

## RELACIONAMENTOS INTRA-CADEIA E INTER-CADEIA: INTEGRANDO MARKETING DE RELACIONAMENTO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

*RELATIONSHIPS INTRA-CHAIN AND INTER-CHAIN: INTEGRATING RELATIONSHIP MARKETING AND  
TRANSACTION COSTS*

**Eduardo Botti ABBADE**

Centro Universitário Franciscano

edabbade@hotmail.com

---

Recebido em 06/2014 – Aprovado em 10/2014

### **Resumo**

Relações interorganizacionais sociais e econômicas podem ser observadas em cadeias produtivas (intra-cadeia) assim como com agentes econômicos de cadeias produtivas complementares (inter-cadeias). Além disso, alguns aspectos transacionais podem impactar de forma mais acentuada em relacionamentos intra-cadeia (ex. especificidade de ativos, frequência e comprometimento) e não apresentarem a mesma significância em relacionamentos inter-cadeias. Em contrapartida, aspectos como grau de dependência, custo de término de relacionamento e oportunismo inter-cadeias podem vir a afetar as relações intra-cadeia propagando seus efeitos ao longo da rede de relacionamentos sociais e transacionais existentes entre os agentes econômicos. O presente ensaio objetiva efetuar uma discussão teórica buscando integrar elementos da Economia dos Custos de Transação e Marketing de Relacionamento em cadeias produtivas elucidando as proximidades e complementaridade existentes entre esses campos de estudos organizacionais. Ainda, o estudo busca propor uma discussão relacionada aos efeitos de elementos transacionais propagados em longo da rede de relacionamentos intra-cadeia e inter-cadeia.

**Palavras-Chave:** Cooperação entre empresas; Cadeias produtivas; Performance.

## **Abstract**

*Social and economic interorganizational relationships can be observed within supply chains (intra-chain) as well as relationships with economic agents of complementary production chains (inter-chains). Associated to this assumption we also have to take into account transactional aspects that can present more impact in intra-chain relationships (eg. asset specificity, frequency and commitment) and do not present the same impact in inter-chains relationships. In contrast, aspects like the degree of dependency, cost breakup and opportunism inter-chains are likely to affect intra-chain spreading its effects across the network of social relationships and transaction between economic agents. This essay seeks to establish a theoretical discussion seeking to integrate elements of Transaction Cost Economy, Relationship Marketing in production chains and elucidating the close complementarities between these fields of organizational studies. Alto, this essay proposes a discussion regarding the effects of certain transactional elements propagated along the network of social relationships and intra-chain inter-chain.*

**Keywords:** *Cooperation between companies; Production chains; Performance.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Dado o ambiente competitivo e turbulento, o estabelecimento de vínculos interdependentes com outras organizações atuantes no processo produtivo da cadeia de valor representa uma estratégia vital para aumentar as margens de retorno e elevar as condições de competitividade (WOOD e ZUFFO, 1998; PORTER, 1989).

Surge sob esse contexto o pensamento sistêmico atrelado à configuração de redes organizacionais onde o desenvolvimento de sinergias operacionais e estratégicas geram vantagens competitivas mais sustentáveis e duradouras. Essa é a lógica inerente ao pensamento do

Gerenciamento da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management*) que reside na premissa básica de que a eficiência operacional e organizacional pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de competências, informações e planejamento conjunto (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Entretanto, constata-se uma preocupação acadêmica e empresarial com as relações interorganizacionais em cadeias produtivas específicas. No entanto, as empresas podem vir a manter relacionamentos entre si mesmo que atuem em cadeias produtivas diferentes e complementares.

Assim, surge a necessidade de investigações a respeito das relações entre cadeias produtivas, ou seja, relações inter-cadeias, abrangendo o nível de análise dos enfoques tradicionais das relações interorganizacionais que ocorrem dentro de uma cadeia produtiva específica (intra-cadeia). Estudos que buscam efetuar análises com um direcionamento horizontal são muitas vezes voltados para a análise de relações horizontais entre cooperativas de produtores (CHIFFOLEAU, DREYFUS, STOFER e TOUZARD, 2007) assim como redes horizontais varejistas.

Relações horizontais entre empresas atuantes nos diversos níveis das cadeias produtivas, assim como os efeitos de tais relações inter-cadeias ainda carecem de investigações adicionais. Ainda, o recorte analítico pode ser dado para os efeitos de propagação de tais relações horizontais em outros agentes econômicos atuantes nas cadeias produtivas complementares.

As relações interorganizacionais são, portanto, elemento essencial para o ganho competitivo das organizações assim como aumento de desempenho. A inserção e posição dessas organizações ao longo de cadeias produtivas, no que tange os relacionamentos sociais, níveis de interdependência e complementaridades com os

outros agentes econômicos, determinam grande parte de suas ações e ganhos competitivos. Entretanto, não podemos ignorar que essas relações sociais e econômicas podem ser observadas dentro de cadeias produtivas (intra-cadeia) assim como relacionamentos com agentes econômicos de cadeias produtivas complementares (inter-cadeias).

Associado ao pensamento anteriormente explicitado, também temos que considerar aspectos transacionais que podem impactar de forma mais acentuada em relacionamentos intra-cadeia (como especificidade de ativos, frequência transacional e comprometimento) e apresentarem significância diferenciada em relacionamentos inter-cadeias.

Em contrapartida, aspectos muitas vezes de difícil visualização como grau de dependência, custo de termino de relacionamento e oportunismo inter-cadeias podem vir a afetar as relações intra-cadeia propagando seus efeitos ao longo da rede de relacionamentos sociais e transacionais existentes entre os agentes econômicos.

Com isso, o presente ensaio teórico se propõe a efetuar uma discussão inicial a respeito das relações inter-cadeias (organizações pertencentes a cadeias produtivas distintas) assim como propor um *framework* teórico analítico incorporando alguns elementos transacionais advindos da Economia dos Custos de Transação e Marketing de Relacionamento. Incorpora-se ainda à análise o nível de assimetria informacional existente entre agentes econômicos.

Este ensaio está estruturado de modo a, na segunda seção, efetuar uma revisão teórica a respeito de cadeias e configurações produtivas. A terceira parte é dedicada a explorar os elementos transacionais eleitos para compor o *framework* analítico. Na quarta seção deste ensaio é apresentado o *framework* elaborado juntamente

com uma discussão. Finalmente, na quinta seção são apresentadas as considerações finais do estudo juntamente com algumas sugestões de estudos futuros.

## 2 ANÁLISE DE CADEIAS E CONFIGURAÇÕES PRODUTIVAS

---

Direcionando a análise para a interdependência existente entre os agentes econômicos, as redes de empresas podem ser estruturadas de diversas formas (WOOD e ZUFFO, 1998). Além disso, cada uma destas formas distintas possui especificidades que podem servir a propósitos distintos.

Ainda, estas estruturas de relacionamento visam fomentar aspectos relacionados à diminuição das fronteiras existentes entre as organizações de modo a fortalecer o comprometimento e a integração entre as partes envolvidas em um processo maior. Logo, essa desfronteirização organizacional ocorre gerando a diminuição/eliminação de barreiras verticais, horizontais, externas e geográficas.

Apesar da necessidade de uma maior integração entre os atores de uma cadeia produtiva, nem sempre isso é fácil devido a fatores dificultadores, como a divergência existente entre as diferentes culturas organizacionais.

Também podem ser observadas divergências de posicionamentos e interesses estratégicos, assimetrias de poder e informação e outras divergências que podem prejudicar o bom andamento da integração interorganizacional.

Mas um ponto inegável é que com a desfronteirização e integração entre os atores, a logística e as atividades operacionais passam a assumir um papel estratégico. O conceito de *Supply Chain Management* (SCM) foca então nas

atividades integradas entre os atores organizacionais participantes do processo produtivo e logístico que devem estar orientados para a maximização do valor entregue no final da cadeia ao consumidor final, assumindo assim um papel importante nas estratégias de mercado e de marketing.

Entretanto, aspectos ainda devem ser considerados, como o nível de dependência existente entre os atores e os elos da cadeia, os riscos de oportunistas e níveis de integração (com contribuição da ECT, Visão Baseada em Recurso e Teoria da Dependência de Recursos), pois esses relacionamentos devem vir acompanhados de certas condições e exigências para que se possa obter a elevação do valor final a ser entregue aos consumidores finais. Ainda pressupõe-se que a combinação de capacidades, competências e complementaridade de tarefas podem vir a gerar vantagens competitivas baseadas no valor entregue ao consumidor final e no nível de relacionamento existente entre os parceiros.

Considera-se que as organizações estão atuando em uma lógica de competição em redes. O sucesso de uma organização irá depender de como esta irá gerenciar os relacionamentos e integrar competências diversas através da Cadeia de Suprimentos.

Sob esta perspectiva de análise, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM) lida com a excelência de todos os processos organizacionais e representa uma nova maneira de gerenciar o negócio e os relacionamentos com outros membros de uma cadeia de suprimentos (LAMBERT e COOPER, 2000).

No entanto, existem ainda divergências teóricas entre os conceitos de SCM e logística assim como a relação das atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos com as atividades de marketing, relacionadas à geração de valor para o

consumidor final. A proposta de integração entre as partes atuantes em um processo maior (interorganizacional) assume a posição central do conceito de SCM.

O desenvolvimento inicial de uma estrutura conceitual de SCM consiste em 3 elementos fortemente inter-relacionados: (1) a estrutura de rede, (2) os processos de negócios, e (3) o gerenciamento dos componentes. A estruturação da rede de relacionamentos existentes é tarefa árdua e bastante complexa onde 3 aspectos devem ser analisados para cumprir esta tarefa: (1) identificação dos membros da cadeia de suprimentos, (2) definição das dimensões estruturais da rede, e (3) o estabelecimento dos diferentes tipos de links de processos existentes através da cadeia de suprimentos.

Na definição das dimensões estruturais defini-se a estrutura horizontal (número de níveis ao longo da cadeia), a estrutura vertical (número de fornecedores/clientes em cada nível) e o posicionamento horizontal da companhia considerada como foco de análise. Além disso, é importante também estabelecer quem são os membros primários e membros de suporte que atuam na rede (LAMBERT e COOPER, 2000).

Um membro é classificado como primário quando é considerado como sendo uma empresa autônoma que desempenha atividade operacional e/ou gerencial relacionada aos processos de negócios projetados para produzir saídas específicas para um determinado cliente ou mercado.

Um membro secundário, por outro lado, é aquele considerado como fornecedor de conhecimento, utilidades e recursos necessários para que os membros primários possam desempenhar suas atividades (LAMBERT e COOPER, 1998).

Dando continuidade a análise, os processos de negócios da cadeia de suprimentos levam em

consideração a análise de alguns processos organizacionais necessários para o melhor entendimento e planejamento da cadeia de suprimento.

Dentre estes processos estão: (1) o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, (2) o gerenciamento dos serviços aos clientes, (3) o gerenciamento da demanda, (4) atendimento de pedidos, (5) gerenciamento dos fluxos de manufatura, (6) aquisições e compras, (7) desenvolvimento de produtos e comercialização e (8) retorno (LAMBERT e COOPER, 2000).

Outro aspecto a ser analisado são os tipos de elos existentes entre as organizações da cadeia, já que se considera uma cadeia de suprimento como sendo também um agrupamento dinâmico de relações e interações entre seus membros. Sugere-se a existência de 4 tipos diferentes de conexões: (1) ligações de processos de negócios gerenciados, (2) ligações de processos de negócios monitorados, (3) ligações de processos de negócios não-gerenciados, e (4) ligações de processos de negócios de não-membros (LAMBERT e COOPER, 2000).

Cada uma delas apresenta particularidades e também um nível de importância e impacto nas atividades da empresa foco de análise.

As ligações de processos gerenciados são as ligações relativas a processos que a empresa focal julga ser importante integrar e gerenciar. As ligações de processos monitorados são consideradas importantes pela empresa focal a ponto de serem monitoradas, mas que não são consideradas críticas e possivelmente sejam gerenciadas por outros atores da cadeia de suprimentos.

As ligações de processos não-gerenciados são as ligações que a empresa focal não se envolve diretamente sendo conexões consideradas como

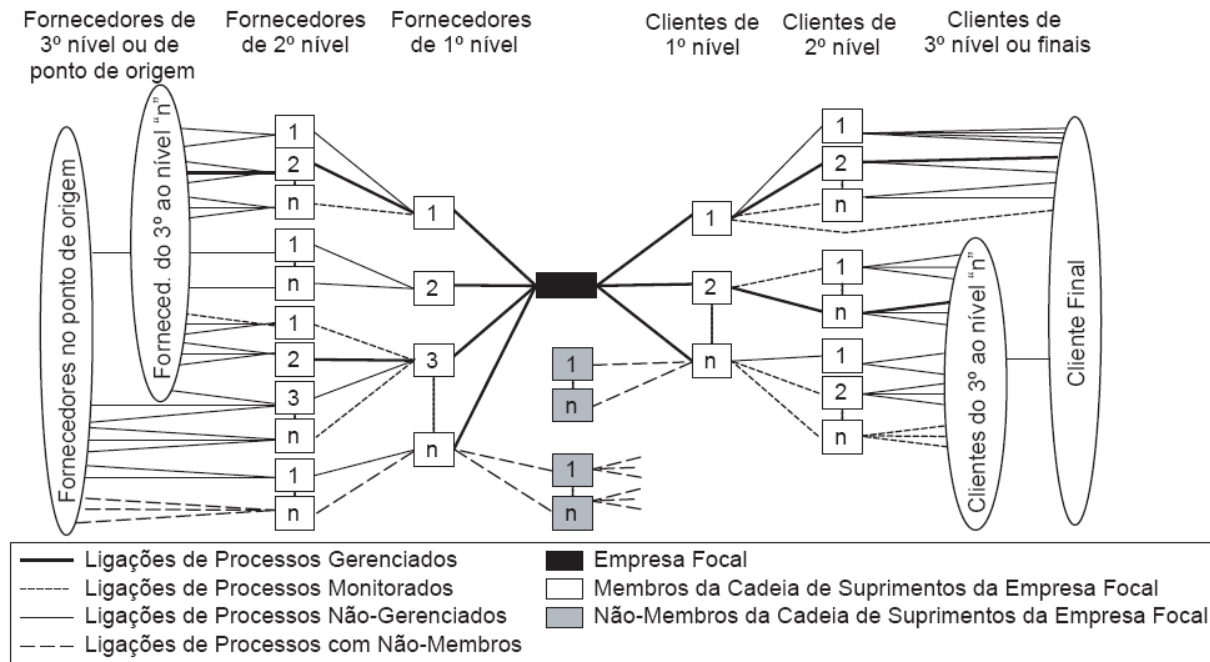
processos não críticos e de menor importância. E finalmente as ligações de processos com não-membros são ligações existente entre membros da cadeia de suprimento da empresa focal com outros membros que não pertencem a essa cadeia. Considera-se que estas ligações não pertençam diretamente à cadeia de suprimentos em análise, mas tais ligações podem desempenhar impactos no desempenho da cadeia da empresa focal.

Todas estas questões e definições supracitadas são agrupadas em um modelo final de processos de negócios que atua em uma lógica de rede interorganizacional, apresentado na figura 1.

Por meio da identificação dos aspectos anteriormente citados, Lambert e Cooper (2000) identificam os 9 componentes de gerenciamento para o sucesso do SCM: (1) planejamento e controle, (2) estrutura de trabalho, (3) estrutura organizacional, (4) estrutura facilidade de fluxo de produtos, (5) estrutura facilitada de fluxo de informações, (6) métodos de gerenciamento, (7) estruturas de poder e liderança, (8) estruturas de risco e recompensa, e (9) cultura e atitudes.

Essa proposta de mapeamento da cadeia de suprimento proporciona melhores condições para o seu gerenciamento, além de retomar a importância de se trabalhar hoje com uma lógica de complementaridade de tarefas e processos entre as organizações atuantes em uma rede de relacionamentos interorganizacionais interdependente. Logicamente, ao se analisar as relações de negócios entre os atores de uma cadeia de suprimentos, devemos também analisar seus possíveis impactos nas atividades e desempenhos dos demais atores da cadeia.

Figura 1: Tipos de ligações de processos organizacionais interorganizações



Fonte: Traduzido de Lambert e Cooper (2000).

O modelo de Lambert e Cooper (2000) direciona sua atenção para uma empresa focal e as empresas que fazem parte de sua rede de relacionamentos de forma direta e indireta (relações intra-cadeia).

Entretanto, as relações possíveis entre empresas de cadeias produtivas complementares não são incorporadas devidamente. Estudos que buscam investigar as relações inter-cadeias são considerados recentes e direcionam o foco acadêmico para uma nova linha de complexidade.

Se considerarmos que o nível de análise das relações interorganizacionais dentro de uma cadeia produtiva é meso-analítico (DOPFER, FOSTER e POTTS, 2004), as relações inter-cadeias assumem um maior nível de complexidade devido ao seu recorte mais amplo.

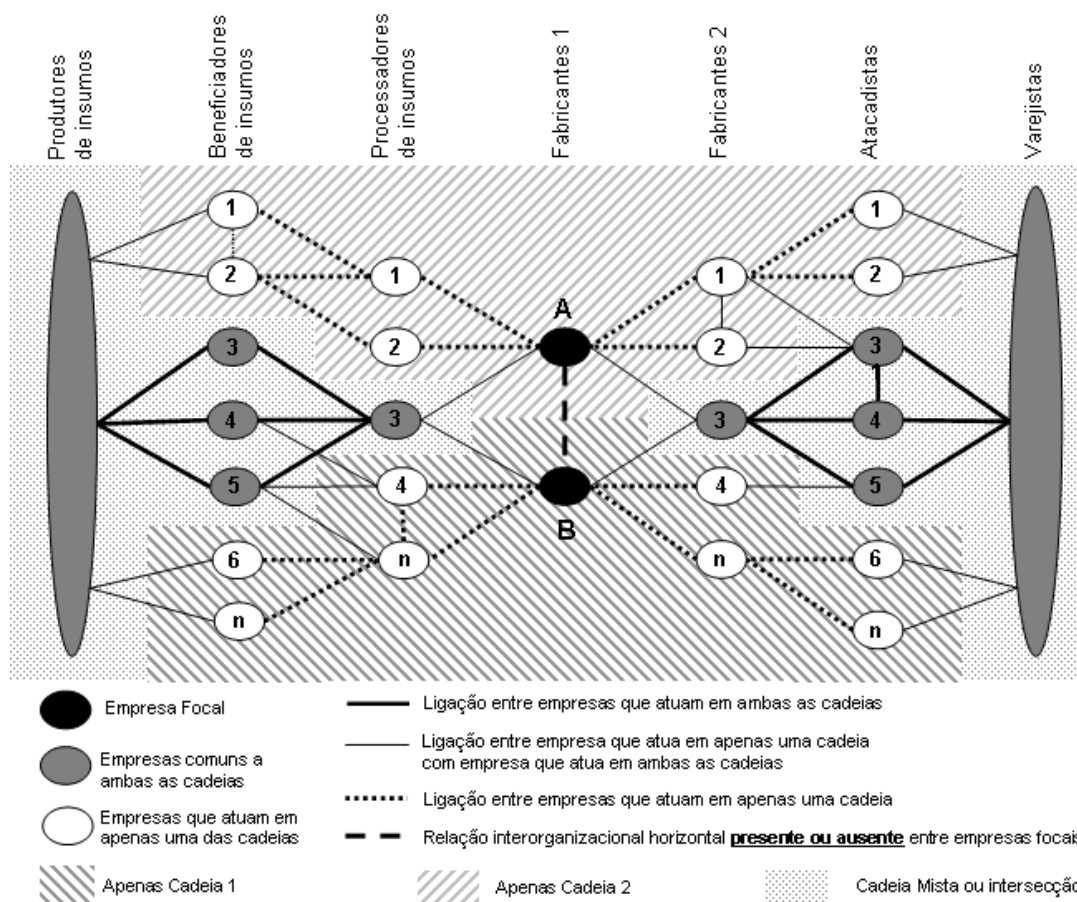
Contribuições do pensamento sistêmico e da teoria da complexidade permitem encarar esses

relacionamentos inter-cadeias como sendo afetados diretamente pelos relacionamentos intra-cadeia e vice-versa. De modo a ilustrar o pensamento das relações inter-cadeias e intra-cadeia, elaborou-se a figura 2.

Foi considerada a existência de duas empresas focais no *framework* acima, sendo ambas fabricantes de algum produto industrial qualquer. No entanto, para fins de explanação das idéias gerais deste ensaio, assume-se que esses fabricantes desenvolvam produtos que são complementares ou de segmentos semelhantes.

Também é necessário ignorar a ligação existente entre essas empresas focais nesse primeiro momento de argumentações, já que essa ligação será incorporada à análise em um segundo momento.

Figura 2: Mapa de ligações e relacionamentos intra-cadeia e inter-cadeias



Nota-se então que essas empresas focais atuam em cadeias produtivas distintas. Dessa forma, essas cadeias produtivas não se relacionam entre si diretamente. Existem empresas então que atuam em ambas as cadeias assim como empresas que atuam em apenas uma das cadeias observadas, tanto a jusante como a montante.

As ligações de negócios existentes entre as empresas do *framework* também são salientadas e classificadas de acordo com o posicionamento das empresas que atuam em apenas uma ou em ambas as cadeias. As relações transacionais entre empresas que atuam em ambas as cadeias produtivas possivelmente apresentam um impacto estratégico e operacional mais

acentuado e com propagação maior ao longo de ambas as cadeias produtivas. Cabe salientar que estamos desconsiderando nessa formulação inicial os tipos de bens negociados e os mecanismos de coordenação envolvidos.

Em um segundo momento incorpora-se a relação entre as duas empresas focais onde esse relacionamento pode ser caracterizado como uma cooperação interorganizacional horizontal. O nível de associação entre essas empresas pode variar (*aliança estratégica*, *joint venture* ou até mesmo uma fusão). Logicamente, quanto maior for o nível de integração entre essas empresas maiores serão os impactos para as demais empresas pertencentes às cadeias produtivas a

jusante e a montante. Assumindo que seja iniciado um relacionamento cooperativo entre as empresas focais, pode-se sugerir que os efeitos propagados para as demais empresas de ambas as cadeias produtivas serão potencializados.

Além disso, a análise dos elementos transacionais observados nesse ensaio elucida uma compreensão melhor do fenômeno onde a aproximação entre as cadeias poderá ser mais acentuada se existir um maior nível de confiança e comprometimento entre as empresas focais associadas.

Também se considera que a ocorrência de ações oportunistas por parte de uma das empresas focais resultará em impactos negativos mais acentuados a jusante e a montante de ambas as cadeias produtivas. Uma argumentação mais detalhada é apresentada mais adiante nesse ensaio.

### 3 ELEMENTOS TRANSACIONAIS ANALISADOS

Esta seção tem por propósito analisar conceitualmente os elementos transacionais centrais deste estudo originários principalmente da Economia de Custos de Transação (ECT) (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975; 1985) e do Marketing de Relacionamento (MR) (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON e VLOSKY, 1997).

Também são analisadas as proposições teóricas da assimetria informacional entre agentes econômicos. A partir dessa discussão inicial pretende-se argumentar a respeito das complementaridades existentes entre os campos teóricos de modo a incorporar esses elementos transacionais em um *framework* proposto.

Considera-se que muitos dos estudos desenvolvidos nos últimos anos, que objetivaram analisar relações interorganizacionais e

configurações produtivas, são baseados na ECT. Williamson (1985) defende a proposta de que a firma opta por um modo de transacionar baseando-se no critério de minimização da soma dos custos de produção e dos custos de transação (KOGUT, 1988).

Os custos de transação existentes nas transações de negócio referem-se aos esforços despendidos pelos atores envolvidos na transação no processo de escrever e garantir o cumprimento de contratos de transações ou trocas. Esses custos ainda podem ser classificados como *ex-ante* e *ex-post*, sendo os primeiros os custos das atividades de análise, investigação e elaboração contratual; e os últimos os custos dos esforços feitos para garantir que os acordos contratuais sejam cumpridos pelos atores envolvidos (WILLIAMSON, 1985).

Os dispêndios são analisados desde os esforços iniciais de investigação do histórico e legitimidade dos atores até o monitoramento para que as cláusulas acordadas sejam devidamente cumpridas.

O *framework* da ECT é composto de alguns elementos essenciais e de diferentes níveis de abrangência. O primeiro elemento observado sob uma perspectiva macro-analítica é o ambiente institucional sendo considerado o meio onde as transações entre os agentes econômicos ocorrem.

O ambiente institucional é concebido como o arranjo regulatório de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição (DAVIS e NORTH, 1971). Dessa forma, o ambiente institucional é responsável por determinar as regulamentações e normatizações legais que orientam, limitam e condicionam as relações transacionais entre os agentes.

Um ponto interessante, e possível gerador de insight para futuros estudos, é o aprofundamento



da análise do ambiente institucional assim como a investigação das respostas estratégicas adotadas pelos agentes econômicos com relacionamentos inter-cadeias frente às pressões institucionais (OLIVER, 1991; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Outro elemento chave abordado na ECT são as estruturas de governança que são analisadas sob uma perspectiva meso-analítica (DOPFER, FOSTER e POTTS, 2004).

As estruturas de governança são as estruturas contratuais que os participantes usam para formalizar a relação (GULATI, 1998) ou os mecanismos de coordenação adotados para garantir que as transações entre os atores ocorram da maneira como foram planejadas e contratadas.

A eficácia dessas estruturas de governança varia de acordo com as características do ambiente institucional, com as características dos agentes econômicos envolvidos e as características da transação (WILLIAMSON, 1993).

Uma forma de classificar essas estruturas de governança é defini-las em 3 classes que são as estruturas hierárquicas, as estruturas de mercado e as estruturas híbridas (WILLIAMSON, 1985; 1993).

A decisão de qual estrutura adotar é efetuada mediante a análise das características das transações e dos agentes envolvidos. A governança de mercado é aconselhada quando a transação é casual e a especificidade dos ativos é baixa.

Dessa forma o próprio mercado onde a transação ocorre se encarrega de controlar e coordenar as ações. Já no outro extremo encontra-se a estrutura hierárquica onde a transação é freqüente e a especificidade dos ativos é a mais alta (WILLIAMSON, 1985).

Assim, é necessária uma estrutura de governança altamente rígida já que o risco de oportunismo é o maior. As demais situações podem ser consideradas como estruturas de governança híbridas ou intermediárias às outras duas.

Com o objetivo de determinar a melhor estrutura de governança, são analisados 5 elementos para definir as transações e os custos transacionais.

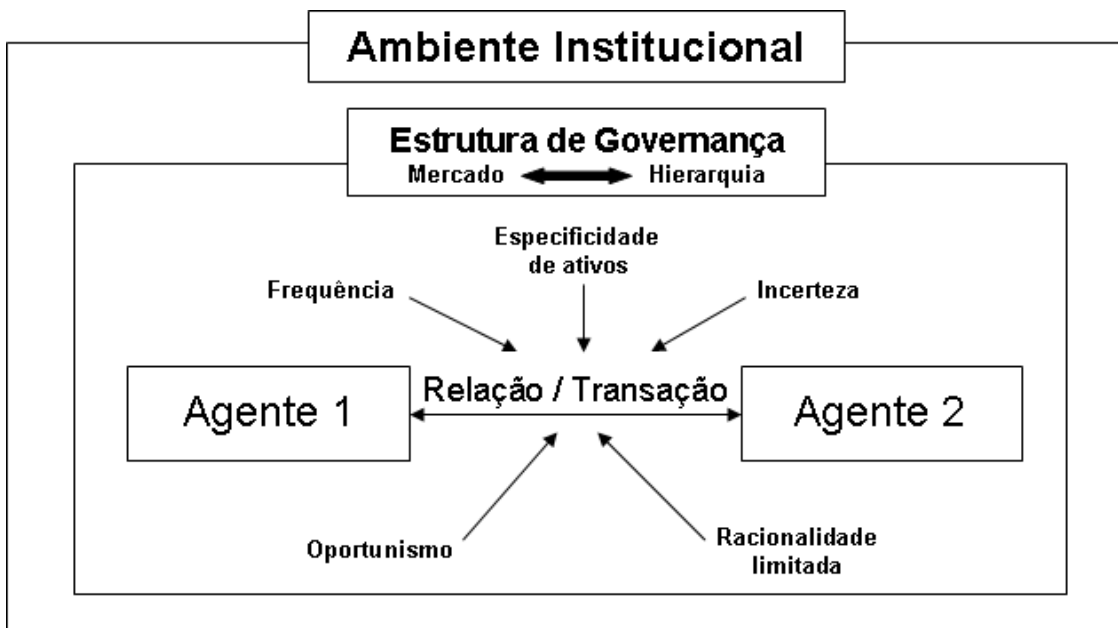
Na perspectiva do tomador de decisão relacionada ao comportamento humano são salientadas: (1) a racionalidade limitada do tomador de decisão; e (2) o risco de comportamentos oportunistas. Já os aspectos específicos das transações são: (1) a existência de ativos específicos à transação, (2) a freqüência com que estas ocorrem; e (3) a incerteza a qual a transação está associada. Na figura 3 é apresentado um *framework* com os elementos essenciais da ECT.

De modo a complementar as contribuições da ECT, este ensaio aborda o marketing de relacionamento assim como seus principais elementos transacionais.

A orientação para o relacionamento, considerada uma postura estratégica que tem adquirido grande interesse do meio acadêmico nos últimos anos, pressupõe o foco nos relacionamentos entre as empresas e seus *stakeholders* objetivando vantagens competitivas.

De fato, o Marketing de Relacionamento pode ser definido como o marketing visto sob a perspectiva dos relacionamentos, redes e interações (GUMMESSON, 2000). Já na visão de Morgan e Hunt (1994, p. 22), “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas bem-sucedidas”.

Figura 3: *Framework* da Economia dos Custos de Transação



Os relacionamentos atualmente ganham um patamar estratégico no processo de gestão (WILSON, 1995) em virtude nos níveis elevados e complexos de competição global, assim como devido à migração do poder de barganha para as mãos dos clientes finais.

Isso faz com que organizações busquem relacionamentos mais duradouros e vantajosos que possam trazer benefícios mútuos e, com isso, conquistar e fidelizar seus clientes.

Se colocarmos em um *continuum* as relações entre fornecedores e compradores em termos de frequência e relacionamento social, em um extremo teremos as transações discretas e no outro as transações relacionais. Transações discretas são caracterizadas por serem de duração curta, comunicação limitada e ausência de laços estreitos entre as partes envolvidas.

Já as transações relacionais possuem uma orientação para o longo prazo consolidadas por meio de cooperação, confiança e comprometimento (MACNEIL, 1974).

Ao observarmos o nível de relacionamento existente como sendo uma variável contínua e com características distintas, podemos compreender melhor os pressupostos do Marketing de Relacionamento.

As trocas relacionais são adequadas em transações de longo prazo e podem vir a trazer ganhos mútuos para as partes envolvidas. Entretanto, conforme os pressupostos da ECT, essas trocas relacionais podem exigir a necessidade de uma estrutura de governança adequada às suas características.

Em transações específicas pode ser dispendioso e pouco efetivo a adoção de posturas de transações relacionais quando há uma maior ênfase em vendas individuais (GANESAN, 1994).

Assim, a gestão de relacionamentos observa e analisa atitudes e ações empresariais e de tomadores de decisões que possam vir a resultar em relações duradouras que possibilitem o benefício para ambos os lados de uma transação (WEBSTER, 1984).

De acordo com o exposto acima, observa-se que o Marketing de Relacionamento está ligado às definições de cadeia de suprimento, cadeia de produção e cadeia de demanda, já que estabelece que o relacionamento entre fornecedores e compradores agregando valor ao longo de uma cadeia interdependente.

Com isso, gera a entrega de um valor a jusante da cadeia (consumidores finais), assim como também valor superior a montante da cadeia (ex. ações de logística reversa e fluxo de informações de mercado).

Também se verifica uma proximidade teórica entre a orientação para o marketing de relacionamento e a ECT em alguns aspectos, já que ambas as perspectivas de análise se focam nas transações existentes e de como essas transações ocorrem. Inclusive, um número bastante considerável de estudos empíricos na área de marketing observando as transações existentes entre consumidores e fornecedores têm adotado o paradigma da ECT para explicar as decisões que envolvem a adoção de estruturas de governança cabíveis (ANDERSON e WEITZ, 1989; HEIDE e JOHN, 1992).

Existem modelos amplamente adotados para avaliar a orientação para o relacionamento. Entretanto observa-se que os que possuem maior destaque são os modelos de Hunt e Morgan (1994) e o de Wilson e Vlosky (1997).

O modelo de Wilson e Vlosky (1997) analisa 6 dimensões previamente definidos que são: (1) dependência; (2) nível de comparação de alternativas; (3) investimentos específicos no relacionamento; (4) comprometimento; (5) confiança; e (6) partilha de informações.

Cada uma dessas dimensões influencia no nível de orientação para o relacionamento. O modelo se propõe a avaliar e diferenciar os

relacionamentos tradicionais dos relacionamentos de parceria.

Verifica-se que algumas das dimensões do modelo de Wilson e Vlosky podem contribuir para a mensuração de outras variáveis chaves da proposta do *framework* deste estudo, como por exemplo, os custos de transação e dos laços sociais entre os agentes econômicos.

Já o modelo de Hunt e Morgan (1994) simplificado analisa a relação direta de 4 principais dimensões que influenciam no nível de comprometimento com o relacionamento. Essas dimensões são:

- (1) custos de termino do relacionamento;
- (2) benefícios do relacionamento;
- (3) valores compartilhados; e
- (4) confiança.

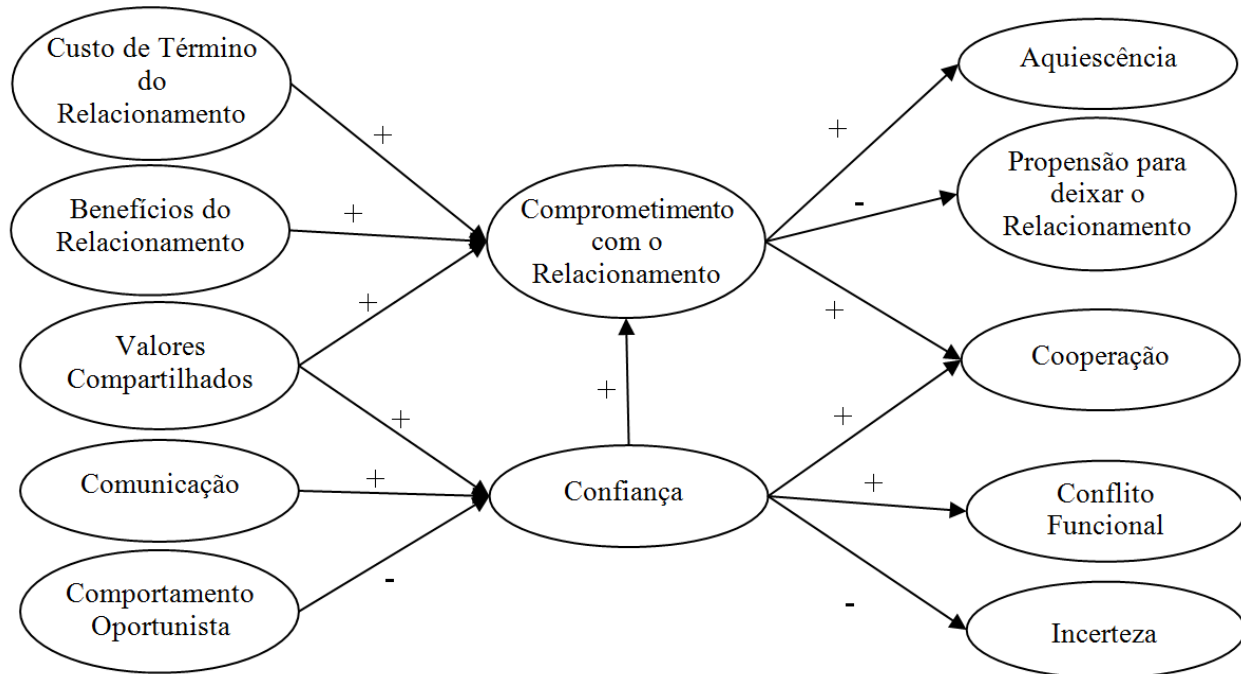
Esse modelo ainda analisa a relação entre outras variáveis consideradas como antecedentes e conseqüências da confiança assim como conseqüências do comprometimento para com o relacionamento.

O modelo teórico completo (Modelo KMV de Marketing de Relacionamento) proposto por Hunt e Morgan (1994) ainda explicita se as relações de influência são consideradas como positivas ou negativas. O diagrama esquemático do modelo é apresentado na figura 4.

Um ponto interessante a salientar é que o Modelo KMV adota a dimensão “comportamento oportunista” para avaliar e mensurar o grau de confiança.

Isso pode auxiliar no processo de mensuração dos custos de transação percebidos pelos agentes nas relações de negócio, já que se observa um consenso teórico e empírico de que existe uma dificuldade de mensuração desta variável dada a sua subjetividade.

Figura 4: Modelo KMV de Marketing de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Morgan e Hunt (1994, p. 22)

Dentre outros modelos observados na literatura existente sobre Marketing de Relacionamento, observa-se que algumas dimensões de análises são mais comumente abordadas.

Dentre essas variáveis (ou constructos) observadas de modo mais freqüente tem-se a confiança e o comprometimento (DONEY e CANNON, 1997; MORGAN e HUNT, 1994; WILSON e VLOSKY, 1997). A seguir são apresentadas as dimensões consideradas neste estudo e que compuseram o *framework* analítico elaborado.

### 3.1 INCERTEZA

Um dos aspectos inerente às transações é a incerteza a qual os agentes econômicos estão sujeitos. Essa incerteza é relacionada ao desconhecimento das ações futuras dos demais agentes econômicos envolvidos nas transações.

Farina, Azevedo e Saes (1997), distinguem três diferentes conceitos de incerteza assim como diferentes níveis de abrangências.

O primeiro é denominado de risco e refere-se à variância de uma dada distribuição de probabilidade.

O segundo, argumentado por North (1990) é o de que a incerteza corresponde aos desconhecimentos dos possíveis acontecimentos futuros. E, por fim, Milgrom e Roberts (1990) focam no aspecto informacional da incerteza.

A incerteza é encontrada em relações onde a informação é incompleta e assimétrica sendo, portanto, relacionada à assimetria informacional existente entre os agentes econômicos envolvidos em transações interorganizacionais.

Objetivando contribuir para a avaliação da incerteza existente em uma transação, a avaliação do risco percebido em transações de

negócios tem sido tema de estudos em diversas áreas de interesse. Cunningham (1967) foi um dos primeiros estudiosos a sugerir um modelo bidimensional delineado para mensurar a certeza percebida de um determinado evento acontecer e as suas conseqüências.

Ao identificar o nível de certeza (ou incerteza) por meio de mecanismos e escalas de mensuração já validadas pode ser possível definir o grau de incerteza com que um tomador de decisões opera e, com isso, definir de uma melhor forma os custos de transação incorridos.

Entretanto, considera-se essa avaliação da incerteza altamente subjetiva, limitação esta semelhante a outros elementos transacionais como o risco de oportunismo e os limites de racionalidade dos agentes.

A avaliação da incerteza então auxilia na tomada de decisão da melhor estrutura de governança a ser adotada (WILLIAMSON, 1985; FARINA, AZEVEDO e SAES 1997).

A incerteza está relacionada à racionalidade limitada dos agentes e com a incompletude dos contratos e, dessa forma, com o comportamento possivelmente oportunista dos agentes (ARROW, 1974).

Portanto, pode-se afirmar que quanto maior a incerteza dos eventos futuros, maior é a necessidade de uma estrutura de governança hierárquica. Já quanto menor a incerteza existente, maior a probabilidade de que uma governança de mercado seja a mais adequada para regulamentar e monitorar as transações.

Além disso, a incerteza está intimamente relacionada à assimetria informacional podendo ser classificada em dois tipos de incerteza adotadas comumente na Teoria da Agência.

O primeiro tipo de incerteza está relacionado aos comportamentos futuros dos agentes. Já o

segundo tipo é relacionado aos resultados das decisões tomadas de acordo com interesses específicos (HEIJDEN, WAGENAAR, NUNEN e BOSCH, 1995).

### 3.2 FREQUÊNCIA

A frequência da repetição de uma transação entre agentes econômicos é outro elemento central analisado na ECT. Esse elemento transacional observável impacta nas transações por meio da diluição dos custos de adoção de mecanismos complexos de governança utilizados por várias transações e possibilitando a construção de uma reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos nas transações que se repetem (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Isto ocorrendo, faz com que se estabeleça uma relação de maior confiança e comprometimento entre os agentes econômicos, diminuindo os custos de transação. Esse motivo, portanto, pode ser considerado razoável para a busca de relacionamentos duradouros e estruturados através de uma orientação para o relacionamento (HUNT e MORGAN, 1994).

### 3.3 OPORTUNISMO

Outro elemento, oriundo originalmente da ECT, importante nas análises das relações interorganizacionais é o oportunismo, o qual é definido como a busca pelo interesse próprio com dolo (WILLIAMSON, 1985).

O agente orientado economicamente pode vir a utilizar artifícios como mentiras, desvios de informações, enganos e outras práticas moralmente questionáveis e de má-fé para obter ganhos individuais.

O comportamento oportunista ocorre devido à racionalidade limitada dos agentes, pois eles não

têm condições de prever todos os possíveis acontecimentos e elaborar um contrato completamente seguro. Inevitavelmente existirão falhas contratuais que poderão ser aproveitadas por outros agentes que agirão de forma oportunista.

Um aspecto importante relacionado aos comportamentos oportunistas dos agentes são as apropriações indevidas de conhecimentos e tecnologias específicas (OXLEY, 1999) que podem comprometer a confiança entre os agentes elevando o risco percebido (RING e VAN DE VEN, 1992).

Logicamente esses comportamentos são influenciados por especificidades de ativos e níveis de assimetria informacional que são considerados elementos transacionais fundamentais de análise.

Os estudos do Marketing de Relacionamento absorvem o conceito de oportunismo oriundo da ECT onde a definição é voltada para um comportamento unilateral de busca de interesses próprios de formas desonestas (HUNT e MORGAN, 1994).

Os pressupostos do marketing de relacionamento rejeitam a idéia de comportamentos oportunistas, pois os mesmos prejudicam a durabilidade dos relacionamentos entre os agentes econômicos onde o foco é a durabilidade das relações de longo prazo (BALLANTYNE, 1999).

### 3.4 ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

Outro aspecto a ser observado na perspectiva de análise dos Custos de Transação é a especificidade dos ativos.

Esta especificidade relaciona-se a facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo

(BRITTO, 1994). Consideram-se seis tipos de especificidades de ativos sendo: (1) especificidade locacional; (2) especificidade de ativos físicos; (3) especificidade de ativos humanos; (4) ativos dedicados; (5) especificidade de marca; e (6) especificidade temporal (WILLIAMSON, 1991).

Essas especificidades as quais as transações estão sujeitas influenciam diretamente o risco de comportamento oportunista existente e, conseqüentemente a escolha das estruturas de coordenação envolvidas nas transações (WILLIAMSON, 1985).

Quanto maior a especificidade dos ativos, maior será a probabilidade de adoção de um processo de internalização, realizado por meio de hierarquias internas aos agentes, ou seja, uma estrutura de governança hierárquica.

Assim, a especificidade dos ativos juntamente com o oportunismo e a incompletude dos contratos faz com que o investimento nesse tipo de ativo esteja sujeito a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Isso ocorre em virtude de um aumento do poder de barganha de atores que possuem o controle de ativos específicos para determinados fins. Com isso, uma regulamentação hierárquica pode ser necessária para evitar comportamentos oportunistas futuros.

### 3.5 CUSTO DE TÉRMINO DO RELACIONAMENTO

Essa dimensão de análise é oriunda do Marketing de Relacionamento e está relacionada ao custo percebido pelos agentes econômicos caso a relação analisada seja terminada.

Esse custo pode estar associado à troca de fornecedores/compradores (custos de término de relacionamento vertical) assim como custo de término de relacionamento com parceiros em

redes horizontais (ex. rede de empresas e alianças estratégicas horizontais).

Os custos de término podem ser encarados como todas as perdas esperadas oriundas do término assim como o resultado da percepção da falta de alternativas possíveis e viáveis associadas às despesas da dissolução do relacionamento e custos envolvidos na troca de parceiro (MORGAN e HUNT, 1994).

Com isso, esse *trade-off* muitas vezes não apresenta vantagens para que a troca seja feita, levando os agentes econômicos a manterem suas posições com os atuais parceiros (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

### 3.6 CONFIANÇA

A confiança pode ser posicionada como um dos elementos centrais na análise dos relacionamentos entre agentes econômicos, sendo essa variável constantemente discutida no âmbito do marketing de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994; BERRY, 2000) e da ECT (CHILES e MCMACKIN, 1996).

A confiança pode ser entendida como um nível particular de uma probabilidade subjetiva na qual um agente avalia e acredita que outro agente, ou um grupo de agentes, irá agir de determinada maneira (GAMBETTA, 1988), sendo, portanto, uma questão de previsibilidade (GROSSMAN, 1998) baseada em experiências passadas (MOORMAN, DESHPANDÈ e ZALTMAN, 1993).

Um estado de confiança existe quando uma das partes envolvidas na transação acredita na integridade e na segurança dos demais agentes envolvidos (MORGAN e HUNT, 1994).

Complementa-se ainda que esse pressuposto esteja relacionado com as experiências passadas, sendo que o comportamento passado de um agente o legitima de forma a torná-lo confiável.

A confiança pode ser obtida, alcançada ou desenvolvida por meio das interações pessoais entre os agentes econômicos (SEAL, 1998) reforçando a importância dos laços sociais individuais e organizacionais existentes entre os agentes.

Entretanto, o fato de um agente ser previamente confiável não o impede de agir de forma oportunista. Apenas a probabilidade desse tipo de comportamento é considerada menor.

### 3.7 COMPROMETIMENTO

Outra variável de grande importância para a análise das relações interorganizacionais é o comprometimento existente entre os agentes, podendo essa variável ser relacionada diretamente com a confiança, definiu-se que o comprometimento é a crença que os agentes econômicos mantêm de que o relacionamento em questão é algo de grande importância e que deve ser mantido por meio de esforços muitas vezes dispendiosos (MORGAN e HUNT, 1994).

Corroborando como esse pensamento, considera-se que o comprometimento é visto como um desejo duradouro de manter um relacionamento considerado valioso (MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992).

Pode-se então considerar que o comprometimento é uma função que depende diretamente do grau de valor que os agentes econômicos depositam na relação. Esse valor é uma função de benefícios e custos envolvidos.

Diante dessas constatações, pode-se sugerir que o comprometimento se relaciona de forma positiva com outros elementos transacionais como a confiança e o custo de término de relacionamento.

Logicamente o comprometimento também pode ser associado de forma negativa com outros

elementos transacionais como o risco de oportunismo e a incerteza. Pode-se sugerir ainda que a sustentabilidade de um relacionamento dependa de um comprometimento mútuo entre os agentes econômicos envolvidos nas transações.

### 3.8 ASSIMETRIA INFORMACIONAL

A assimetria informacional pode ser definida como um estado onde uma das partes envolvidas em uma negociação, transação ou contratação possui melhores informações do que a outra (HEIJDEN, WAGENAAR, NUNEN e BOSCH, 1995).

Essa condição permite a tomada de melhores decisões dados os interesses dos agentes envolvidos (FISHER, FREDERICKSON e PEFFER, 2002).

Fortemente calcada na Teoria da Agência, a assimetria informacional é observada como um dos determinantes principais para a análise decisória dos mecanismos de governança a serem

adotados em relações transacionais entre agentes.

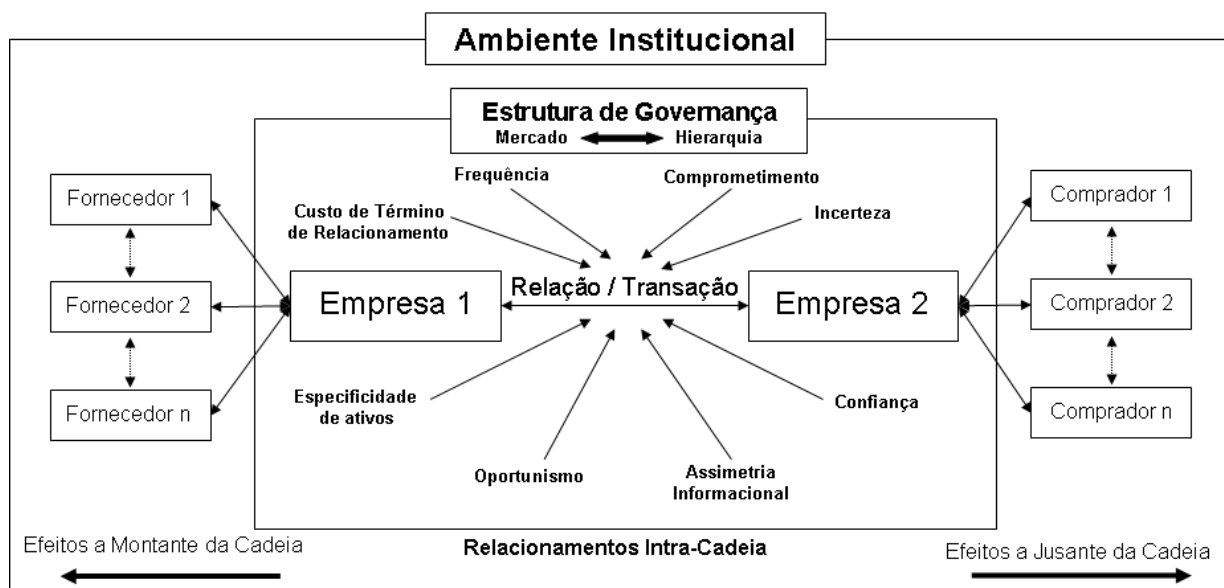
Portanto, o fenômeno da assimetria informacional pode ser relacionado aos limites de racionalidade e, conseqüentemente, à incerteza relacionada às ações futuras dos agentes econômicos (EISENHARDT, 1989).

Sendo a assimetria um desequilíbrio de poder e condições de tomada de decisão frente às incertezas do ambiente e às ações futuras dos agentes econômicos, esse elemento transacional posiciona-se como fator de grande impacto no processo de escolha das estruturas de governança mais adequadas.

## 4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DE RELACIONAMENTOS INTRA-CADEIA E INTER-CADEIAS

O *framework* elaborado e dedicado a explicitar as suposições teóricas deste estudo em um nível vertical, ou em uma única cadeia de produção, é apresentado na figura 5. É possível observar os

Figura 5: Framework multi-nível e meso-analítico de relação entre agentes intra-cadeia





elementos essenciais da ECT assim como os elementos transacionais abordados anteriormente considerados nas relações interorganizacionais com outros agentes econômicos da cadeia produtiva (relacionamentos a jusante e a montante da cadeia).

A proposta teórica do framework acima é estruturar a idéia de que os elementos transacionais citados influenciam as relações transacionais entre os agentes econômicos focais (empresas 1 e 2).

Além disso, a análise desses elementos proporciona condições de tomada de decisão para a adoção de estruturas de governança mais adequadas. Logicamente os elementos transacionais se relacionam entre si, o que torna mais complexa a sua avaliação e monitoramento.

Além disso, as relações com outros agentes econômicos da cadeia produtiva e seus elementos transacionais também afetam a relação entre as empresas focais consideradas no *framework*.

Portanto, a tese central do *framework* da figura 5 é a de que as os elementos transacionais envolvidos na relação transacional entre as empresas 1 e 2 afetam indiretamente as demais relações existentes na cadeia produtiva onde as condições transacionais vigentes entre agentes específicos apresentam efeitos propagadores ao longo de toda a cadeia de produção. Possivelmente esses efeitos sejam mais acentuados em agentes mais próximos das empresas focais assim como em agentes considerados mais estratégicos para a condução dos negócios da cadeia em questão.

Considera-se ainda que os efeitos possam vir a perder parte da intensidade conforme vão se propagando a jusante e a montante das empresas focais. Tomando como exemplo hipotético a

ocorrência de ações oportunistas por parte de uma das empresas focais que conseqüentemente resulte em diminuição de confiança e comprometimento entre os agentes, pode-se supor que essa postura oportunista afetará negativamente os demais agentes ao longo da cadeia produtiva resultando em uma perda de valor acumulado resultantes dessa cadeia.

Além disso, a avaliação da especificidade dos ativos, do custo de término de relacionamento e da freqüência, considerados aspectos menos subjetivos de avaliação também influenciam a relação entre as empresas focais. Finalmente a assimetria informacional e a incerteza, fenômenos inerentes a qualquer transação, afetam as relações entre as empresas podendo influenciar juntamente com os demais elementos transacionais a adoção de determinados mecanismos de coordenação.

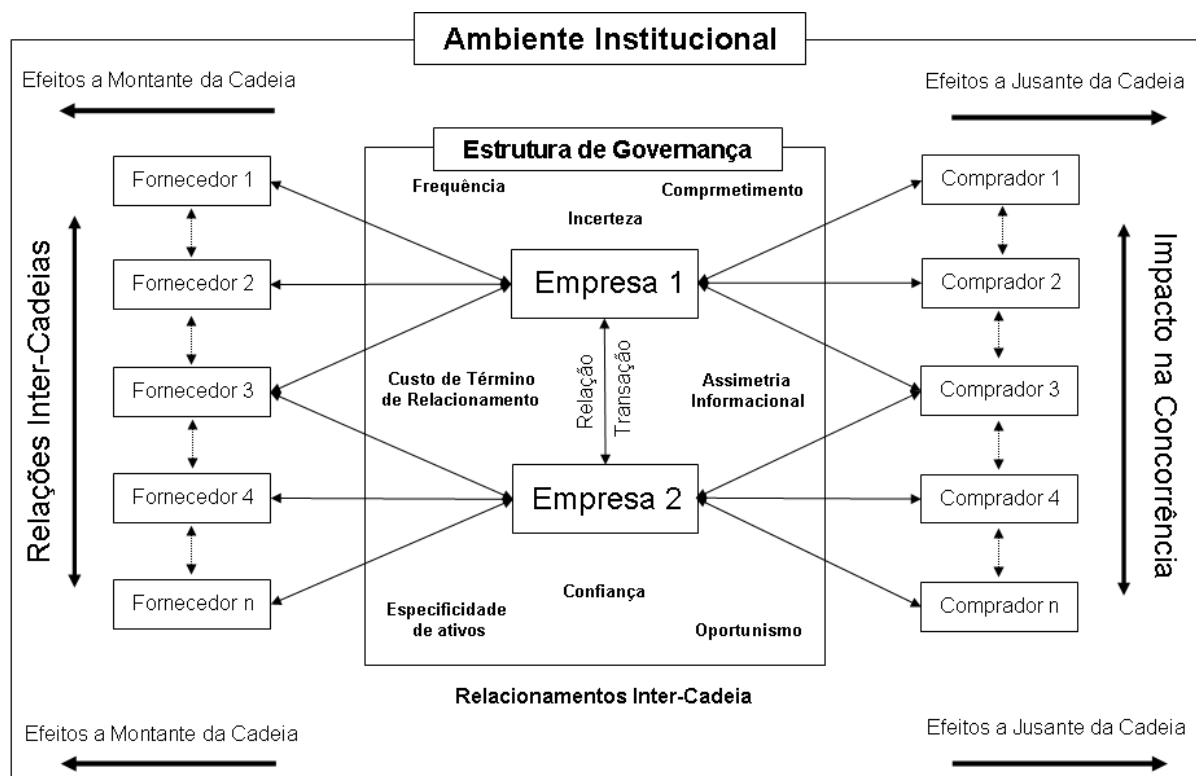
Ainda, a observação do ambiente institucional como nível macro-analítico influencia as estruturas de governança e as relações transacionais em nível meso-analítico assim como os elementos transacionais e perfis das empresas em um nível micro-analítico.

O segundo *framework*, semelhante ao anterior, objetiva estruturar os mesmos elementos com um foco nas relações transacionais entre empresas pertencentes a cadeias produtivas distintas.

Assim, a relação é considerada como horizontal onde as empresas focais podem ser concorrentes diretas ou ainda produtoras de bens complementares.

As possibilidades de alianças estratégicas entre atores organizacionais de mesmo nível em termos de posicionamento na cadeia produtiva são diversas e não é foco específico deste ensaio. O *framework* com um foco no relacionamento inter-cadeias pode ser observado na figura 6.

Figura 6: *Framework* multi-nível e meso-analítico de relação entre agentes inter-cadeias



A proposta teórica desse segundo *framework* é ilustrar a idéia de que as relações transacionais horizontais entre agentes pertencentes a cadeias produtivas distintas podem vir a aproximar as cadeias de forma mais ampla.

A partir da concepção de que as empresas focais são atuantes em cadeias produtivas diferentes, mas possivelmente complementares, pode-se supor que sua aproximação faça com que ambas as cadeias também se aproximem em termos operacionais e estratégicos.

Aspectos como transferência de conhecimentos, aprendizagem interorganizacional e adequações operacionais às especificidades demandadas pela relação transacional entre as empresas focais devem ser consideradas como eventos possíveis e oportunidades de pesquisas para o meio acadêmico.

Ainda, considera-se que os elementos transacionais já observados no *framework* anterior também afetam semelhantemente a relação transacional entre as empresas focais.

Entretanto, considera-se que alguns desses elementos possivelmente não apresentem os mesmos impactos, como por exemplo, a frequência e a especificidade dos ativos.

Considerando a propagação dos efeitos de determinadas relações inter-cadeias ao longo das cadeias envolvidas também é possível supor que as especificidades da rede de relacionamentos sociais também condicionam os níveis de propagação e suas implicações nos demais negócios.

Os agentes econômicos estão inseridos e enraizados em um contexto social que os cerca (GRANOVETTER, 1985). Aspectos como a força

dos laços que ligam os agentes (GRANOVETTER, 1973), a posição desses agentes no mapa de relacionamentos sociais e na própria cadeia produtiva, e a presença de buracos estruturais na rede de relacionamentos sociais (BURT, 1992) pode vir a afetar de formas diferenciadas os demais agentes econômicos das cadeias produtivas envolvidas.

Esses efeitos de propagação podem vir a ser avaliados e mensurados com o auxílio das ferramentas analíticas da sociologia econômica e mapas sociais. Entretanto a dificuldade maior a ser encarada para essa investigação é a mensuração e avaliação quantitativa dos elementos transacionais envolvidos nas transações entre os agentes econômicos.

Avaliar e quantificar o risco de oportunismo, confiança e comprometimento entre os agentes é tarefa que necessita de aprimoramentos operacionais. Possivelmente a adoção de escalas de mensuração possa vir a auxiliar nesse processo investigativo, mas essas avaliações continuarão a ser encaradas como subjetivas e baseadas unicamente na percepção limitada dos agentes econômicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos direcionados à investigação das relações interorganizacionais em cadeias produtivas são vastos e têm adquirido constante adesão de pesquisadores e áreas de conhecimentos diversas.

Grande parte das contribuições teóricas iniciais desse campo de estudos é oriunda de teorias econômicas e administrativas.

Entretanto observa-se uma inserção de teorias e abordagens sociológicas e psicológicas nos estudos relacionados à cooperação interorganizacionais no que tange a análise das

relações sociais e tomada de decisão dos agentes econômicos. Ainda, os laços sociais entre os agentes é aspecto abordado em grande parte dos estudos atuais dedicados a análise de cadeias produtivas.

Este ensaio teve como objetivo discutir aspectos relacionados aos efeitos de determinados elementos transacionais nas relações interorganizacionais.

Essas relações ainda foram classificadas como relações intra-cadeia (relacionamentos interorganizacionais cooperativos que ocorrem entre agentes atuantes em uma mesma cadeia produtiva) e relações inter-cadeias (relacionamentos interorganizacionais cooperativos que ocorrem entre agentes econômicos de cadeias produtivas distintas).

Além disso, buscou-se integrar elementos transacionais oriundos da ECT e do marketing de relacionamento que afetam e determinam a natureza das relações interorganizacionais e, conseqüentemente, exigem a adoção de mecanismos de coordenação e governança mais adequados a tais naturezas.

Considera-se ainda a inserção dessas estruturas de governança em um ambiente institucional que normatiza e regulamenta as ações econômicas dos agentes assim como as transações entre os mesmo.

Os elementos transacionais considerados neste ensaio, e que compuseram os dois *frameworks* principais do estudo são a frequência, a incerteza, o comprometimento, a confiança, a especificidade dos ativos, o risco de comportamentos oportunistas, o custo de termino de relacionamento e a assimetria informacional.

Este estudo se propõe a provocar uma discussão sobre os efeitos de propagação de determinados aspectos transacionais ao longo das cadeias

produtivas envolvidas. Considera-se que essas propagações, no entanto, são condicionadas pelas características das redes sociais as quais os agentes estão imbricados podendo afetar os demais agentes a jusante e a montante das cadeias produtivas (efeitos verticais) além de impactar as empresas concorrentes pertencentes aos mesmos níveis dos agentes observados (efeitos horizontais).

As oportunidades de pesquisas são diversas, dados os pressupostos das provocações teóricas objetivadas neste ensaio. Entretanto observa-se que alguns avanços são necessários para que se possa construir um conhecimento comprovadamente científico para as questões levantadas.

Primeiramente identifica-se a necessidade de mecanismos de avaliação e mensuração quantitativos para os elementos transacionais abordados nos *frameworks* apresentados.

A adoção de escalas de mensuração e ferramentas matemáticas (ex. lógica *fuzzy*) podem auxiliar nessa operacionalização. Em sequência, após a consolidação de mecanismos eficazes para a mensuração desses elementos transacionais considerados entre os agentes econômicos, a adoção de ferramentas estatísticas de modelagem de equações estruturais associadas às ferramentas de mapeamento de redes sociais e modelagem de sistemas complexos pode vir a trazer contribuições interessantes para o avanço do conhecimento científico acerca da propagação de efeitos ao longo das cadeias produtivas envolvidas nas transações entre os agentes.

Entretanto, por considerar que a avaliação de certos elementos transacionais considerados depende intrinsecamente da percepção dos agentes, sua mensuração e quantificação serão invariavelmente limitadas.

Assim, sugerem-se estudos futuros que (1) busquem desenvolver formas de avaliar e mensurar os elementos transacionais subjetivos e baseados na percepção dos agentes econômicos; (2) investiguem os efeitos de propagação de determinadas práticas e comportamentos dos agentes envolvidos tanto em níveis verticais como horizontais; e (3) que avaliem a adequação das estruturas de governança adotadas e possam sugerir estruturas mais condizentes com o panorama mais amplo da avaliação dos relacionamentos transacionais entre os agentes das cadeias produtivas envolvidas no *framework* analítico.

## REFERÊNCIAS

---

- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, v. 8, n. 4, p. 310–323. 1989.
- ARROW, K. J. *The limits of organization*. New York : Norton & Company, 1974.
- BALLANTYNE, D. Interaction, dialogue and knowledge generation: three key concepts in relationship marketing. In: WWW Conference on Relationship Marketing, 2nd, 15th November 1999 to 15th february 2000. *European Journal of Marketing*. Disponível em: <<http://www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm/>>. Acesso em: junho, 2011.
- BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., cap. 6, p. 149-170, 2000.
- BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRITTO, J. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação. *Anais do XXII Encontro*

- Nacional de Economia da ANPEC. Florianópolis, 1994.
- BURT, R. Structural holes: the social structure of competition. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- CHIFFOLEAU, Y.; DREYFUS, F.; STOFER, R.; TOUZARD, J. M. Networks, innovation and performance. In: KARANTINIS, K. & NILSSON, J. (eds.). Vertical markets and cooperative hierarchies. Cap. 3, 35-59, 2007.
- CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrating variables risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*. v. 21, n. 1, p. 73-99, 1996.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*. v. 4, p. 386-405, 1937.
- CUNNINGHAM, S. M. The major dimensions of perceived risk. In: COX, D. (Ed.). Risk taking and information handling in consumer behavior. Boston: Harvard University Press, p. 82-108. 1967.
- DAVIS, L.; NORTH, D.C. Institutional Change and American Economic Growth. New York: Cambridge University Press, 1971.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. v. 48, p. 147-160, 1983.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, n. 2, p. 35-51, 1997.
- DOPFER, K; FOSTER, J.; POTTS, J. Micro-meso-macro. *Journal of Evolutionary Economics*. v. 14, p. 263-279, 2004.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*. v. 51, p. 11-27, 1987.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.
- FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F. e SAES, M. S. M. Competitividade: mercados, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FISHER, J.; FREDERICKSON, J. R.; PEFFER, S. A. The effect of information asymmetry on negotiated budgets: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*. n. 27, p. 27-43, 2002.
- GAMBETTA, D. Can we trust trust? In: *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford : Basil Blackwell, p. 213-237. 1988.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*. v. 58, n.2, p. 1-19, 1994.
- GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*. v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v. 91, p. 481-510, 1985.
- GROSSMAN, R. P. Developing and managing effective consumer relationships. *Journal of Product and Brand Management*. v. 7, n. 1, p. 27-40, 1998.
- GULATI, R. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*. v. 43, p. 781-814. 1998.
- GUMMESSON, E. Total Relationship Marketing. Oxford: Butterworth & Heinemann, 2000.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*. v. 56, p. 32-44, 1992.
- HEIJDEN, J. G. M. van der; WAGENAAR, R. W.; NUNEN, J. A. E. E. van; BOSCH, F. A. J. van den. Redesigning process control mechanisms using EDI: an agency-theoretic perspective. *Proceedings of the 28<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*. 1995
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 319-332. 1988.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*. v. 29, p. 65-83, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. Flórida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.

MACNEIL, I. The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, n. 47, p. 691-816, 1974.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Bargaining, influence cost, and the organization of economic activity. 1990. In. PUTTERMAN, L.; KROSZNER, R. S. (Ed.). *The economic nature of the firm*. Cambridge University Press, 1996.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. v. 29, p. 314-328, Aug., 1992.

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*. v. 57, p. 81-101, Jan., 1993.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional changes and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. v. 15, n. 1, p. 145-179, 1991.

OXLEY, J. E. Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*. v. 38, p. 283-309. 1999.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*. v. 13, p. 483-498. 1992.

SEAL, W. B. Relationship banking and the management of organizational trust. *International Journal of Bank Marketing*. v. 16, n.3, p. 102-107, 1998.

WEBSTER, J. F. *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1984.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications - a study in the economics of internal organizations*. New York : Free Press, 1975.

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

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

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law & Economics*. v. 36, p. 453-486, 1993.

WILSON, D. An integrated model of buyer seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 23, p. 335-346, 1995.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*. v. 22, n. 39, p. 59-70, 1997.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. *Supply Chain Management*. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. v. 38, p. 55-63. 1998.