

GESTÃO DOS CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO NA EMPRESA XEI LABORATORIES DO BRASIL À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

Andrea Elaine Paredes - Instituto Presbiteriano Mackenzie

Guilherme Stankuns De Paula Figueiredo - Mackenzie

Jennifer Alencar Araujo - Embraer

William Ferraz Ramalho De Sousa - Sabesp

Resumo

O foco deste trabalho está no gerenciamento de contratos comerciais com os distribuidores de produtos e serviços do Segmento de Animais da empresa XEI Laboratories do Brasil (XEI-Br). O estudo teve como objetivo propor alternativas de relacionamentos contratuais capazes de fomentar a confiança e minimizar os custos de transação na empresa. A XEI-Br comercializa seus produtos e serviços em todo o território nacional por meio de vendas diretas com equipes próprias e com distribuidores credenciados, cuja relação comercial é estabelecida por meio de contratos exclusivos. Constatou-se com o estudo que os tipos de contratos estabelecidos com distribuidores são objetos de impasses e custos de transação, estes decorrentes das assimetrias de informação entre os parceiros e das práticas de terceirização da distribuição pelo distribuidor exclusivo. Propõem-se no estudo a adoção de novas estruturas de relacionamentos contratuais com os parceiros a fim de reunir melhorias no procedimento de negociação, ter maior controle sobre as informações da área de distribuição comercial, proporcionar a redução dos custos de transação e maior flexibilidade aos negócios da XEI Laboratories do Brasil

GESTÃO DOS CONTRATOS DE DISTRIBUIÇÃO NA EMPRESA XEI LABORATORIES DO BRASIL À LUZ DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

RESUMO

O foco deste trabalho está no gerenciamento de contratos comerciais com os distribuidores de produtos e serviços do Segmento de Animais da empresa XEI Laboratories do Brasil (XEI-Br). O estudo teve como objetivo propor alternativas de relacionamentos contratuais capazes de fomentar a confiança e minimizar os custos de transação na empresa. A XEI-Br comercializa seus produtos e serviços em todo o território nacional por meio de vendas diretas com equipes próprias e com distribuidores credenciados, cuja relação comercial é estabelecida por meio de contratos exclusivos. Constatou-se com o estudo que os tipos de contratos estabelecidos com distribuidores são objetos de impasses e custos de transação, estes decorrentes das assimetrias de informação entre os parceiros e das práticas de terceirização da distribuição pelo distribuidor exclusivo. Propõem-se no estudo a adoção de novas estruturas de relacionamentos contratuais com os parceiros a fim de reunir melhorias no procedimento de negociação, ter maior controle sobre as informações da área de distribuição comercial, proporcionar a redução dos custos de transação e maior flexibilidade aos negócios da XEI Laboratories do Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de contratos, Gestão comercial, Custos de transação

INTRODUÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) fundamenta e auxilia os gestores na compreensão dos mecanismos que contribuem para a eficiência das transações econômicas. A TCT discrimina a forma como os agentes envolvidos nas transações se protegem contra os riscos do oportunismo e minimizam os custos a ele associados.

Os custos de transação (CT) são descritos como aqueles gerados quando os agentes econômicos necessitam recorrer ao mercado para obter algum produto ou serviço. Esses custos são influenciados por atributos das transações como a especificidade dos ativos, a incerteza, a frequência das transações e, também, por aspectos comportamentais como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985).

Na TCT preceitua-se a elaboração de contratos como forma de restringir o comportamento oportunista e mitigar os CT entre os agentes. Com os contratos, apesar da racionalidade limitada dos agentes, busca-se reunir maior previsibilidade às negociações e firmar compromissos com garantias e respaldo jurídico entre os parceiros, de maneira que os riscos dos custos de transação sejam reduzidos (WILLIAMSON, 1983).

Por outro lado, quando expectativas são construídas ao longo de relacionamentos baseados em confiança, ambas as partes fazem com que algumas disposições do contrato sejam relevadas em função de acordos e compromissos informais (DYER, 1998). Para a XEI-Br os relacionamentos baseados em confiança mútua são benéficos visto que geram progressos entre as partes envolvidas ao mesmo tempo que dispõem maior flexibilidade e vantagens contratuais no tratamento das necessidades ocasionais. Entretanto, a falta de confiança aumenta os riscos e as chances de oportunismo, o que pode acarretar maior custo de transação nas atividades empresariais (ZANINI, 2007).

As principais fontes de CT identificadas nos relacionamentos da XEI-Br com os seus Distribuidores estão relacionadas ao tipo de contrato que é utilizado no relacionamento e o nível de fornecimento de informações comerciais pelo distribuidor.

No que tange ao tipo de contrato, a XEI-Br tem a opção de utilizar as versões para comercialização com Distribuidor Exclusivo ou com Distribuidor Não-exclusivo. O tipo de contrato tem grande peso na geração de CT, uma vez que a rescisão contratual geralmente é morosa e burocrática, principalmente se o relacionamento for com distribuidores exclusivos, pois essa modalidade de contrato impede que a XEI-Br estabeleça outros distribuidores para comercializar seus produtos na mesma região.

Como estratégia de apoio operacional os distribuidores exclusivos estabelecem subdistribuidores com o objetivo de otimizar suas estruturas logística e comercial para alavancar os seus resultados. Contratualmente, o distribuidor só pode estabelecer ou utilizar subdistribuidores, agentes de vendas ou outros representantes de terceiros, com o consentimento prévio da XEI-Br com a celebração de contratos individuais com cada subdistribuidor.

Contudo, os acordos entre o distribuidor e subdistribuidor geralmente não seguem as determinações da XEI-Br e, em alguns casos, sequer há um contrato firmado entre eles. Não obstante, mesmo não autorizando formalmente essa relação, a XEI-Br está ciente da utilização de subdistribuidores pelos distribuidores. Com isso, o mecanismo da confiança se faz presente nas negociações tanto entre a XEI-Br e o seu distribuidor principal, quanto entre o distribuidor e seus subdistribuidores.

Esse cenário pode, a princípio, minimizar os processos burocráticos e os custos de transação relacionados à elaboração do contrato (PONDE, 1997). Porém, manter o relacionamento desse modo aumenta a ingerência em relação aos terceiros envolvidos devido à ausência de contratos para se estabelecer compromissos e garantias com respaldo jurídico que restrinja comportamentos oportunistas, reduzam os riscos e os custos de transação (WILLIAMSON, 1983). Dependendo do que ocorrer na relação com os subdistribuidores, os custos de transação poderão ser consideravelmente elevados.

Outra fonte de custo de transação que merece destaque está relacionada à divulgação e ao fornecimento de informações por parte do distribuidor à XEI-Br. Mais especificamente, no que diz respeito à sua relação com os distribuidores, percebe-se que as informações das vendas no final da cadeia (*sell-out*) são imprescindíveis para a XEI-Br compor a sua compreensão sobre o mercado em que atua e, para isso, depende da colaboração e coparticipação do distribuidor no compartilhamento desses dados. Contudo, o fornecimento das informações não é cumprido fidedignamente como rege o acordo, tendo como consequência as assimetrias de informações.

A assimetria ou a ausência de informações pode gerar incertezas e a percepção de incerteza pode abalar a confiança nos relacionamentos e potencializar os comportamentos oportunistas que desestimulam a cooperação e criam uma maior necessidade de instrumentos normativos na forma de contratos (DA SILVA; BRITO, 2013; DE FARIA, 2014; WILLIAMSON, 1985). Com isso, grande parte dos desafios e das adversidades enfrentadas pela XEI-Br ao gerenciar os seus relacionamentos é fomentar a confiança entre os parceiros a fim de operacionalizar a aquisição das informações, que são elaboradas, processadas e enviadas pelo próprio distribuidor.

Portanto, uma eventual manipulação oportunista dos dados poderia gerar decisões equivocadas e, por conseguinte, aumento nos custos de transação, o que requer da empresa

maior atenção com a elaboração e a gestão dos contratos com os Distribuidores, envolvendo as áreas de *Compliance*, Jurídica, Comercial e Gerência Global de Distribuidores.

Tendo em vista as fontes de custos de transação que despontam na gestão dos contratos com os distribuidores de produtos e serviços do Segmento Animal da empresa XEI-Br, o objetivo do presente estudo é propor alternativas de relacionamentos contratuais que fomentem a confiança e minimizem os custos de transação identificados no estudo à luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT).

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A XEI Laboratories é um dos líderes mundiais em vendas de técnicas de diagnóstico e soluções de tecnologia da informação para cuidados veterinários. Com sede nos Estados Unidos da América (EUA), a empresa emprega mais de 7.000 colaboradores e oferece produtos para clientes em mais de 175 países.

A empresa foi fundada em 1983, com cinco funcionários, para atender um novo nicho de mercado relacionado à detecção de doenças em animais de criação como aves, vacas, porcos e galinhas. Dentro de poucos anos, se distinguiu como líder em *kits* de imuno ensaio, também conhecidos como *Rapid Assay*. Em 1991, a XEI tornou-se uma empresa de capital aberto e, nos últimos 25 anos, cresceu para se tornar a líder mundial no desenvolvimento e fabricação de instrumentos de diagnóstico veterinário e serviços de laboratório de referência, além de testes e diagnósticos para leite e água.

Além de fornecer produtos para testes de diagnóstico, a empresa está empenhada com a prosperidade das práticas veterinárias, apoiando mudanças e melhoria contínua com tecnologia avançada de compartilhamento de informações, educação e conhecimento. Isso é realizado por meio de sistemas de gerenciamento de práticas e canais de educação, como o Centro de Aprendizado (XEI *Learning Center*).

A missão da XEI é melhorar a saúde e o bem-estar de pessoas e animais de estimação. Para tal, a empresa cumpre os objetivos por meio de um processo de inovação que produz um fluxo constante de novos produtos e serviços. Entretanto, a empresa não se resume à ciência e à engenharia. Suas instalações nos EUA compreendem a sede global e os principais centros de fabricação, pesquisa e desenvolvimento. Por essa razão, os planos de carreira para os funcionários incluem vendas, *marketing*, manufatura, tecnologia da informação, finanças, jurídico, recursos humanos, administração e outras especialidades.

Os funcionários da XEI em todo o mundo também estão comprometidos com os princípios orientadores que determinam como eles lidam com seu trabalho diário, a saber: alcançar e sustentar a liderança do mercado; exceder as expectativas dos clientes; capacitar e recompensar os funcionários; inovar com inteligência; cultivar espírito empreendedor; e contribuir para as comunidades.

A sustentabilidade é levada a sério na empresa por meio de uma abordagem que se alinha aos objetivos de negócios, garante a responsabilidade social e das partes interessadas e demonstra a responsabilidade ambiental. Em 2012, a empresa foi homenageada nos EUA com o prêmio *Governor's Award for Environmental Excellence* por suas realizações em tornar a sustentabilidade um fator chave nas decisões de negócios.

A área de Animais da Companhia ajuda mais de 50 mil clínicas veterinárias em todo o mundo a melhorar os cuidados com a saúde dos animais, a produtividade da equipe e aumentar a lucratividade do local de atendimento através de um portfólio de produtos integrados, com exames diagnósticos a pequenos animais, equipamentos para diagnóstico imediato, serviços de laboratórios de referência, radiografia digital e soluções para gerenciamento da clínica. A

empresa também é o principal fornecedor mundial de testes de diagnóstico e sistemas de supervisão sanitária para o controle da segurança da água.

No mercado brasileiro a XEI-Br está presente com a linha de Animais de Companhia desde 2014. Essa área é dividida em três linhas de produtos ou serviços: *VetLab*, *Rapid Assay* e *Reference Laboratories*. A linha *VetLab* engloba equipamentos analisadores de diagnóstico para serem utilizados em clínicas ou hospitais veterinários. A linha *Rapid Assay* possui testes rápidos e descartáveis para diagnóstico de doenças específicas. Finalmente, a linha *Reference Laboratories* é responsável pelo serviço de diagnóstico e consultoria de medicina interna através de um moderno laboratório na cidade de São Paulo com amplo portfólio de exames, incluindo testes exclusivos.

O mercado *PET* (animais de estimação) no Brasil foi responsável por um faturamento de R\$ 19 bilhões em 2016, posicionando o país como o terceiro maior mercado mundial, atrás de Estados Unidos e do Reino Unido, ganhando de países como França, Japão e até da China, país que possui mais animais de estimação no mundo.

Em relação à população de animais de estimação, o Brasil ocupa a 4ª posição no ranking, com cerca de 132 milhões de pets segundo um levantamento realizado em 2013 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sendo que 52,2 milhões são cães e 22,1 milhões são gatos.

DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS

As três principais fontes de custos de transação identificadas e objetos deste estudo se referem à definição do tipo de contrato (não-exclusivo ou exclusivo); a utilização de subdistribuidores pelo distribuidor principal e; o compartilhamento de informações comerciais pelo distribuidor.

A celebração de contratos exclusivos torna as empresas mais próximas e interdependentes gerando maior custo de transação no caso de rompimento do acordo (DAI; KAUFFMAN, 2003). Nesse tipo de contrato, os Distribuidores obtêm a exclusividade para a comercialização e distribuição dos produtos da XEI-Br em um determinado território, onde a venda para os clientes finais fica restrita ao distribuidor local.

Portanto, na região em que há distribuidor exclusivo a XEI-Br não pode realizar transações comerciais diretamente com o cliente final, nesse caso com as clínicas e hospitais veterinários, mesmo que o distribuidor não esteja desempenhando sua função de atendimento ao cliente de forma qualitativa. Com isso, cria-se uma dependência e uma restrição de atuação no mercado.

Ao rescindir um contrato dessa natureza, há diversas implicações contratuais que dificultam ou, pelo menos, retardam o processo de transição para novos distribuidores, como por exemplo, o estoque remanescente, os pagamentos pendentes, as datas de notificação e carência para o encerramento da parceria em definitivo. Entretanto, a opção por um contrato exclusivo ainda é utilizada devido a dois fatores principais.

O primeiro é a data de celebração do contrato. Os contratos mais antigos e remanescentes de outras gestões foram, em sua maioria, celebrados de forma exclusiva para o distribuidor. O segundo fator é a forma de negociação, onde o distribuidor, além de possuir poder de barganha devido sua atuação na região, tem capacidade financeira e estrutura organizacional para apresentar uma proposta comercial teoricamente vantajosa para a XEI-Br a fim de ser um agente exclusivo, fato que nem sempre se torna realidade. O contrato, nesse aspecto, ainda apresenta poucas garantias a um eventual não cumprimento de metas pré-estabelecidas.

A utilização de subdistribuidores é outro ponto importante de custo de transação. Os subdistribuidores são empresas contratadas pelos Distribuidores para desempenhar as mesmas

funções de compra, armazenagem, logística, venda e suporte ao cliente, porém, focadas em uma determinada área, dentro da região total do distribuidor principal.

Os distribuidores se valem desse tipo de aliança estratégica a fim de otimizar os seus esforços em certas regiões onde possuem limitações de atuação comercial ou logística, mantendo ou aumentando, portanto, sua presença no mercado. A utilização de subdistribuidores por parte dos Distribuidores deve ser informada, decidida e compartilhada por escrito com a XEI-Br. Entretanto, muitas vezes isso não ocorre como é esperado, gerando custos provenientes de má gestão interna ou má atuação comercial.

Segundo Williamson (1991), os contratos são realizados de forma incompleta por causa da racionalidade limitada dos agentes, uma vez que não possuem ou não podem processar todas as informações disponíveis. Um exemplo são os custos gerados com a quebra de contrato desses terceiros (subdistribuidores) como o caso de uma situação onde um Distribuidor da América Central desfez seu acordo com um subdistribuidor da Guatemala. Este, por sua vez, responsabilizou também a XEI-Br por eventuais prejuízos com a quebra desse contrato, ao contrário do que deveria ser estabelecido se todas as partes tivessem corretamente firmado os devidos acordos.

A terceira fonte de custo de transação analisada é atribuída à falta, dificuldade e restrição de fornecimento e compartilhamento de informações por parte do distribuidor da XEI-Br, apesar de existir no contrato uma cláusula que discrimina o dever do revendedor enviar mensalmente à XEI-Br informações relativas ao negócio, porém, na maioria das vezes não há, por parte do distribuidor, o cumprimento dos requisitos contratuais.

Isso ocorre basicamente devido a dois aspectos. O primeiro está relacionado à baixa qualidade da gestão do distribuidor, tanto no componente administrativo quanto no componente tecnológico. Há empresas que apresentam ainda baixo nível de capacidade de gestão dos indicadores e baixo nível de administração interna que acabam se refletindo na coordenação de dados internos e externos.

O segundo aspecto, aparentemente o mais relevante nesse caso, reside no fato do distribuidor deliberadamente restringir a divulgação total das informações de vendas devido à sua preocupação e insegurança com a utilização desses dados por parte da XEI-Br. A desconfiança deve-se à ideia que o revendedor pressupõe que a XEI-Br pode utilizar essas informações para apropriar-se do mercado, valendo-se da parceria momentânea com o distribuidor. Entende ainda que as informações cadastrais de seus clientes, seu desempenho de vendas e o comportamento do mercado em que atua possuem grande valor.

A limitação em relação ao acesso às informações de mercado torna-se mais um problema gerador de custo de transação, dado que as estratégias comerciais, o entendimento do mercado, o acompanhamento dos resultados do negócio e a confiança entre as partes dependem do nível de informação disponível.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Em relação ao tipo de contrato recomenda-se como norma a aplicação de um acordo com formato de não-exclusividade. Um contrato não-exclusivo tem a vantagem de dispor de maior flexibilidade e opções práticas e imediatas em caso de uma eventual necessidade de abastecimento a determinados clientes ou em uma circunstancial troca de distribuidor. A empresa com maior flexibilidade para estabelecer outros parceiros para importar, comercializar e vender produtos no território de um mesmo revendedor, além de maiores ganhos também reduzirá os custos de transação.

Em relação aos maiores ganhos há a possibilidade de se criar uma concorrência entre distribuidores disponibilizando uma mesma área para mais de um revendedor. No entanto, o principal benefício em utilizar o contrato não-exclusivo é a redução dos custos de transação que seriam gerados com algum eventual problema de atendimento ao mercado, relacionamento malsucedido ou rescisão de contrato.

A restrição a um distribuidor específico aumenta a probabilidade de maior impacto no caso de uma conduta oportunista ou quebra do contrato, uma vez que a interdependência dos agentes interrompe por maior tempo o serviço prestado, até uma nova seleção no mercado (PONDE, 1997).

É importante apresentar as vantagens que o distribuidor teria com a opção pelo padrão contratual não-exclusivo, como por exemplo, a diminuição da burocracia, maior flexibilidade e rapidez na transição de seu modelo de negócio e a possibilidade de ampliar seu portfólio de produtos, uma vez que se valendo de um contrato não-exclusivo, o distribuidor pode trabalhar com um conjunto maior de marcas, ficando menos dependente de um fornecedor.

Para uma melhor utilização de subdistribuidores pelo distribuidor, sugerem-se duas propostas. Na primeira, recomenda-se à gestão em conjunto do processo de escolha e contratação dos subdistribuidores. Atualmente a escolha e contratação são feitas exclusivamente pelo distribuidor, sendo que a XEI-Br não participa do processo. A responsabilidade pela gestão continua a cargo do distribuidor principal, mas o procedimento de contratação passaria a ser realizado em conjunto, dando à XEI-Br uma visão maior da negociação realizada entre os terceiros, acesso ao contrato entre as partes e a possibilidade de recusar, sugerir ou alterar algum ponto de interesse buscando reduzir potenciais custos de transação.

A segunda proposta é incluir o subdistribuidor no processo de homologação da XEI-Br, o *International Distribution Excellence* que consiste em um processo de várias etapas para validar e qualificar o parceiro comercial, mitigando riscos de uma contratação equivocada. Mesmo o subdistribuidor tendo um acordo contratual com o distribuidor principal e não com a XEI-Br, a passagem por esse processo interno conduzido pelas áreas de *Compliance* e Jurídica ofereceriam maior credibilidade e confiança no processo de escolha e autenticação desses parceiros comerciais.

No tocante à limitação e restrição do compartilhamento de informações, a proposta sugerida está relacionada à utilização de um *software* para extração, visualização e análise de informações. Este sistema seria instalado no servidor de dados do distribuidor e integrado com uma aplicação onde seria possível trabalhar com as informações coletadas. Por exemplo, seriam disponibilizadas informações como *sell-out*, cadastro de clientes, preços praticados, nível de estoque, entre outros. Deve-se, portanto, incluir no contrato de distribuição uma cláusula alusiva ao processo de instalação e utilização do *software* de captação e extração de dados referentes às vendas dos produtos da XEI-Br.

O compartilhamento de informações é vantajoso para ambas as partes, pois, um melhor entendimento do mercado, do comportamento das vendas e dos clientes finais oferece condições para um trabalho estratégico de maior qualidade, gerando ações efetivas de crescimento de mercado e maior lucratividade.

Ao desenvolver relacionamentos baseados em confiança, com trocas de informação e preparo técnico é possível tornar-se mais competitivo (MEDEIROS, 2009). Mediante a colaboração entre empresas e fornecedores pode-se reduzir custos de transação e aumentar a produtividade. Esses argumentos podem ser apresentados ao distribuidor e seus gestores a fim de convencê-los dos ganhos que ambos podem obter ao otimizar esse compartilhamento de dados comerciais. Na Tabela 1, a seguir, apresenta-se a consolidação e a disposição final dos

custos de transação identificados no estudo relacionados às dimensões da transação, os problemas identificados e as soluções propostas.

Tabela 1 – Resumo dos custos de transação identificados e soluções propostas

Gerador de Custo de Transação	Fontes de Custo de Transação	Problemas Diagnosticados	Propostas de Solução
Tipo de Contrato	Racionalidade Limitada	Exclusividade	Contrato de não-exclusividade
Utilização de Subdistribuidores	Oportunismo	Ingerência	Gestão e homologação compartilhada
Fornecimento de dados comerciais	Assimetria de Informação	Falta de informação	Software de compartilhamento automático

} + Contrapartidas Comerciais

Fonte: Elaboração dos autores.

Com as contrapartidas comerciais ao distribuidor busca-se ampliar os argumentos de persuasão e convencimento, visando uma maior taxa de sucesso na implantação dessas ações. As contrapartidas estariam ligadas às demandas comerciais como política diferenciada de descontos para compra de produtos, ampliação de prazo de pagamento, promoções pontuais, ações de *marketing* em conjunto, apoio em feiras e congressos, treinamentos para equipe comercial e técnica, consultoria compartilhada de gestão e comercial.

Portanto, objetivo principal com as contrapartidas é atrair e alcançar a aceitação das propostas apresentadas no estudo pelo distribuidor. Ao consolidar as propostas busca-se uma evolução dos negócios da XEI-Br com aproximação gerencial dos agentes envolvidos e também para salvaguardar interesses mediante a criação de expectativas de ganhos futuros.

CONCLUSÕES

O propósito do presente estudo foi, à luz dos pressupostos e dimensões da Teoria dos Custos de Transação (TCT), propor alternativas de relacionamentos contratuais com os distribuidores de produtos e serviços do Segmento de Animais da empresa XEI-Br para fomentar a confiança e minimizar os custos de transação na empresa.

Devido à subjetividade e à complexidade para quantificar os custos de transação, esses frequentemente passam despercebidos nas análises efetuadas pelos gestores. Entretanto, a partir das informações coletadas na própria empresa, foi possível identificar as suas principais fontes nos processos comerciais da empresa, custos esses relacionados com o tipo de contrato estabelecido, com a utilização de subdistribuidores e com a limitação de informações comerciais.

Foi possível identificar no estudo um vínculo entre o relacionamento comercial da empresa com seus parceiros revendedores e os pressupostos comportamentais da TCT como a racionalidade limitada, que dificulta a elaboração de contratos e os comportamentos oportunistas decorrentes de assimetrias de informação. Observou-se ainda as ações dos agentes econômicos são impulsionadas pela busca do interesse próprio utilizando-se as lacunas e omissões contratuais em detrimento do parceiro.

Com as soluções propostas, uma vez implantadas, acredita-se que os resultados da XEI-Br sejam aprimorados consideravelmente. No âmbito do tipo de contrato, ao instituir a não-exclusividade, a empresa atingirá um nível de flexibilidade muito importante estrategicamente, tendo ganhos diretos no mercado com a minimização dos impactos aos clientes finais em eventuais situações de mudança ou ruptura de atendimento por meio do Distribuidor.

A gestão conjunta da contratação e do gerenciamento do desempenho do subdistribuidor aproximará a XEI-Br ainda mais do processo de gestão do distribuidor e da escolha de seus parceiros comerciais. Trata-se de um processo fundamental para gerar benefícios à marca junto à empresa que trabalhará na etapa final com os clientes.

As contrapartidas comerciais, na forma de promoções, descontos, apoio em consultoria de gestão empresarial e de negócios agregarão valor, aproximarão os parceiros para uma gestão conjunta e contribuirão para o sucesso da implementação dessas propostas, uma vez que esses tópicos são habitualmente pontos necessários de melhoria aos distribuidores com que a XEI-Br mantém seus negócios.

Espera-se com essas propostas sugeridas uma evolução, não só nos pontos aqui especialmente identificados como principais fontes de custos de transação, mas também no que diz respeito ao contato e convívio institucional entre os parceiros comerciais que compõem esse processo corporativo. Entende-se que não haverá apenas ganho financeiro e material, mas que também viabilizarão o progresso desse relacionamento empresarial e atenuarão os comportamentos oportunistas comumente presentes na natureza humana e reduzirão com isto os custos de transação.

REFERÊNCIAS

DA SILVA, Adilson Aderito; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista; um estudo na indústria brasileira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.

DAI, Qizhi; KAUFFMAN, Robert J. Understanding B2B e-market alliance strategies. University of Minnesota. MIS Research Center. Disponível em: http://www.misr.umn.edu/workshops/2003/spring/dai_013103.pdf

DE FARIA, Ana Cristina et al. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3800>

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbin. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review** 1998, Vol. 23, No. 4, 660-679.

MEDEIROS, Heloisa. Seleção e qualificação de fornecedores. **Revista Construção Mercado**, edição 92, São Paulo, março 2009. Disponível em: <http://construcaomercado17.pini.com.br/negociosincorporacaoconstrucao/92/artigo281816-1.aspx#>

PONDÉ, João Luiz; FAGUNDES, Jorge; PASSAS, Mario. Custos de Transação e Política de Defesa da Concorrência. **Revista Economia Contemporânea** nº 2, jul-dez, 1997. Disponível: http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%201/REC_1.2_04_Custos_de_transacao_e_politica_de_defesa_da_concorrencia.pdf

WILLIAMSON, O. E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. **The American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 519-540, 1983.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press- a division of Mc Millan, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, Economizing and Economic Organization. **Strategic Management Journal**. v. 12, p. 75-94, 1991.

ZANINI, M. T. **Confiança: o principal ativo de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.