni (2017) objetivaram entender as razões pelas quais levam as indústrias automobilísticas a subcontratar atividades de desenvolvimento de novos produtos. Apoiaram-se na teoria dos custos de transação e a visão baseada em recursos para explicar que tais ações ocorrem por causa da ausência de recursos estratégicos, capacidade técnica, e pela busca da redução dos custos de mão de obra.

Fonseca e Domingues (2017) estudaram os principais problemas enfrentados por empresas startups, que atuam em condições de incerteza por causa de sua inexperiência ou produtos inovadores ofertados ao mercado. Constataram que a assimetria informacional, relações (custos) de agência e os custos de transação são os fatores que mais levam os investidores a se preocuparem em investir nesse tipo de empresa, afetando, portanto, a sua estrutura de capital.

Bánkuti et al. (2017) buscaram descrever as estruturas de governança no segmento varejista de carnes especiais em Presidente Prudente, pela perspectiva da economia dos custos de transação como vertente micro analítica. Identificaram que essas transações envolvem incertezas pelos seguintes motivos: escassez do produto, alta especificidade de ativo (principalmente física) e atributos de difícil mensuração, como raça, precocidade e maciez. Para os autores, tais incertezas levam a dependência entre as partes do contrato, além de problemas de adaptação *ex post* e comprometimento dos direitos de propriedade, consequentemente, aumentando os custos de transação. Apesar da elevada incerteza, especificidade de ativo e dificuldade de mensuração (fatores que levariam outras firmas a optarem pela estrutura de governança vertical) os autores notaram que a forma híbrida predomina neste meio, sendo pautada na reputação, em certificações e no relacionamento de longo prazo entre as partes.

A leitura dessas pesquisas revela o poder explicativo da TCT nas diversas transações das mais variadas entidades. Ratificando esse entendimento, cita-se a pesquisa bibliométrica de Frare, Hartz, Fernandes, Gomes e Souza (2019), que analisaram as características das publicações científicas que se relacionam com a Teoria dos Custos de Transação, entre 1945 a 2018. Os 9.907 artigos por eles analisados permitiram identificar um perfil dessas publicações, em cujas características, dentre outras, encontram-se: um constante crescimento, principalmente após a década de 1990; o *Strategic Management Journal*, como o periódico que mais publica sobre o tema, bem como o mais referenciado; e Williamson, O. E. e Coase, R. H. como os principais autores e obras, demonstrando que os pioneiros sobre o tema continuam sendo prestigiados.

Nesta perspectiva, a proposta do presente estudo busca na TCT inspiração para refletir sobre as práticas de avaliação de desempenho que podem ser utilizadas para monitorar as relações de empresas com seus principais fornecedores, cujas informações podem ser úteis na sinalização dos riscos de troca nelas presentes.

2.3 Riscos e avaliação de desempenho nas relações com fornecedores

Apesar dos aparatos contratuais em maior ou menor formalidade, em conformidade com a Teoria dos Custos de Transação, Ding, Dekker e Groot (2013) advertem que os relacionamentos interorganizacionais estão sujeitos à riscos relacionais e de desempenho que são considerados as principais fontes de falhas responsáveis pela sua elevada taxa de insucesso. Das e Teng (2001) se reportam aos riscos na gestão de alianças e os tipificam em: risco relacional, resultante da não cooperação de boa-fé do parceiro devido aos comportamentos oportunista e cooperativo ineficaz; e risco de desempenho, resultante do não atingimento dos objetivos da aliança, apesar da cooperação satisfatória entre as empresas parceiras.

Informações relacionadas à fatores de riscos, incluindo os relativos à fornecedores, são de divulgação obrigatória no Formulário de Referência requerido, anualmente, pela Comissão de Valores Mobiliários para todas as companhias abertas por ela reguladas, nos moldes da Instrução CVM 552, em seu Anexo A. Além disto, relatórios de sustentabilidade, como utilizados no estudo de Almeida et al (2018), podem revelar aspectos importantes sobre o relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, embora seja de elaboração e divulgação voluntária, o que os faz constituir em fonte de pesquisa sobre seus relacionamentos interorganizacionais e os riscos deles decorrentes.

Avaliar o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais pode se dá em dois níveis de análise, a organização e a rede interorganizacional e se utiliza de medidas-chave, segregadas em estrutura, processo e resultado (PROVAN e SYDOW, 2014). Para os fins aos quais se destinam o presente estudo, interessa-nos os indicadores de resultado, estritamente relacionados aos desempenhos financeiros e não financeiros, exclusivamente no nível organizacional.

Provan e Sydow (2014) citam como medidas de indicadores financeiros, para avaliar o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, o crescimento da empresa, a rentabilidade, o crescimento da receita, o valor transacional, dentre outras. Já como indicadores de desempenho não financeiros, a qualidade dos produtos ou serviço, a satisfação do cliente e os tempos de resposta mais rápidos, por exemplo.

Caglio e Ditillo (2012) investigaram o uso do compartilhamento de informações de contabilidade gerencial (financeiras e não financeiras) nas relações interorganizacionais, por meio da coleta de dados a partir de 14 gestores de uma empresa de moda e 43 gestores de 18 fornecedores (um total de 350 relacionamentos). Os resultados obtidos sugerem que quanto maior o nível de interdependência entre os parceiros do relacionamento interorganizacional, maior a intensidade da troca de informações de contabilidade gerencial, cuja quantidade, frequência e escopo dessas informações variam para diferentes relacionamentos.

Outras pesquisas se reportam a aspectos mais específicos de avaliação do desempenho do relacionamento entre fornecedores e compradores, sem no entanto, apoiarem-se no aspecto teórico dos custos de transação, tais como Callado e Jack (2015) que investigaram se as medidas específicas utilizadas em Balanced Scorecard intraorganizacionais relacionam-se com funções específicas entre os parceiros (fornecedores de insumos, produtores, distribuidores e varejistas) em redes de suprimento agroalimentar. Constataram “a satisfação do cliente” como único indicador que apresenta uma porcentagem alta de uso em todas as funções da cadeia de suprimento analisada.

Nesta perspectiva, entende-se que, quando uma firma procura verdadeiramente um fornecedor de longo prazo, existe uma variedade de indicadores que podem auxiliar na correta avaliação das relações com seus parceiros de negócios. Além disto, observa-se que a Teoria

dos Custos de Transação explica os relacionamentos interorganizacionais do ponto-de-vista da redução dos custos de transação e que tais relacionamentos podem ter seu desempenho avaliado inclusive por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, cuja contabilidade gerencial pode contribuir gerando as informações necessárias, dentro de uma perspectiva intra e interorganizacional.

3 MÉTODO

Esta pesquisa possui cunho descritivo e, como base na tipologia apresentada por Raupp e Beuren (2004), adota abordagem qualitativa e se materializou por meio de pesquisa documental, como técnica de coleta de dados e análise de conteúdo, como técnica de análise.

Optou-se pelo estudo das companhias cadastradas no setor de Consumo Cíclico da B3, pois a diversidade de subsetores e segmentos que o compõem pode ampliar o entendimento do estudado nesta pesquisa, uma vez que não se delimitou a um único campo organizacional, corroborando para a expectativa de maior heterogeneidade nas características das relações com fornecedores e nas práticas de avaliação de desempenho referentes a essas relações.

Nessa perspectiva, o setor econômico de consumo cíclico inclui diferentes formas de comércio – possuindo empresas industriais, comerciais e de serviços – resultando em uma maior amplitude de informações no cenário macroeconômico, por sua diversidade e maior variedade de relações interorganizacionais entre firmas de distintos setores, motivando sua escolha para este estudo, dentre os demais presentes na B3.

De acordo com o site da B3, as empresas listadas no setor de consumo cíclico totalizam 88, conforme dados de janeiro de 2020. Destas, 83 compuseram a amostra desse estudo, uma vez que foi necessário a exclusão de 5, por não disponibilizarem seus formulários de referências na época da coleta dos dados. Uma vez identificada a amostra, procedeu-se a coleta e posterior análise das informações obtidas, conforme detalhado a seguir.

A pesquisa documental se materializou mediante coleta de informações nos Formulários de Referência, dentre outros, divulgados pelas empresas da amostra, obtidos no site oficial da B3 ou da Comissão de Valores Mobiliários e nos *websites* corporativos das empresas da amostra, coletados em janeiro de 2020, referente ao ano exercício social de 2019.

Nestes documentos, foi feita uma primeira leitura e, posteriormente, busca pontual, utilizando-se como palavras-chave: “insumo, fornecedores, anos, especificidade, incerteza, risco, contrato, desempenho, avaliação, produtos e serviços, principais insumos, eventual dependência e eventual volatilidade”.

Coletados os documentos, procedeu-se a identificação das informações necessárias com base no *checklist* apresentado no Quadro 2, organizadas em planilhas do Excel para viabilizar a posterior categorização e análises das informações coletadas.

Quadro 2 - Checklist das informações coletadas e verificadas

✓ Segmento de atuação da empresa
✓ Principal insumo consumido por ela
✓ Quais são os principais fornecedores dos principais insumo - se consta nome ou não
✓ Duração da relação com o principal fornecedor
✓ Nível de especificidade do ativo comprado;

✓ Tipo de especificidade do ativo comprado;
✓ Nível de incerteza na transação com o principal fornecedor
✓ Existência de contrato formal/declaração
✓ Práticas de avaliação de desempenho mencionadas

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com as informações coletadas e organizadas, procedeu-se a análise de conteúdo nas suas três etapas, ensinadas por Bardin (1977), que são: pré-análise, na qual há a leitura flutuante do material, escolha de documentos analisados, a constituição do corpus e preparação do material; exploração do material, e; tratamento dos resultados obtidos e interpretação, onde há uma análise detalhada do documento estudado. Segundo Câmara (2013), na segunda fase, que se refere a exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação e posterior reunião em categorias.

Para a categorização, baseou-se nos principais preceitos da Teoria dos Custos de Transação, e nas práticas de avaliação de desempenho, apresentadas no referencial teórico que subsidia este estudo, resultando nas seguintes categorias: segmento, principal insumo, principais fornecedores, duração da relação, nível de especificidade, tipo de especificidade, nível de incerteza, formalidade contratual e práticas de avaliação de desempenho.

Quanto as características das transações ou atributos distintivos dos ativos comprados, quais sejam, incerteza e especificidade do ativo, serão pesquisadas informações que permitam conhecer a disponibilidade de fornecedores diretos, indiretos e próximos ao local da empresa; e nível e tipo de especificidade dos ativos comprados. (WILLIAMSON, 1979, 1981, 1991; ANDERSON e DEKKER, 2005; DING, DEKKER e GROOT, 2013). No que se refere à especificidade dos ativos, a pesquisa objetiva identificar o nível e tipos de especificidade desses ativos, de acordo com a taxonomia de Williamson (1985; 1991).

O nível de especificidade dos insumos comprados, neste estudo, será tipificado como: insumo padronizado, quando ausente especificidade de ativo; insumo específico, caso algumas das seis tipologias de especificidade de ativos estejam presentes; e insumo altamente específico, quando estiverem presentes as especificidades de ativos físico e de ativos humanos.

As informações sobre a tipificação da incerteza nas transações com fornecedores se dá nas duas categorias: moderada/alta e baixa, conforme obtenção de informações que sinalizem a existência ou não de contingência durante as relações interorganizacionais, respectivamente. Tais contingências podem se reportar a variações nos preços, escassez dos insumos, alternativas de fornecimento e outras que causam necessidades de flexibilização do contrato ou da relação.

No que se referem às práticas de avaliação de desempenho que são objeto de investigação, estas também serão identificadas na pesquisa de campo, por meio dos documentos pesquisados, em virtude do caráter descritivo da pesquisa proposta, que se fundamentará nos dados/informações coletados. Tais práticas podem compreender medidas financeiras e não financeiras, tais como: pontualidade dos fornecimentos, qualidade do fornecimento, Feedback de melhorias, dentre outras.

Uma vez coletados os dados, a etapa seguinte se referirá a discussão dos achados. As informações obtidas serão agrupadas, codificadas e categorizadas para permitir a posterior análise de conteúdo. Como unidade de registro deste estudo, optou-se pelo uso do tema que,

segundo Bardin (2016, p. 135) “é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Nesta pesquisa, a unidade de registro temática se refere aos recortes dos documentos pesquisados que versam sobre as transações com fornecedores e sobre a adoção das práticas de avaliação de desempenho, conforme descrito no quadro 4.

Na última etapa da análise de conteúdo, prevista por Bardin (2016) como sendo a do tratamento dos resultados, o presente estudo se reportará aos principais preceitos da Teoria dos Custos de Transação, primeiramente, no que se referem aos atributos distintivos da relação (formalidade e duração) e aos atributos distintivos da transação: incerteza e especificidade de ativos e sua tipologia (de localização, físico, de ativos humanos, dedicados, de marca e temporal), e, em particular, as práticas de avaliação de desempenho.

Com a análise de conteúdo das informações obtidas das fontes documentais, espera-se ser possível identificar a predominância das características do relacionamento interorganizacional das empresas da amostra com seus fornecedores de insumos principais e conhecer as medidas de avaliação de desempenho intraorganizacional que prevalecem e que podem estar associadas com esses relacionamentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise das informações obtidas com o emprego da metodologia descrita anteriormente e reúne subsídios para que o objetivo desta pesquisa seja alcançado.

4.1 Características das Transações com Fornecedores nas Empresas da Amostra

Inicialmente, tem-se os segmentos que participam do setor consumo cíclico da B3, cujas empresas foram incluídas nesse estudo, conforme Tabela 1. Os segmentos da construção civil, comércio, diversos e fios e tecidos representam os que possuem mais empresas participantes desta pesquisa, representando 72,32% das empresas incluídas na amostra.

Tabela 1 – Segmento da empresa de consumo listada na B3

Segmento	Qte.	%	Segmento	Qte.	%	Segmento	Qte.	%
Acessórios	3	3,61%	Construção Civil	25	30,12%	Utilidades domésticas	2	2,41%
Automóveis e Bicicletas	3	3,61%	Diversos	10	12,05%	Vestuário	2	2,41%
Calçados	4	4,82%	Fios e Tecidos	9	10,84%	Viagens e Lazer	6	7,23%
Comércio	16	19,28%	Hotéis e Restaurante	3	3,61%	Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Apesar das empresas da amostra se assemelharem por serem consideradas de consumo cíclico, a diversidade dos seus contextos operacionais requer parcimônia na interpretação das informações obtidas, motivando posterior cruzamento de algumas dessas informações com o seu respectivo segmento.

Uma vez identificado o perfil da amostra estudada, observou-se, primeiramente, se essas empresas declararam o nome dos seus principais fornecedores. A Tabela 2 sintetiza os resultados encontrados.

Tabela 2 – Principais fornecedores declarados pelas Empresas da Amostra

Identificação dos Fornecedores do principal insumo	Qte.	%
Identificação pelos nomes	21	25,3%
Identificação pela quantidade de fornecedores	12	14,5%
Não identifica por nomes ou quantidade	50	60,2%
Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 2, 39,8% das empresas que informaram sobre alguma identificação dos seus principais fornecedores, declararam um de dois aspectos: o nome dos seus principais fornecedores, opção escolhida por 25,3% da amostra ou a sua quantidade, isto é, 14,5% das empresas não nomearam seus principais fornecedores, mas informaram quantos eles são. As 25,3% das empresas que identificaram os nomes dos fornecedores são pertencentes aos setores: acessórios; calçados; automóveis ou bicicletas; e comércio.

A identificação nominal dos principais fornecedores pode sinalizar a importância da relação com estes que é atribuída pela empresa que divulga essa informação. Do ponto de vista da TCT, pode haver dependência aos fornecedores declarados como principais, uma vez que sugere uma base não pulverizada dos mesmos.

Conforme se visualiza na tabela 2, as empresas que não citam nomes e não quantificam seus fornecedores são, principalmente, dos ramos de construção civil, fios e tecidos e de diversos – setores que possuem grande variedade de fornecedores – e acabam possuindo, conseqüentemente, um mercado fornecedor bem competitivo e com muita oferta disponível.

Contudo, isso não pode ser considerado como regra geral, tendo em vista o exemplo da Unicasa, que é do setor de utilidades. Mesmo não constando o nome de seu principal fornecedor nem a quantidade que trabalham em conjunto com ela, informou em seu formulário de referência uma parceria que já possui 10 anos.

Em relação àqueles que não constam nomes, mas quantificam, ressalta-se o setor de comércio que também parece transacionar com fornecedores pulverizados. Observou-se que as quantidades informadas pelas empresas da amostra variam de algumas centenas até dezenas de milhares de fornecedores que fornecem grande diversidade de produtos.

A Via Varejo, por exemplo, divulgou em seu Formulário de Referência uma quantidade de 37.619 fornecedores, nos quais são importantes para diferentes setores de produtos que os mesmos possuem. A B2W digital, Grazziotin, Grupo Soma e outras seguiram

o mesmo estilo de oferta informações quantitativas sobre seus fornecedores. Outras, como a Arezzo, optou apenas por divulgar a localização geográfica do seu fornecedor, sem o nome deste.

Já a Magazine Luiza e a Centauro, em contraste com o que foi observado na maior parte das sociedades do segmento de comércio, foram mais transparentes nas informações divulgadas sobre seus principais fornecedores, reconhecendo a importância como diferencial competitivo ao seu negócio. Por exemplo, a Magazine Luiza reconhece a importância dos seus principais fornecedores, tal como é informado em seu formulário de referência.

Possuímos, em nossa ampla variedade de produtos, reconhecidas marcas de fornecedores que acreditamos agregar valor ao nosso negócio, como as marcas Samsung, Motorola, Whirlpool, LG, Electrolux, Apple, Dell, Esmaltec, Mondial e Panasonic. [...] Acreditamos que a diversidade do nosso mix de produtos nos proporciona atender às necessidades do cliente, o que é um diferencial em relação aos nossos concorrentes (Formulário de Referência da Magazine Luiza, 2019, p. 117).

Nesta perspectiva, os achados sintetizados na tabela 2 sugerem que no segmento de consumo cíclico, setores como comércio, construção civil fios e tecidos e diversos parecem possuir uma menor dependência aos seus fornecedores, devido à grande pulverização da sua base, implicando na menor divulgação de informações detalhadas sobre os mesmos.

Além da identificação dos principais fornecedores, verificou-se se havia, nas informações prestadas pelas empresas, alguma menção à duração do relacionamento com estes. 95,2% das empresas da amostra não divulgaram essa informação nos seus formulários de referência.

Assim, é possível entender que é incomum, nas sociedades anônimas de consumo cíclico pesquisadas, a divulgação da informação sobre a duração do relacionamento com os seus principais fornecedores. Cabe ressaltar que essa informação pode ser utilizada para os potenciais fornecedores que possuem interesse em comercializar com a empresa visando o longo prazo e/ou formar parcerias, como informam Ellram (1990) e Ittner et al. (1990), essas empresas iriam buscar não apenas a sobrevivência econômica, mas o crescimento em conjunto de ambas as partes.

Os 4,8% das empresas que mencionaram a duração dos seus relacionamentos com os principais fornecedores foram a Technos, Unicasa, Smiles e Cogna com, respectivamente, parceiros comerciais de 20, 10, 8 e 6 anos de relacionamento, sendo que apenas a Smiles e Cogna (ambas pertencentes ao segmento de diversos na B3) informaram o nome deste principal fornecedor.

Ressalta-se que a informação da duração da relação com os principais fornecedores alcança importância, uma vez que pode reduzir os riscos relacionais ao mitigar tendência de oportunismo das partes. Conforme explica Ménard (2004), na medida em que as partes vão se conhecendo, aumenta o uso de mecanismos informais, tais como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua, o que desestimula o oportunismo na relação.

Esse entendimento encontra corroboração em Grafton e Mundy (2016) ao explicarem que o comportamento oportunista é, em si mesmo, altamente arriscado e pode afetar a

continuação da relação de troca, porque trazem sanções que podem resultar em menos trocas entre as partes, no término do relacionamento e/ou na exclusão de futuras oportunidades de negócios.

A duração do relacionamento também pode ser explicada pelo nível de especificidade do ativo comprado, conforme entendimento da Teoria dos Custos de Transação. A Tabela 3 apresenta a relação do nível de especificidade do ativo comprado pelas empresas, identificado conforme metodologia e sua tipologia.

Tabela 3 – Nível e Tipo de Especificidade do Ativo Comprado declarado nos Formulário de Referência pesquisados

Nível de Especificidade	Empresas		Tipo de Especificidade	Empresas	
	Quant.	%		Quant.	%
altamente específico	1	1,2%	de Ativos Humanos	8	66,7%
específico	10	12%	Física	2	22,2%
padronizado	72	86,8%	de Ativos humanos, física e temporal	1	11,1%
Total	83	100%	Total	11	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para analisar o nível de especificidade das empresas listadas, foi seguida a taxonomia de Williamson (1985; 1991), conforme explicado na metodologia. Para verificar quais especificidades o produto possuía, foi analisada nos Formulários de Referências a descrição das relações mantidas com os fornecedores, se tinham prazo de vida útil, se tinham a eventual dependência de poucos fornecedores, se a localização tinha importância na compra do insumo e se o ativo possui tempo de maturidade para que começasse a ter valor. É importante mencionar que, quanto maior a especificidade do ativo, maior o risco envolvido na transação, aumentando as salvaguardas do contrato (WILLIAMSON, 1991).

Porém, algumas empresas da amostra, como a BK Brasil (que possuem insumo altamente específico), Vivara, Alpargatas, Smiles, Cedro, Karsten, Pettenati, Tek Renaux, Mundial e Cogna (insumo específico) apresentaram maior nível de especificidade nas suas transações com fornecedores, pois buscam parcerias de longo prazo com seus fornecedores que se especializaram a fazer o produto específico para aquela empresa.

Cabe mencionar que a BK Brasil possui insumo altamente específico por possuir três especificidades daquelas identificadas por Williamson (1991): física, temporal e de ativos humanos. A especificidade física é devida as características da carne para produção de hambúrgueres, como teor de gordura por exemplo, conforme mencionado no Formulário de Referência. Já a especificidade temporal é percebida devido a perecibilidade dos seus insumos, tais como produtos orgânicos, que necessitam de agilidade no processo de produção, estocagem e uso dos mesmos antes de ficarem impróprios ao consumo. Por fim, há a especificidade de ativos humanos, tendo em vista a exclusividade técnica dos fornecedores, que são especiais e, como mencionado no trecho, pode acabar não encontrando outro fornecedor capaz de fornecer o produto dentro dos padrões exigidos pela compradora.

Ainda dentro da esfera da especificidade, das 11 empresas que possuem algum nível de especificidade dos insumos comprados, observou-se quais são seus tipos. Com base na

tabela 3, pode-se perceber que a especificidade de ativos humanos predomina nas empresas da amostra, revelando que lidam com fornecedores especializados, o que pode suscetibilizá-las a *expertise* destes. Observa-se, ainda, que quando se tem apenas um tipo de especificidade na produção de algum produto – ou seja, na presença de ativo específico – as sociedades tendem a fornecer tal informação para que o mercado saiba qual seria o mesmo.

Como exemplo, a Plaspar Participações declarou especificidade para os materiais desmoldur e covestro, e a Cambucci fez alusão a especificidade física quanto ao papel de termotransferência, conforme consta em seu formulário de referência.

O fornecimento dos insumos e matérias primas dos quais necessitamos é realizado de forma pulverizada, no entanto, momentaneamente temos uma única dependência que se refere ao papel para termotransferência, em razão de especificações técnicas diferenciadas (Formulário de Referência da Cambucci, p. 62).

Ao declarar dependência a fornecedores de insumos específicos, a sociedade sinaliza ao mercado os riscos nas relações de troca aos quais estão submetidas, sendo, portanto, transparentes, o que beneficia o usuário das suas informações no processo decisório, inclusive de investir.

Outro aspecto abordado nesse estudo que ajuda a caracterizar a relação com fornecedores do principal insumo e as empresas da amostra se refere a formalidade contratual. Buscou-se saber se há a formulação de contratos formais com os fornecedores dessas empresas. Ressalta-se que, pela TCT, o contrato mitiga a tendência ao comportamento oportunista e é necessário por causa da racionalidade limitada das partes. Entretanto, a formalização de contratos nas relações de troca, apesar de trazer segurança às partes envolvidas, ao mesmo tempo acarreta mais custos para a formulação do mesmo.

Pela leitura dos formulários de referência pesquisados, obteve-se o entendimento de que todas as empresas declararam utilizar contratos formais com as partes que se envolve, não se observando declarações pontuais sobre a formalidade contratual com fornecedores.

Desta forma, presumiu-se que foram utilizados contratos formais para as transações com fornecedores. Para ratificar esse entendimento, como exemplo, uma das transações da Smiles detalha um de seus contratos com a Gol (sua principal parceira de negócios).

Contrato de Prestação de Serviços: contrato de prestação de serviços por meio do qual se estabeleceu o modelo de precificação de serviços a serem prestados pelas áreas da GOL à Companhia e vice-versa, para evitar duplicação de custos e atividades (Formulário de Referência da Smiles, 2019, p. 260).

Além da especificidade de ativos, outra dimensão da transação prevista pela Teoria dos Custos de Transação é a incerteza. Assim, analisou-se o nível de incerteza das operações que as empresas possuem com o seu principal fornecedor. Conforme a Teoria dos Custos de Transação ensina, a incerteza na transação, combinado com a especificidade de ativos elevam os custos da transação. Isto também repercute na formulação de contratos mais complexos, ou

seja, com mais cláusulas e detalhamentos. Com as informações coletadas, foi possível elaborar a Tabela 4.

Tabela 4 – Nível de Incerteza com o Principal Fornecedor

Nível de Incerteza com o Principal Fornecedor	Qte.	%
Alta	2	2,4%
Moderada	29	35%
Baixa	52	62,6%
Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para a análise da incerteza, segue-se o entendimento posto por Knight (1921), segundo o qual este se refere aos efeitos não previsíveis que as partes desconhecem e que pode levar ao rompimento contratual não oportunístico. Para esta pesquisa, os dados que ajudaram à classificação do nível de incerteza, conforme explicado na metodologia, foram as declarações das empresas sobre as tendências de mercado, fatores políticos, econômicos e ambientais, mencionado nos formulários de referência analisados, além das parcerias de mercado e quantidade de fornecedores que as empresas possuem.

Para analisar o nível de incerteza, foram considerados os pontos 5 e 6 dos formulários de referência, que são, respectivamente, fatores de risco e gerenciamento de riscos e controles internos, estudando especificamente os fatores que podem levar às contingências das operações entre o fornecedor principal e a empresa compradora.

Após análise dessa informação, observou-se que, nas empresas de consumo cíclico, predomina a baixa incerteza, uma vez que 62,6% da amostra se relacionam com grande quantidade de fornecedores para um mesmo insumo/produto.

Por outro lado, 35% das empresas que possuem nível médio de incerteza, observou-se que normalmente ela é ocasionada por fatores externos que podem afetar as transações do mercado, esses sendo principalmente as tendências de mercado, fatores políticos, econômicos e ambientais, conforme mencionado nos formulários de referência analisados.

As empresas tipificadas como alto nível de incerteza, como a Saraiva e a Tek Renaux, foram assim consideradas pelo fato de estarem em processo de recuperação judicial, no qual - pela falta de recursos - há uma alta possibilidade de incompletude das transações com os fornecedores pela incerteza que possuem de conseguir fechar as negociações com os clientes que possuem.

Do exposto, entende-se que no segmento de consumo cíclico, setores como comércio, construção civil, fios e tecidos e diversos, representando 72,32% da amostra, parecem possuir uma menor dependência aos seus fornecedores, devido à grande pulverização da sua base, implicando na menor divulgação de informações detalhadas sobre os mesmos, tais como: duração do relacionamento, em que 95,2% da amostra não a divulga e formalidade contratual, uma vez que apenas é divulgada a utilização de contratos formais, não se observando declarações pontuais sobre a formalidade contratual com fornecedores. Insumos padronizados e baixa incerteza predominam nas transações com fornecedores das empresas de consumo cíclico. Apenas 11 empresas foram consideradas com os níveis alto e médio de especificidade de ativos, em que os tipos predominantes foram a especificidade física e de ativos humanos.

4.2 Práticas de avaliação de desempenho nas relações com fornecedores declaradas pelas empresas pesquisadas

Observou-se o quantitativo das empresas da amostra sobre a declaração de utilização de práticas de avaliação de desempenho da relação com os seus fornecedores, descritos nos Formulários de Referência. Apurou-se que 68,67% das organizações de consumo cíclico fazem menção a alguma prática de avaliação de desempenho, enquanto 31,33% não o fazem.

Uma vez constatado a oferta de informações sobre práticas de avaliação de desempenho pelas empresas estudadas, procurou-se identificar quais são essas práticas. A Tabela 5 apresenta 7 práticas mais declaradas em uso na relação com fornecedores.

Tabela 5 – Práticas de Avaliação de Desempenho mencionadas

Práticas	Qte.	%	Práticas	Qte.	%	Práticas	Qte.	%
Qualidade do produto	48	35,8%	Situação Financeira	9	6,7%	Preço do produto	15	11,2%
Prazo de entrega	11	8,2%	Qualidade da Entrega	8	6%	Outros	17	12,7%
Reputação	13	9,7%	Cumprimento de Legislações específicas	13	9,7%	Total	134	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 5, observa-se que a qualidade do produto foi a prática de desempenho que mais se destacou, sendo mencionada em 35,8% dos Formulários de Referência das empresas de consumo cíclico.

Outras práticas de avaliação de desempenho mencionadas, que foram mais específicas e que se inserem nos segmentos em que as declarantes pertencem, formando 12,7% do total das práticas de desempenho mencionadas. Para exemplificar, a Vivara, que trabalha com pedras preciosas, declara que é especial em relação aos outros e, como citado em seu Formulário de Referência, passam por um processo de

(i) o primeiro núcleo consiste nos testes em diamantes, pedras coradas e pérolas, que são realizados por um time terceirizado de gemologia, antes de se iniciar o processo produtivo; (ii) o segundo núcleo consiste em uma nova triagem com testes mais exaustivos como qualidade visual, lapidação e tamanho, ainda anterior ao início do processo produtivo; e (iii) o terceiro núcleo apenas se inicia após (a) a etapa de verificação da qualidade do molde antes de iniciar. (Formulário de Referência da Vivara, 2019, p. 108).

A depender do insumo transacionado e da sua especificidade, notou-se também que as práticas de desempenho se tornaram mais específicas, como o exemplo da Vivara que, por trabalhar com pedras preciosas, que possuem um nível maior de especificidade no insumo transacionado, precisam de um processo mais complexo para a devida obtenção dos mesmos, em que há um teste da pedra preciosa mediante gemologia, além da triagem da qualidade visual, produção e lapidação do produto comprado.

Cabe destacar que, dentre as principais práticas de avaliação de desempenho apresentadas na Tabela 5, algumas podem ser consideradas medidas financeiras e outras não financeiras. No caso, aquelas que correspondem às medidas financeiras – e que, inclusive, são vinculadas à contabilidade para a obtenção das informações – são a situação financeira e o preço do produto, e as medidas não financeiras ficam sendo a qualidade do produto, prazo de entrega, reputação, qualidade da entrega e o cumprimento de legislações específicas.

Nesta perspectiva, procurou-se entender se o nível de especificidade dos insumos comprados estimula a adoção de práticas de avaliação de desempenho nas relações com fornecedores por meio de indicadores. Assim, selecionou-se, dessas práticas, as quatro mais divulgadas pelas empresas da amostra, conforme tabela 5, comparando-as com o nível de especificidade dos insumos comprados por essas organizações. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 6 – Nível de especificidade do produto segmentado pelas práticas de Avaliação de Desempenho mencionadas

Práticas	Insumo altamente específico	Insumo específico	Insumo padronizado	Total (em %)
Qualidade do produto	2,1%	10,4%	87,5%	100%
Preço do produto	0	6,7%	93,3%	100%
Cumprimento de Legislações Específicas	0	7,7%	92,3%	100%
Reputação	0	0	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme Tabela 6, percebe-se que a qualidade do produto é a única prática de avaliação declarada pelas empresas que apresentam os três níveis de especificidade do ativo comprado, o que reforça a importância que essa informação possui para a escolha do fornecedor que as empresas do consumo cíclico atribuem. Este achado está em concordância com a Teoria dos Custos de Transação que elege a especificidade de ativos como a característica da transação mais relevante comparativamente a frequência e incerteza (Hennart, 2014).

A alta especificidade de ativos humanos e física, encontradas nas empresas da amostra, requerem a seleção e manutenção de fornecedores capazes de ofertar produtos que atendam a essas especificidades, mitigando a importância atribuída pelas compradoras a questões de preços ou outros indicadores e enfatizando a qualidade do produto como decisiva. Em contraste, as compradoras de insumos padronizados se valem de todas as quatro práticas de avaliação de desempenho, com ênfase no preço do produto (declaradas por 93,3%), uma vez que existe maior número de ofertantes potenciais por causa da baixa especificidade de ativos, condizente com a Teoria dos Custos de Transação.

Adicionalmente, observou-se se as 11 empresas que possuem médio ou alto nível de especificidade mostram preocupação em divulgar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas nas relações com seus fornecedores dos principais insumos, constatando-se que 9 (81,2%) dessas empresas mencionam práticas de desempenho em seus formulários de referência, enquanto apenas 2 (18,8%) não o fazem.

Com a análise conjunta com a tabela 6, percebe-se a grande importância da menção das práticas de desempenho para as empresas que possuem nível alto ou médio de especificidade nos insumos comprados, pois são apresentadas em 81,2% das empresas com essa característica. Dessas 11 empresas, apenas a Cedro e a Smiles não declararam possuir avaliação de desempenho em seus Formulários de Referência.

Esses resultados sugerem que as transações com fornecedores de insumos específicos restringem a adoção de práticas de avaliação de desempenho, elegendo a qualidade do produto como a única divulgada em todos os níveis de especificidade. À medida que esse nível diminui, as práticas se tornam mais variadas e ecléticas entre financeiras e não financeiras, embora prevaleçam as últimas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa identificou as práticas de avaliação de desempenho no relacionamento fornecedor-comprador divulgadas nos Formulários de Referência das empresas do setor de consumo cíclico listadas na B3.

As principais práticas de avaliação de desempenho observadas na pesquisa foram a qualidade do produto, prazo de entrega, reputação, preço dos produtos e o cumprimento de legislações específicas. Ademais, as práticas não financeiras que prevaleceram nesta pesquisa foram o prazo de entrega, reputação, qualidade da entrega e o cumprimento de legislações específicas.

Os resultados revelaram que as empresas do setor de consumo cíclico tendem a pulverizar sua cadeia de fornecimento, o que consequentemente reduz a incerteza das transações que fazem, devido a facilidade de substituição de fornecimento. Esse efeito, portanto, mostra que as empresas deste setor buscam possuir, em sua grande maioria, relações a mercado. Isto é, na linguagem da Teoria dos Custos de Transação, tem-se a predominância da estrutura de governança de mercado.

Identificou-se que as empresas, de forma geral, não apresentam a duração temporal da relação com o principal fornecedor – mas quando informado, apresentou duração de longo prazo. O mesmo fato ocorre com a especificidade, e quando é apenas em um produto específico que a empresa utiliza, apresenta em destaque qual é este nas atividades do emissor, no tópico de eventual dependência de poucos fornecedores.

Observou-se que a qualidade do produto é a única prática de avaliação declarada pelas empresas que apresentam os três níveis de especificidade do ativo comprado, o que reforça a importância que essa informação possui para a escolha do fornecedor que as empresas do consumo cíclico atribuem. As 11 empresas que possuem médio ou alto nível de especificidade mostram preocupação em divulgar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas nas relações com seus fornecedores dos principais insumos, constatando-se que 9 (81,2%) dessas empresas mencionam práticas de desempenho em seus formulários de referência.

Os resultados sugerem que a característica de especificidade de ativo comprado parece relacionar-se com as práticas de avaliação de desempenho, uma vez que, a alta especificidade de ativos humanos e física, encontradas nas empresas da amostra, mitiga a importância atribuída pelas compradoras a questões de preços ou outros indicadores e enfatiza a qualidade do produto como decisiva. Por outro lado, as compradoras de insumos padronizados se valem

de práticas de avaliação de desempenho mais variadas e ecléticas, entre financeiras e não financeiras, com ênfase no preço do produto, uma vez que existe maior número de ofertantes potenciais por causa da baixa especificidade de ativos. Tal relação entre práticas de avaliação de desempenho e a característica de especificidade do ativo transacionado entre fornecedor-comprador se mostra congruente com a Teoria dos Custos de Transação.

Nesta perspectiva, conclui-se que, à medida que o nível de especificidade dos insumos comprados pelas sociedades anônimas de consumo cíclico diminui, as práticas de avaliação de desempenho se tornam mais variadas e ecléticas entre financeiras e não financeiras, embora prevaleçam as últimas

Recomendam-se que futuras pesquisas sobre as relações entre fornecedor-comprador em empresas da B3 sejam feitas em outros setores listados na B3 para aumentar ainda mais o arcabouço de conhecimento que esta pesquisa teve. Além disso, também se recomenda pesquisas futuras que sejam feitas por meio de estudos de campo para uma análise profunda das parcerias que são feitas entre estas empresas e seus fornecedores principais.

Os resultados deste estudo se limitam as inferências baseadas exclusivamente na declaração das empresas da amostra, nos seus formulários de referência, uma vez que o fato de não divulgar, não significa que outras características ou outras práticas de avaliação de desempenho com os fornecedores dos seus principais insumos não estejam/sejam presentes/adotadas.

6 REFERÊNCIAS

ALESSANDRINI, Nunziatella; MATEUS, Susana. Italianos e cristãos-novos entre Lisboa e o império português em finais do século XVI: vínculos e parcerias comerciais. **Bollettino Storico e Archivistico del Mediterraneo e delle Americhe**, [S. l.], n. 7, p. 29-48, 1 jul. 2015.

ALMEIDA, Karla *et al.* Práticas de comunicação e de compartilhamento de informações com clientes e fornecedores nos relatórios de sustentabilidade por companhias elétricas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], ano 2, v. 6, p. 14-35, 1 maio 2018. DOI 10.18405/recfin20180202. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 17 set. 2020.

ALMEIDA, Karla. **Controle gerencial nas relações entre organizações**: um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação. Orientador: Antônio André Cunha Callado. 2018. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB, [S. l.], 2018.

ALMEIDA, Karla; CALLADO, Antônio. Contabilidade e controles gerenciais interorganizacionais: um ensaio teórico sob a perspectiva da economia dos custos de transação. **Revista de Informação Contábil**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 13-23, 1 jul. 2017.

AUGUSTO, Cleiciele. Estruturas de governança no setor automotivo no Estado do Paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Orientador: Silvio Antonio Ferraz Cario. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BÁNKUTI, Ferenc *et al.* Characteristics of the dairy farmers who perform financial management in Paraná State, Brazil. **Revista Brasileira de Zootecnia**, [S. l.], v. 46, n. 5, p. 421-428, 6 fev. 2017.

BONFIM, Emanuel; CALLADO, Antônio. Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais. **Um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional**, Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 16, p. 156-176, 1 abr. 2019.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer–supplier relationships. **Management Accounting Research**, [S. l.], v. 23, p. 61-78, 1 mar. 2012.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**. v. 6, n.º 2, p. 179-191, jul/dez, 2013

DING, Rong; DEKKER, Henri C.; GROOT, Tom. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. **Management Accounting Research**, v. 24, p. 140-155, 2013.

FONSECA, Luis; DOMINGUES, José. Reliable and Flexible Quality Management Systems in the Automotive Industry: Monitor the Context and Change Effectively. **Procedia Manufacturing**, [S. l.], v. 11, p. 1200-1206, 27 jul. 2017.

Frare, A. B., Horz, V., Fernandes, C. M. G., Gomes, D. G., & Souza, M. A. (2020). Teoria dos custos de transação: análise bibliométrica e sociométrica da literatura científica de 1945 a 2018. **Rev. Ibero-Am. de Est. – RIAE Iberoamerican Journal of Strategic Management – IJSM**, 19(3), p. 67-89.

JOHNSEN, Thomas; LAMMING, Richard; HARLAND, Christine. Inter-organizational Relationships, Chains, and Networks: A Supply Perspective. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, [S. l.], p. 61-89, 1 set. 2009.

KNIGHT, Frank. **Risk, Uncertainty, and Profit**. [S. l.: s. n.], 1921.

KLEIN, Karla; PIZZIO, Alex; RODRIGUES, Waldecy. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal brasileira. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, Brasil, v. 39, n. 143, p. 455-474, 1 jun. 2018. DOI <https://doi.org/10.1590/es0101-73302018176926>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/X6GmFXgkdfB7YhhzRkzDZdK/?lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2021.

MADANOGLU, Melih; MEMILI, Esra; MASSIS, Alfredo. Home-based family firms, spousal ownership and business exit: a transaction cost perspective. **Springer Nature**, [S. l.], p. 991-1006, 7 jan. 2019.

NORTH, Douglass. Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance. **Internacional Center for Economic Growth**, [S. l.], p. 5-32, 1 maio 1992.

POSSAS, Mario; PONDÉ, João. A análise de eficiência em práticas restritivas verticais: custos de transação e cláusulas de raio no mercado de shopping centers. **IE-URRJ**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1 jan. 2017. 28, p. 02-42

PEREIRA, Rogério; SCUR, Gabriela; CONSONI, Flavia. Outsourcing nas atividades de desenvolvimento de novos produtos: o caso da Volkswagen do Brasil. **Exacta**, São Paulo, SP, Brasil, v. 15, n. 2, p. 287-301, 23 fev. 2017.

PROVAN, Keith; SYDOW, Jörg. Evaluating inter-organizational relationships. **Department of Organization Studies**, [S. l.], p. 691-718, 1 dez. 2008.

SILVA, Maurício. **Custos de transação no financiamento bancário à infraestrutura**. Orientador: Frederico Araújo Turolla. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brasil, 2019.

SINNEWE, Elisabeth; CHARLES, Michael; KEAST, Robyn. Australia's Cooperative Research Centre Program: A Transaction Cost Theory Perspective. **Research Policy**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 195-204, 31 maio 2016. DOI 10.1016/j.respol.2015.09.005. Disponível em: <https://eprints.qut.edu.au/93373/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

VIANA, Joana; ALENCAR, Luciana. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Produção**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 625-636, 1 dez. 2012.

UDDIN, Hamid; HASSAN, Kamal. Corporate Risk information in annual reports and stock price behavior in the United Arab Emirates. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 59-84, 24 jul. 2021

WILLIAMSON, Óliver. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. **American Economy Review**, [S. l.], p. 519-540, 1 fev. 1983.

WILLIAMSON, Óliver. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 87, n. 3, p. 548-577, 1 nov. 1981.

ZYLBERSZTAJN, Decio *et al.* **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. [S. l.: s. n.], 2000.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Custos de Mensuração e Governança: construindo perspectivas da Economia dos Custos de Transação. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 26, n. 1, p. 1-19, 25 out. 2018.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, 1 jul. 2005.