

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OPORTUNISMO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO/COMPRAS
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA REDE DE FORNECEDORES À LUZ DA
TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

THAISA COSTA VERGILIO TAKAHASHI

SÃO PAULO

2022

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OPORTUNISMO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO/COMPRAS
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA REDE DE FORNECEDORES À LUZ DA
TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia e operações em Redes.

THAISA COSTA VERGILIO TAKAHASHI

SÃO PAULO

2022

Takahashi, Thaisa Costa Vergilio.

Oportunismo no processo de aquisição/compras durante a pandemia de COVID-19: um estudo de caso de uma rede de fornecedores à luz da teoria do custo de transação / Thaisa Costa Vergilio Takahashi. - 2022.

74 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2022.

Área de concentração: Estratégias e Operações em Redes.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Aquisição/compras de materiais. 3. Teoria de custos de transação. 4. Pandemia e oportunismo. I. Machado, Marcio Cardoso (orientador). II. Título.

THAISA COSTA VERGILIO TAKAHASHI

**OPORTUNISMO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO/COMPRAS
DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA REDE DE FORNECEDORES À LUZ DA
TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado
Universidade Paulista – UNIP

Profa. Dra. Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour
Universidade Paulista – UNIP

Profa. Veridiana Pereira
Mackenzie

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai Bruno Vergílio e a minha mãe Sandra Regina Costa Vergílio.

AGRADECIMENTOS

À Nossa Senhora Aparecida minha protetora de todos os momentos, que ouviu as minhas preces, concedendo-me forças durante toda essa jornada de estudos.

Aos meus pais, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao meu esposo Osvaldo Sakae Takahashi, pela paciência, compreensão e principalmente por cuidar da nossa filha com tanta dedicação e amor.

À minha filha Lara Vergílio Takahashi, meu presentinho de Deus que compreendeu todos os momentos que precisei estar ausente, entendendo que a busca pelo conhecimento e titulação foi em prol do bem-estar da nossa família.

Ao professor orientador Dr. Marcio Machado, pela dedicação, confiança, disponibilidade e maestria com que conduziu esse trabalho; tornando-se um grande amigo.

A todos os Professores do programa que através de seus esforços e dedicação contribuíram nessa jornada, assim como os professores que participam da banca examinadora com suas valiosas sugestões para o aprimoramento do trabalho.

Aos amigos Marcio e Marcos da empresa Alfa os quais colocaram-se sempre à disposição, gentilmente contribuíram com diversas informações assim como na aplicação dos questionários junto aos fornecedores da rede de suprimentos.

Aos amigos de classe pela amizade e colaboração desde os primeiros dias de convívio.

Assim como todas as outras pessoas que estiveram envolvidas diretamente ou indiretamente nessa jornada, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo: identificar quais fatores relacionadas ao custo de transação (TCT) possuem maior influência na percepção de comportamentos oportunistas no processo de aquisição/compras de uma rede de fornecedores durante o contexto pandêmico. A partir dos resultados obtidos pretende-se contribuir com gestores na criação de estratégias e mecanismos a fim de diminuir o impacto dessas variáveis e do comportamento oportunista frente aos novos negócios. Considera-se a pesquisa quantitativa exploratória mais indicada em função de sua natureza para fundamentar o presente estudo; foram aplicados 124 questionários junto a fornecedores de uma rede de suprimentos da empresa Alfa que atua como fabricante mundial de peças no ramo automobilístico. Apresenta-se no modelo teórico de análise a relação entre sete variáveis da TCT que trataremos como dependentes e uma variável independente “oportunismo” a qual faz parte da categoria analítica/pressuposto comportamental que influência direta ou indiretamente no processo de aquisição/compras de materiais; isso tudo dentro do contexto pandêmico. A partir desse frame teórico, levantam-se as hipóteses, que consistem em suposições utilizadas para testar e validar uma solução proposta ao problema investigado (LAKATOS e MARCONI, 2003; GIL, 2010). Por meio de Regressão Múltipla (RM), apresentamos como resultados quais fatores tiveram maior impacto no comportamento oportunista no processo de aquisição/materiais durante o contexto pandêmico, e verificamos a relação entre os fatores associados à TCT e a categoria analítica selecionada para a pesquisa.

Palavras – chave: cadeia de suprimentos; aquisição/compras de materiais; teoria de custos de transação; pandemia.

ABSTRACT

The present study aims to: Identify which factors related to transaction cost (TCT) have the greatest influence on the perception of opportunistic behaviors in the acquisition/purchasing process of a supplier network during the pandemic context; from the results obtained to contribute with managers in the creation of strategies and mechanisms in order to reduce the impact of these variables and opportunistic behavior in the face of new businesses. It is considered the most suitable exploratory quantitative research due to its nature to support the present study; 124 questionnaires were applied to suppliers of a supply network of the company Alfa, which operates as a worldwide manufacturer of parts in the automotive industry. In the theoretical model of analysis, the relationship between seven TCT variables that we will treat as dependent and an independent variable "opportunism" which is part of the analytical category/behavioral assumption that directly or indirectly influences the process of acquisition/purchases of materials is presented; All this within the context of a pandemic. From this theoretical framework, hypotheses are raised, which consist of assumptions used to test and validate a proposed solution to the investigated problem (LAKATOS and MARCONI, 2003; GIL, 2010). Through Multiple Regression (MR), we present as results which factors had the greatest impact on opportunistic behavior in the acquisition/materials process during the pandemic context, and we verified the relationship between the factors associated with TCT and the analytical category selected for the research.

Keywords: supply chain; acquisition/purchases of materials; transaction cost theory; pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura sequencial lógica da dissertação	23
Figura 2- Modelo integrado da cadeia de suprimentos	27
Figura 3- Redes de Suprimentos, interna, imediata e total	28
Figura 4- Escopo da Cadeia de Suprimentos.....	28
Figura 5- Etapas do desenvolvimento logístico (Cadeia de Suprimentos para Rede de Suprimentos)	29
Figura 6- Cadeia de Suprimentos x Rede de Suprimentos	30
Figura 7- Modelo Teórico de Análise.....	41
Figura 8- Descrição da Metodologia.....	49
Figura 9- Cargos dos respondentes	52
Figura 10- Porte Empresas	53
Figura 11- Países respondentes	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Notícias da Pandemia x Cadeia de Suprimentos	19
Quadro 2- Evolução dos conceitos Cadeia de Suprimentos	24
Quadro 3- Hierarquia de custos na Cadeia de Suprimento	32
Quadro 4- Custos associados a obtenção de materiais (EX-ANTE)	35
Quadro 5- Custos associados a obtenção de materiais (EX-POST)	36
Quadro 6- Fator de influência na obtenção de materiais (Oportunismo)	40
Quadro 7- Principais características dos métodos de coleta de dados	46
Quadro 8 Hipóteses confirmadas	58
Quadro 9- Hipóteses Refutadas	59

LISTA DE TABELAS

Tabela X 1 Descrição e tipo das variáveis	54
Tabela X 2- Matriz de correlações entre as variáveis independentes	55
Tabela X 3- Resultados da amostra	56
Tabela X 4- Resumo do modelo	57
Tabela X 5 - Coeficiente do modelo estatístico final	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Questão de Pesquisa	17
1.2	Objetivo Geral	17
1.3	Objetivos Específicos	17
1.4	Justificativa	18
1.5	Delimitação do Tema	21
1.6	Estrutura do Trabalho	22
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	Redes e Cadeias de Suprimentos	24
2.1.1	Custos de aquisição/compras em cadeias de suprimentos	31
2.2	Teoria dos Custos de Transação	33
2.2.1	Categorias analíticas	36
2.2.2	Incerteza	37
2.2.3	Especificidade de ativos	37
2.2.4	Racionalidade	38
2.2.5	Frequência	38
2.2.6	Oportunismo	38
2.3	Apresentação do modelo e desenvolvimento das hipóteses	41
3	METODOLOGIA	46
3.1	Descrição Metodologia	48
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	50
3.3	Regressão Múltipla	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1	Caracterização da amostra	52
4.2	Resultados da RM	54
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
6	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

O ambiente globalizado favorece as constantes modificações na cadeia de suprimentos a qual é composta por diversas entidades empresariais envolvidas como por exemplo: fabricantes, fornecedores, transportadores, empreiteiros, armazéns, fábricas de fornecedores, varejistas e os próprios clientes (RAMISH E ASLAM,2016); cujo principal objetivo é buscar novas maneiras de controlar o fluxo logístico e coordenar todas as atividades. O bom andamento da cadeia de suprimentos ou rede de suprimentos (apesar das especificidades dos termos, eles serão usados nessa dissertação de forma indistinta (CARTER; ROGERS; CHOI, 2015) torna-se efetivo quando as organizações possuem a capacidade de disponibilizar ao cliente, no tempo desejado, a quantidade correta de produtos e serviços com qualidade adequada (MITAL et al. 2017), sendo para isso fundamental a redução dos custos dos produtos e serviços da cadeia de suprimentos.

Desde dezembro de 2019, a cadeia de suprimentos mundial vem sofrendo algumas disrupções em função da epidemia COVID-19 que iniciou na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na China. A partir de então se expandiu contaminando pessoas do mundo todo e desestabilizando diferentes contextos mundiais (COSTA et al 2020), seguindo o vírus da gripe H1N1 em 1918, H2N2 em 1957, H3N2 em 1968, gripe pandêmica H1N1 em 2009. A COVID-19 demonstra-se radicalmente diferente do impacto causado por outras pandemias nos últimos 100 anos, atingindo as maiores economias manufatureiras do mundo e praticamente todas ao mesmo tempo (BALDWIN, FREEMAN 2020).

Com o intuito de conter a pandemia, autoridades mundiais adotaram medidas de restrição de circulação de pessoas, decretaram o fechamento de fronteiras, paralisaram alguns serviços e comércios e impuseram o confinamento da população; ações essas que refletiram diretamente na cadeia de suprimentos mundial, causando vários desafios de ordens e escalas diferentes. O COVID-19, além de ser efetivamente a maior ameaça à saúde pública global do século, pode ser considerado um agente de deficiência no avanço econômico, político e social dos países afetados (CHAKRABORTY MAITY, 2020; HUANG et al. 2020).

O fechamento de fábricas e a redução da capacidade de transporte (entre 20% e 40% na China) durante o primeiro trimestre de 2020 ocasionou atrasos nos suprimentos e até a ruptura de estoques de diversas fábricas em todo o mundo (Craven et al., 2020). Desde então as organizações enfrentam uma variedade de problemas, como a diminuição da demanda, interrupções na cadeia de suprimentos, cancelamento de pedidos de exportação, escassez de matérias-primas e paradas no transporte, ficando evidente que cadeias de suprimentos dos mais diferentes seguimentos foram afetadas; ocasionando diversas interrupções de ordens e escalas, portanto descreve-se a seguir alguns desses casos, a fim de sustentar tais afirmativas (MOHSIN SHAFI, JUNRONGLIU, WENJUREN 2020).

Na esteira da pandemia a indústria farmacêutica foi um dos segmentos mais atingidos pelos reflexos desse contágio, enfrentando desafios como o desajuste entre a demanda e a oferta de produtos, equipamentos e materiais de primeira necessidade como EPIs, cilindros de oxigênio e medicamentos. O transporte também foi extremamente afetado uma vez que os voos comerciais pelos quais as indústrias normalmente enviavam medicamentos de alto valor foram reduzidos repentinamente. Em resposta, empresas farmacêuticas uniram forças para alugar jatos de passageiros não utilizado na América do Sul configurando-os para embarques de carga para áreas remotas; uma alternativa foi a contratação de helicópteros para enviar remédios para áreas que precisavam emergencialmente (FLYNN, CANTOR, PAGELL, DOOLEY-AZADEGAN 2021).

O segmento têxtil também foi extremamente afetado, devido às grandes interrupções na cadeia de abastecimento que conseqüentemente enfraqueceram e desaceleraram o comércio global. Rupturas na cadeia de suprimentos do mercado Chinês conhecido como o coração da “Fábrica da Ásia”, refletiram nos grandes polos da moda como Itália e os EUA e se difundiram pelo mundo todo. A crise provocada pela pandemia foi responsável pelo fechamento de centenas de lojas do segmento de moda na China. Marcas consagradas como a H&M, Gap, Uniqlo, Hugo Boss, Ralph Lauren, Nike, Levi Strauss e Adidas fizeram parte dessa lista (CHAKRABORTY - BISWAS 2020)

No ramo alimentício não foi diferente. Devido ao bloqueio estrito as atividades de produção e logística foram suspensas, afetando diretamente a demanda e o fornecimento de diversos produtos. Essas interrupções logísticas acabaram por

resultar em choques do lado da oferta na cadeia de abastecimento alimentar. Trazendo um aumento repentino no lado da demanda das cadeias de abastecimento de alimentos devido ao pânico de compra e comportamento de acumulação das pessoas (HOBBS,2020).

O setor automobilístico que norteia o presente estudo; foi um dos mais afetados; indústrias de automóveis mundiais sofreram interrupções de produção em função da falta de matéria-prima; estimando-se que a produção global da indústria automotiva terá uma queda de aproximadamente 13%. A Volkswagen fechou suas fábricas automotivas na China devido a restrições de viagens e falta de peças. A General Motors voltou a produzir na China, porém com taxa mínima de produção, basicamente pelas mesmas razões (falta de matéria prima); seguindo pelas montadoras Hyundai e Nissan que também pararam suas produções na Ásia, África e Oriente Médio (EL OMRI, KERBACHE, XU 2020).

No contexto nacional a indústria automobilística brasileira no ano de 2020 apresentou redução de 40% nas vendas, comparado com 2019, impactando diretamente o PIB do país. A produção de veículos no Brasil caiu 50,5% no primeiro semestre de 2020, e teve queda de 32% na comparação entre os anos de 2019 e 2020, setor que equivale a 18% do PIB da indústria de transformação e 3% da economia nacional (ANFAVEA). Segundo Luiz Carlos Moraes, presidente da ANFAVEA a parada do setor automotivo para adaptação à pandemia, originou-se principalmente em decorrência de falta de peças e problemas logísticos (SANTOS, LUZ 2021).

Dentre os fatores que foram impactados no contexto da pandemia, destacamos a dificuldade em acessar fornecedores no processo de aquisição/compras de insumos e matéria-prima, o que resultou um gargalo enfrentado por empresas do mundo inteiro, que ainda hoje encontram dificuldades para reabastecer os estoques após a recessão global. Pesquisas feitas pelo IBGE, apontam que 73% das indústrias de diferentes portes e áreas de atuação enfrentaram esse tipo de problema, onde além da escassez de insumos nacionais (MACEDO 2021), as empresas também estão enfrentando dificuldades em conseguir matérias-primas importadas, mesmo estando dispostas a pagar mais caro pelos produtos.

Segundo o estudo aprofundado de matérias-primas, conduzido pela INVERTO UK - BCG consultoria líder em compras estratégicas e gestão da cadeia de suprimentos europeia, nove em cada dez empresas (89%) relatam disponibilidade limitada de matérias-primas e diante de alguns desajustes entre demanda e oferta, assim como a volatilidade nos preços estão sendo necessárias grandes mudanças nos contratos entre empresas x fornecedores. A implementação de uma cláusula de escala móvel baseada em índices, está sendo uma boa alternativa, permitindo que algumas empresas se beneficiem automaticamente quando os custos caem, enquanto os fornecedores recebem um preço justo por sua parte na criação de valor. Além disso, o modelo oferece um auxílio de argumentação para repassar custos aumentados aos clientes. (LECAT THIBAULT , 2021)

Sustenta-se que os impactos da COVID-19 são observados de forma onipresente em diferentes setores e segmentos onde acadêmicos e profissionais enfatizam a importância em diagnosticar os principais desafios enfrentados nesse contexto, em busca de lições aprendidas; uma vez que esse amplo escopo de interrupções, a disseminação maciça de efeitos entre países e setores e as mudanças extremas na demanda e na oferta ilustram que as pandemias são qualitativamente diferentes das interrupções típicas. Constatar as lições aprendidas com a pandemia e antecipar uma futura pandemia também requer um afastamento da ênfase acadêmica tradicional na continuidade e resiliência (MENA, MELNYK, BAGHERSAD, & ZOBEL, 2019; AZADEGAN, NISHANT, & BLACKHURST, 2020).

Diante do contexto apresentado, decide-se focar o presente estudo, no processo de aquisição/compras de materiais durante o contexto pandêmico visto que é um dos principais desafios encontrados na rede de suprimentos em decorrência da pandemia, e para fundamentar o trabalho, elege-se a Teoria Custos de Transação-TCT que explica o processo de aquisição/compras de materiais, a qual considera que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas também os custos de transação (ex-ante e ex-post), como: custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, localização e desenvolvimento de fornecedores entre outros que sofrem alterações conforme as características da transação e o ambiente competitivo (WILLIAMSON 1985; BARZEL 1997; REZENDE 1999, LANGLOIS; FOSS, 1997).

A TCT está associada a duas categorias analíticas sendo elas: os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e os atributos das transações. Esses elementos relacionam-se direta e indiretamente com os custos de transação, potencialmente podendo gerar custos de transação (WILLIAMSON 1985; BARZEL 1997; REZENDE 1999, LANGLOIS; FOSS, 1997; GARFAMY 2012). Para efeito dessa pesquisa optou-se em focar na categoria analítica/pressuposto comportamental “oportunismo” escolhido para triangular o estudo.

O oportunismo manifesta-se a partir da revelação incompleta ou distorcida de uma informação, a qual inclui mentir, roubar e trapacear, cujos esforços voltam-se a enganar, alterar, disfarçar, ofuscar ou confundir parceiros nas transações. Destaca-se que o oportunismo na TCT está “essencialmente associado à manipulação de assimetrias da informação, visando apropriação de fluxos de lucros” (WILLIAMSON 1985, KUPFER E HASENCLEVER 2002).

Portanto, para o construto desse trabalho, utiliza-se todos os fatores (custos) que estão associados aos custos das transações (ex ante e ex post) e mais uma categoria analítica/pressuposto comportamental “o oportunismo” presentes na TCT, a fim de identificar a relação/presença do comportamento oportunista no processo de aquisição/compras durante a pandemia de Covid-19.

Observa-se, contudo, que estudos elaborados em torno desse tema, trataram o assunto de forma tangencial, evidenciando que a dificuldade relacionada a aquisição /compras de matéria prima foi um dos maiores problemas enfrentados pela rede de suprimentos durante o contexto pandêmico COVID 19; porém não correlacionam esse desafio de aquisição/compras de materiais com base nos fundamentos da TCT tampouco frente a uma variável da categoria analítica.

O artigo “Impact of COVID-19 on Small and Medium sized Enterprises”, recém-publicado na revista *Global Business Review*; tendo como fonte de dados 284 empresas de pequeno e médio porte; cujo principal objetivo foi identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações durante a pandemia; dentre os fatores mais relevantes, aparece a escassez de matérias-primas com 63,73%. A contribuição do artigo fica por conta da formulação de algumas estratégias para que as empresas se tornem mais resilientes frente aos novos desafios (SARKER, RAHMAN, et al 2022).

Diante desses argumentos torna-se relevante, do ponto de vista teórico e prático identificar quais fatores relacionadas ao custo de transação possuem maior influência na percepção de comportamentos oportunistas de uma rede de fornecedores durante o contexto pandêmico no tocante a aquisição/compras de materiais. Para fundamentar teoricamente o presente estudo utilizam-se todos os fatores da TCT e o Oportunismo que faz parte dos pressupostos comportamentais (categorias analíticas), que afetam diretamente ou indiretamente os custos de aquisição/compras

Através dos resultados obtidos nesse estudo (lições aprendidas); almeja-se que os gestores responsáveis pela aquisição/compras de materiais, desenvolvam novas estratégias, assim como novos mecanismos; munindo-se de salvaguardas essenciais para que a rede de suprimentos torne se resiliente, e conseqüentemente sofra menos com impactos dessa ordem.

Portanto diante do contexto apresentado, é possível formular a seguinte questão de pesquisa.

1.1 Questão de Pesquisa

Como os fatores associados ao processo de aquisição/compras impactam na percepção de ações oportunistas dos fornecedores, tendo como base a TCT?

A seguir, apresentam-se os objetivos, a justificativa e a delimitação do tema bem como a estrutura do trabalho.

1.2 Objetivo Geral

Identificar quais fatores relacionados ao custo de transação impactaram no comportamento oportunista na relação entre empresas da primeira e segunda camada (tier) de uma rede de fornecedores da indústria automotiva durante o contexto pandêmico.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer as hipóteses entre os fatores associados à TCT e à categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo).

- b) Identificar quais fatores associados à TCT impactam positivamente ou negativamente os processos de compra de matéria prima, considerando a categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo).
- c) Analisar as relações entre os fatores associados à TCT e a categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo).

1.4 Justificativa

Dentro do contexto apresentado na introdução desse trabalho, fica evidente que a pandemia COVID-19 demonstrou-se drasticamente diferente do impacto causado por outras pandemias nos últimos 100 anos, atingindo as maiores economias manufatureiras do mundo e praticamente todas ao mesmo tempo; refletindo diretamente na cadeia de suprimentos; ocasionando diversas interrupções de ordens e escalas diferentes; onde por mais estruturadas que fossem, as cadeias de suprimentos não estavam preparadas para lidar com os desafios encontrados dentro desse contexto pandêmico.

O quadro 1 traz uma amostra das dezenas de notícias que foram lidas para justificar a importância desse estudo; relatando os desafios assim como a dura realidade enfrentada globalmente pela rede de suprimentos. Vale ressaltar que mesmo com a economia global estar lentamente emergindo, o Covid 19 deixou grandes sequelas; onde fabricantes e distribuidores de mercadorias não podem produzir ou fornecer por uma variedade de razões, incluindo a escassez de trabalhadores e a falta de componentes - chave e matérias-primas (UY TIM 2021).

Quadro 1- Notícias da Pandemia x Cadeia de Suprimentos

NOTÍCIAS MUNDIAIS	CONTEXTO
 <p>“Gerenciamento do COVID-19: Como a pandemia interrompe as cadeias globais de valor”</p> <p>Publicação site: World Economic Fórum- Data: 27/04/2020 Link: https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-pandemic-disrupts-global-value-chains/</p>	<p>A COVID-19 atingiu o cerne das regiões globais do hub da cadeia de valor, incluindo China, Europa e EUA, onde a produção industrial na China caiu 13,5% em janeiro e fevereiro, em comparação com o ano anterior. O efeito cumulativo dos gargalos de oferta e da queda da demanda dos consumidores de fato aumentou o risco da manufatura global entrar em uma espiral descendente, causando danos significativos às operações das de suprimentos.</p>
 <p>“Precisamos de um teste de estresse para cadeias de suprimento críticas”</p> <p>Publicação site: Harvard Business Review- Data:28/04/2020 Link: https://hbr.org/2020/04/we-need-a-stress-test-for-critical-supply-chains?ab=hero-subleft-1</p>	<p>A pandemia global expôs sérias falhas nas cadeias de suprimentos. A escassez de equipamentos emergenciais demonstrou que as cadeias de suprimentos globais estão muito enxutas; e foram amplamente implantadas para reduzir custos por meio da alocação eficiente da produção em regiões de baixo custo; mantendo níveis mais baixos de estoque. As estratégias baseiam-se em previsões e não consideram grandes interrupções.</p>
 <p>“O impacto do Coronavirus nas cadeias globais de suprimentos”</p> <p>Publicação site: The Wall Street Journal- Data: 26/04/2020 Link: https://www.wsj.com/articles/coronavirus-disrupted-supply-chains-that-companies-are-still-fixing-11587893401</p>	<p>As empresas passaram grande parte de 2020 correndo para fortalecer as cadeias de suprimentos à medida que o coronavírus fecha grande parte do mundo, mas os líderes empresariais dizem esperar que os problemas permaneçam mesmo quando os países começarem a reabrir suas economias, sendo provável que depois de experimentar os efeitos dramáticos do coronavírus as empresas se concentrem em garantir a resiliência em suas cadeias de suprimentos.</p>

 <p>Cadeia de suprimentos interrompida: Aqui está tudo o que você não pode obter agora</p> <p>Publicação site: CNN Business Data: 09/05/2021 Link: https://edition.cnn.com/2021/05/08/business/supply-chain-shortages-pandemic/index.html</p>	<p>Diversos produtos já estão (quase) impossíveis de encontrar. A escassez está surgindo em toda a cadeia de suprimentos à medida que a pandemia mexe com o transporte, a demanda, a oferta e todas as outras alavancas da economia global. Vários fatores estão impulsionando a crise, que inicialmente se concentrou na indústria automobilística. A 1ª. é a pandemia, que mergulhou a economia global em recessão no ano passado, alterando as cadeias de suprimentos e mudando os padrões de compras dos consumidores</p>
 <p>O caos da cadeia de suprimentos já está atingindo o crescimento global. E está prestes a piorar.</p> <p>Publicação site: CNBC - Data: 18/10/2021 Link: https://www.cnbc.com/2021/10/18/supply-chain-chaos-is-hitting-global-growth-and-could-get-worse.html</p>	<p>Interrupções na cadeia de suprimentos podem piorar antes de melhorar. A economia global está lentamente começando a emergir da pandemia, porém o COVID 19 deixou uma questão econômica muito destrutiva em sua esteira: a interrupção das cadeias globais de suprimentos. As redes de suprimentos foram interrompidas durante a crise global até hoje enfrentam enormes desafios e lutam para se recuperar; fabricantes e distribuidores de mercadorias não podem produzir ou fornecer por uma variedade de razões, incluindo a escassez de trabalhadores e a falta de componentes-chave e matérias-primas.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a dificuldade na aquisição/compras de materiais é um dos principais fatores que ocasionaram a disrupção na rede de suprimentos, fato esse que pode ser pesquisado sob as vertentes da Teoria Custos de Transação, já que ela explica o processo de aquisição/compras de materiais como um todo; englobando os custos ex-ante e ex-post que envolvem a transação, dentre eles: custos de negociar, redigir, garantir o cumprimento de um contrato entre outros (WILLIAMSON 1985; BARZEL 1997; REZENDE 1999, LANGLOIS; FOSS, 1997).

Nesta perspectiva, a pesquisa justifica-se ao identificar quais fatores relacionados ao custo de transação possuem maior influência na percepção de

comportamentos oportunistas no processo de aquisição/compras de uma rede de fornecedores da empresa Alfa durante o contexto pandêmico. Por meio de lições aprendidas, serão desenhadas pelas organizações e ou gestores que estiverem a frente dos processos relacionados a aquisição/compras de materiais , novas estratégias, assim como novos mecanismos; estando munidos de salvaguardas essenciais para que a rede de suprimentos torne-se resiliente, vindo a sofrer menos com impactos dessa ordem.

1.5 Delimitação do Tema

A delimitação do tema torna-se imprescindível já que uma única pesquisa não consegue abordar todas as dimensões que transcorrem num assunto; escolher o eixo a ser pesquisado dentro do tema escolhido é fundamental para tornar o trabalho mais focado com o objeto de estudo escolhido. Além disso a delimitação contribui na definição da metodologia que melhor se adequa ao contexto, trazendo resultados mais efetivos para o presente estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Inicialmente, a pesquisa limitou-se a estudar as redes de suprimentos no contexto específico pandemia COVID-19, uma vez que esse presente estudo principiou dentro desse cenário atípico, o qual em pouco tempo tornou-se um fenômeno mundial refletindo diretamente na cadeia de suprimentos mundial, causando vários desafios de ordens e escalas diferentes.

Em seguida, foi delimitado o tema aquisição/compras de materiais visto que pesquisas apontaram a severa escassez de materiais como um dos principais problemas enfrentados pela cadeia de suprimentos global em resposta à pandemia (MOHSIN SHAFI, JUNRONGLIU, WENJUREN 2020).

A Teoria dos Custos das Transações foi escolhida para embasar teoricamente esse estudo, a qual norteia o processo de aquisição/compras de materiais, contemplando todos os custos que fazem parte das transações comerciais sejam eles ex ante e ex post, associando a uma única categoria analítica/ pressuposto comportamental “oportunismo”.

Por fim, os resultados da pesquisa estão limitados aos dados obtidos da amostra de um caso específico na rede de fornecedores da empresa Alfa (filial Sorocaba), atuante no setor industrial e automobilístico.

1.6 Estrutura do Trabalho

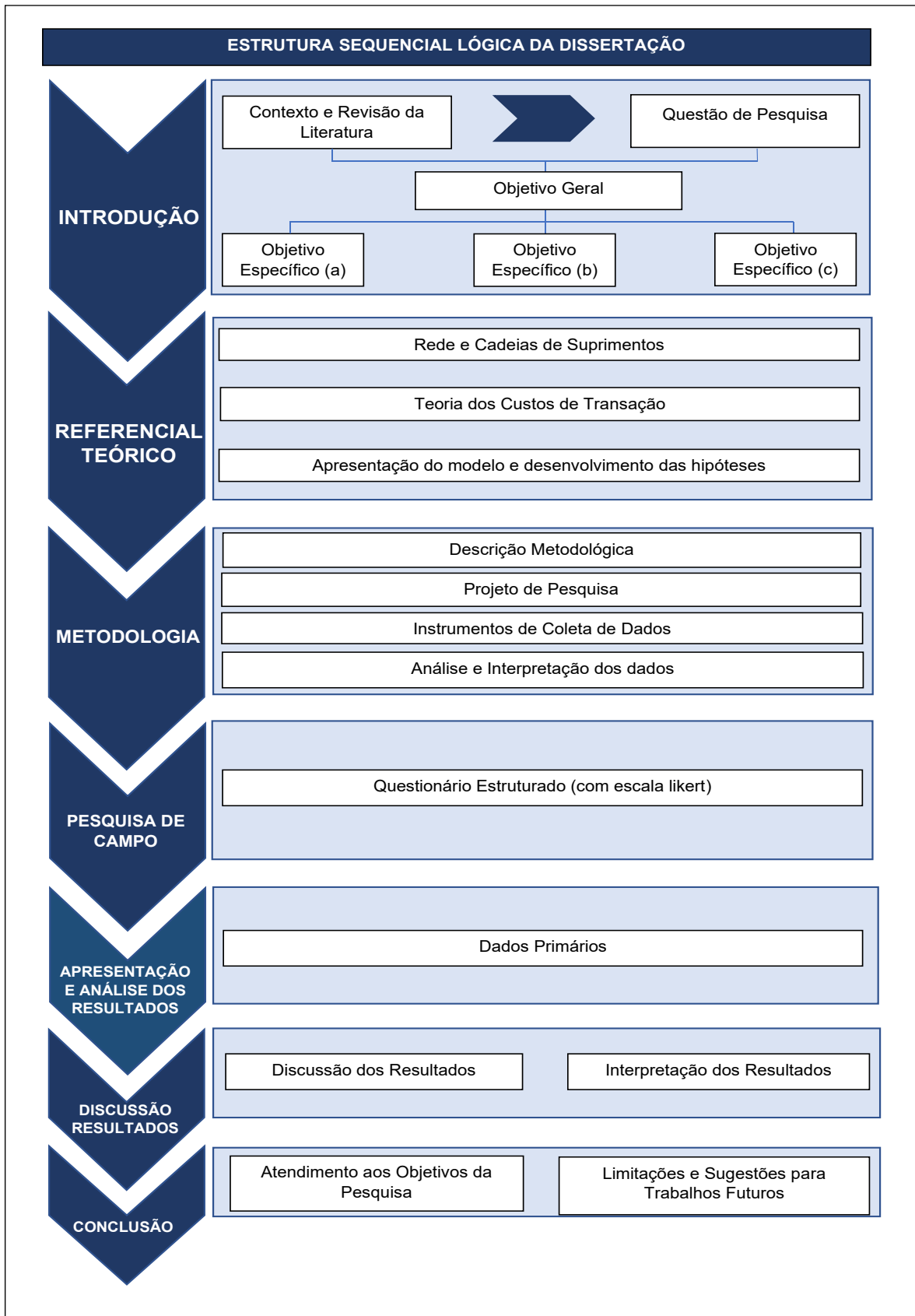
O presente trabalho é constituído por sete capítulos, os quais estão destacados abaixo e ilustrado conforme a Figura 1.

Na Introdução contextualizamos o tema, apresentando o Problema, Questão, Objetivos e Justificativas relacionadas às investigações da presente pesquisa. No Referencial Teórico, dividimos em três sub tópicos: Cadeia e Rede de Suprimentos, Teoria dos Custos de Transação e Apresentação do modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses.

A Metodologia, está estruturada em: Descrição Metodológica, Projeto de Pesquisa, Instrumento de Coleta de Dados e Análise e Interpretação dos Dados. Foram utilizados questionários estruturados com escala likert como instrumento de Pesquisa a Campo.

Após apresentarmos e analisarmos os resultados, seguimos para o tópico Discussão e Interpretação dos Resultados; chegando na Conclusão onde verificamos se os objetivos foram atendidos com o presente estudo, e por fim, quais as limitações do trabalho assim como as sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Figura 1- Estrutura sequencial lógica da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Redes e Cadeias de Suprimentos

Rede de Suprimentos é vista como uma teia de cadeias de suprimentos e empresas satélites associadas, com alta complexidade das relações Inter organizacionais, nas quais os aspectos de poder e gestão dos relacionamentos entre os membros emergem com principais dificuldades na gestão da rede (BRAZIOTIS ET AL. 2013), contudo como já foi afirmado anteriormente, para efeito desse trabalho os termos Cadeia de Suprimentos e Rede de Suprimentos e serão utilizados alternativamente.

Rede de suprimentos é um assunto bastante difundido globalmente, onde há vários anos autores do mundo inteiro redigem sobre o tema (JONES E RILEY 1985; BALLOU, GILBERT E MUKHERJEE 2000; GAO ET AL., 2018). Observa-se que no decorrer desses anos alguns elementos-chaves continuam atuantes e outros vão surgindo com o intuito de aumentar a abrangência e conseqüentemente atualizar os conceitos. Diante disso, elabora-se o Quadro 2, o qual apresenta algumas definições para o conceito de cadeia de suprimentos, tratados por autores em épocas diferentes.

Quadro 2- Evolução dos conceitos Cadeia de Suprimentos

Jones e Riley (1985)	Uma abordagem integrativa para lidar com o planejamento e o controle do fluxo de materiais dos fornecedores aos usuários finais
Saunders (1995)	A cadeia externa é a cadeia total de troca da fonte original da matéria-prima, através dos vários envolvidos na extração e processamento de matérias-primas, fabricação, montagem, distribuição e varejo para clientes finais.
Kopczak (1997)	O conjunto de entidades, incluindo fornecedores, prestadores de serviços logísticos, fabricantes, distribuidores e revendedores, através dos quais os materiais, produtos e informações chegam.
, Stock e Vantine (1998)	CS é a integração dos processos do negócio do usuário até os fornecedores que proporcionam bens e serviços e informações agregando valor p/ o cliente.

Christopher(1999)	A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações que através de ligações nos dois sentidos; processos e atividades que produzem valor na forma de bens e serviços e são colocados nas mãos do consumidor final.
Lummus e Vokurka(1999)	Cadeia engloba todas as atividades envolvidas na entrega do produto desde a matéria-prima até o consumidor como: entrada e gestão de pedido, recursos, componentes, fabricação, montagem, armazenagem, estoque, distribuição, entrega ao consumidor e o sistema de informação que administra.
Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000)	A SMC se refere a todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, incluindo o fluxo de informações, para o suprimento de matérias-primas e ao usuário final.
Mentzer et al(2001)	Uma cadeia de suprimentos é definida como uma equipe de 3 ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas num fluxo upstream e downstream de bens, serviços, financeiro e informação para atender ao consumidor.
Handfield e Nichols Jr(2002)	Cadeia de suprimentos abrangem todas as organizações e atividades associadas com o fluxo e a transformação de bens, desde o estágio de matérias-primas até o consumidor final, o fluxo financeiro e inf. associados.
Braziotis et al. (2013)	Rede de Suprimentos vista como uma teia de cadeias de suprimentos e empresas satélites associadas, com alta complexidade das relações interorganizacionais, nas quais os aspectos de poder e gestão dos relacionamentos entre os membros emergem com principais dificuldades na gestão da rede.
GAO et al., 2018	Rede de suprimentos é um sistema complexo e desempenha um papel importante para diferentes setores sob o contexto de integração económica e de globalização.

Fonte: Elaborada pelo autor

Toda empresa faz parte de uma ou mais cadeia de suprimentos, quer a organização venda produtos ao consumidor final, produza algum serviço, fabrique produtos, ou extraia matéria-prima; cujo conjuntos de relações verticais de compra e venda de ativos formam elos, os quais devidamente conectados visam suprir as necessidades de um consumidor final (HANDIELD; NICHOLS JR., 1999; LAMBERT; COOPER, 2000 FURLANETTO).

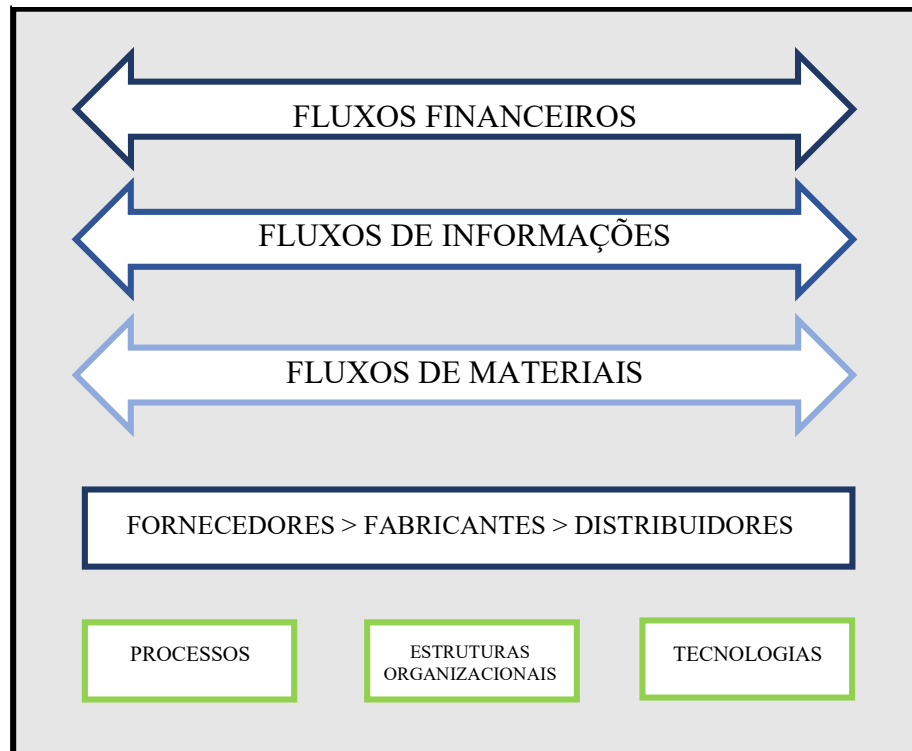
Segundo Akkermans et al (2003), a cadeia de suprimentos é como uma rede, constituída de fornecedores, fabricantes, distribuidores, revendedores e consumidores, como ilustrado na Figura 2. Esta rede suporta três tipos de fluxos os quais exigem um minucioso planejamento assim como uma coordenação firme sendo eles:

- **Fluxos financeiros:** são representados os termos de crédito, cronogramas de pagamento e arranjos de propriedade e consignação.
- **Fluxo de informações:** correspondem à transmissão do pedido e o rastreamento do mesmo, o qual coordena o fluxo físico dos produtos.
- **Fluxo de material:** representam o fluxo físico de produtos vindo dos fornecedores para os consumidores, bem como o fluxo reverso de retorno de produtos provenientes de serviços de reparo, garantia e reciclagem.

Além dos principais fluxos, essa rede de suprimentos tem sua operação sustentada por três eixos:

- **Processos:** estão embutidos nas capacidades da empresa como: logística, desenvolvimento de novos produtos e gestão do conhecimento.
- **Estruturas organizacionais:** representam uma grande faixa de relacionamentos nos sentidos horizontais e verticais da empresa e da cadeia de suprimentos. Engloba assuntos como gestão do capital humano, recompensas, medidas de desempenho e formas de gestão da empresa.
- **Tecnologias:** incluem dois aspectos, processos e tecnologia da informação.

Figura 2- Modelo integrado da cadeia de suprimentos

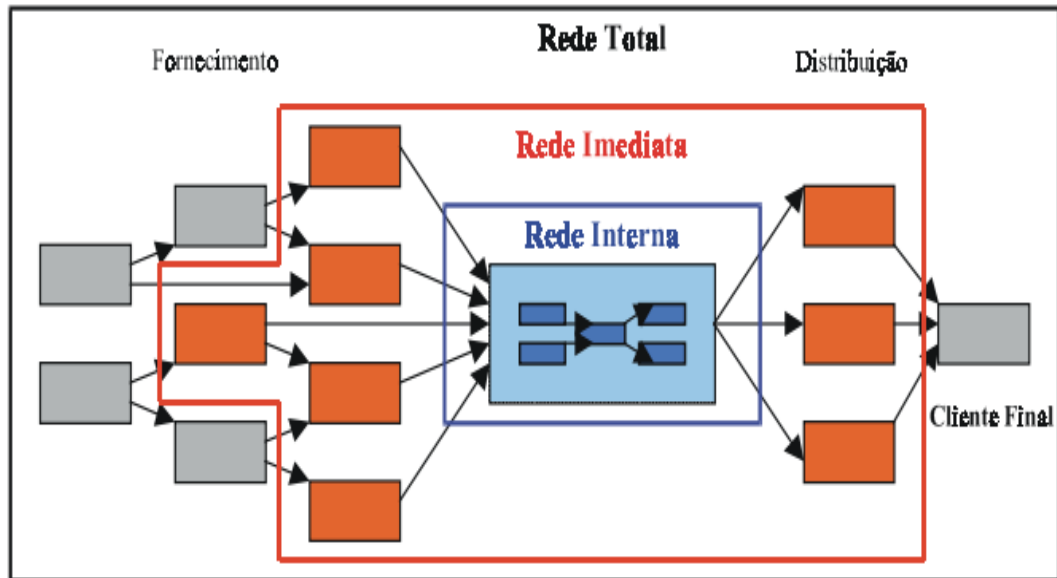


Fonte: Adaptado de Akkermans (2003).

A cadeia de suprimentos é uma rede que integra todas as organizações que participam desde a produção até a comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final, e normalmente a empresa participa de diferentes cadeias, podendo ser classificada em três níveis: rede total, rede imediata e rede interna, conforme apresentado na Figura 3. (SCAVARDA;HAMACHER 2009).

- **Rede interna:** composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos, células ou setores de operação internos à própria empresa.
- **Rede imediata:** formada pelos fornecedores e clientes imediatos de uma empresa.
- **Rede total:** composta por todas as redes imediatas que compõem determinado setor industrial ou de serviços

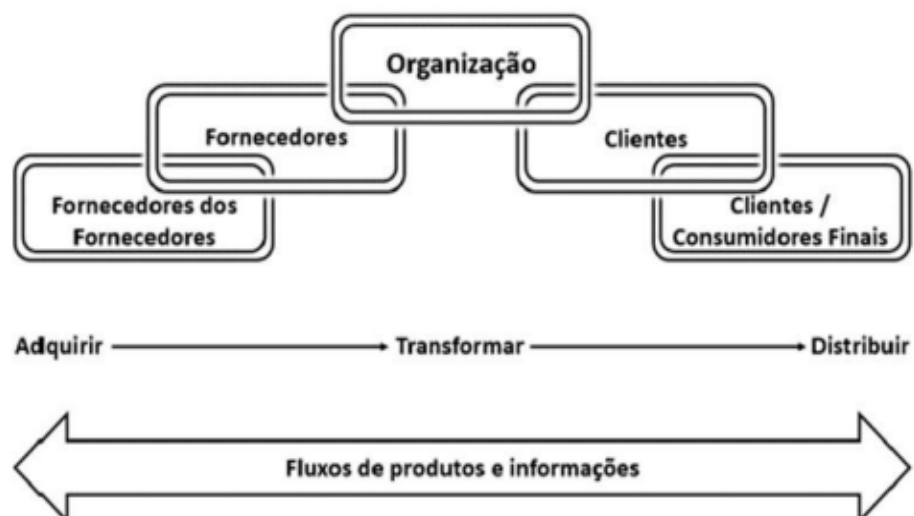
Figura 3- Redes de Suprimentos, interna, imediata e total



Fonte: Slack 1993.

A partir da observação da Figura 4, explica-se o escopo de operação da cadeia de suprimento o qual compreende desde as fontes de fornecimento até os pontos de consumo, isto é, a começar pela matéria-prima até o consumidor final; priorizando a integração de sistemas de informação, bem como as atividades de administração, de operações e serviços dispensados aos clientes (BALLOU, GILBERT E MUKHERJEE 2000).

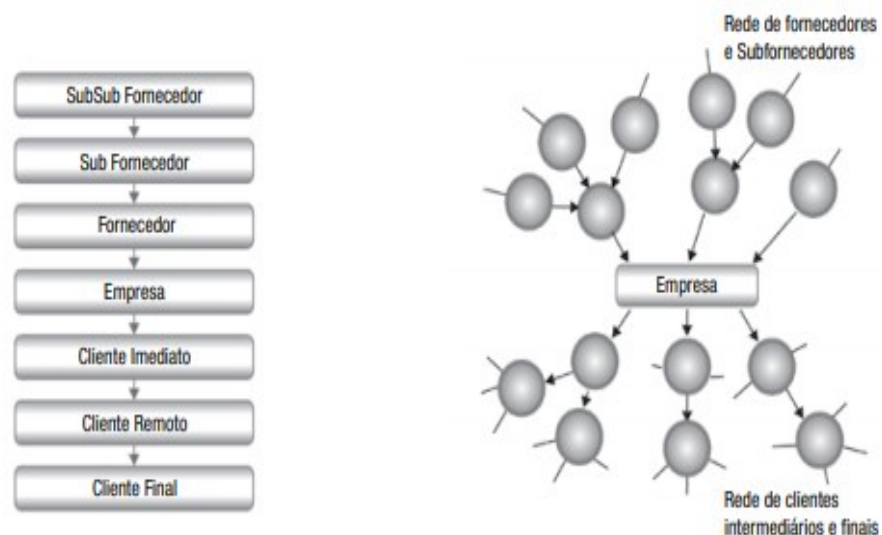
Figura 4- Escopo da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Adptado de Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000).

Devido o termo Cadeia de Suprimentos ter se tornado comum, fez que com diversos autores tratassem Cadeia de Suprimentos (supply Chain) e a Rede de Suprimentos (supply network) como sinônimos; contudo doravante aos estudos de Lambert e Cooper (2000), Machline (2011), Braziotis et al. (2013) e Carter, Rogers e Choi (2015), observou-se que há diferenças entre eles. Conforme Figura 5 nota-se que a cadeia de suprimentos tem uma visão mais global, abarcando o conjunto de cadeias de suprimentos a ela associada.

Figura 5- Etapas do desenvolvimento logístico (Cadeia de Suprimentos para Rede de Suprimentos)



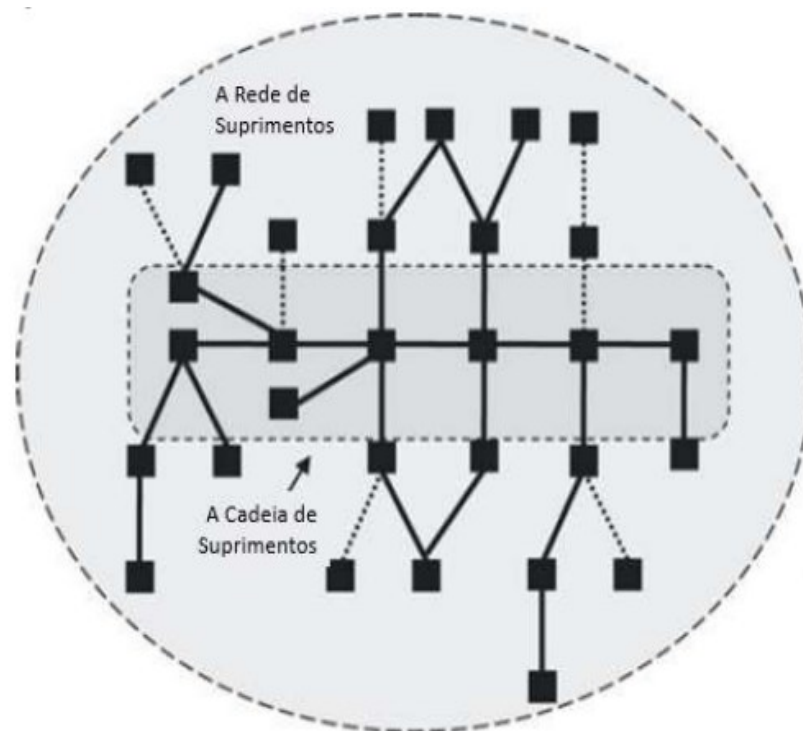
Fonte: Machline (2011)

As redes de suprimentos são uma ferramenta inteligente que aproxima as empresas para atendimento do seu cliente, mantendo uma relação de nós interconectados, e que se relacionam através de ligações específicas como: recursos, amizade e informação, estando entre nós: indivíduos, grupos, organizações e sistemas de informação. (CASTELLS 1999. BOWERSOX, HAKANSSON; FORD, 2002, CLOSS, COOPER, 2007; CHUNG; YAM; CHAN,2009)

A rede de suprimentos refere-se a todas as atividades associadas com a transformação de bens e serviços, incluindo a gestão de informações a partir das fontes de matérias-primas para os usuários finais. Refere-se a integração de todas as atividades tanto internas quanto externas da empresa (BALLOU: GILBERTMUKHERJEE, 2000, p. 9)

Já Braziotis et al. (2013), a partir da Figura 6, explicam que a rede de suprimentos pode ser entendida a partir de uma visão global que compreende toda a estrutura de uma ou mais cadeias de suprimentos, incorporando relações indiretas e ligações com organizações subsidiárias ou satélites que estão além do núcleo da rede.

Figura 6- Cadeia de Suprimentos x Rede de Suprimentos



Fonte: Adaptado de Braziotis et al.(2013)

Afirma-se, portanto que a rede de suprimentos é um sistema complexo e desempenha um papel importante para diferentes setores sob o contexto de integração econômica e de globalização (GAO et al., 2018), podendo ser considerada como um conjunto de empresas interligadas que agregam valor a um fluxo de insumos transformados de sua origem aos produtos ou serviços que são exigidos pelo consumidor final designado (BILLINGTON, 1994; SARKIS, 2014).

Dessa forma, justifica-se a importância de discorrer nesse capítulo, conceitos relacionados à Rede de Suprimentos, uma vez que o presente trabalho tem por

objetivo identificar de que maneira os fatores relacionados aos custos de transações impactam no comportamento da rede de fornecedores.

2.1.1 Custos de aquisição/compras em cadeias de suprimentos

Custo de aquisição engloba a cotação e a compra do produto ou de insumos necessários para a produção; compreendendo desde o processo de seleção e negociação com os fornecedores assim como todo o gasto que envolve a realização do pedido, como despesas administrativas, operacionais e com pessoal; onde seu gerenciamento no tocante a análise dos custos, torna-se imprescindível para as organizações uma vez que refletiram diretamente no centro de lucros. (MORAES, 2005).

O gerenciamento de custos da cadeia de suprimentos deve objetivar à vantagem competitiva; levando em consideração as informações relevantes, assim como todas as variáveis que estão envolvidas direta ou indiretamente no processo de aquisição/compras, para posteriori decidir com relação a opção mais vantajosa. (BORNIA 2002, FLEURY 2003)

Observa-se que existem diversos custos associados ao processo de aquisição/compras, envolvendo desde custo do processamento dos pedidos, custo do envio dos produtos, custo de preparação da produção ou do manuseio para atender o lote solicitado até mesmo custo incorrido nas operações de recebimento. A seguir, através do quadro 3 apresenta-se um modelo que fornece uma hierarquia de custos e outros fatores, começando com a aquisição/compra da matéria-prima, passando pelo processo de manufatura, distribuição, venda e, finalmente, seleção e uso pelo consumidor final. Nele são identificados 20 custos básicos e elementos de valor que são combinados em dez áreas-chaves estratégicas e de gerenciamento (CAVINATO, 2007).

Quadro 3- Hierarquia de custos na Cadeia de Suprimento

MODELO DE HIERARQUIA DE VALOR / CUSTO TOTAL			
CUSTO / VALOR CLIENTE FINAL	→	FATORES ESTRATÉGICOS DO NEGÓCIO	S U P P L Y
VENDAS CUSTO DO CANAL (DOWNSTREAM)	→	FATORES DE INTERMEDIÇÃO / CLIENTE	
MELHORIAS NO PRODUTO CUSTO DO FORNECEDOR PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (FORNECEDORES)	→	FATORES TÁTICOS DE ENTRADA	
CUSTOS INDIRETOS / TRANSAÇÕES PRAZO DE PAGAMENTO	→	CUSTOS INDIRETOS FINANCEIROS	
CUSTOS DA CADEIA LOGÍSTICA CUSTOS DA PRODUÇÃO CUSTOS DO TAMANHO DO LOTE CUSTOS DE RECEBIMENTO	→	CUSTOS DE LOGÍSTICA / OPERAÇÃO	
CUSTOS DE QUALIDADE TERMOS DE GARANTIA	→	CUSTO DE QUALIDADE / FATOR	
MODO DE TRANSPORTE CUSTO DE TRANSPORTE	→	CUSTO DE DESCARREGAR	
INICIAR E MANTER RELAÇÃO DE ABASTECIMENTO	→	CUSTO RELACIONADO COM FORNECEDORES	
CUSTO DO MÉTODO DE TRANSAÇÃO	→	CUSTOS DAS TRANSAÇÕES	
PREÇO BÁSICO DE MATERIAIS	→	CUSTO DE ENTRADA BÁSICO	

(Fonte: Adaptado Joseph Canivato, 2007)

Conforme quadro apresentado, destaca-se em amarelo Custo do Método de Transação, associado com área chave Custos das Transações; os quais são tipos de *overheads* que não são facilmente visíveis, mas representam tempo e esforços, ou seja, alguns serviços prestados pelos fornecedores e a interface entre os carregadores reduzem a necessidade de realização de algumas das atividades, descritas inicialmente, pelas empresas compradoras; portanto, essa redução de atividades representa valor para elas (GONZALES, 2002). O presente trabalho focará nesse custo específico, uma vez, que após o preço básico de materiais ele é o custo com maior relevância nos estágios iniciais da composição dos custos, da hierarquia apresentada.

Nesta perspectiva identifica-se que a Teoria dos Custos de Transação é a teoria mais indicada para fundamentar teoricamente o presente trabalho, o qual objetiva investigar os desafios encontrados na aquisição/compra de materiais durante o contexto pandêmico.

2.2 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação considera que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas também os custos de transação; podendo ser definidos como custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, com isso emergem novas perspectivas para o entendimento das estratégias empresariais associando ao funcionamento dos mercados: os custos de transação (LANGLOIS; FOSS, 1997).

Custos de transação são os custos de atividades além do custo de um produto ou serviço que são necessários para trocar um produto ou serviço entre as duas entidades. Economistas de custos de transação dizem que as entidades são "limitadas racionalmente" e usam uma análise de "riscos de câmbio" para explicar por que compradores e fornecedores escolhem estruturas de governança específicas para ativos e práticas (Rosen et al., 2000.)

A economia dos custos de transação se concentra em quanto de esforço e custos são necessários para as duas entidades, comprador e vendedor, concluírem uma atividade seja ela compra ou transação econômica, nesse contexto fornecedores e compradores procuram minimizar os custos de suas transações (WILLIAMSON, 1981; LAI ET AL., 2005).

Especificamente, os custos de transação considerados pelas unidades econômicas, envolvem os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos ex-ante de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação, via contrato formal ou informal, como também, os custos ex-post de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas, ou seja, são os custos para conduzir o sistema econômico.

Os custos ex-ante, são:

- Custos relacionados com a formalização da transação.
- Custos de localização de clientes e fornecedores.
- Custos para ensinar a produzir o que se necessita.

Os custos ex-post, são:

- Custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo.
- Custos das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido.
- Custos de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

Com base nesta perspectiva da Teoria dos Custos de Transação elabora-se o Quadro 4 e 5. A primeira coluna dos quadros relaciona-se aos principais custos ex-ante e ex-post presentes na aquisição/compra de materiais; para compor a segunda coluna, busca-se na literatura afirmativas de diferentes autores que fundamentam a pesquisa. Por fim utiliza-se o conjunto dessas informações para desenvolvimento das questões de pesquisa (terceira coluna) que foram aplicadas aos fornecedores da rede de suprimentos da empresa pesquisada.

Quadro 4- Custos associados a obtenção de materiais (EX-ANTE)

CUSTOS	AFIRMATIVAS	QUESTÕES
FORMALIZAÇÃO DA TRANSAÇÃO	<p>O contrato é “um acordo de duas ou mais vontade (...) seja a criar uma relação de direito, isto é, dar nascimento a uma obrigação, ou a um direito real, seja a modificar ou extinguir uma relação preexistente”. (BASSO APUD NOBRE, 1999, P. 30)</p> <p>Através da formalização contratual as empresas visam a minimização dos riscos relacionados aos preços, prazo de produção e crédito. Se necessário os contratos derivativos, feitos através de termos aditivos são essenciais para que sejam incluídas cláusulas prevendo todas as contingências. (BENSANKO,2006;WEDEKIN,2007; FORGIONI,2006)</p>	Q1
LOCALIZAÇÃO DE CLIENTES E FORNECEDORES	<p>As decisões sobre a localização de empresas devem levar em consideração a quantidade de centros e canais de distribuição, entre outras variáveis que envolvem a logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (BOWERSOX , CLOSS 2001).</p> <p>Diversos fatores, entre eles os meios de transporte, tem tornado a localização de organização um mercado cada vez mais aberto em diversas regiões do mundo (SOUZA, 2009)</p>	Q2 e Q3
ENSINAR A PRODUZIR O QUE SE NECESSITA	<p>Desenvolvimento de um fornecedor pode ter dois objetivos: (1) realizar mudanças imediatas nas operações do fornecedor para assim reduzir problemas e (2) aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças (HARTLEY E JONES 1997),</p> <p>Essa variável relaciona-se a qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor para aumentar seu desempenho e sua capacidade; cujo objetivo é atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora; abrangendo desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos (LEENDERS ,1989; KRAUSE ,1999. HANDFIELD EL AL.2000; TONI E NASSIMBENI 2000),</p>	Q4

Quadro 5- Custos associados a obtenção de materiais (EX-POST)

CUSTOS	AFIRMATIVAS	QUESTÕES
<p>MÁ ADAPTAÇÃO DAS TRANSAÇÕES AO ACORDO.</p>	<p>Quando a elaboração do contrato é feita de maneira ineficiente, estes apresentarão lacunas e inconsistências que deverão ser corrigidas posteriormente gerando custos (WILLIAMSON 1975).</p> <p>Contratos incompletos podem gerar lacunas, erros, e até omissões contratuais, gerando oportunismo na relação e obviamente custos de transação (WILLIAMSON, 2007).</p>	<p>Q5</p>
<p>NEGOCIAÇÕES EM QUE SE INCORREM QUANDO HÁ ESFORÇOS PARA CORRIGIR O ESTABELECIDO</p>	<p>Pôde-se observar um baixo número de negociações prévias, em decorrência disto, nas transações surgiram elementos não identificados anteriormente, fazendo-se necessárias inúmeras renegociações posteriores, ocasionando assim o surgimento de custos (MARTINS ET. AL. (2017),</p> <p>Comportamento situacionista leva os envolvidos da transação a buscar resultados mais eficiente, e então firmarem contratos com incompletude, para que haja uma maleabilidade nas mudanças, principalmente em relação aos objetivos de cada agente. Pois os impasses propõem como solução mudanças para haver a continuidade da negociação (ARROSI 2018).</p>	<p>Q6</p>
<p>MANUTENÇÃO DOS COMPROMISSOS ESTABELECIDOS FORMAL OU INFORMALMENTE.</p>	<p>É com o intuito de assegurar o suprimento de materiais e serviços que a função de compras realiza contratos com fornecedores (SLACK ET AL 1999)</p> <p>Uma vantagem dos contratos com fornecedores é o preço, já que se pode mantê-lo fixo durante um determinado período, facilitando a provisão em seus orçamentos (BAILY ET AL 2000),</p>	<p>Q7</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.1 Categorias analíticas

Dentro de uma rede de suprimentos, os custos de transação são influenciados por pelo menos seis fatores, os quais se relacionam direta ou indiretamente com os

custos, dentre eles: incerteza, especificidade de ativos, racionalidade, frequência e oportunismo, cujo nesse trabalho são considerados como Categorias Analíticas (FARINA et al., 1997).

2.2.2 Incerteza

Incerteza relaciona-se ao desconhecimento dos agentes de elementos relacionados ao ambiente econômico, institucional e comportamental, que exercem algum tipo de influência na gestão da cadeia de suprimentos, sendo matrizes de perturbações entre fornecedores – cliente, onde adaptações são requeridas, diante desse contexto a TCT considera que as organizações estão inseridas em um ambientes de incertezas, sendo crucial a percepção dos gestores para fazer ou não alianças entre as empresas assim como utilizar de instrumentos de normalização em suas transações, que são os contratos; que visam a resguardá-las em caso de não cumprimentos de termos pré-estabelecidos (FARINA et. al., 1997; ARBAGE, 2011).

A teoria evidencia que existem inceterzas de três naturezas sendo elas: incerteza primária, incerteza secundária e incerteza conductista:

- **Incerteza primária.** específica às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional e organizacional como, por exemplo, alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão.
- **Incerteza secundária.** caracteriza pelo desconhecimento, normalmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação.
- **Incerteza conductista.** subtipo da categoria analítica vinculada aos aspectos estratégicos e que se relaciona com o oportunismo. É a incerteza que decorre do desconhecimento do comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações com certa frequência.

2.2.3 Especificidade de ativos

Ativos são específicos a uma transação quando são altamente especializados e, portanto, têm pouco ou nenhum uso geral fora da específica relação fornecedor-cliente, ou seja, investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não

podem ser reempregados em usos alternativos, sendo caracterizados como específicos. Seis tipos diferentes de especificidade, sendo eles: i) especificidade locacional ou de sítio; ii) especificidade física; iii) especificidade ligada ao capital humano; iv) especificidade de ativos dedicados à produção ou especificidade dedicada; v) especificidade de marca (mercadológica); e vi) especificidade temporal. (KLEIN ET AL, 1990, BELLO & LOHTIA 1995, ARBAGE,2011).

2.2.4 Racionalidade

Segundo Williamson (1985), ao longo das teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade: uma forma forte, considerada a partir dos esforços de maximização, uma forma semiforte, caracterizada com a racionalidade limitada e a forma débil ou mais fraca, que se denomina de racionalidade orgânica, e quando se afrontam as realidades da racionalidade dos agentes, devem ser considerados expressamente os custos de planejamento, adaptação e monitoramento das transações.

2.2.5 Frequência

O atributo frequência diz respeito ao número de vezes que os agentes econômicos se encontram para realizar uma transação, visto que a incerteza diz respeito às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, impossibilitando avaliações totalmente precisas. Considera-se que quanto maior a incerteza, mais complexo torna-se o desenvolvimento de parcerias de longo prazo. Os ativos específicos, por sua vez, são ativos tangíveis ou intangíveis irrecuperáveis, no sentido de que não podem ser devolvidos para o mercado caso a relação de negócio original seja descontinuada, ou seja, não podem ser reempregáveis em outra transação sem perda de valor (WILLIAMSON 1985).

2.2.6 Oportunismo

O oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico, onde

a possibilidade de comportamento oportunista surge quando investimentos especializados são realizados e ocorre a geração de “quase-renda” e custos de saída. A “quase-renda” é definida, pelos autores, como o excesso do seu valor sobre o valor residual, ou seja, seu valor para um segundo melhor uso. (KLEIN, CRAWFORD E ALCHIAN, 1978 E ZYLBERSZTAJN 1995, P. 17).

Em termos mais gerais, o oportunismo se manifesta a partir da revelação incompleta ou distorcida de uma informação, a qual inclui mentir, roubar, trapacear, cujos esforços voltam-se a enganar, alterar, disfarçar, ofuscar ou confundir parceiros nas transações. Destacam que o oportunismo na TCT está “essencialmente associado à manipulação de assimetrias da informação, visando apropriação de fluxos de lucros” (WILLIAMSON 1985, KUPFER E HASENCLEVER 2002).

Existem três níveis de comportamento oportunista: a) auto-interesse forte: envolve ações essencialmente egoístas dos agentes econômicos – Farina et. al. (2002) acrescenta que “mentir, enganar, trapacear são ações esperadas se forem do interesse do indivíduo”; b) Auto-interesse simples ou sem oportunismo: os indivíduos agem eticamente no estabelecimento dos contratos, e mesmo motivados por interesses egoístas, os indivíduos preservam o cumprimento dos contratos (FARINA et. al., 1997); c) Ausência de oportunismo ou obediência: decorre das formulações utópicas da engenharia social e de servo-mecanismos (FARINA et. al, 1997).

Quanto aos aspectos temporais, o oportunismo é classificado por Williamson (1985) em dois tipos: ex ante e ex post. No primeiro deles, uma ou mais partes envolvidas se comporta de maneira aética antes que a transação seja efetivamente realizada. No segundo o comportamento oportunista surge após concretizada a transação. Ressalta-se que a valorização x desvalorização cambial são fatores relevantes para que haja o comportamento oportunista, induzindo os agentes a venderem para países cujo a taxa cambial será mais vantajosa e como consequência o mercado local poderá ficar desabastecido ou com preços superfaturados, já que a prioridade não é atender a demanda interna e sim escolher a opção mais vantajosa (ROSEN et al., 2000).

Assim sendo, assume a possibilidade de existir comportamento oportunista entre agentes econômicos, havendo uma relação direta entre custos de transação e oportunismo segundo a teoria; sendo assim, esse presente trabalho focará nessa

categoria analítica/pressuposto comportamental, a fim de identificar se houveram comportamentos oportunistas por partes dos agentes no tocante a aquisição/compra de materiais dentro do contexto pandêmico.

Dentro desse contexto, elabora-se o Quadro 6: “Fator de Influência na obtenção de materiais - Oportunismo”, onde relaciona-se a categoria com a aquisição/compra de materiais; trazendo afirmativas de diferentes autores a fim de fundamentar a pesquisa e sustentar o desenvolvimento das questões de pesquisa que foram aplicadas aos fornecedores da rede de suprimentos da empresa focal.

Quadro 6- Fator de influência na obtenção de materiais (Oportunismo)

CATEGORIA ANALÍTICA PRESSUPOSTO COMPORTAMENTAL	AFIRMATIVAS	QUESTÕES
<p style="text-align: center;">OPORTUNISMO</p>	<p>Nas relações organizacionais observa-se três níveis de comportamento oportunistas: <u>auto interesse forte</u>: envolve ações essencialmente egoístas dos agentes econômicos, como: “mentir, enganar, trapacear; <u>interesse semiforte</u>: os indivíduos agem eticamente no estabelecimento dos contratos, e mesmo motivados por interesses egoístas; <u>ausência do oportunismo ou obediência</u>: os indivíduos preservam o cumprimento dos contratos e decorre das formulações utópicas da engenharia social e de servomecanismos. (WILLIAMSON 1985, FARINA ET. AL, 1997 FARINA ET. AL. 2002),</p> <p>No oportunismo os agentes agem de maneira para satisfazer seus próprios interesses, onde a volatilidade dos preços é um dos fatores mais acentuados nesse contexto, alguns fatores como: descasamento entre oferta e demanda; sazonalidade da produção; taxa de câmbio e; movimento de capitais, são relevantes para tal mudança (WEDEKIN ,2007 E SOUSA ET AL 2017).</p>	<p style="text-align: center;">Q8</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta perspectiva, o presente trabalho usará como base de pesquisa, todas as variáveis que envolvem os custos ex ante e ex post na aquisição/compra de materiais sob a TCT e uma categoria analítica/pressuposto comportamental no caso, oportunismo, as demais categorias ficarão como sugestão de pesquisas futuras.

2.3 Apresentação do modelo e desenvolvimento das hipóteses.

Os modelos conhecidos como frameworks são utilizados como uma maneira de traduzir temas complexos em formas que possam ser estudadas e analisadas; normalmente empregados para comunicar ideias e descobertas; realizar comparações entre diferentes situações e abordagens; definir o domínio ou os limites de uma situação; descrever o contexto ou argumentar a validade de uma descoberta e até mesmo para suportar o desenvolvimento de procedimentos, técnicas ou métodos e ferramentas. (SHEHABUDEEN et al. 2000).

Considerando os custos ex ante e ex post mencionados na TCT (WILLIAMSON, 1981 ; LAI ET AL., 2005), assim como uma das categorias analíticas explicadas por (CRAWFORD E ALCHIAN ,1978; ZYLBERSZTAJN 1995; FARINA ROSEN ET AL., 2000);utiliza-se como base para o desenvolvimento do modelo teórico apresentado através da figura 7.

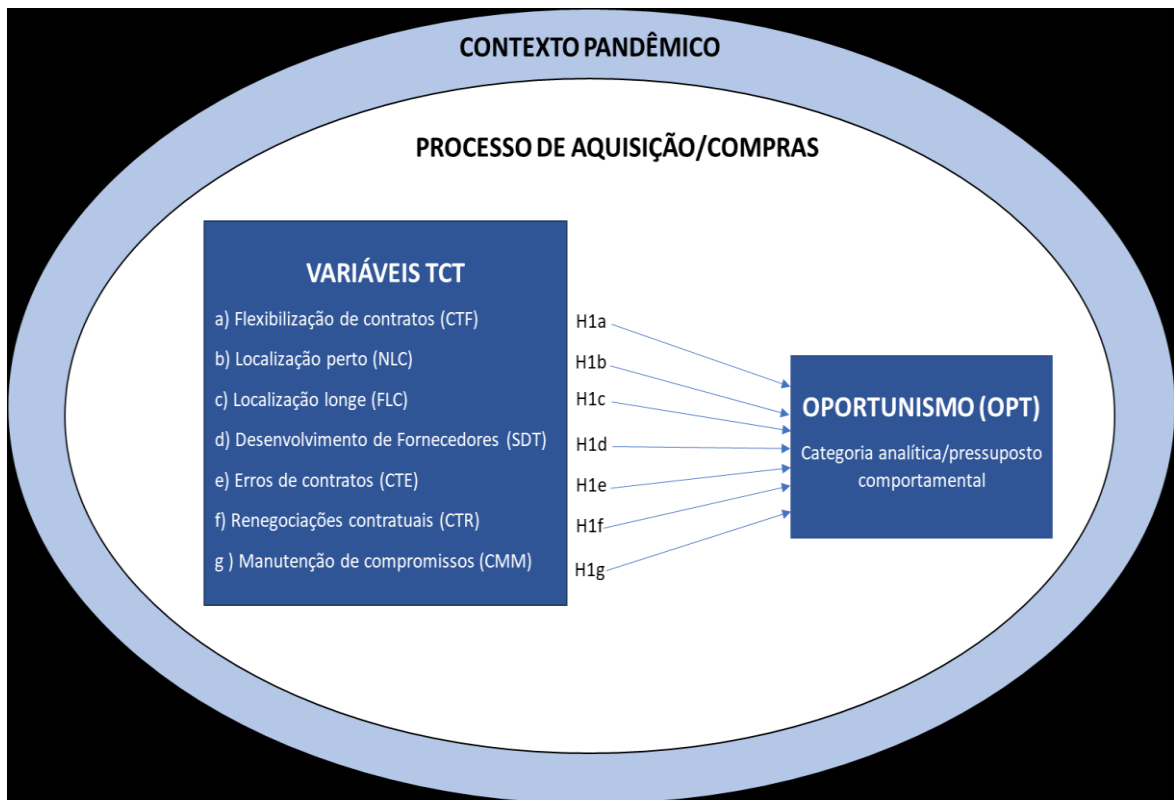
Do lado esquerdo menciona-se como variáveis dependentes:

- Flexibilização de contratos (CTF)
- Localização perto (NLC)
- Localização longe (FLC)
- Desenvolvimento de fornecedores (SDT)
- Erros de contratos (CTE)
- Renegociações contratuais (CTR)
- Manutenção de compromissos (CMM)

Do lado direito menciona-se a variável independente:

- Oportunismo (OPT)

Figura 7- Modelo Teórico de Análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresenta-se no modelo teórico de análise a relação entre sete variáveis da TCT que trataremos como dependentes e uma variável independente “oportunismo” a qual faz parte da categoria analítica/pressuposto comportamental que influencia direta ou indiretamente no processo de aquisição/compras de materiais; isso tudo dentro do contexto pandêmico, ou seja, como as variáveis relacionadas ao custo de transação impactam o comportamento oportunista no processo de compras, considerando o contexto da pandemia.

A partir desse frame teórico, levantam-se as hipóteses, ou seja, consiste em uma suposição utilizada para testar e validar uma solução proposta ao problema investigado, tratando-se da verificação empírica, que pode ser confirmada ou refutada, mas deve estar embasada teoricamente, de maneira a servir como orientação na busca de evidências, bem como explicitar o problema. (LAKATOS e MARCONI, 2003; GIL, 2010). Nesse contexto, levantam-se estas hipóteses:

✓ **Flexibilização de contratos**

O contrato é “um acordo de duas ou mais vontade (...) seja a criar uma relação de direito, isto é, dar nascimento a uma obrigação, ou a um direito real, seja a modificar ou extinguir uma relação preexistente, onde através da formalização contratual as empresas visam a minimização dos riscos relacionados aos preços, prazo de produção e crédito”. Se necessário os contratos derivativos, feitos através de termos aditivos são essenciais para que sejam incluídas cláusulas prevendo todas as contingências (BASSO APUD NOBRE, 1999, P. 30). Visto que os contratos estabelecem direitos entre as partes, reduz-se, portanto, a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Os argumentos acima levam a:

Hipótese 1a. A formalização contratual; assim como a elaboração de contratos derivativos, tendem a diminuir o comportamento oportunista

✓ **Localização perto (NLC)**

Decisões sobre a localização de empresas devem levar em consideração a quantidade de centros e canais de distribuição, entre outras variáveis que envolvem a logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SOUZA, 2009, BOWERSOX, CLOSS 2001). Empresas que levam em consideração a sua localização frente aos atores que fazem parte da sua rede de suprimentos, tendem a reduzir a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Hipótese 1b. Fornecedores localizados mais próximos tendem a um comportamento oportunista menor.

✓ **Localização longe (FLC)**

O fornecimento global é uma tendência que vem crescendo nas cadeias de suprimentos, sendo influenciado por diversos fatores, onde estar localizado próximo de seus fornecedores já não é um fator primordial uma vez que fabricantes buscam fornecedores com menor custo; porém são observados alguns gargalos como:

problema físico, a distância e o tempo, ou seja, um fornecedor distante significa um tempo maior e uma inércia maior para que as decisões se concretizem de fato (BRUNO DOS SANTOS SOUSA COSTA Y LEONARDO DANICH PONTES 2018). Desta forma, fornecedores localizados mais distantes geograficamente, podem ter comportamento oportunista maior, em função da sua importância relativa no que se refere ao risco da falta para o comprador.

Hipótese 1c. Fornecedores localizados mais distantes tendem a um comportamento oportunista maior.

✓ **Desenvolvimento de fornecedores (SDT)**

O desenvolvimento de um fornecedor pode ter dois objetivos: (1) realizar mudanças imediatas nas operações do fornecedor para assim reduzir problemas e (2) aumentar a habilidade do fornecedor para realizar suas próprias mudanças; relacionando-se a qualquer esforço realizado por uma empresa compradora junto a um fornecedor para aumentar seu desempenho e sua capacidade; cujo objetivo é atender às necessidades de suprimento de longo e curto prazo da empresa compradora ; abrangendo desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos; resultando em parcerias mais duradouras (LEENDERS ,1989; HARTLEY E JONES 1997, KRAUSE ,1999. HANDFIELD EL AL.2000; TONI E NASSIMBENI 2000).

Portanto, o comportamento oportunista do fornecedor pode ser amplificado caso ele perceba que é o melhor para atender às necessidades dos compradores, em termos de prazo, quantidade e qualidade.

Hipótese 1d. No processo de desenvolvimento de fornecedores pelas empresas compradoras o comportamento oportunista pode aumentar.

✓ **Erros de contratos (CTE)**

Quando a elaboração do contrato é feita de maneira ineficiente, estes apresentarão lacunas e inconsistências que deverão ser corrigidas posteriormente gerando custos; Contratos incompletos podem gerar lacunas, erros, e até omissões

contratuais, gerando oportunismo na relação e obviamente custos de transação (WILLIAMSON 1975, 2007). Os argumentos acima levam a:

Hipótese 1e. Erros contratuais, assim como contratos incompletos tendem a um comportamento oportunista maior por parte dos fornecedores.

✓ **Renegociações contratuais (CTR)**

Em algumas transações surgem elementos não identificados anteriormente, fazendo-se necessárias inúmeras renegociações posteriores, ocasionando o surgimento de custos, assim como, aumentando o comportamento oportunista uma vez que os envolvidos na transação firmarem contratos com incompletude, para que haja uma maleabilidade nas mudanças, principalmente em relação aos objetivos de cada agente. Pois os impasses propõem como solução mudanças para haver a continuidade da negociação (ARROSI 2018). MARTINS ET. AL. (2017), Os argumentos acima levam a:

Hipótese 1f. Renegociações contratuais tendem a um comportamento oportunista maior.

✓ **Manutenção de compromissos (CMM)**

Com o intuito de assegurar o suprimento de materiais e serviços, a função de compras formaliza suas operações através de contratos bem elaborados junto aos seus fornecedores, mantendo preços e prazos fixos durante um determinado período, facilitando a provisão em seus orçamentos (SLACK ET AL 1999, BAILY ET AL 2000).

Desta forma, o não cumprimento dos compromissos assumidos em contrato, por parte dos compradores, pode aumentar o comportamento oportunista por parte dos fornecedores.

Hipótese 1g. A manutenção dos compromissos firmados mediante a contratos bem elaborados, tendem a diminuir o comportamento oportunista.

3 METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser entendida como um procedimento formal, composta de um método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (MIGUEL, 2007; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos utilizados nas ciências assim como seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas; revelando os métodos adotados por um pesquisador em que há o detalhamento sobre o que está se pesquisando, quem são os sujeitos da pesquisa e quais as justificativas da seleção dos métodos e técnicas de coleta e análise das evidências (GERHARDT E SILVEIRA 2009, YIN 2010). Creswell (2010) faz a apresentação de três tipos de projetos: qualitativos, quantitativos e métodos mistos. Através do Quadro 7 demonstra-se as principais características de cada uma das abordagens de pesquisa.

A seguir, apresentam-se, de forma detalhada, os aspectos metodológicos que nortearam este estudo.

Quadro 7- Principais características dos métodos de coleta de dados

MÉTODOS QUANTITATIVOS	MÉTODOS MISTOS	MÉTODOS QUALITATIVOS
Predeterminado;	Tanto métodos predeterminados quanto emergentes;	Métodos emergentes;
Questões baseadas no instrumento;	Tanto questões abertas quanto fechadas;	Perguntas abertas;
Dados de desempenho, dados de atitudes, dados observacionais e dados de censo;	Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades;	Dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais;
Análise estatística,	Análise estatística e de texto;	Análise de texto e imagem;
Interpretação estatística.	Por meio de interpretação dos bancos de dados	Interpretação de temas e de padrões.

Fonte: Creswell (2010)

Uma pesquisa qualitativa é adequada quando o fenômeno de interesse é novo, dinâmico ou complexo e as variáveis relevantes não são facilmente identificadas. Também quando as teorias existentes não explicam o fenômeno (CRESWELL, 2007).

Segundo este autor, a abordagem qualitativa provê ao pesquisador um conhecimento mais profundo de um fenômeno e produz um alto nível de detalhes, onde nessa abordagem o contexto é intrínseco ao fenômeno.

Na abordagem quantitativa, normalmente o fenômeno estudado já foi totalmente descrito e documentado através de pesquisas anteriores. As questões de pesquisa são direcionadas a explicar relações entre variáveis pelo exame de variações. Esta abordagem permite ao pesquisador extrapolar a partir dos dados, com o intuito de desenvolver uma explicação mais geral do fenômeno (GOLICIC, 2005).

Métodos quantitativos de pesquisa são reconhecidos por utilizar métricas com objetivo de quantificação (RICHARDSON, 1999), recorrendo a técnicas matemáticas e estatísticas para coleta de informações e de tratamento (MARCONI; LAKATOS, 2003). Nos métodos quantitativos a coleta de dados priorizará os números ou dados transformáveis em números que possibilitem a análise de aceitar ou não hipótese já definidas (EISENHARDT, 1989).

Pesquisa quantitativa é o processo que analisa as teorias por meio de suas variáveis, coleta de dados que corroboram ou refutam as hipóteses. De forma geral os dados são coletados por instrumentos que medem atitudes analisados estatisticamente e por meio de teste das hipóteses (CRESWELL, 2010). Para Richardson, (1999), os métodos quantitativos de pesquisa são criticáveis por utilizar modelos quantificáveis das ciências naturais e adaptados aos estudos sociais, por considerar a separação entre fatos e contextos.

A terceira abordagem, que é a pesquisa de métodos mistos combina ou associa os métodos quantitativos e qualitativos. Esse tipo de pesquisa, segundo o autor, é mais do que uma simples coleta e análise de dois tipos de dados, já que implica no uso de duas abordagens em conjunto, de forma que a força geral do estudo seja superior ao que seria possível obter com as pesquisas quantitativa e qualitativa, isoladamente.

As pesquisas também podem ser classificadas de acordo com os seus objetivos gerais em três tipos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade do investigador com o problema de pesquisa, visando a torná-lo mais explícito (GIL, 2002). Triviños (1987) argumenta que o estudo exploratório possibilita ao pesquisador aumentar a

sua experiência sobre determinado problema. A pesquisa descritiva tem como propósito descrever com precisão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Por sua vez, as pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

A seguir, serão apresentados a estratégia de pesquisa e o projeto de pesquisa utilizados para a condução deste estudo.

3.1 Descrição de Metodologia

A natureza do presente estudo será a pesquisa aplicada; definida como atividades em que conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, a fim de obter e confirmar resultados, e se gerar impacto, tendo como objetivo a geração de conhecimentos para a aplicação prática de solucionar problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A abordagem metodológica escolhida foi a quantitativa, por analisar teorias por meio de suas variáveis e coletar dados que corroboram ou refutam as hipóteses; de forma geral os dados são coletados por instrumentos que medem atitudes analisados estatisticamente e por meio de teste das hipóteses; permite ao pesquisador extrapolar a partir dos dados, com o intuito de desenvolver uma explicação mais geral do fenômeno (GOLICIC; 2005 e CRESWELL; 2010).

Os objetivos metodológicos serão alcançados através da pesquisa exploratória, que tem por objetivo verificar teorias, assim como suas causas e reações, propondo uma maior familiaridade ao investigador o problema de pesquisa, com vistas a torná-las mais explícita (GIL, 2002). Consideramos também a pesquisa explicativa, uma vez que a mesma procura esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

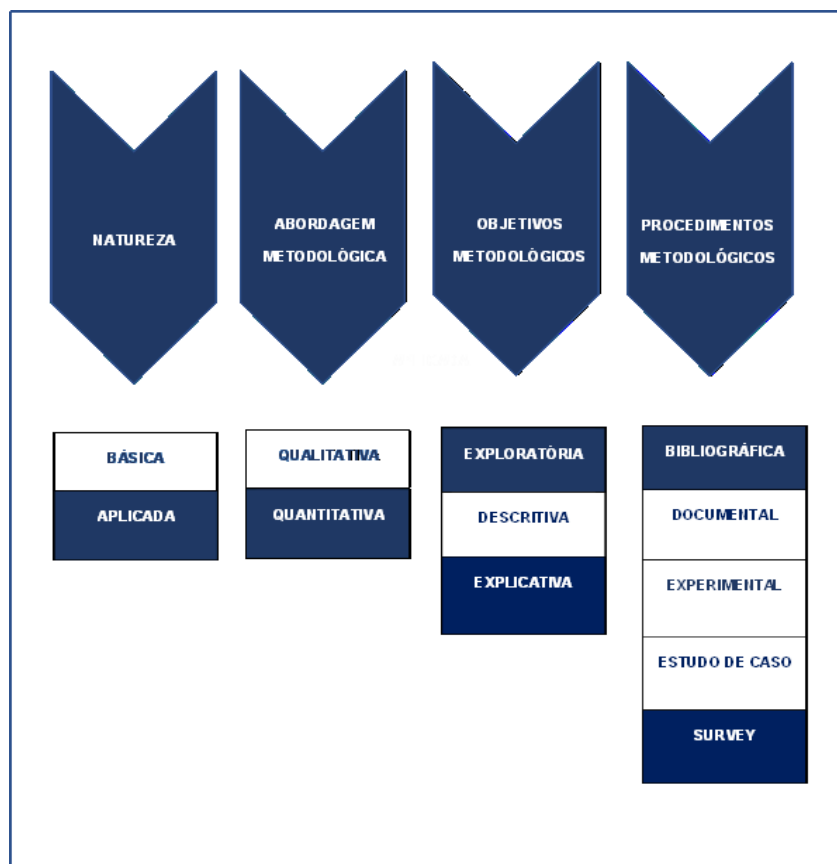
Já os procedimentos metodológicos utilizados foram a revisão bibliográfica, que fundamentou o presente estudo, assim como sustentou o desenvolvimento das questões que foram aplicadas junto aos fornecedores que fazem parte da rede de

suprimentos da empresa focal. Nessa pesquisa, a coleta será realizada por meio de um questionário, com perguntas elaboradas com base no objetivo de pesquisa e na fundamentação teórica deste estudo, onde será realizada a coleta de dados utilizando um formulário criado por meio do Google Forms e enviado por canais digitais

Para analisar os resultados da survey utilizou-se uma análise multivariada de regressão múltipla. Segundo (HAIR et al., 2009), técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (preditoras). Esse conjunto de variáveis independentes forma a variável estatística de regressão, também conhecida como equação de regressão ou modelo de regressão.

A Figura 8 apresenta a descrição da metodologia de pesquisa de forma esquemática.

Figura 8- Descrição da Metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado (anexo x) que conteve cinco perguntas relacionadas com as descrições das empresas como: ano de fundação, porte e região que a empresa está localizada, assim como cargo e setor de atuação do correspondente, e mais dez perguntas elaboradas a partir de toda a fundamentação teórica apresentada no presente trabalho. Esse questionário é nomeado *survey* com escala *Likert* de 5 pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), construído em plataforma eletrônica, e posteriormente enviados por e-mail para primeira e segunda camada (Tier1) de uma rede de fornecedores da empresa Alfa.

Elege-se essa organização privada pois trata-se de um uma companhia com uma robusta rede de fornecedores mundiais; atuante há mais de 70 anos como fornecedor global dos setores automóvel e industrial, responsável por gerar um volume de negócios aproximado de 12.600 milhões de euros, com cerca de 83.900 trabalhadores e mais de 1.900 registros de patentes em 2020; ocupando o segundo lugar no ranking das empresas mais inovadoras da Alemanha segundo o Instituto Alemão de Patentes e Marcas.

Para explorar os resultados da *survey*, será utilizada uma análise multivariada de regressão múltipla. Segundo (HAIR et al., 2009), técnica estatística que pode ser utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (preditoras). Esse conjunto de variáveis independentes forma a variável estatística de regressão, também conhecida como equação de regressão ou modelo de regressão. Nesta pesquisa, as variáveis dependentes são, Flexibilização de contratos (CTF), Localização perto (NLC), Localização longe (FLC), Desenvolvimento de fornecedores (SDT), Erros de contratos (CTE), Renegociações contratuais (CTR), Manutenção de compromissos (CMM) e a variável independente: Oportunismo (OPT).

3.3 Regressão Múltipla

A regressão múltipla (RM) utilizada para análise dos dados procurou seguir as cinco etapas propostas por (HAIR et al., 2019). A primeira etapa, trata dos objetivos da regressão, ou seja: que haja um problema de pesquisa adequado à análise por RM, que seja procurada uma relação estatística e não funcional entre as variáveis de

análise e que sejam definidas a priori as variáveis dependentes e independentes. Nesse sentido, primeiro estágio da RM é, portanto, apresentado no capítulo 2 dessa dissertação, Revisão da Literatura.

A segunda etapa, estabelece a necessidade de um planejamento para análise de RM. Esse planejamento, deve levar em conta a definição do tamanho da amostra, determinação das relações únicas de dependência e a natureza das variáveis independentes. O tamanho da amostra em RM talvez seja o elemento mais influente sob o controle do pesquisador no planejamento da pesquisa (HAIR et al., 2019), contudo muitas vezes a quantidade das respostas retornadas dependerá dos recursos à disposição do pesquisador, como, por exemplo, tempo e recursos financeiros. Os efeitos do tamanho da amostra podem ser vistos mais diretamente no poder estatístico do teste de significância e na generalização do resultado. Nesta pesquisa, foram enviados questionários para 179 empresas e retornaram 124 questionários considerados válidos. Utilizando o software GPower® 3.1.9.7 foi possível calcular o tamanho adequado da amostra utilizando os seguintes parâmetros: poder estatístico 0,80, $\alpha=0,05$ e tamanho do efeito 0,176, os quais retornaram um tamanho de amostra igual a 89 empresas. Desta forma, o tamanho da amostra mostrou-se adequado. Determinação das relações únicas de dependência e a natureza das variáveis independentes podem ser verificadas no modelo teórico proposto no Capítulo 2.

Na terceira etapa, procurou-se atender as suposições da RM, quais sejam: linearidade do fenômeno, teste homoscedasticidade (variância iguais), independência dos resíduos e normalidade dos resíduos. Para verificar as suposições dessa etapa, utilizou-se o software SPSS® Statistics 27. Os resultados são apresentados na seção de resultados.

Na quarta etapa da análise de RM optou-se pela técnica de regressão que seleciona as variáveis independentes para otimização da previsão (Stepwise). Em seguida verificou-se se a variável estatística da regressão satisfaz as suposições da análise de significância estatística (R^2 , R^2 ajustado, erro padrão, significância dos coeficientes de regressão).

Na quinta etapa foi realizada a interpretação da variável estatística de regressão (modelo), observando os coeficientes de regressão, a importância relativa das variáveis independentes e, também, a multicolinearidade e seus efeitos.

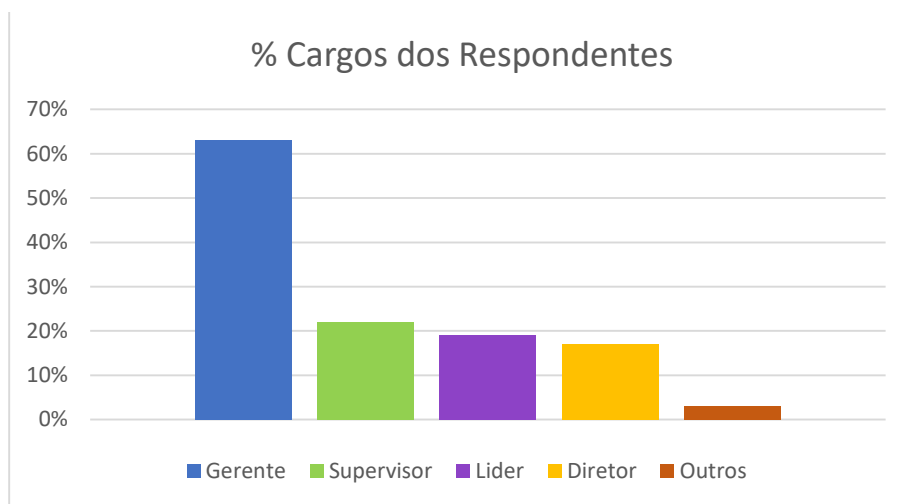
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.

Neste capítulo, seguem os resultados da pesquisa empírica, obtidos a partir da análise dos dados coletados e de acordo com os procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior.

4.1 Caracterização da amostra.

Conforme apresenta a Figura 9, o cargo de gerência obteve o maior percentual dos respondentes com (63%), seguido pelos supervisores que representaram (22%), a seguir os líderes com (19%), logo após os diretores perfazendo um percentual de (17%), ficando para outros cargos (3%).

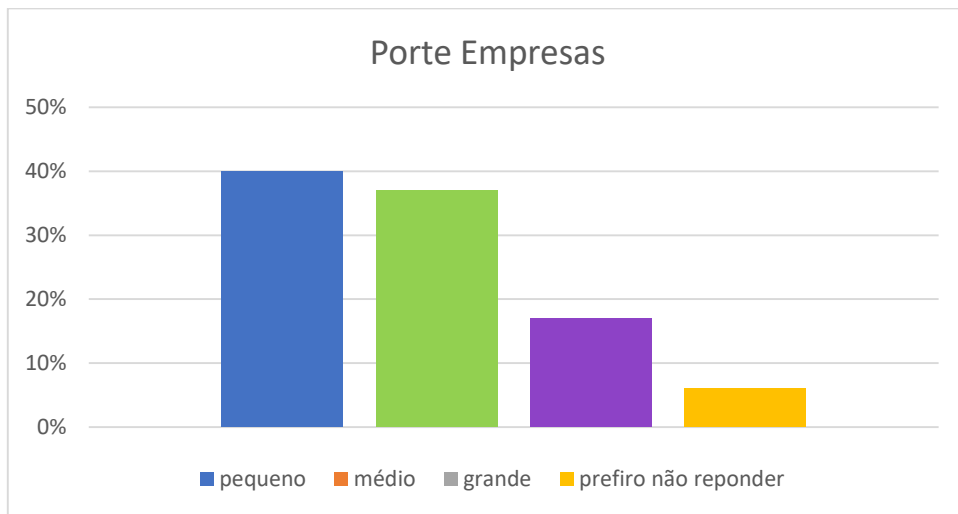
Figura 9- Cargos dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 10 é possível identificar o percentual relacionado ao porte das empresas respondentes; com maior percentual destaca-se as empresas de pequeno porte (40%), em seguida as empresas de médio porte com (37%), logo após as de grande porte perfazendo um percentual de (17%), restando (6%) de empresas que optaram por não declarar o faturamento/porte da empresa.

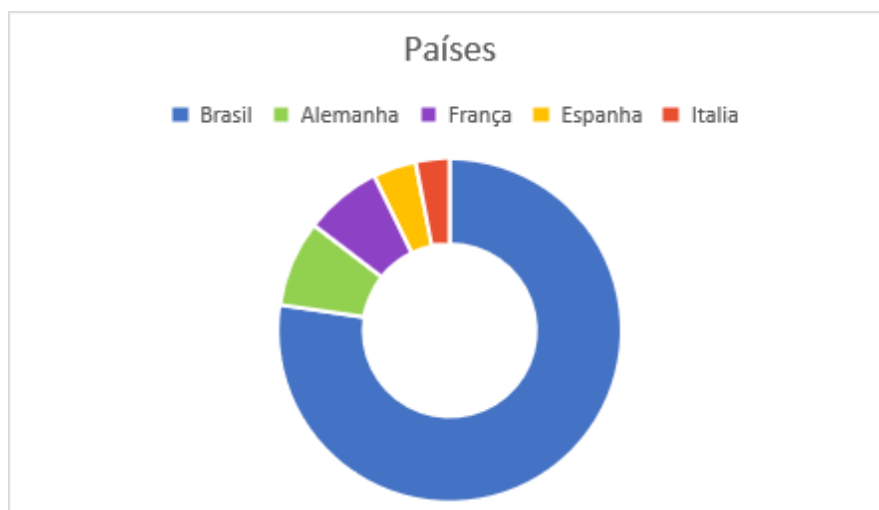
Figura 10- Porte Empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 11 apresenta a quantidade de respondentes por países; os fornecedores situados no Brasil foram os responsáveis pelo maior número de surveys respondidas (96), seguindo por fornecedores situados na Europa, sendo Alemanha (10), França (9), Espanha (5) e Itália (4) empresas.

Figura 11- Países respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Visto que as empresas brasileiras obtiveram uma maior representatividade no total dos respondentes, optou-se por unificar os questionários respondidos por empresas nacionais e empresas internacionais. Caso haja continuidade desse estudo

faz-se necessário follow-up junto aos fornecedores do exterior a fim de se obter um maior número de respondentes, produzindo um (n) significativo para comparações posteriores.

4.2 Resultados da RM

Os dados coletados a partir dos questionários aplicados a 124 empresas foram tabulados no MS Excel® e exportados para o Software SPSS® Statistics 27. Foi então realizada a regressão múltipla com as variáveis constantes da tabela X1.

Tabela X 1 Descrição e tipo das variáveis

Variável	Descrição	Tipo
CTF	Flexibilização de contratos	Independente
NLC	Localização perto	Independente
FLC	Localização longe	Independente
SDT	Desenvolvimento de fornecedores	Independente
CTE	Erros de contratos	Independente
CTR	Renegociações contratuais	Independente
CMM	Manutenção de compromissos	Independente
OPT	Oportunismo	Dependente

Fonte: Elaborado pelo autor

A confiabilidade da escala utilizada é um elemento importante para a pesquisa, pois revela até que ponto a escala produz resultados consistentes caso as medições sejam feitas repetidamente (MALHOTRA, 2006). A confiabilidade é também uma estimativa do grau em que uma mensuração é livre de erro aleatório (COOPER; SCHINDLER, 2003). Nesse trabalho, para o coeficiente de confiabilidade, foi utilizado o Alpha de Crombach, que apresentou um valor de 0,715. O limite inferior para o Alpha de Crombach geralmente aceito é de 0,70, podendo ser de 0,60 caso a pesquisa seja exploratória (HAIR et al., 2019).

A Tabela X2 apresenta a matriz de correlação entre todas as sete variáveis independentes e suas correlações com a dependente (OPT – Oportunismo). Ao observar os valores da matriz de correlação, olhando-se a última linha de dados é possível verificar que a variável CTF (Flexibilização de contratos) é a que tem a maior

correlação com a variável dependente (0,540). Essa variável será então a primeira a ser utilizada na estimação do modelo pelo método *stepwise* (ver tabela X4).

Tabela X 2- Matriz de correlações entre as variáveis independentes

	CTF	NLC	FLC	SDT	CTE	CTR	CMM	OPT
CTF	--							
NLC	,414**	--						
FLC	,484**	,670**	--					
SDT	,480**	0,064	0,076	--				
CTE	,724**	,451**	,444**	,416**	--			
CTR	,496**	,421**	,359**	,438**	,589**	--		
CMM	-,290**	-0,156	-,294**	-,236**	-,401**	-0,116	--	
OPT	,540**	,242**	,019	,503**	,513**	,277**	-,106	--

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A linearidade dos dados pode ser confirmada, pois não exibe qualquer padrão não-linear na análise dos resíduos. A suposições de normalidade e a homocedasticidade não foram suportadas pela análise dos resíduos. Contudo, segundo (HAIR et al., 2019), amostras maiores reduzem o efeito nocivo da não normalidade. Em amostras pequenas de 50 ou menos observações, especialmente se forem menores que 30, desvios da normalidade podem ter impacto substancial nos resultados, contudo, para amostras maiores de 200 observações, os mesmos impactos podem ser negligenciados. Como esse estudo obteve 124 observações, decidiu-se pela continuidade das análises em função do tamanho da amostra.

Para testar os fatores relacionados ao custo de transação que impactam o comportamento oportunista de fornecedores em um processo de aquisição/compras, foi realizada, conforme apresentado anteriormente, uma análise de regressão linear pelo método *stepwise*, usando os sete fatores influenciadores como variáveis independentes e o comportamento oportunista como variável dependente, respectivamente. A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F (6,117) = 20,796; $p < 0,00$; $R^2 = 0,516$]. Os resultados são mostrados nas Tabela X3 e X4.

Tabela X 3- Resultados da amostra

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	70,442	1	70,442	50,093	,000 ^b
Resíduo	171,558	122	1,406		
Total	242,000	123			
2 Regressão	89,179	2	44,590	35,305	,000 ^c
Resíduo	152,821	121	1,263		
Total	242,000	123			
3 Regressão	101,355	3	33,785	28,826	,000 ^d
Resíduo	140,645	120	1,172		
Total	242,000	123			
4 Regressão	115,506	4	28,876	27,166	,000 ^e
Resíduo	126,494	119	1,063		
Total	242,000	123			
5 Regressão	120,721	5	24,144	23,491	,000 ^f
Resíduo	121,279	118	1,028		
Total	242,000	123			
6 Regressão	124,890	6	20,815	20,796	,000 ^g
Resíduo	117,110	117	1,001		
Total	242,000	123			

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela X3 apresenta um quadro resumo dos passos utilizados no método *stepwise* e as respectivas medidas de ajuste geral do modelo. As três primeiras variáveis adicionadas à equação (CTF, SDT e FLC) faz uma contribuição substancial ao ajuste geral do modelo, com significativo aumento no R^2 e R^2 ajustado, ao mesmo tempo em que diminui o erro padrão da estimativa. Se observarmos apenas essas três variáveis, podemos constatar que elas representam 40% da variação em comportamento oportunista. Mais três variáveis são incluídas ao modelo (NLC, CTE e CTR), contudo apesar de estatisticamente significantes suas contribuições são menores. A tabela X4 também nos mostra que o pré-requisito de independência dos resíduos também foi atendido visto que o teste Durbin-Watson apresentou um valor de 1,942. A estatística Durbin-Watson varia de zero a quatro, com um valor de 2,0 indicando zero autocorrelação.

Tabela X 4- Resumo do modelo

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Sig. Mudança F	Durbin-Watson
					Mudança de R ²	Mudança F	df1	df2		
1	,540 ^a	0,291	0,285	1,18584	0,291	50,093	1	12	0,000	
2	,607 ^b	0,369	0,358	1,12383	0,077	14,836	1	12	0,000	
3	,647 ^c	0,419	0,404	1,08261	0,050	10,389	1	12	0,002	
4	,691 ^d	0,477	0,460	1,03101	0,058	13,312	1	11	0,000	
5	,706 ^e	0,499	0,478	1,01380	0,022	5,074	1	11	0,026	
6	,718 ^f	0,516	0,491	1,00047	0,017	4,166	1	11	0,043	1,942

a. Preditores: (Constante), CTF.

b. Preditores: (Constante), CTF e SDT.

c. Preditores: (Constante), CTF, SDT e FLC

d. Preditores: (Constante), CTF, SDT, FLC e NLC.

e. Preditores: (Constante), CTF, SDT, FLC, NLC e CTE

f. Preditores: (Constante), CTF, SDT, FLC, NLC, CTE e CTR.

g. Variável Dependente: OPT.

A análise dos coeficientes das variáveis predictoras permitiu identificar que as variáveis Flexibilização de contratos ($\beta = 0,363$; $t = 3,543$; $p < 0,05$), Localização perto ($\beta = 0,327$; $t = 3,581$; $p < 0,001$), Localização longe ($\beta = -0,463$; $t = -5,039$; $p < 0,001$), Desenvolvimento de fornecedores ($\beta = 0,300$; $t = 3,778$; $p < 0,001$), Erros de contratos ($\beta = 0,286$; $t = 2,799$; $p < 0,05$) e Renegociações contratuais ($\beta = -0,175$; $t = -2,041$; $p < 0,05$) são preditores do comportamento oportunista. A tabela X5 apresenta o detalhamento desses resultados.

Tabela X 5 - Coeficiente do modelo estatístico final

	Coeficientes ^a					Estatísticas de colinearidade	
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados				
Modelo 6	B	Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
(Constante)	1,845	0,528		3,493	0,001		
CTF	0,325	0,092	0,363	3,543	0,001	0,393	2,543
SDT	0,324	0,086	0,300	3,778	0,000	0,654	1,528
FLC	-0,726	0,144	-0,463	-5,039	0,000	0,490	2,040
NLC	0,408	0,114	0,327	3,581	0,000	0,496	2,017
CTE	0,333	0,119	0,286	2,799	0,006	0,395	2,531
CTR	-0,206	0,101	-0,175	-2,041	0,043	0,564	1,772

a. Variável Dependente: OPT

b.

Através da análise dos resultados foi possível confirmar algumas hipóteses trazidas no capítulo 2.3 **Apresentação do modelo e desenvolvimento das hipóteses**; assim como refutar outras. Abaixo no quadro 8 e 9 confronta-se as hipóteses x resultados obtidos.

Quadro 8 Hipóteses confirmadas

VARIÁVEIS	HIPÓTESES	RESULTADO ESTUDO
Desenvolvimento de fornecedores (SDT)	No processo de desenvolvimento de fornecedores pelas empresas compradoras o comportamento oportunista aumentar.	A variável relacionada ao Desenvolvimento de fornecedores (SDT) apontou significativa influência na presença do comportamento oportunista
Erros de contratos (CTE)	Erros contratuais, assim como contratos incompletos tendem a um comportamento oportunista maior por parte dos fornecedores.	Erros de contratos (CTE) também apresentaram grande influência na presença do comportamento oportunista

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 9- Hipóteses Refutadas

VARIÁVEIS	HIPÓTESES	RESULTADO ESTUDO
Localização perto (NLC)	Fornecedores localizados mais próximos tendem a um comportamento oportunista menor.	Segundo mostraram os resultados, a questão da localização geográfica perto (NLC) obteve o maior coeficiente, ou seja, maior influência na percepção de comportamentos oportunistas
Localização longe (FLC)	Fornecedores localizados mais distantes tendem a um comportamento oportunista maior.	A Localização longe (FLC) apresentou impacto negativo na percepção de comportamentos oportunista, ou seja, quanto mais os fornecimentos provenientes de empresas localizadas distantes foram afetados, menor o comportamento oportunista
Renegociações contratuais (CTR)	Renegociações contratuais tendem a um comportamento oportunista maior.	Renegociações contratuais (CTR), quanto maior quantidade de contratos que precisaram ser renegociados, menor o comportamento oportunista
Flexibilização de contratos (CTF)	A flexibilização contratual; assim como a elaboração de contratos derivativos, tendem a diminuir o comportamento oportunista	A Flexibilização de contratos (CTF), assim como Erros de contratos apresentaram grande influência na presença do comportamento oportunista

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa, foi identificar quais fatores relacionadas ao custo de transação impactaram no comportamento oportunista na relação entre empresas da primeira e segunda camada (tier) de uma rede de fornecedores da indústria automotiva durante o contexto pandêmico.

Segundo mostraram os resultados, a questão da localização geográfica perto (NLC) obteve o maior coeficiente, ou seja, maior influência na percepção de comportamentos oportunistas. Empresas localizadas mais próximas de seus fornecedores são menos criteriosas e cautelosas na elaboração dos contratos; em decorrência dessas lacunas contratuais, fornecedores tendem a ter um maior comportamento oportunista. Outro fator relevante é a especulação que ocorre no meio empresarial, a qual contribui para que os fornecedores aproveitem da situação favorável ou até mesmo desfavorável em que se encontram seus clientes para exercer comportamento oportunista (CADEB; GALLO, 2007; MONDELLI E ZYLBERSZTAJN, 2008).

A Flexibilização de contratos (CTF), assim como Erros de contratos (CTE) também apresentaram grande influência na presença do comportamento oportunista; fatos esses que são explicados através da incompletude dos contratos, gerando lacunas, erros, omissões contribuindo com o aparecimento do comportamento oportunista. Logo a revisão contratual e a elaboração de contratos derivativos que incluem cláusulas prevendo todas as contingências são cruciais para resguardar as empresas nos quesitos: preço, prazo de produção e crédito. (BAILY ET AL 2000; WILLIAMSON, 2007; BENSANKO,2006; FORGIONI,2006; WEDEKIN,2007).

A variável relacionada ao Desenvolvimento de fornecedores (SDT) apontou significativa influência na presença do comportamento oportunista; nesse contexto as empresas contratantes participam efetivamente dos processos, visando a redução dos problemas, a melhora na habilidade e o aumento produtividade dos seus fornecedores. Essa proximidade entre empresa e fornecedor tende a fomentar o comportamento oportunista visto que a empresa compradora desprende desde esforços limitados no tocante ao acompanhamento e avaliação superficial dos processos e até mesmo de esforços extensivos relacionados a investimentos em espécie (HANDFIELD EL AL.2000; TONI E NASSIMBENI 2000),

A Localização longe (FLC) apresentou impacto negativo na percepção de comportamentos oportunistas, ou seja, quanto mais os fornecimentos provenientes de empresas localizadas distantes foram afetados, menor o comportamento oportunista. Empresas localizadas mais distantes geograficamente de seus fornecedores, são mais criteriosas na análise e seleção dos mesmos; formulando contratos internacionais de maneira detalhada e primorosa sendo vinculados a dois ou mais sistemas jurídicos extraterritoriais, munindo-se de salvaguardas e conseqüentemente sofrendo menos com impactos dessa ordem (BAKER ET AL., 2002; JUNIOR 2004).

Renegociações contratuais (CTR), quanto maior quantidade de contratos que precisaram ser renegociados, menor o comportamento oportunista. Em algumas situações a conduta situacionista leva os envolvidos nas transações buscarem resultados mais eficiente, e então firmarem contratos com incompletude, para que haja uma maleabilidade nas mudanças, principalmente em relação aos objetivos de cada agente. Tais impasses propõem como solução mudanças contratuais até que haja a continuidade da negociação, diminuindo assim o comportamento oportunista dos fornecedores (ARROSI 2018).

6 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo dessa dissertação foi identificar quais fatores relacionadas ao custo de transação (TCT) possuem maior influência na percepção de comportamentos oportunistas no processo de aquisição/compras, entre empresas da primeira e segunda camada (tier) de uma rede de fornecedores da empresa Alfa durante o contexto pandêmico.

Apesar de existirem trabalhos que tratam esses temas de forma isolada, não foram encontrados estudos específicos que abordassem esses temas de forma combinada, nos quais um influenciasse o outro, isto é, a combinação entre esses temas não foi estudada de forma sistemática na literatura. Sendo assim, foi realizado um amplo aprofundamento teórico com base em três principais pontos: Rede de Suprimentos, Teoria da Transação de Custos (aquisição/compras de materiais) e a categoria analítica “Oportunismo” que chamamos de pressuposto comportamental.

A partir da inter-relação entre esses pontos teóricos, foram geradas sete proposições dispostas em um modelo que permitiu identificar quais fatores relacionadas ao custo de transação possuem maior influência na percepção de comportamentos oportunistas de uma rede de fornecedores durante o contexto pandêmico no tocante a aquisição/compras de materiais.

Para testar a validade prática destas proposições, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionários (survey) junto aos fornecedores que fazem parte da rede de suprimentos da empresa Alfa; obteve-se um número significativo de respondentes (124 empresas) os quais foram consideráveis para refutar esse estudo.

Conforme a discussão dos resultados que relacionou o padrão teórico e proposições com o padrão observado na pesquisa de campo, seguem, nos itens abaixo, as conclusões dos principais pontos, além das limitações e das sugestões de estudos futuros.

6.1 Sobre os Objetivos Gerais e Específicos

O presente estudo conseguiu atingir seu principal objetivo; sendo possível identificar as variáveis mais relevantes para que houvesse a presença do comportamento oportunista no processo de aquisição/compras no contexto pandêmico. Alguns fatores como: localização geográfica perto (NLC), A Flexibilização de contratos (CTF), Erros de contratos (CTE) e Desenvolvimento de fornecedores (SDT) demonstraram alta associação com o comportamento oportunista

Quanto aos objetivos específicos, neste item, eles são retomados de modo a apresentar o nível de alcance de cada um deles, conforme a seguir:

- a) **Estabelecer as hipóteses entre os fatores associados à TCT e a categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo).** Através da revisão da literatura e a inter-relação entre os pontos teóricos Rede de Suprimentos, Teoria da Transação de Custos e a Categoria Analítica “oportunismo” conseguimos estabelecer as hipóteses que nortearam o presente estudo.
- b) **Identificar quais fatores associados à TCT impactam positivamente ou negativamente os processos de compra de matéria prima, considerando**

a categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo). Por meio dos questionários aplicados junto aos fornecedores da empresa Alfa, apresentamos por meio de RM os resultados, conseguindo identificar quais fatores impactaram positivamente ou negativamente no surgimento do comportamento oportunista.

- c) **Analisar as relações entre os fatores associados à TCT e a categoria analítica selecionada para a pesquisa (oportunismo).** Mediante as apresentações dos resultados, analisamos a relação entre os fatores associados a TCT e a categoria analítica/pressuposto comportamental selecionado “oportunismo”; conseguindo confirmar algumas hipóteses, assim como refutar outras proposições.

6.2. Comentários finais

Este estudo apresenta contribuição teórica na literatura de redes de suprimentos uma vez que contribui com a construção de novas proposições teóricas que ajudam pesquisadores a compreenderem as relações existente entre os fatores da Teoria Custos de Transação (TCT) associados a variável/pressuposto comportamental “oportunismo” frente ao processo de aquisição/compras de materiais. Além das contribuições teóricas, o trabalho colaborou com a prática gerencial, sendo recomendável que:

- ✓ Mesmo que as empresas estejam localizadas próximas aos seus fornecedores deverão utilizar de salvaguardas contratuais assim como manter sigilo com relação as informações empresariais, evitando dessa forma as especulações comerciais e conseqüentemente diminuindo o comportamento oportunista.
- ✓ Os contratos de aquisições/compras de materiais precisam ser completos para resguardar as empresas nos quesitos: preço, prazo de produção e crédito. A revisão assim como a elaboração de contratos derivativos, são essenciais para diminuir as lacunas e conseqüentemente reduzir o comportamento oportunista.
- ✓ Empresas que estejam envolvidas no processo de desenvolvimento dos seus fornecedores precisam encontrar uma linha tênue com relação aos esforços despendidos junto aos parceiros, uma vez que proximidades exageradas,

assim como altos investimentos, tendem a aumentar o comportamento oportunista.

. Como limitações deste estudo, pode-se citar, primeiramente, o fato de a pesquisa ter sido realizada apenas na rede de fornecedores de 1ª a 2ª linha de uma empresa atuante no setor automobilístico durante o contexto pandêmico, ou seja, os resultados obtidos podem apresentar características específicas do setor. A 2ª limitação, refere-se algumas hipóteses que não foram confirmadas relacionadas aos fatores: localização perto(NLC), localização longe (FLC), Renegociações contratuais (CTR) e Flexibilização de contratos(CTF) dando precedente para novas pesquisas ratificarem ou refutar os resultados apresentados.

Pesquisas futuras poderão testar outras variáveis/ pressupostos comportamentais como: Incerteza, Especificidade de ativos, Racionalidade e Frequência, que influenciam direta ou indiretamente no processo de aquisição/compras de materiais. Torna-se interessante investigar empresas atuantes em outros segmentos a fim de comparar os resultados obtidos. Uma vez que as pesquisas foram realizadas dentro do contexto pandêmico, é instigante investigar se os desafios encontrados durante a pandemia influenciaram nos resultados da pesquisa, ou seja, precisamos repetir esse estudo fora do contexto pandêmico.

REFERÊNCIAS

- ARBAGE, ALESSANDRO PORPORATTI. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de Caso em Estruturas de Governança Híbridas do Sistema Agroalimentar do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. 280 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ANDERSON. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. **Marketing Science**, v.4 (Summer), p.234-254, 1985.
- AUGUSTO CLEICIELE ALBUQUERQUE AT AL., Cadeia de suprimentos: uma análise a partir da teoria dos custos de transação, da teoria dos custos de mensuração e da visão baseada em recursos, **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, Abr./jun. 2015.
- AGNES DE SOUZA COSTA¹ GLINDA SÂMIA DA SILVA FÔRO² JEFERSON DE LIMA VIEIRA; **COVID-19 e as cadeias de suprimentos: uma revisão bibliográfica dos principais impactos no Brasil**. Doi: 10.31994/rvs.v11i2.687
- ARBAGE, A.P. Coordenação: um conceito fundamental no âmbito da teoria geral da administração. **Revista Eletrônica de Administração**, v.7, n.2, maio, Porto Alegre, 2001.
- BARMAN, ABHIJIT , RUBI DAS, PIJUS KANTI DE. **Impact of Covid-19 on the Food Supply Chain: Interruptions and Recovery Strategy** - Ciências Comportamentais, Volume 2.
- BRAZIOTIS, CHRISTOS ET AL. Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 18, n. 6, p. 644-652, 2013.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2010. BARBIERI, J. C; MACHLINE, C. **Logística hospitalar, teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S.; CHOI, T. Y. Toward the theory of the supply chain. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 89–97, 2015.

COASE, R. **The Nature of the Firm**. *Economica*, London, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937).

CORRÊA, H. L. Changes in the role of production and operations management in the new economy. **Journal of Operations and Supply Chain Management (JOSCM)**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2008.

COSTA, AGNES DE SOUZA, GLINDA SÂMIA DA SILVA FÔRO, JEFERSON DE LIMA VIEIRA. Covid-19 e as Cadeias de Suprimentos: Uma Revisão Bibliográfica dos Principais Impactos no Brasil. **Revista Vienna Sapiens V.11**.

COOPER, M.C. & ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.4, n.2, 1993.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply Chain Management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-13, 1997.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.65-83, 2000.

CHAKRABORTY SAMIT, MANIK CHANDRA BISWAS. Impact of COVID-19 on the textile, apparel and fashion manufacturing industry supply chain: Case study on a ready-made garment manufacturing industry; **Journal Of Supply Chain Management Logistics and Procurement** vol 3. No.2, 2020.

CHAKRABORTY, I.; MAITY, P. COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention, **Science of The Total Environment**, v. 728, n. 138882, 2020

CHOI, T. M. Innovative 'Bring-Service-Near-Your-Home' Operations Under Corona-Virus (COVID-19/SARSCoV-2) the Outbreak: Can Logistics Become the Messiah? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 101961, 2020.

CHOI, T. Y.; ROGERS, D.; VAKIL, B. O coronavírus é um alerta para a gestão da cadeia de suprimentos. **Harvard Business Review Brasil**. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/o-coronavirus-e-um-alerta-para-a-gestao-da-cadeia-desuprimentos/>. Acesso em: 05 de Set. 2021.

CHRISTOPHER W. CRAIGHEAD, DAVID J. KETCHEN JR, JESSICA L. DARBY - Pandemics and Supply Chain Management Research: Toward a Theoretical Toolbox, 2020- **Decision Sciences** Volume 51 Number 4 August 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAI, TINGLONG , MUHAMMAD H. ZAMAN , WILLIAM V. PADULA PATRICIA. **Supply Chain Failures Amid Covid-19 Signal A New Pillar For Global Health Preparedness** - June 2020 DOI: 10.1111/jocn.1540.

DENTE, S.; HASHIMOTO, S. COVID-19: **A pandemic with positive and negative outcomes on resource and waste flows and stocks. Resources, conservation, and recycling**, v. 161, 104979, 2020.

DEEPANKAR SINHA, VIRUPAXI BAGODI E DEBASRI DEY (2020): The supply chain interrupt structure Post COVID-19: **A System Dynamics Model**, DOI: 10.1177 / 0015732520947904.

ESPER, TERRY L. Supply Chain Management Amid The Coronavirus Pandemic. **Journal of Public Policy & Marketing 2021, Vol. 40(1) 101-102** ^a **American Marketing Association 2020 Article reuse guidelines:** DOI: 10.1177/0743915620932150.

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

FLYNN, BARBARA, DAVID CANTOR, MARK PAGELL, KEVIN J, ARASH AZADEGAN. Introduction To Management Supply Chains Beyond Covid-19 - Preparing For The Next Global Mega-Disruption. **Journal of Supply Chain Management, 2021**.

FRAZIER, G.L.; ROTH, V. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. **Journal of Marketing Research**, 27 (May),

p.196-208, 1990.

FREITAS, H. et al. O Método de pesquisa Survey. **Revista de Administração**, 2000. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf.

G. Baker, R. Gibbons, K.J. Murphy . **Contratos relacionais e a teoria da empresa** Revista Trimestral de Economia, 117 (1) (2002), pp. 39-84 - [.doi.org/10.1162/003355302753399445>](https://doi.org/10.1162/003355302753399445)

GARCIA JUNIOR, Armando Alvares. **Direito Internacional**: questões atuais. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

GHORI, IMRAN.- **How COVID-19 Is Affecting The Global Supply Chain**. Disponível em: <https://news.ucr.edu/articles/2020/04/29/how-covid-19-affecting-global-supplychain>. Acesso em: 09 de dez. 2020.

GOLAN, MAUREEN S., LAURA H. JERNEGAN, IGOR LINKOV- Trends And Applications Of Resilience Analytics In Supply Chain Modeling: Systematic Literature Review In The Context Of The Covid-19 Pandemic. **Environment Systems and Decisions** (2020) 40:222–243 DOI 10.1007/s10669-020-09777.

GURGEL ROQUE FERNANDO- Adoção de tecnologias da indústria 4.0 no contexto das pequenas e médias empresas- download **Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação Administração da Universidade Paulista** Acesso em 30 de Nov 2021- https://www.unip.br/cursos/pos_graduacao/strictosensu/administracao/dissertacoes_defendidas_2020.aspx.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAREN, P.; SIMCHI-LEVI, D. “How Coronavirus Could Impact the Global Supply Chain by Mid-March. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/02/how-coronavirus-could-impact-the-globalsupply-chainby-mid-march>. Acesso em: 24 Out. de 2020.

HAMACHER, SCAVARDA - Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil- DOI 10.1590/S1415-65552001000200010

HEDWALL, M. The ongoing impact of COVID-19 on global supply chains. **World Economic Forum**, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/ongoing-impact-covid-19-globalsupply-chains/>. Acesso em: 28 de Jan. 2021.

JUSBRASIL. **Artigo 9 do Decreto Lei nº 4.657 de 04 de setembro de 1942**. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11367039/artigo-9-do-decreto> lei-n-4657-de-04-de-setembro-de-1942> Acesso em: 09 nov 2021.

KUMAR, A. Covid 19: **Effect of the Pandemic on Logistics and Supply Chain**. Disponível em: <https://www.entrepreneur.com/article/349420>. Acesso em: 14 de Abr. de 2020.

KUMARPAUL, SANJOYL, SHAHRIAR KAISAR, MD. ABDULMOKTADIR. **Covid-19 Pandemic Related Supply Chain Studies: A Systematic Review**. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271>

LAMBERT, DOUGLAS M., GRANT, DAVID BRYAN AT AL. **Fundamentals of Logistics Management**. European Edition, New York, London: Irwin McGraw-Hill, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de pesquisa metodológica científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

LENKA VESELOVSKÁ (2020). Supply chain disruptions in the context of early stages of the global COVID-19 outbreak. **Problems and Perspectives in Management**, 18(2), 490-500. doi:10.21511/ppm.18(2).2020.40.

MAHAJAN, KANIKA, SHEKHAR TOMAR. **Here Today, Gone Tomorrow: COVID-19 and Supply Chain Disruptions**. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3596720. Acesso em: 07 de nov. 2020.

MING, WAI KIT, JINAN. The Covid-19 Epicenter - The Tragic Failure Of Global Supply Chain Of Medical Supplies. **University, China- AT.**: 24 November 2020. doi: 10.3389/fpubh.2020.56288.

MOHAMED, REHAB, ABDEL NASSER H.ZAIED. **Evaluate The Impact Of Covid-19 Prevention Policies On Supply Chain Aspects Under Uncertainty.** <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100240>.

MVD DE ASSUNÇÃO¹, M. MEDEIROS. **Resiliência das cadeias de suprimentos brasileira com os impactos da covid-19** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande de Norte ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3384-18991>.

MACHLINE CLAUDE - **Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil**, 2011: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300003>.

NORTH, D.C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Instituto Liberal, 38 p., 1992.

NEMBHARD, INGRID M., LAWTON R. BURNS, STEPHEN M. SHORTELL. **MphResponding To Covid-19: Lessons From Management Research.** | April 17, 2020. DOI 10.1056/CAT.20.0111.

PESSALI, H.; FERNÁNDEZ, R. Teoria dos Custos de Transação e Abordagens Evolucionistas: Análise e Perspectivas de um Programa de Pesquisa Pluralista. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.21, n. 2(82), p.99-116, 2001.

PESSALI, H. **Teoria dos Custos de Transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico.** 1998. 168f. Dissertação (Mestrado em Economia) – CMDE, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1998.

QUEIROZ, M. M.; IVANOV, D.; DOLGUI, A.; WAMBA, S. F. **Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review.** *Annals of Operations Research*, 2020.

SEE REARDON, BELLEMARE AND ZILBERMAN, “How COVID-19 May Disrupt Food Supply Chains in Developing Countries”, **IFPRI Blog**, 2 April 2020, Disponível em:<https://www.ifpri.org/blog/how-covid19-may-disrupt-food-supply-chains-developing-countries>.

SEM SHUVRO -The effect of the unprecedented "COVID-19" pandemic on workers in the clothing sector by tremors the clothing supply chain- **Journal of Textile and Apparel Technology and Management** , 2020.

SHARMA, A.; ADHIKARY, A.; BORAH, S. B. Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. **Journal of Business Research**, v. 117, pp. 443-449, 2020.

SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E. Building Resilient Supply Chains Won't Be Easy. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/building-resilient-supply-chains-wont-be-easy>. Acesso em: 26 jun. de 2020.

SIMON CROOM, PIETRO ROMANO, MIHALIS GIANNAKIS - Supply chain management: an analytical framework for critical literature review- **European Journal of Purchasing & Supply Management** (2000), <https://www.journals.elsevier.com/european-journal-of-operational-research>.

SINGH, SUBE , RAMESH KUMAR , ROHIT PANCHAL & MANOJ KUMAR TIWARI. Impact Of Covid-19 On Logistics Systems And Disruptions In Food Supply Chain. International **Journal of Production Research ISSN: (Print) (Online)** Journal homepage. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/loi/tprs20>.

SINHA, DEEPANKAR, VIRUPAXI BAGODI, DEBASRI DEY. The Supply Chain Disruption Framework Post Covid-19: **A System Dynamics Model**.

SUBE SINGH , RAMESH KUMAR , ROHIT PANCHAL & MANOJ KUMAR TIWARI (2020): Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain, **International Journal of Production Research**, DOI: 10.1080/00207543.2020.1792000.

VESELOVSKÁ, LENKA. Supply chain disruptions in the context of early stages of the global COVID-19 outbreak. **Problems and Perspectives in Management**, 18,490-500. Doi:10.21511/ppm.18(2).2020.40.

WAI KIT MING, ZONGLIN HE SONU BHASKARJEREMY TAN, MARCEL L.A.M. BOGERS,TIMO MINNSEN, HISHAMUDDIN BADARUDDIN, SIMON ISRAEL-KORN, E HENRY CHESBROUGH1. At the Epicenter of COVID-19– **The Tragic Failure of the Global Supply Chain for Medical Supplies**. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.562882>.

WILDING RICHARD, DOHRMANN KLAUS, WHEATLEY MALCOLM-O **Novo Coronavírus: Impacto nas operações da cadeia de suprimentos durante o Novo Ano Lunar**, DHL Resilience360, 29 de janeiro de 2020.

WILLIAMSON, **Oliver Eaton. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.** New York, Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Transaction Cost Economics and Organization Theory. Industrial and Corporate Change and and supply chain**Oxford: Oxford University Press, 1993.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 4a ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

REFERÊNCIAS

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis Cengage learning.** Hampshire, United Kingdom: [s.n.].

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

APÊNDICE



PROTOCOLO DE PESQUISA

Descrição do Questionário: Apresentamos o tema do estudo para os respondentes deixando claro que a pesquisa servirá como parâmetro para o desenvolvimento do trabalho de dissertação do mestrado, cujo objetivo é avaliar junto a rede de fornecedores da empresa Alfa, alguns pontos relacionados ao processo de aquisição/compras de materiais durante a pandemia Covid-19 . Ressaltamos que pesquisa não configura uma avaliação de desempenho dos fornecedores da empresa focal, onde os dados seremos éticos no uso das informações, o, apontando os possíveis resultados do trabalho.

Desenvolvimento do Questionário: O questionário foi dividido em duas seções, sendo a primeira relacionada com a descrição da empresa e afins, e a segunda seção, com as questões acadêmicas.

Descrição Seção 1

Nessa seção, identificamos alguns pontos como:

- Ano de fundação da empresa
- O cargo do respondente do questionário na empresa
- Setor/departamento em que o respondente atua dentro da empresa
- Região em que a empresa está localizada (na pesquisa internacional foram mencionados os países em que a empresa estava instalada)

Questões da Pesquisa

1. Os contratos junto aos fornecedores ficaram mais flexíveis (exemplo: pagamentos, prazos, quantidades etc.) durante o período da pandemia.
 2. Os fornecimentos provenientes de empresas localizadas mais distantes geograficamente, foram mais afetadas nesse contexto da pandemia
 3. A necessidade em desenvolver novos fornecedores durante o período da pandemia, elevaram os custos operacionais de aquisição acima do esperado.
 4. Durante o período da pandemia: lacunas, erros e omissões contratuais tornaram-se mais evidentes.
 5. Durante a pandemia a quantidade de contratos que precisaram ser renegociados foram maiores do que o normal.
 6. No geral os compromissos formais ou informais estabelecidos com o fornecedor/comprador foram mantidos.
 7. No contexto pandêmico o principal fator para o aumento do custo de aquisição de matéria prima, foi o comportamento oportunista dos fornecedores.
-
1. Discordo totalmente
 2. Discordo parcialmente
 3. Nem discordo e nem concordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente