

## **Análise da Terceirização do Processo de Produção à Luz da Teoria dos Custos de Transação em uma Empresa de Agronegócios**

Leonardo Caixeta de Castro Maia (leonardocaixeta@fagen.ufu.br)  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Edgar Rodrigues Fonseca (edgarrf@msn.com)  
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão no Agronegócio

### **Resumo**

As estratégias de fazer ou comprar estão intimamente ligadas com os objetivos de crescimento das empresas e estas podem se encontrar tanto no âmbito da estratégia corporativa, como também do nível tático e operacional. Nesse panorama, nessa primeira década do século XXI, o Brasil apresentou elevação do consumo de produtos considerados premium, como por exemplo do azeite de oliva, sendo que, em 2013, foi o sétimo maior importador mundial, com 50 mil toneladas anuais. Desse modo, este estudo de caso teve como objetivo questionar como e porque ocorreu o processo da terceirização da produção desses produtos por uma empresa brasileira de agronegócio, sob a luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Busca-se dessa forma subsídios para avaliar o processo na medida em que define-se os constructos quanto à seleção de fornecedores, da análise das especificidades dos ativos e da frequência da transação entre as empresas, do potencial de obsolescência e dos agentes que realizam o fornecimento. Adicionalmente, apresenta-se sobre os tipos de alianças e os objetivos, tais como, aumentar a competitividade nos negócios e proporcionar a criação de valor ao cliente. Nas considerações, identificou-se as divergências com o modelo teórico, desde a análise do sistema componente da estrutura funcional até quanto às dimensões relativas à teoria. Por fim, realizou-se recomendações para que a organização introduza mecanismos que possam reduzir o nível de oportunismo gerado nas transações.

**Palavras chaves:** Teoria dos Custos de Transação; Terceirização; Alianças; Agronegócios.

## 1 Introdução

Este trabalho exhibe os resultados de um estudo de caso sobre a terceirização do processo de produção de atomatados e os azeites de oliva. A análise detalhada sobre o processo de produção aborda aspectos interessantes sobre a verticalização de processos, podendo contribuir para futuros estudos sobre o tema, visto que as estratégias para redução de custo e análise de recursos, que são competências distintivas, ou fatores críticos de sucesso para empresa, podem facilmente serem aplicados a outros produtos que não azeites e atomatados.

Na perspectiva de Canez *et al.* (2000), as decisões de fazer ou comprar são avaliadas pelo comitê de estratégia da empresa visando melhorias de custos para desenvolver capacidades no longo prazo. Terceirizar a produção de um produto significa, na maioria das vezes, redução nos custos das mercadorias vendidas ao consumidor final, o que gera competitividade nos negócios, de acordo com (BARDHAN *et al.*, 2007).

As estratégias de fazer ou comprar estão intimamente ligadas com os objetivos de crescimento das empresas e estas podem se encontrar tanto no âmbito da alta gerência, como também passar pelo nível tático e operacional. De acordo com Porter (2005), a terceirização da produção pode se configurar sob várias dimensões e complexidades, englobando elementos como rapidez e eficiência produtiva, *lead time*, riscos relativos a qualidade e entrega.

Segundo Bardhan *et al.* (2007), um dos principais motivos para a terceirização do processo de produção encontra-se na busca por menores custos associados à economia de escala e melhor eficiência fabril disponibilizada por terceiros. Os autores esclarecem que as empresas contratantes muitas vezes apresentam limitações e não possuem acesso à habilidades específicas e recursos produtivos para desenvolver um desempenho produtivo efetivo. Por causa de tais limitações, a opção de terceirizar o processo fabril significa a transferência de riscos associados à volatilidade do mercado e potencial de obsolescência de tecnologia. Além disso, a terceirização dos processos produtivos permite maior flexibilidade no desenvolvimento de recursos em função das rápidas evoluções tecnológicas e o crescimento da complexidade no desenvolvimento do produto.

Por outro lado, a fragmentação produtiva pode gerar dependência da força de venda para desempenhar tarefas rotineiras, perda do controle da gestão e do conhecimento institucional, resultando em maiores custos de transação (BARDHAN *et al.*, 2007).

A observância do custo de transação elevado sugere à empresa a busca pela integração vertical, ou seja, terceirizar a produção. A análise contrária também é válida, quanto menor o custo de transação, mais as empresas tendem a escolher pela compra do item (ARAÚJO JÚNIOR, 2013).

A importância do tema encontram-se no porquê da empresa tomar decisões de terceirização dos produtos de azeite e de atomatados e verificar, respaldado pela teoria, se tal atitude gera um desempenho superior frente ao mercado competitivo. Releva-se também que o presente estudo analisa a situação de uma empresa pioneira na região do cerrado brasileiro que atua no processamento de soja desde 1978: a de Agronegócios. A companhia saltou da 90ª posição em 2010, para a 55ª em 2013 no ranking Melhores e Maiores Empresas do Agronegócio pela Revista Exame (EXAME, 2013).

Para diagnosticar a situação da companhia, foram elaboradas questões que visavam entender qual a especificidade do ativo, frequência e quais os critérios adotados para a seleção de fornecedores e qual a governança adotada para estabelecer a interação com eles. Além disso, foi feita uma abordagem para entender como foi delimitada a política de prazos para a entrega

dos produtos, atendimento da demanda, qualidade e quais os principais benefícios que impactaram a escolha pela terceirização.

Desse modo, o estudo tem como objetivo compreender a terceirização do processo de produção de produtos alimentícios verificando-se os principais fatores que motivaram a empresa a repassar para outras organizações a produção de azeite de oliva e atomatados (molho e extrato de tomate) analisando-os a luz da Teoria dos Custos de Transação.

Para os objetivos específicos delineou-se os seguintes esclarecimentos: Apresentar os critérios de análise relativos à teoria de custos de transação e reconhecer suas limitações; Expor o que é a terceirização, os benefícios e os riscos que os gestores encontram com a realização destas atividades fora das fronteiras organizacionais; Identificar os mecanismos de planejamento e de controle do processo dentro do contexto de terceirização da produção de uma *commodity*;

O estudo foi conduzido mediante abordagem qualitativa seguida de um processo de busca bibliográfica. Para a busca de conteúdo e artigos sobre o tema, foram utilizadas as seguintes fontes para a coleta de dados: Google Acadêmico, Google Books, Scielo, Periódicos da Capes, Scirus, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Repositório Digital Lume, Revista Brasileira Gestão de Negócios, Revista de Economia e Sociologia Rural, Revista Especializada *Tomato News*, Conselho Mundial de Tomate para Processamento, Revista Eletrônica de Administração, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX), Revista Exame Maiores e Melhores, Órgãos Nacionais e Internacionais especializados no setor de alimentos e comércio, sites institucionais de principais empresas do ramo do agronegócio, relatórios internos e planilhas de gestão da empresa contratante.

As pesquisas pautaram-se pelos principais termos chaves: Teoria dos Custos de Transação, Verticalização, Terceirização, Fragmentação da Produção, Alianças Estratégicas, Agronegócio, Cenário Agro Industrial Brasileiro, Produção de Alimentos, Mercado de Atomatados, Mercado de Azeite de Oliva e Exportações Brasileiras.

No capítulo 1, é realizada a apresentação do trabalho, explicitando a justificativa da pesquisa, a importância do tema, os objetivos gerais e específicos e a metodologia utilizada para desenvolver o estudo. A seguir, expõe-se a base teórica utilizada que serviu de subsídio para direcionar as análises do processo de terceirização. No próximo, têm-se um histórico do setor de atomatados e de azeites de oliva no Brasil, evidenciando dados que mostram a importância da área para o País. No capítulo 4, apresenta-se o ambiente de estudo, diagnóstico da situação encontrada e discussão dos resultados, e também, um plano de ação. Por fim, o capítulo 5, exhibe o estudo final do trabalho e propõe recomendações para análises futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos e definições

De acordo com Mintzberg *et al.* (1976), as decisões de fazer ou comprar (*make or buy*) significam a possibilidade de uma organização produzir um bem ou serviço internamente ou comprar o mesmo de outra empresa. Venkatesan (1992) complementa que tais decisões estão entre as mais importantes para que a empresa consiga vantagem competitiva. De maneira geral, as organizações possuem recursos limitados e nem sempre apresentam a capacidade e a tecnologia para a produção dos bens ou serviços. Além dessa limitação, é importante ressaltar que outros elementos também são cruciais na hora de decidir entre fazer ou terceirizar.

Nesse contexto, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) analisa o desempenho da organização partindo do crivo de que os gestores possuem racionalidade limitada e, portanto, devem buscar maneiras para que se reduza os custos de transação, uma vez que tais custos estão ligados ao oportunismo gerado na escolha entre mercado ou verticalização de processos.

Nesse contexto, a TCT considera que os fatores comportamentais podem impactar nos custos de transação, uma vez que o ser humano não é capaz de conhecer todas as possibilidades de ações e ter acesso a todas as informações para uma tomada de decisão totalmente eficaz (WILLIAMSON, 1995).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), os custos de transação são basicamente aqueles necessários para negociar, acompanhar, averiguar os contratos e estabelecer controle entre as empresas e *stakeholders*. Essa teoria é importante na medida em que busca uma melhor estrutura de transação entre a empresa e todos os agentes envolvidos, com foco na eficiência nos custos para gerar competitividade frente a concorrência (WILLIAMSON, 1995).

Diante desse cenário de incertezas, a TCT está essencialmente ligada à utilização de assimetrias de informação e a interação contratual entre as empresas. De acordo com Barney (1999), o mecanismo de interação organizacional é chamado de governança, a qual possibilita a interação entre as empresas no que tange à trocas econômicas. O mesmo autor afirma que existem três categorias:

A primeira se refere à governança de mercado, que por sua vez é utilizada por organizações para gerir trocas financeiras e relações com outros agentes no mercado. Tal relação pode ser entendida como a relação entre empresa e fornecedor de insumos. O segundo tipo é chamado de governança intermediária, pois nela, companhias estabelecem alianças e contratos de longo prazo, como *joint venture*, com intuito de realizar trocas financeiras. A integração entre fornecedor e empresa é considerada elevada e a troca de informações entre as partes ocorre de maneira colaborativa (BARNEY, 1999). A terceira categoria é denominada de governança hierárquica, uma vez que a empresa detém a fábrica fornecedora dos insumos e opera tanto a produção quanto a venda ao cliente final. Não há partes independentes nesse processo, o mesmo gestor opera todo o elo da cadeia (BARNEY, 1999).

A partir do conhecimento das categorias de governanças é possível analisar os fatores que interagem na transação, entendê-los e buscar formas apropriadas para reduzir seus custos com foco na eficiência produtiva e maximização do lucro na organização (MCIVOR, 1997).

Dessa forma, a TCT preocupa-se em averiguar a magnitude dos custos de transação incorridos ao escolher uma ou outra estrutura de governança. A escolha de qual o modelo mais adequado é feita a partir da análise dos parâmetros de transação: especificidade dos ativos, a frequência e o número de fornecedores (WILLIAMSON, 1995).

Farina *et al.* (1997) definem especificidade dos ativos como sendo a característica de um ativo que expressa a amplitude de seu valor, ou seja, quanto maior for a especificidade, maiores serão os custos de transação implícitos na relação, uma vez que os riscos e os problemas de adaptação são maiores.

De acordo com Williamson (1995) a especificidade pode assumir seis formas: especificidade locacional, física, humana, por dedicação, temporal e de marca. A primeira refere-se a proximidade geográfica das unidades que estão realizando a transação, envolvidos os custos de transportes e armazenagem. A especificidade física refere-se a necessidade de utilização de equipamentos e maquinários especializados para realizar uma tarefa. A especificidade humana engloba o aprendizado de uma determinada atividade por meio da experiência e a última pode ser entendida como um investimento esporádico para atender um único cliente que possui especificações próprias (WILLIAMSON, 1995).

A especificidade temporal está relacionada com o tempo em que uma transação demora para acontecer. Basicamente ocorre quando o processo produtivo exige rapidez, como no caso dos produtos perecíveis e por último, a especificidade de marca, que relaciona-se com a reputação

adquirida por determinado produto ou organização por meio da marca (WILLIAMSON, 1995).

A frequência é outro fator importante que revela a recorrência da transação entre os agentes envolvidos. Quanto maior for o número de transações realizadas, maior a reputação entre as empresas, o que resulta um menor nível de oportunismo e uma maior eficiência da gestão (RATHMANN *et al.*, 2008).

Cenários de custos transacionais		Especificidade do ativo	
		Alta	Baixa
Frequência	Alta	Fazer	Contratar
	Baixa	Contratar	Mercado

Figura 1. *Make or Buy* sob a ótica da frequência e especificidade do ativo  
Fonte: (MOBUS, 2012)

A esquematização do *make or buy*, conforme Figura 2, sob a ótica da frequência e especificidade do ativo revela que quando as duas dimensões estiverem categorizadas como “Alta” o processo de verticalização não é recomendado e a decisão de fazer é a ideal. Caso ocorra o inverso, ambas as categorias forem definidas como “Baixa”, a busca no mercado por um fornecedor pontual é a decisão apontada. Para o cenário em que uma das dimensões forem baixas, a melhor opção é firmar parcerias ou contratos de fornecimentos, como por exemplo, uma *joint venture* (MOBUS, 2012).

O outro parâmetro importante de transação refere-se ao número de fornecedores e a seleção dos mesmos. Cox e Lamming (1997) afirmam que a escolha de um fornecedor deve ser pautada pela análise da especificidade do ativo. É necessário entender quão específico é o ativo para buscar por agentes capazes de atender a demanda da empresa contratante, pois quanto maior a especificidade, maior a dependência dela com o fornecedor.

Os ativos muito específicos estão ligados diretamente com as competências essenciais da organização e geralmente a interação se dá por meio de fusão e aquisição de fornecedores, com o intuito de trazer o processo produtivo para o ambiente interno, diminuindo a dependência com um agente externo (COX; LAMMING, 1997).

Por outro lado, os ativos de média especificidades englobam as competências complementares da empresa e representa parcerias entre empresas com diferentes níveis de duração de contrato e abrangência. Há vários tipos de fornecedores, dependendo do nível de especificação do ativo, que são: preferencial, único, rede de fornecimento e aliança estratégica (COX; LAMMING, 1997).

O fornecedor preferencial é aquele que possui maior preferência quando há um ranking com várias opções de escolhas e quando o fornecimento é feito por apenas um agente, este recebe a

classificação de fornecedor único. A rede de fornecimento, é um conglomerado formado por outros vários fornecedores para assegurar a produção para a empresa demandante.

Por fim, a aliança estratégica é formalizada por contrato que expressa um objetivo comum para as organizações, como uma *joint venture* (COX; LAMMING, 1997). Maiores informações são apresentadas a seguir.

## 2.2 Tipos de alianças

As empresas geralmente optam por realizar alianças estratégicas por três razões, conforme Vaidya (2011) apresenta: economia dos custos de transação, teoria organizacional e estratégia de negócios. Conforme abordado anteriormente, essa aliança permite uma significativa redução dos custos de transação uma vez que as organizações dependem uma das outras para sobreviver e essa aliança permite a troca de experiências mútuas e recursos.

A estratégia de negócios envolve as cinco forças de Porter (2005), uma vez que ela é utilizada como mecanismo de defesa contra as inquietudes do mercado. Tais forças podem ser listadas como: ameaça de novos entrantes, poder de barganha com fornecedores, poder de barganha com compradores, rivalidade entre as organizações e ameaças de produtos substitutos (WITTMANN, 2007; KOGUT 1988, *apud* VAIDYA, 2011).

De acordo com a literatura, há vários motivos que levam as empresas a optar por alianças estratégicas, os mais comuns são: criação de valor para o acionista e demais *stakeholders*, acesso a mercados, inovações tecnológicas e busca pela competitividade.

É importante ressaltar que uma aliança estratégica pode ser realizada até mesmo por empresas rivais, porém nessa relação pode haver inclusive renúncia de parte dos lucros. Por isso é importante possuir uma gestão da aliança eficaz para que as perdas sejam minimizadas (PORTER, 2009).

Na perspectiva dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), as alianças estratégicas são desenvolvidas vislumbrando a redução dos custos e melhor funcionamento do ciclo, consecução de escala e escopo, acesso a informação e aprendizagem interna, alavancagem de investimento, distribuição do risco ao longo da cadeia e método para mudanças. Heimeriks e Duysters (2007) complementam afirmando que as alianças são maneiras para fortalecer o mercado e atingir novos, dividindo custos de modo a promover valor percebido ao cliente.

Além dos objetivos já citados, Zawislak (2002) expõe que as alianças estratégicas também são pautadas pela busca da complementariedade, conquista do monopólio competitivo e revitalização de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento.

Em suma, a finalidade em desenvolver uma aliança deve, acima de tudo, convergir para uma relação ganha-ganha de modo a aumentar a competitividade nos negócios e proporcionar a criação de valor (MENDEL; FERREIRA, 2006). Na óptica de Doz e Hamel (2000), tal criação de valor é obtida mediante aumento do potencial competitivo por meio da cooptação, estruturação de habilidades coespecializadas e desenvolvimento de novas competências adquiridas por meio da experiência interna.

Quando se trata de alianças internacionais, Lavie e Miller (2008) evidenciam que tais relações podem proporcionar maior nível de adaptabilidade ao mercado global, flexibilidade, rapidez e redução de riscos e incertezas. Muitas vezes, a escassez do país em termos de tecnologia e recursos obrigam as organizações a estabelecer alianças com países estrangeiros. Essa conjuntura é vista por Teixeira e Mayla (2012) como estratégias facilitadoras que agregam benefícios em termos de oportunidade e sinergia para as empresas, possibilitando um melhor desenvolvimento em mercados pouco conhecidos. No caso específico de relações internacionais, Varadarajan e Cunningham (1995) apontam os principais motivos para o

estabelecimento das alianças: penetração em mercados estrangeiros, expansão do *mix* de produtos, aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento no uso eficiente de recursos e proteção à posição de mercado.

É importante ressaltar que, devido à pouca quantidade de estudos específicos acerca das alianças internacionais e os grandes desafios encontrados pelas organizações na estruturação de parcerias com firmas estrangeiras, tais alianças são as que mais possuem discrepância entre teoria e prática (ROSSETO, 2013).

Em todos os tipos de alianças, são encontrados elementos motivadores que permitem classificá-las da seguinte maneira: cooperação informal, formal, *joint venture* e participação societária (PAGNUSSATT, 2010). A primeira forma refere-se a empresas que trabalham juntas, porém sem um contrato que formalize tal relação. Tal estrutura é percebida principalmente no início do processo de cooperação, uma vez que nesse momento ainda não há uma relação de confiança plenamente estabelecida e os riscos e benefícios são incertos.

A cooperação formal é regida por um contrato que delimita de maneira clara os compromissos de ambas as partes englobando aspectos que podem envolver divisão de tarefas, riscos e resultados. Aumentando o patamar de complexidade e cooperação da aliança, chega-se ao nível de *joint venture*, a terceira forma citada pelo autor. Nela, os compromissos e benefícios são mais claros e os investimentos de capital são desenvolvidos em conjuntos, o que permite dividir os riscos da transação. Por fim, a participação societária, que por sua vez, também envolve investimentos, porém o parceiro adquire participação nas ações da empresa (PAGNUSSATT, 2010).

A partir do entendimento dos tipos de colaboração, Lima e Campos Filho (2009) divide as alianças em dois tipos: *downstream* e *upstream*. A primeira é composta por empresas que desenvolvem atividades subsequentes da cadeia. A segunda envolve agentes que pertencem a etapas anteriores na cadeia de valor.

Em resumo, os principais custos de transação são aqueles que envolvem planejamento, adaptação, execução e conclusão de atividades e a TCT é um conhecimento importante para gestor na busca de valor por meio da análise de parâmetros de especificidade dos ativos, frequência e seleção de fornecedores. Além disso, as alianças estratégicas, a reputação, a confiança e experiência transacional são elementos que contribuem para a diminuição dos custos das trocas entre as organizações (WILLIAMSON, 1995).

### 3 ANÁLISE DO SETOR EMPRESARIAL

#### 3.1 Histórico do setor no Brasil

O crescimento do poder aquisitivo do brasileiro impulsionou o consumo de categorias consideradas *Premium*. Dos produtos dessa categoria, o azeite é um que vem conquistando espaço no cotidiano dos consumidores. Entre os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China), o Brasil possui destaque como o maior mercado consumidor de azeite e, de acordo com o Conselho Oleícola Internacional (COI), de 2002 a 2010, a importação do produto cresceu a uma taxa de 120% (INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, 2013).

O Brasil importou, em 2012, 50 mil toneladas de azeite de oliva e o país é o sétimo importador mundial. Quanto ao mercado de azeitonas, é o segundo. A maior parte da produção de azeite de oliva é advinda da Europa. Entre os anos de 2006 e 2013, 74% da produção concentraram em países europeus, tais como Portugal, Itália, Grécia e Espanha, que são os principais produtores do mundo. Os maiores exportadores de azeite são os portugueses, pois representam 56% de todo produto consumido no Brasil, ainda de acordo com o Conselho Oleícola Internacional (INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, 2013).

O aumento do consumo e da renda dos brasileiros fez mercado crescer acima de 16% no ano de 2012. De acordo com dados empresa Nielsen, no ano 2012 as vendas de azeite, aumentaram 16,3%, em volume, o que representou uma elevação de 40,4 milhões de litros em 2011 para 47 milhões de litros. Ao analisar esse panorama, Nielsen, (2013) explica que o aumento do poder aquisitivo da classe média possibilitou ao consumidor investir em itens com maior valor agregado, o que estimulou as empresas a diversificarem o portfólio de produtos, contribuindo assim para o crescimento do setor.

Além do mercado crescente de azeite, é importante citar a relevância do mercado de atomatados para a economia brasileira. Nas últimas décadas, o forte investimento na produção de tomate industrial permitiu grandes evoluções nas técnicas de cultivo, o que permitiu a adoção de novas variedades e híbridos mais resistente a pragas, gerando incremento na produção (BRANDÃO; LOPES, 2001).

O setor alimentício é promissor por dois motivos: a população aumenta e a renda dos emergentes cresce. Ao identificar esse comportamento do setor, as empresas dedicam esforços para o melhor atendimento dos nichos específicos, oferecendo produtos exclusivos que fazem parte da mesa do consumidor (BRANDÃO; LOPES, 2001).

Segundo dados da consultoria Nielsen (2013), o mercado brasileiro de atomatados teve um crescimento de 16,2% entre 2007 e 2010. Esse mercado está em uma constante ascensão e cada vez exige dos *players* mais inovação, seja em produto, em embalagem ou em benefícios que agregam valor na cadeia desde o fornecedor até o consumidor final. Dentre os atomatados, destacam-se os derivados de tomate, tais como molhos, que representam 62% do setor, e extratos, com 30%. Esse tipo de produto consta no ranking como a sétima categoria mais importante de alimentos não perecíveis no cotidiano do brasileiro e com alta frequência de compra.

Os molhos obtiveram um número de faturamento de 800 milhões de reais em 2010, o que evidencia a altíssima aceitação no segmento, tendo como fator impulsionador a nova rotina do consumidor brasileiro, bem como a necessidade por praticidade e rapidez. A categoria de extrato de tomate atingiu em 2010 um faturamento de 600 milhões de reais no Brasil. É importante ressaltar que esses produtos estão presentes em 78% dos lares brasileiros (NIELSEN, 2013).

As principais empresas que atuam no mercado brasileiro de atomatados são: Cargill, Bunge, Predilecta e Heinz. As Principais marcas são Pomarola, Tarantella, Elefante, Pomodoro, Primor e Heinz. No setor de azeite de oliva, a Cargill também é um principais *players* de mercado, com a marca Gallo e a empresa Bunge possui fatia relevante de mercado, com a marca de Azeite de Oliva Andorinha (NIELSEN, 2013).

#### **4 Ambiente de estudo**

A empresa é pioneira na região do cerrado brasileiro, a empresa atua no processamento de soja desde 1978 e integra uma *holding* e está localizada no Triângulo Mineiro, região central do Brasil. Tem como objetivo operar no setor agroindustrial, atuando nos mercados nacional e internacional e conta, ao final de 2012, possuía 568 associados próprios, sendo 367 na região Sudeste, onde fica a Unidade de Uberlândia e a sede administrativa, 180 no Norte e Nordeste, e outros 21 alocados na região Centro-Oeste, em atividades ligadas à origem e armazenagem de soja, 3 estagiários e 2 menores aprendizes

##### **4.1 Diagnóstico da situação encontrada**



A linha de produtos terceirizada é complementada por outros quatro produtos fabricados por parceiros externos. Em 2012, além do óleo de soja, a empresa leva aos consumidores finais azeite extra virgem, óleo composto, molho e extrato de tomate.

Ao se analisar a estratégia de terceirização do processo de produção dos produtos de azeites e atomatados, é possível identificar que esta é formulada e implantada pelo setor de Marketing. De modo inicial, é realizada uma pesquisa de mercado para se obter a relação de qual ou quais produtos possuem nichos atraentes e oportunidades de negócios rentáveis. A partir desse trabalho, realizada por consultoria especializada, é elencado os principais produtos que possuem potencial de venda e ótimas margens de receita, ou no termo popular de varejo, giro de gôndola. Após esse levantamento são escolhidos os melhores do ranking e então são incorporados ao negócios e distribuídos ao representantes comerciais, que farão a pulverização dos produtos para os clientes.

Em seguida, realizou-se a identificação de um mercado potencial com ótimas oportunidades de negócio, os azeites e os atomatados foram escolhidos, por possuírem ótima avaliação no que tange a facilidade de comercialização, bons nichos de mercados e fácil distribuição. O próximo passo após essa determinação do *mix* de produtos ofertado, foi definir o programa de vendas, que inclui as metas de vendas distribuídas por regiões e também por vendedor. Sendo cada vendedor responsável por uma região específica, sua cartela é montada por um conjunto de cidades, de acordo com o índice de potencial de consumo (IPC), que é fornecido por órgãos legítimos como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de cada região.

Como os produtos comercializados possuem processo de produção terceirizado, é necessário montar o pedido e encaminhá-lo ao fornecedor. O lote de compra é definido considerando-se as vendas estimadas, metas de comercialização, lotes mínimos de produção pelo fornecedor, *lead time*, que segundo Lambert *et al.* (1998) é o tempo entre o momento de entrada do material até à sua saída do inventário, o tempo necessário desde a emissão do pedido até a efetiva entrega dos produtos comprados, ou seja, os processos logísticos envolvidos na cadeia de suprimentos, e a política de estoques. De forma detalhada, o azeite, por ser importado, necessita em média noventa dias para ser entregue e os atomatados quarenta dias, evidenciando assim a necessidade de elevada integração da contratante com seus fornecedores para manter seu nível de serviço.

Como o mercado do azeite e dos atomatados possui um número restrito de fornecedores qualificados, ou que atendam às demandas da empresa, a contratante tem pouca flexibilidade quanto a dinamicidade da logística dos produtos e a negociação de preços e prazos na compra dos mesmos, ou seja, a organização estabelece uma relação de grande dependência da empresa parceira, o que gera certas incertezas e dificuldades, o que torna o processo rígido e burocrático.

Esses fornecedores são homologados com base na qualidade do produto, dinamismo na entrega e transparência nos processos. Para se tornarem parceiros na cadeia produtiva, a contratante exige a apresentação por parte de seus fornecedores do alvará sanitário, alvará de funcionamento, licença do corpo de bombeiros, licença ambiental, ficha de inspeção do estabelecimento, laudos cromatográficos, laudos físico-químicos e controle volumétrico.

Com as etapas supracitadas cumpridas, o setor de Marketing realiza o pedido de compra, e se responsabiliza pelo acompanhamento do pedido de compra, controle dos estoques, coordenação junto à mesa de pedidos, atendimentos aos médios e grandes varejistas, bem como as metas de vendas, as vendas reais por região, novos pedidos de compra e se for preciso recalcula o intervalo de tempo entre os pedidos.

## 4.2 Resultados encontrados

Os dados coletados por meio da pesquisa qualitativa na empresa contratante e servirá de subsídio para a sistematização dos resultados obtidos. A Companhia optou por terceirizar o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, no que tange à engenharia de produto e desenvolvimento com o fornecedor. Os objetivos dessa decisão eram permitir o acesso a novos mercados consumidores e possibilitar foco no negócio.

Relata-se que a empresa contratante possui indústrias de refino de Óleo de Soja em Uberlândia (MG) e Porto Franco (MA), porém não possui uma estrutura de processamento e produção de azeite de oliva e atomatados. O elevado custo de desenvolver uma unidade dessa foi motivo importante para empresa optar por comprar o produto acabado e revendê-lo nos mercados do Sudeste (vide Tabela 2).

<b>Empresa avaliada</b>	<b>Teoria dos Custos de Transação</b>
Acesso a novos mercados consumidores	Fortalecer o mercado e atingir novos, dividindo custos de modo a promover valor percebido ao cliente (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007)
Possibilitar foco no negócio	Busca pela competitividade nos negócios (BARDHAN <i>et al.</i> , 2007)
Ausência de estrutura de processamento (atomatados e azeite)	busca da complementariedade por meio de alianças estratégicas (ZAWISLAK, 2002)

Tabela 1. Razões para a escolha da terceirização do processo de produção  
Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com uma pesquisa de mercado foi possível identificar que os principais atributos considerados na compra de um produto no mercado são a praticidade, sabor e preço. Além disso, as embalagens *pouch* representam quase 70% das compras, ainda de acordo com essa consultoria.

A partir desses estudos, a estratégia de escolha de fornecedor, pautava-se principalmente pela praticidade, no que tange à disponibilização do produto de maneira eficiente, sabor, que é consequência de um processo rígido de qualidade e seguindo as exigências de saudabilidade e preço de fornecimento. Além disso, o fornecedor deveria possuir a capacidade de desenvolver embalagens seguindo os padrões estabelecidos. É importante ressaltar que tanto a produção de atomatados quanto a produção de azeite de oliva são processos que empregam altíssimos investimentos e tecnologia e a empresa não possui tal aparato tecnológico (vide Tabela 3).

<b>Empresa avaliada</b>	<b>Teoria dos Custos de Transação</b>
As operações produtivas são focadas em moagem e refino do óleo de soja	Quanto maior a especificidade do ativo, maior a dependência com o fornecedor (COX; LAMMING, 1997)
A ausência de uma estrutura especializada no processamento de tomates e azeitonas	A ausência de um processo interno de produção aumenta a dependência com o agente externo (COX; LAMMING, 1997)

Tabela 2. Especificidade do ativo e frequência de transação  
Fonte: Elaborado pelos autores

A parceria firmada entre a empresa e fornecedor focava no longo prazo e permitiu negociar um contrato em que claramente eram especificados os padrões de desempenho exigidos e entrega, permitindo reduzir custos. A relação com o fornecedor dependia de mecanismos de colaboração, confiança para a resolução de problemas, partilha de informações e comunicação frequente.

De acordo com Vieira *et al.* (2007), a colaboração entre as organizações está ligada a mecanismos de partilha de informações, ações conjuntas e relações interpessoais. Os autores afirmam que para se chegar a um bom nível de auxílio mútuo é necessário que ambas compartilhem as estratégias globais que permeiam todo o elo da cadeia. É importante

entender que produtos bastante específicos e com alta frequência possuem grande necessidade de colaboração entre empresas. Além disso, os atomatados e o azeite possuem um alto grau de perecibilidade, o que exige rapidez nas transações (vide Tabela 4).

<b>Empresa avaliada</b>	<b>Teoria dos Custos de Transação</b>
Os produtos azeite e atomatados possuem um nível de perecibilidade relativamente alto	O processo produtivo de produtos perecíveis exige rapidez e estruturas que garantam o controle de qualidade (WILLIAMSON, 1995)

Tabela 3. Nível de obsolescência dos ativos  
Fonte: Elaborado pelos autores

A falta dessa colaboração pode ser um problema, na medida em que gera perspectivas individualizadas e assimetria informacional na cadeia, e isso significa desalinhamento estratégico entre os agentes, o que de maneira direta impacta negativamente nos custos transacionais.

A colaboração ainda ocorre de maneira geográfica, uma vez que empresas próximas umas das outras tendem a possuir maior alinhamento estratégico e desempenho logístico superior, melhorando assim a relação de custos associados a transação (VIEIRA *et al.*, 2007)

Além disso, o agente contratado deveria adquirir muito conhecimento específico do funcionamento, de procedimentos da atividade e toda a organização. Caso houvesse quebra de contrato com o fornecedor, a contratante sofreria médio impacto financeiro.

Os elementos no âmbito da produção também foram relevantes para o estudo, pois de acordo com Chase *et al.* (2004), é necessário levar em conta critérios competitivos para que seja possível estabelecer um panorama para a tomada de decisão levando em conta o posicionamento dos produtos frente as exigências do mercado. Os critérios são: custos, qualidade, entrega e flexibilidade (vide Tabela 5).

<b>Empresa avaliada</b>	<b>Teoria dos Custos de Transação</b>
Os produtos azeite e atomatados possuem grande sazonalidade quanto ao processo de produção (safra)	A especificidade física refere-se à necessidade de utilização de equipamentos e maquinários especializados que comportem às mudanças sazonais (WILLIAMSON, 1995)
Os produtos exigem tecnologias arrojadas de plantio	Os fornecedores podem assegurar a produção e a qualidade para a empresa demandante por meio de um aparato tecnológico especializado (COX; LAMMING, 1997)

Tabela 4. Características dos Produtos  
Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dessas perspectivas, é possível verificar que a empresa fornecedora escolhida possuía um rígido critério de qualidade seguindo as normas dos principais agentes controladores e várias unidades espalhadas pelo Brasil, o que eleva sua capilaridade logística e o nível de serviço. A flexibilidade no que tange a variabilidade itens, volume, personalização e entrega de pedidos emergenciais também são elementos que estão presentes nesse fornecedor, uma vez que as principais marcas encontradas no mercado da linha de alimentos são produzidas pela contratante. Devido a essa ampla dinamicidade da empresa fornecedora, os custos de fabricação também tendem a ser elevados (vide Tabela 6).

<b>Empresa avaliada</b>	<b>Teoria dos Custos de Transação</b>
A cooperação formal regida por contrato que delimita os compromissos de ambas as partes tem termos dos critérios ganhadores e qualificadores de pedido, tais como: qualidade, rapidez e desenvolvimento de	As alianças estratégicas são importantes na medida em que permitem a troca de experiências e informações chaves permitindo aderência à estratégia global da organização (PORTER, 2005).

---

embalagem.

---

Tabela 5. Alianças estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange a preparação no ambiente interno, a terceirização da produção permitiu uma redefinição de processos, remanejamentos internos e desenvolvimento de uma cultura com parceiros. Aprimoramento de sistemas logísticos, suporte técnico a *softwares*, serviço de comunicação de dados e digitação de documentos foram algumas das atividades que foram reestruturadas. É importante ressaltar que a houve problemas e dificuldades enfrentados que se referem a resistência interna, capacitação e qualificação do parceiro.

Contudo, essa parceria trouxe benefícios como melhor gestão dos gastos, agilidade na implementação de soluções, objetividade e definição de prioridades, previsibilidade de prazos e gerou um grande impacto sobre os custos e receitas da empresa. Por meio da terceirização, a contratante considera que pode alcançar uma vantagem competitiva no setor.

### 4.3 Discussão dos resultados

Para guiar a análise, os dados da contratante serão confrontados com os critérios apresentados pela Teoria dos Custos de Transação iniciando pela especificidade do ativo, frequência de transações e os critérios de seleção de fornecedores de modo a identificar imperfeições no processo.

Inicialmente, a decisão de terceirizar partiu do comitê de direção da empresa que percebeu a necessidade de atuar em novos mercados e diversificar o *mix* de produtos. Após realizar uma pesquisa de mercado, constatou-se que os itens mais rentáveis para disponibilizar para o consumidor seriam os atomatados e o azeite de oliva. Tais ativos possuem alta especificidade, pois envolvem safra, clima, colheita do fruto, processamento e transformação em produto final, o que exige grandes investimentos e maquinário com tecnologia sofisticada.

Por se um ativo bastante específico e o custo de implantação de uma estrutura interna para a produção ser bastante elevado, optou-se por comprar os itens acabados e revendê-los, ao invés de produzir. De acordo com a TCT, essa alta especificidade do ativo pode elevar os riscos referentes ao processo, o que eleva os custos de transação. A distância geográfica entre a empresa e o fornecedor é outro fator que aumenta o *lead time* e eleva os custos de transporte e armazenagem, além de aumentar as incertezas referente a prazos.

Destaca-se que ao realizar a interação com a empresa fornecedora de produtos cria uma relação de governança de mercado, uma vez que estabelece um contrato de fornecimento de itens para a revenda no mercado consumidor do Sudeste do Brasil.

A frequência das transações ocorre com um certo padrão, porém em casos de distorções na demanda, a estrutura de governança estabelecida entre as partes não permite ao fornecedor enviar fornecimento em curto prazo de tempo. O processo é burocrático e lento e a contratante torna-se bastante dependente da capacidade produtiva disponível do fornecedor. De acordo com a TCT, essa situação de grande dependência gera ameaças para a relação empresa-fornecedor, o que eleva os custos de transação.

Ao selecionar o fornecedor, a contratante não conhecia de maneira aprofundada os melhores agentes que atenderiam as suas demandas. A seleção foi realizada mediante análise da reputação da companhia no mercado, preço, confiabilidade e entrega. Por se tratar de produtos de elevada especificidade, a empresa buscou um fornecedor que tivesse *know how* e experiência no mercado na produção dos ativos específicos. Porém, o problema foi de centralizar toda a produção em um só fornecedor, o que tornou a bastante dependente do fornecedor.

#### 4.4 Plano de ação

Ao se analisar a estrutura da terceirização, é possível, por meio dos resultados, encontrar alguns elementos importantes para a decisão de *make or buy*, pautados pela Teoria dos Custos de Transação. De modo inicial, a companhia contratou uma empresa de consultoria para analisar o mercado e identificar as tendências e quais os produtos mais aptos e rendáveis para os diversos nichos.

Após essa primeira averiguação de oferta e demanda, a empresa não se atentou aos critérios de especificidades do ativo. Sabe-se que os produtos da linha de atomatados e azeite são itens bastante específicos e por isso necessitam de uma análise detalhada para assim chegar a um critério eficaz de qual governança utilizar. A partir daí, a empresa não pesquisou de maneira ampla, os fornecedores que atenderiam os critérios de especificidade dos ativos e frequência das transações. A escolha foi mediante critérios de reputação, qualidade do produto e entrega, apenas.

É possível perceber que, segundo Bardhan *et al.* (2007), a terceirização pautou-se no desempenho atual, ao invés de realizar comparações das potenciais melhorias para a empresa. Observa-se empiricamente que a decisão foi associada com níveis mais elevados de desempenho inicial, mas níveis mais baixos de melhoria de desempenho. É importante ressaltar que os processos internos utilizados pela contratante são bastante burocráticos e os processos de compras estão centralizados no centro de resultado de Marketing.

A partir desse cenário encontrado, é necessário inicialmente reconfigurar os processos internos e repassar a parte de controle de compras para o setor de suprimentos, o qual fará a gestão eficiente dos fluxos e a área de Marketing poderá direcionar os esforços para ações mais relevantes, como por exemplo em ações em pontos de vendas e positivação de cidades.

Devido a elevada especificidade dos ativos, é de fundamental importância a busca por novos fornecedores que também ofereçam qualidade e eficiência no serviço. Essa ampliação no número de fornecedores irá reduzir os riscos de ruptura de estoque da empresa e diminuir a dependência com apenas um único agente.

É importante ressaltar que a seleção dos fornecedores deverá ser pautada pelo entendimento das especificidades do ativo e a capacidade dos mesmos em atender a contratante da melhor maneira possível.

Em suma, os principais *gaps* no processo encontram-se na centralização do processo de compras de produtos acabados pelo setor de Marketing e na dependência da empresa com uma única fonte de fornecimento. Esses dois elementos impactam negativamente no custos da organização.

#### 5 Conclusão

Este presente trabalho foi baseado em um estudo de caso da empresa de Agronegócios de Uberlândia, evidenciando-se a terceirização do processo de produção dos produtos atomatados e do azeite, no período de janeiro a dezembro de 2013. Os dados coletados foram analisados a luz da Teoria dos Custos de Transação (TCT).

Os objetivos deste estudo foram atingidos, pois de acordo com a análise dos dados da empresa de Agronegócios comparados com a TCT foi possível identificar falhas e imperfeições no processo de terceirização da empresa. A não utilização de um método sistêmico para a seleção de fornecedores, a não definição clara das especificidades do produto e a frequência de transação foram elementos importantes que revelaram *gaps* nos processos e incoerências com a teoria.

A partir dos resultados obtidos é possível entender a forma como foi estruturado o processo de terceirização e reconfigurá-lo, aos moldes da teoria objetivando redução dos custos e aumento de eficiência em todo o processo.

Os custos de transação são elementos que podem contribuir para melhor seleção de fornecedores ao introduzir parâmetros relevantes de avaliação que permite aprimorar e qualificar a seleção, ao passo que a utilização apenas da maneira tradicional de escolha pautada pelo preço, entrega e qualidade não é suficiente para tal decisão.

Ao entender as especificidades dos ativos e suas ramificações, é possível estabelecer estratégias voltadas para a redução de *lead time*, assegurando o constante fornecimento de produtos sem rupturas, potencializando melhorias nos custos de transação.

Os acordos contratuais podem ser redimensionados e definidos de acordo com a governança ideal da empresa, para que reduza o oportunismo entre organização buscando relações duradouras e de ganha-ganha.

A utilização do conceito de custos de transação permite ainda identificar os *gaps* nos processos internos e buscar melhorias e reconfigurações focadas na redução desses custos.

Em suma, há uma gama de opções que a teoria dos custos de transação pode intervir e ajudar, cabe ao gestor da área conhecer a ferramenta e saber dimensioná-la para a realizada da organização de modo que ela se transforma em um instrumento de vantagem competitiva.

## 6 Referências bibliográficas

ARAÚJO JÚNIOR, J. T. **Fragmentação da Produção e Competitividade Internacional: O Caso Brasileiro**. Centro de Estudos de Integração e Desenvolvimento (CINDES). 2013. Disponível em: <[http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115\\_JTA.pdf](http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115_JTA.pdf)>. pdf > Acesso em: 11 fev. 2014.

BARDHAN, I.S.; MITHAS, S.; LIN. Performance impacts of strategy, information technology applications, and business process outsourcing in U.S. manufacturing plants. **Production and Operations Management**, v. 16, 2007. Disponível em: <<http://terpconnect.umd.edu/~smithas/papers/outstrat2007.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

BARNEY, J. B. **How a firm's capabilities affect boundary decisions**. Sloan Management Review, 1999.

BRANDÃO, E. S.; LOPES, M. R. Cadeia de tomate no Brasil: **análise de competitividade**. Brasília: EMBRAPA/São Paulo: FGV, 2001.

CANEZ, L.E., PROBERT, D.; PLATTZ, K. Developing a framework for make-or-buy decisions. **International Journal of Operations and Productions Management**. Bradford: v. 20, 2000.

CHASE, R. B.; JACOBS, E. R.; AQUILANO, N. J. **Operations Management for Competitive Advantage**. Ed 10. New York: McGraw Hill, 2004.

COX, A.; LAMMING, R. Managing supply in the firm of the future. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 3, 1997.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

EXAME, Revista Exame, **Melhores & Maiores Empresas do Agronegócio**. Ed. Abril, São Paulo, SP. 2013.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M.; **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. Ed. Singular, São Paulo, 1997.

HEIMERIKS, K.H., DUYSTERS, G. **Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process**, *Journal of Management Studies*, v. 44, 2007.

INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL (COI), Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/operacoes-cambiais/operacoes-empresariais/brasil-importa-50-mil-toneladas-de-azeite-de-oliva-por-ano,94e78e155ac1f310VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>> Acesso em 05 jan. 2014.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, 1998.

LAVIE, D; MILLER, S. R. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. **Industry Studies**, v. 19, 2008.

LIMA, F. G. S. N.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, 2009.

MCIVOR, R.T; HUMPHREYS, P.K; McALEER, W.E. A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. **Management Decision**, v. 35, 1997.

MCIVOR, R.T. How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. **Journal of Operations Management**. v.27, 2009.

MENDEL, P. R.; FERREIRA, G, C. **A gestão de alianças estratégicas como base para a inovação tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica**. In: XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2006, Gramado. Anais do XXIV Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 2006.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. *Administrative Science Quarterly*. v. 21, 1976.

MOBUS, S. Verticalização e Terceirização das Atividades Logísticas: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Químico; **Dissertação de Pós Graduação**; Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NIELSEN, **Journal; Retail Index**. Ed. Bimestral Setembro-Outubro. São Paulo. 2013.

PAGNUSSATT, V. **Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil**. Dissertação. (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26498>> Acesso em: 22 jan. 2014.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed Rio de Janeiro, 2005.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RATHMANN, R.; HOFF, D.N.; SANTOS, O.I.B.; PADULA, A.D. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 46, 2008.

ROSSETO, M. H., **Análise de Capacidades Relacionais na Gestão de Alianças Nacionais e Internacionais em Empresas do Setor Farmacêutico**. (Dissertação) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/34501/R%20-%20D%20-%20MARIA%20HELENA%20ROSSETO.pdf?sequence=1>> Acesso em: 11 fev. 2014.

TEIXEIRA, M. G.; MAYLA, C. C. De Fábrica 'fundo de quintal' a empresa multinacional: o caso de uma aliança ítalo-brasileira sob o enfoque da abordagem estruturacionista da estratégia como prática. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, 2012.

TOMATO, **Tomato News: All about processed tomatoes**. Disponível em <<http://www.tomatonews.com/component/jcs/jcs/form.html>> Acesso em 12 jan. 2013.

VAIDYA, S. Understanding strategic alliances: an integrated framework. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 12, 2011.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, 1995.

VENKATESAN, Ravi. **Strategic sourcing: to make or not to make**. Harvard Business Review. Boston: v. 70, n. 6, 1992.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y. ; DIAS, D. F. **Estudo da relação entre colaboração e custos logísticos e de transação na cadeia de suprimento do varejo**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR570428\\_9242.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570428_9242.pdf)> Acesso em: 11 fev. 2014.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics and organization theory**. New York: Oxford University, 1995.

ZAWISLAK, P. **Modelo de gestão para alianças estratégicas em PMEs**. Grupo de estudos da cadeia automotiva do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56555/000348588.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 jan. 2014.