

# CONFIANÇA E MONITORAMENTO NA INTEGRAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS<sup>1</sup>

## CONFIDENCE AND MONITORING IN INTEGRATING SUPPLY CHAINS

Marcos Paulo Oliveira<sup>2</sup>  
Marco Tulio Fundao Zanini<sup>3</sup>  
Paulo Tarso Vilela Resende<sup>4</sup>

**RESUMO:** A partir de uma ampla revisão de literatura, este artigo, de caráter teórico e exploratório, procura se aprofundar na análise das relações entre confiança e monitoramento na integração em cadeias de suprimentos e propor um modelo nomotético, ainda que embrionário, para a avaliação de tais construtos. Passando por uma discussão acerca do termo confiança no campo da teoria dos custos de transação, seguida por uma abordagem envolvendo as diversas dimensões da confiança e as bases teóricas utilizadas para monitoramento e integração, um modelo nomotético de pesquisa é proposto com o objetivo de compreender a natureza das relações de confiança e seus impactos no monitoramento no âmbito das cadeias de suprimentos. Ao final, são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Confiança, Monitoramento, Cadeias de Suprimentos

***ABSTRACT:** From a broad review of literature, this article theoretical and exploratory seeks to deepen the analysis of the relationship between trust and monitoring in integration into supply chains and propose a model nomotético, yet embryonic, for the valuation of such constructs. Passing through a discussion about the term confidence in the field of theory of transaction costs, followed by an approach involving the various dimensions of confidence and the theoretical bases used for monitoring and integration, a model search nomotético is proposed with the aim of understanding the nature of trust relationships and their impacts on monitoring within their supply chains. In the end, the final comments and suggestions for future work on the topic.*

**KEYWORDS:** trust, monitoring, supply Chain

---

<sup>1</sup> Artigo Recebido em 03.02.2009. Revisado por pares em 31.12.2009. Recomendado em 05.04.2010 por Leomar dos Santos Editor. Publicado em 26.04.2010.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade Regional de Blumenau – FURB – [www.furb.br/rn](http://www.furb.br/rn)

---

<sup>2</sup> Universidade Federal de Minas Gerais – USMG - [mpvo@ufmg.br](mailto:mpvo@ufmg.br)

<sup>3</sup> Fundação Dom Cabral – FDC - [marcotulio@fdc.org.br](mailto:marcotulio@fdc.org.br)

<sup>4</sup> Fundação Dom Cabral – FDC - [pauloresende@fdc.org.br](mailto:pauloresende@fdc.org.br)

---

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre gestão de cadeias de suprimentos tem recebido, nos últimos anos, diversas contribuições no sentido de explorar os efeitos positivos oriundos do desenvolvimento da qualidade das interações entre seus agentes, em suas diversas interfaces, proporcionando maior integração entre os elos da cadeia, a partir do compartilhamento de informações e do desenvolvimento de contratos de longo prazo entre seus membros. Entretanto, apesar da evolução alcançada acerca do tema, o campo de estudos sobre cadeias de suprimentos ainda encontra-se em estágio intermediário, passando por diversas contestações.

Na nova era da informação, o ambiente de negócios tem passado por diversas mudanças (Castells, 1996). No cenário atual, novos produtos são lançados e novas empresas são criadas todos os dias. A manutenção ou substituição de clientes e fornecedores representa elevados custos de transação. Empresas enfrentam intensa competição e necessitam encontrar novas oportunidades de aumentar sua eficiência e melhorar seus níveis de serviço. Com o acirramento da competição, a construção de relacionamentos de qualidade com clientes e fornecedores pode se tornar um diferencial competitivo na cadeia de suprimentos. Tais relacionamentos podem criar sistemas de valor que possibilitem o desenvolvimento de uma vantagem competitiva de mercado reduzindo, de forma significativa, os custos de transação.

Durante muitos anos acreditou-se que os negócios dependiam exclusivamente da mão invisível de Adam Smith para aprimorar as cadeias de suprimentos. Desde o fornecedor de matéria prima, o fornecedor do fornecedor, até o ponto de venda, cada elemento da cadeia de suprimentos tentava otimizar seus ganhos individuais negociando com fornecedores diretos para manter seus custos baixos, e com clientes individuais para maximizar sua receita.

Diversos exemplos ilustram o fato de que o gerenciamento efetivo das múltiplas ligações de uma cadeia de suprimentos pode proporcionar uma melhoria significativa dos resultados de desempenho. Entretanto, de acordo com Handfield e Nichols (2002), dentre todas as atividades críticas associadas com a gestão de cadeias de suprimentos, a gestão de relacionamentos é talvez o ponto mais frágil e tênue e, portanto, a parte mais susceptível a rupturas. À medida que relações de confiança<sup>1</sup> entre clientes e fornecedores em uma cadeia de suprimentos se desenvolve, o fluxo de materiais e informação ao longo das organizações se torna cada vez mais facilitado. Por outro lado, o que podemos observar com frequência é que a desconfiança entre os agentes de interação ao longo da cadeia de suprimentos gera incerteza na programação, exigindo a manutenção de altos níveis de estoque para garantir operações diante das possibilidades de ruptura do fornecimento, o que significa perda da eficiência pelo aumento dos custos de transação. Para Handfield e Nichols (2002), para que se possa implementar a gestão integrada de cadeias de suprimentos de maneira efetiva é preciso que exista uma relação baseada em benefícios mútuos e confiança entre os seus membros.

Este artigo, de caráter teórico e exploratório, procura se aprofundar na análise das relações entre confiança e monitoramento na integração em cadeias de suprimentos e propor um modelo nomotético, ainda que embrionário, para a avaliação de tais construtos. Após esta breve introdução, apresentar-se-ão as bases teóricas envolvidas no estudo, passando por uma

discussão acerca do termo confiança no campo da teoria dos custos de transação, seguida por uma abordagem envolvendo as diversas dimensões da confiança e as bases teóricas utilizadas para monitoramento e integração, apresentando, posteriormente, o modelo nomotético proposto para pesquisa. Ao final, serão apresentadas as considerações finais e sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

### 2. CONFIANÇA E ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O campo teórico da Economia dos Custos de Transação tem reconhecido que a eficiência é fundamentalmente representada por uma função dos custos de produção e os custos de transação (Williamson, 1985, p. 22). Neste contexto, torna-se relevante investigar o efeito das relações de confiança sobre os custos de transação.

Os custos de transação envolvem todos os custos associados com a condução de trocas internamente e entre empresas e podem ser decompostos em custos *ex-ante*, relacionados com a procura e contratação, e custos *ex-post*, relacionados ao monitoramento e controle das transações contratuais. De acordo com Zanini (2007), sob condições de confiança, parceiros na transação irão gastar menos tempo e reduzir os custos *ex-ante*, pois as partes confiam que os resultados serão distribuídos de maneira justa entre os envolvidos. Como resultado, confiança promove eficiência na negociação possibilitando que cada envolvido seja mais flexível e faça concessões com base na expectativa de vantagens e benefícios mútuos no longo prazo.

Conforme defendido por Arrow (1974), a partir do ponto de vista econômico, confiança é reconhecidamente considerada como um lubrificante para a troca econômica e um mecanismo eficiente para governar as transações econômicas nas sociedades. Geralmente, existem duas possíveis perspectivas para observar a eficiência da confiança na redução dos custos de transação. Primeiramente, confiança pode ser entendida como um mecanismo que inibe o oportunismo motivando pessoas a cooperarem umas com as outras se abstendo de mecanismos explícitos de salvaguarda e, portanto, o mesmo resultado poderia ser alcançado a custos reduzidos. A segunda perspectiva considera confiança como um elemento que promove vantagem competitiva no alcance de desempenho superior, a partir do momento em que a confiança é desenvolvida e se torna um instrumento efetivo para alcançar objetivos corporativos mais eficientemente. Assim, para uma avaliação efetiva da presença de confiança em organizações é importante entender como confiança influencia os custos de transação (Zanini, 2007).

Anteriormente, Knight (1921) considerou a discussão a respeito das vantagens da redução do custo do risco por meio da alocação do risco entre o dono-gestor e os empregados. A idéia de reduzir o risco comportamental é a propriedade fundamental da confiança largamente reconhecida pelos teóricos, o que, na perspectiva econômica, pode ser traduzido como economias nos custos de transação. Neste contexto, confiança pode ser entendida como um mecanismo para estabilizar expectativas inseguras e reduzir a complexidade associada ao comportamento humano (Luhmann, 1989).

---

Adicionalmente, Coase (1937) enfatizou que a vantagem comparativa de uma firma não resulta de falhas de mercados e demais externalidades, mas sim da sua capacidade de organizar suas transações. Posteriormente, Coase (2002) incluiu outras características para os custos de coordenação da firma como os custos de transação relacionados à habilidade de comprar e vender, a influência de leis, do sistema social, cultura e efeitos das mudanças tecnológicas e do avanço dos sistemas de informação e comunicação. Assim, grande parte da vantagem competitiva das empresas se baseia, principalmente, em características relacionais onde confiança assume um papel significativo (Casson, 1997a, 1997b).

Zanini (2007) defende também que confiança possui uma relação inversa com os esforços *ex-post* por duas razões fundamentais: primeiro, sob condições de alta confiança, parceiros de negócio irão gastar menos tempo e recursos com o monitoramento das relações, pois cada parceiro estará confiante que o outro não agirá de forma oportunista; segundo, confiança pode reduzir os custos de transação pela redução da quantidade de tempo e de recursos com negociação e resolução de possíveis conflitos associados à execução da transação, pois cada membro irá assumir que o outro está agindo de boa fé e irá interpretar os comportamentos de maneira mais positiva.

Ainda, de acordo com Zanini (2007), confiança é um mecanismo implícito que reforça as relações contratuais, gerando uma cultura baseada em cooperação e reciprocidade, que pode funcionar como um instrumento estratégico para produtividade e desempenho.

O aumento da aplicação intensiva do conhecimento nos processos produtivos na Era do Conhecimento contribuiu para a relevância dos estudos das relações de confiança entre agentes econômicos. Conforme defendido por Adler (2001), em muitas empresas a vantagem competitiva tem se baseado em tarefas que requerem um alto grau de compartilhamento de informações de maneira informal e transferência de conhecimento por meio da cooperação entre especialistas com objetivo de gerar um resultado superior. Para o autor, a relevância da confiança nas relações varia de acordo com a importância dada ao compartilhamento de informações. Da mesma forma, Wigand, Picot, e Reichwald (1999) defendem que um dos problemas relacionados a transações é oriundo de informação e conhecimento distribuído de forma assimétrica entre os parceiros da transação. Isso porque, a relevância das relações de confiança é inversamente proporcional a capacidade de monitorar o desempenho dos indivíduos. Sob condições de alta complexidade, unicidade e interdependência, as relações de confiança tornam-se o mecanismo mais eficiente para coordenação das transações entre agentes.

Dyer e Chu (2000) consideram confiança um antecedente importante para cooperação e eficiência econômica mostrando evidências que as relações entre fornecedores e compradores ao longo das cadeias de suprimentos podem ser uma fonte de vantagem competitiva, pois: i) reduzem os custos de transação; ii) facilitam o investimento em ativos específicos da transação; e iii) conduzem a rotinas direcionadas ao compartilhamento de informações.

Para Sako e Helper (1998), quanto maior o grau de incerteza no ambiente de negócios, maior o benefício de estar apto a confiar em um parceiro de negócios, pois confiança facilita a

tomada de decisões em situações não previstas. Ainda, para Dyer e Chu (2000), a confiança na cadeia está altamente correlacionada com a existência de processos e rotinas estáveis e consistentes entre fornecedores e compradores que representam comprometerimentos confiáveis, envolvendo relações de longo prazo que podem promover a continuidade do relacionamento.

Como afirmam Juttner, Peck, e Christopher (2003), apesar do aumento da preocupação entre os profissionais, os conceitos relacionados à vulnerabilidade e a gestão de riscos em cadeia de suprimentos ainda se encontram em fase embrionária. Ao considerarmos o impacto das relações de confiança na redução dos custos de transação, a sua relevância no âmbito das cadeias de suprimentos torna-se mais evidente. Confiança atua como um mecanismo informal que pode dispensar, ainda que em parte, a aplicação de mecanismos burocráticos de controle e monitoração, reduzindo a probabilidade de comportamentos oportunistas e aumentando a eficiência das cadeias de suprimentos.

### 3. RELAÇÕES DE CONFIANÇA COMO BASE PARA A INTEGRAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTO

A qualidade das relações entre os agentes nas diversas organizações é freqüentemente compreendida como a parte mais difícil no processo de gestão integrada de cadeias de suprimentos. De acordo com Handfield e Nichols (2002), devido à comunicação inadequada e pobre a respeito das expectativas dos agentes envolvidos, um grande número de iniciativas direcionadas à efetiva gestão integrada de cadeias de suprimentos leva a um comportamento inadequado dos agentes na cadeia. Nesse contexto, gerentes freqüentemente assumem que as relações pessoais intra e inter-organizacionais em uma cadeia de suprimentos se estabelecem automaticamente assim que os sistemas técnicos são estabelecidos e implementados. No entanto, como afirmou Arrow (1974), confiança não é uma *commodity*, como algo que pode ser facilmente adquirido. Para que relações de confiança possam se desenvolver são necessários investimentos na construção de um ambiente de trabalho que incentive as pessoas a agirem de forma cooperativa. Basicamente, dois sistemas precisam ser identificados: o sistema de conseqüências e o sistema de incentivos. O primeiro refere-se à aplicação de recompensas e punições por comportamentos individuais adotados. O segundo refere-se aos incentivos necessários para que as pessoas possam investir confiança uma nas outras. Isso porque elas podem possuir interesses congruentes, mas não possuírem os incentivos necessários para efetivamente investirem numa relação de confiança. Portanto, a construção da eficiência operacional em cadeias de suprimentos deve levar em consideração, em grande parte, a aplicação de incentivos, e de regras de comportamento, formais e informais, de forma que os agentes possam criar relações interdependentes e os comprometerimentos necessários.

Uma vez presente nas relações entre agentes, confiança é o sentimento que possibilita as pessoas assumirem riscos com base na expectativa que os parceiros não vão tirar vantagem das suas fragilidades (McAllister, 1995). Para Deutsch (1973), confiança é baseada na expectativa que os resultados obtidos estão de acordo como os desejados e não de acordo com aqueles evitados.

---

Durante a criação de cadeias de suprimentos integradas, cabe às empresas decidirem sobre qual a qualidade da relação que desejam manter com seus clientes e fornecedores. Um estilo de gestão baseado em confiança solicita igualmente investimentos. Empresas que optam por este estilo precisam maximizar não apenas os seus próprios lucros, mas também, maximizar os ganhos mútuos entre todas as organizações na cadeia de suprimentos. Como observado, um ingrediente importante para a gestão bem sucedida de cadeias de suprimentos é o desenho de uma estrutura de incentivos adequada que possa ser a base para os investimentos de confiança entre agentes da cadeia de suprimentos, possibilitando que cada agente na cadeia possa confiar nas capacidades e ações dos outros membros (Handfield e Nichols (2002)).

Ainda, confiança é um conceito multidimensional e ocorre a partir de ações conjuntas dos integrantes de uma cadeia de suprimentos. As relações de confiança variam consideravelmente dependendo basicamente de variáveis institucionais, físicas e culturais que caracterizam situações específicas. Numerosos estudos acerca do tema (Handfield e Nichols, 2002; Kramer R. M., 1999; Kramer e Tyler, 1995; Deutsch, 1958; Deutsch, Coleman e Marcus, 2006; McAllister, 1995) apontam para o desenvolvimento de uma taxonomia para classificar diferentes tipos de confiança.

Neste sentido, para melhor compreender como as organizações podem se tornar mais eficientes numa relação de interdependência em uma cadeia de suprimentos, é preciso, inicialmente, melhor compreender as diversas dimensões envolvidas numa determinada transação, como condições necessárias para que os indivíduos desenvolvam uma certa propensão em confiar uns nos outros. A partir do entendimento destas dimensões, torna-se possível compreender que tipos de ações podem efetivamente criar valor através de relações de confiança, resultando em importantes benefícios para a integração da cadeia de suprimentos.

### **3.1. Confiança e Monitoramento**

Torna-se aqui igualmente relevante observarmos o papel complementar entre os mecanismos formais de gestão e as relações de confiança. Conforme defendido por Zanini (2007), confiança é um mecanismo complementar ao controle explícito e pode contribuir para o aumento da eficiência das burocracias de acordo com circunstâncias específicas.

Segundo Sako e Helper (1998), a presença de confiança diminui a necessidade de mecanismos explícitos de salvaguarda contra comportamentos oportunistas entre parceiros de interação e, portanto, reduz os custos relacionados à formalização, monitoramento e controle destas relações. De acordo com os estudos realizados por Van de Ven e Walker (1984) e Aulakh, Kotabe e Sahay (1996), o uso do controle formal possui conseqüências negativas para as relações de confiança entre parceiros de interação. Tais resultados apontam para a existência de uma relação inversa entre confiança e monitoramento sugerindo que as empresas, em suas estruturas de governança, devem procurar um equilíbrio a fim de buscarem melhores resultados na integração entre empresas nas suas cadeias de suprimentos.

Segundo Mitchell (1995), o grau de integração está diretamente relacionado com a quantidade de risco percebido e, neste sentido, com o grau de confiança entre os parceiros na cadeia de suprimentos. A análise econômica entende confiança como uma subclasse das situações de risco relacionadas ao comportamento humano. Ela funciona como um mecanismo implícito de coordenação e controle, produzido por meio de normas sociais que podem aumentar a eficiência das transações, tanto em mercados, quanto internamente, nas hierarquias das empresas (Zanini 2007). Portanto, confiança é freqüentemente vista como um lubrificante eficiente que promove uma integração de sucesso entre parceiros. A presença desta relação enfatiza a importância do gerenciamento dos relacionamentos e de uma abordagem interativa entre os participantes de cadeias de suprimentos para alcançar uma efetiva integração entre clientes e fornecedores.

Diante do complexo de variáveis envolvendo confiança, integração e processos de monitoramento e gestão de cadeias de suprimentos apresentamos, em seguida, de maneira sintetizada, as principais contribuições teóricas utilizadas para nortear este trabalho, Tabela 1.

Relacionamentos (Puto, Patton III, & King, 1985) (Handfield & Nichols, 2002)	Previsibilidade (Mitchell, 1995)	Este elemento de confiança depende da experiência de um contato anterior.
	Competência (Mitchell, 1995)	É a percepção sobre a habilidade de outra em atender o combinado.
	Afeto (Deutsch, Trust and Suspicion, 1958) (Deutsch, The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes, 1973)	Refere-se ao investimento emocional que desenvolve entre indivíduos.
	Vulnerabilidade (Juttner, Peck, & Christopher, 2003)	Projeta um sentimento de estar exposto a incertezas e riscos.
	Lealdade (Mitchell, 1995)	Ocorre após um período de desempenho previsível quando uma parte desenvolve um certo grau de fé em outra parte.
Monitoramento	(Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996) (Van de Ven & Walker, 1984) (Zanini, 2007)	
Integração/co- operação	(Mitchell, 1995) (Juttner, Peck, & Christopher, 2003) (Zanini, 2007)	

Tabela 1: Relacionamento, Monitoramento e Integração

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES

Com base na revisão de literatura acerca dos temas confiança, monitoramento e integração em cadeias de suprimentos, o seguinte modelo nomotético de pesquisa é apresentado a seguir, juntamente com as hipóteses preliminares:

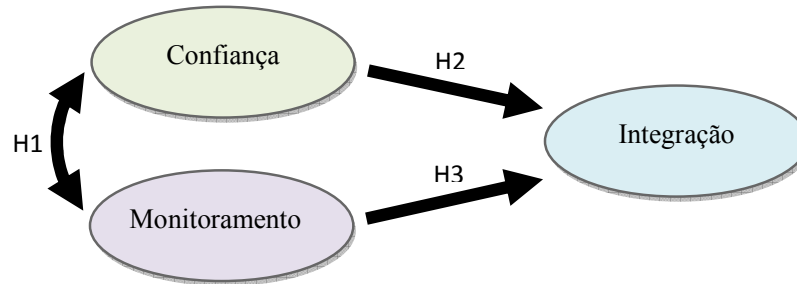


Figura 1: Modelo nomotético de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores

##### *Hipótese 1:*

Níveis superiores de confiança estão relacionados à redução da necessidade de monitoramento.

Tal hipótese baseia-se na idéia de que, a partir do desenvolvimento da confiança inter-organizacional, empresas podem reduzir o monitoramento dos relacionamentos com outras empresas. Por outro lado, a hipótese procura identificar se altos níveis de monitoramento levam a uma redução dos níveis de confiança. Tal movimento pode ser percebido nas relações contratuais, ao analisarmos o relacionamento entre empresas demandantes e empresas fornecedoras, como no caso do relacionamento entre as montadoras de automóveis com alguns poucos fornecedores mercedores de maior confiança. Quando empresas fornecedoras são mercedoras de maior confiança por parte das empresas demandantes, estas tendem a se caracterizar por relações de longo prazo e baixo monitoramento devido à redução do risco das transações. Por outro lado, quando empresas fornecedoras são submetidas a um nível superior de monitoramento e controle por parte das empresas demandantes, estas tendem a desenvolver a relação baseada em maior desconfiança.

##### *Hipótese 2:*

Baixos níveis de confiança estão significativamente e diretamente relacionados à ineficiência em integração.

Esta segunda hipótese sustenta a idéia de que, empresas que não desenvolvem relacionamentos de confiança com seus fornecedores e clientes tendem a aumentar o uso de mecanismos burocráticos de controle e monitoração para assegurar as transações, limitando o compartilhamento de informações e gerando baixo comprometimento mútuo para sustentarem relacionamentos de mais longo prazo, e conseqüentemente, uma maior ineficiência das ações de integração entre as partes. Podemos tomar como exemplo a natureza

do relacionamento entre empresas no setor alimentício caracterizado, na maioria das vezes, pela especulação e desconfiança que impedem o desenvolvimento de ações direcionadas para a integração da cadeia e compartilhamento de informações sobre demanda.

### *Hipótese 3:*

Há uma relação significativa e inversa entre Monitoramento e Integração.

Esta última hipótese procura identificar e avaliar os impactos do grau de monitoramento nas ações empreendidas para o desenvolvimento da integração efetiva entre as empresas. Neste sentido, entende-se que um maior nível de monitoramento estimula às empresas a desenvolverem barreiras inter-organizacionais para integração de seus processos sob a ótica da gestão da cadeia de suprimentos expandida. Tal movimento pode ser percebido no setor de construção civil entre empreiteiras e fornecedores em que o relacionamento é marcado por um alto nível de monitoramento durante a execução de serviços e o fornecimento de materiais, o que acaba por gerar processos desintegrados no âmbito inter-organizacional.

Conforme o modelo nomotético de pesquisa proposto apresentado na Figura 1, acredita-se que o modelo, bem como as hipóteses H1, H2 e H3, poderão ser úteis no desenvolvimento de futuras pesquisas, fundamentalmente de caráter quantitativo e explicativo, que possam levar a um melhor entendimento acerca do relacionamento entre os construtos Confiança, Monitoramento e Integração, bem como propor um direcionamento mais claro para a construção de mecanismos de governança de relações entre empresas a partir da definição das características da relação entre os parceiros – mercado, quasi-mercado ou parceria – com base nas variáveis de confiança entre os agentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme destacado por Fawcett, Magnan, e Williams (2004), confiança é um atributo reconhecido como um pré-requisito para colaboração avançada no âmbito intra e inter-organizacional e considerado uma condição necessária para o sucesso de cadeias de suprimentos.

Adicionalmente, conforme explorado por Kwon e Suh (2004), confiança aumenta o grau de comprometimento dos envolvidos nas cadeias de suprimentos reduzindo os riscos oriundos das interfaces entre os parceiros. Para os autores, o sucesso na cadeia de suprimentos depende de relações transparentes baseadas em confiança e comprometimento entre os participantes.

Diante do cenário ainda pouco explorado e da necessidade de se mapear e aprofundar nas questões relacionadas à gestão de riscos em cadeias de suprimentos e nas relações de confiança entre os membros, o modelo nomotético de pesquisa proposto neste estudo objetiva a busca de caminhos para descortinar novas frentes de pesquisa sobre o tema e incentivar o desenvolvimento de algumas questões que podem ser úteis para o campo de estudos sobre gestão de cadeias de suprimentos. Neste sentido, a partir das idéias discutidas neste trabalho, algumas questões poderiam orientar a direção de futuras pesquisas sobre o tema abordado:

- Como equilibrar confiança e monitoramento nas transações ao longo das cadeias de suprimentos?

- 
- Qual a melhor maneira de medir a confiança em relações entre fornecedores e compradores?
  - Quais são os determinantes de desconfiança nas relações inter-organizacionais?
  - Qual a relação entre o investimento em relações de confiança e o retorno com economias nos custos de transação de empresas pertencentes a cadeias de suprimentos?

As respostas para algumas dessas questões podem viabilizar um melhor entendimento sobre as condicionantes de mecanismos de governança em cadeias de suprimentos e viabilizar um melhor direcionamento de esforços de integração e busca de vantagem competitiva por meio da efetiva gestão de cadeias de suprimentos.

Este trabalho, a partir de uma revisão bibliográfica sobre confiança, monitoramento e integração em cadeias de suprimentos, procurou tecer uma base teórica de sustentação para o desenvolvimento de um modelo de pesquisa que possa contribuir para estudos explicativos sobre a relação entre tais construtos e seus impactos nas redes de suprimento.

## 6. REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organizational Science* , 12 (2).

ARROW, K. J. (1974). Limited Knowledge and Economic Analysis. *American Economic Review* .

AULAKH, P. S., KOTABE, M., & SAHAY, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies* (Special Issue), 1005-1032.

CASSON, M. (1997a). *Information and Organization*. New York: Oxford University Press.

CASSON, M. (1997b). *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*. Oxford: Clarendon Press.

CASTELLS, M. (1996). *Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture*. Cambridge, MA, USA: Blackwell Publishers, Inc.

COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica* , 4 (4).

COASE, R. H. (2002). The new institutional economics. In E. Brousseau, & J. Glachant, *The Economics of Contracts: Theories and Application* (pp. 139-165). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

DAVENPORT, T. H., & SHORT, J. E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review* , 11-27.

- DEUTSCH, M. (1973). *The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- DEUTSCH, M. (1958). Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution* , 2 (4), 265-279.
- DEUTSCH, M., COLEMAN, P. T., & Marcus, E. C. (2006). *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- DYER, J. H., & CHU, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in US, Japan and Korea. *Journal of Business Studies* , 31 (2), 259-285.
- FAWCETT, S. E., MAGNAN, G. M., & WILLIAMS, A. J. (2004). Supply Chain Trust is within your grasp. *Supply Chain Management Review* .
- HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- HANDFIELD, R. B., & NICHOLS, E. L. (2002). *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall books.
- JUTTNER, U., PECK, H., & CHRISTOPHER, M. (2003). Supply Chain Risk Management: Outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications* , 6 (4).
- KNIGHT, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Harper & Row.
- KRAMER, M. R., & TYLER, T. R. (1995). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Berkeley, CA: Sage Publications.
- KRAMER, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* , 50, 568-598.
- KWON, I. G., & SUH, T. (2004). Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationship. *Journal of Supply Chain Management* .
- LUHMANN, N. (1989): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, (3. Auflage ed.), Enke, Stuttgart.
- MCALLISTER, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* , 38 (1), 24-59.
- MITCHELL, V.-W. (1995). Organizational Risk Perception and Reduction: A literature review. *British Journal of Management* , 6, 115-133.

---

PUTO, C. P., PATTON III, W. E., & KING, R. H. (1985). Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions. *Journal of Marketing* , 49 (1), 89.

SAKO, M., & HELPER, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behaviour & Organization* , 38.

VAN DE VEN, A. H., & WALKER, G. (1984). The Dynamics of Interorganizational Coordination. *Administrative Science Quarterly* , 29, 598-621.

WIGAND, R., PICOT, A., & REICHWALD, R. (1999). *Information, organization and management: expanding markets and corporative boundaries*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

ZANINI, M. T. (2007). *Trust within Organizations of the New Economy: a cross-industrial study*. Wiesbaden: Deutscher Universitats-Verlag.

---

<sup>i</sup> Traduzido do inglês *trust*.