

RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO¹

TRUST RELATIONSHIP IN SUPPLY CHAINS: REFLECTIONS AND PROPOSITIONS BASED ON THE TRANSACTION COST ECONOMICS

Frederico Luiz Vieira²

Wescley Silva Xavier³

Marcos Paulo Valadares Oliveira⁴

Resumo: A inserção de elementos de parceria em estudos sobre integração entre elos da cadeia de suprimentos tem sido recorrente, porém, ainda incipiente, principalmente quando medida sob aspecto de confiança. Esta relevância destes estudos fundamenta-se no fato de que confiança pode reduzir custos de transação, além inibir o oportunismo. Devido ao estágio embrionário dessa área de estudo, o presente trabalho, de caráter teórico e exploratório, tem por objetivo elucidar hipóteses de pesquisa a partir de um modelo conceitual embasado na convergência entre confiança e custos de transação (a partir de seus pressupostos comportamentais oportunismo e racionalidade limitada) no âmbito da gestão das cadeias de suprimentos. Após esta articulação, propõe-se um modelo conceitual com três hipóteses a serem testadas, sendo estas: i) há uma relação negativa entre confiança e custos de transação; ii) há uma relação negativa entre confiança e racionalidade limitada das empresas e; iii) há uma relação negativa entre confiança e comportamento oportunístico das empresas.

Palavras-Chave: cadeia de suprimentos, confiança, comportamento oportunístico, racionalidade limitada, custo de transação.

Abstract: *The presence of some partnership elements in studies about integration between supply chain management members has been noticed but it still in a preliminary stage, mainly considering the discussion about trust. Avoiding the discussion about trust is a dangerous roadway specially due to the fact of trust potentially can reduce the transaction costs and mitigate the opportunistic behavior. In spite of the initial development stage of this field of study, this paper, from a theoretical and exploratory nature, aims to announce some research hypotheses based in a conceptual model considering the convergence between trust and transaction costs (taking the premises of opportunistic behavior and bounded rationality) in the context of supply chain management. After to discuss about the theoretical background of the study, a conceptual model is proposed with tree hypotheses to be tested, as follow: i) there is a negative relationship between trust and transaction costs; ii) there is a negative relationship between trust and bounded rationality in companies; and iii) there is a negative relationship between trust and opportunistic behavior in companies.*

Key words: *supply chain; trust; opportunistic behavior; limited rationality; transaction cost.*

¹ Artigo Recebido em 28.06.2008 . Revisado por pares em 17.11.2008 . Recomendado em 05.12.2008 por Denise Del Pra Netto Machado (editora). Publicado em 02.03.2009.

Organização Responsável pelo periódico: Universidade regional de Blumenau – FURB – www.furb.br/rn

² Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG) - fredericoluizvieira@gmail.com

³ Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG) - wescleysxavier@yahoo.com.br

⁴ Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG) - mpvo@ufmg.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 de relações de parceria entre seus membros que proporcionem uma maior integração entre os elos da cadeia, a partir do compartilhamento de informações e do desenvolvimento de contratos de longo prazo entre seus os membros. Entretanto, apesar da evolução alcançada a respeito do tema, o campo de estudos sobre cadeias de suprimentos ainda encontra-se em estágio embrionário, passando por diversas contestações.

Conforme defendido por Arrow (1974), a partir do ponto de vista econômico, confiança é reconhecidamente considerado como um lubrificante para a troca econômica e um mecanismo eficiente para governar as transações. Geralmente, existem duas possíveis perspectivas para observar a eficiência da confiança na redução dos custos de transação. Inicialmente, confiança pode ser entendida como um mecanismo que inibe o oportunismo motivando pessoas a cooperar umas com as outras sem 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 a 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).

Este artigo, de caráter teórico e exploratório, tem por objetivo elucidar hipóteses de pesquisa a partir de um modelo conceitual embasado na convergência entre confiança e custos de transação a partir de seus pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), no âmbito da gestão das cadeias de suprimentos. Após esta breve introdução, apresentar-se-á as bases teóricas envolvidas no estudo passando por uma discussão acerca do termo gestão de cadeias de suprimentos, seguida por uma abordagem envolvendo a economia dos custos de transação e, posteriormente, suas relações com confiança. Na seqüência, será proposto um modelo para verificar as relações entre a economia dos custos de transação e a confiança. Ao final, serão apresentadas as considerações finais e sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

2. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

O termo supply chain management, apesar de difundido nos últimos anos, ainda não possui uma definição conceitual consolidada tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial.

Harland (1996) descreve quatro entendimentos para supply chain management, partindo de uma abordagem mais simples até a mais complexa, conforme figura 1.

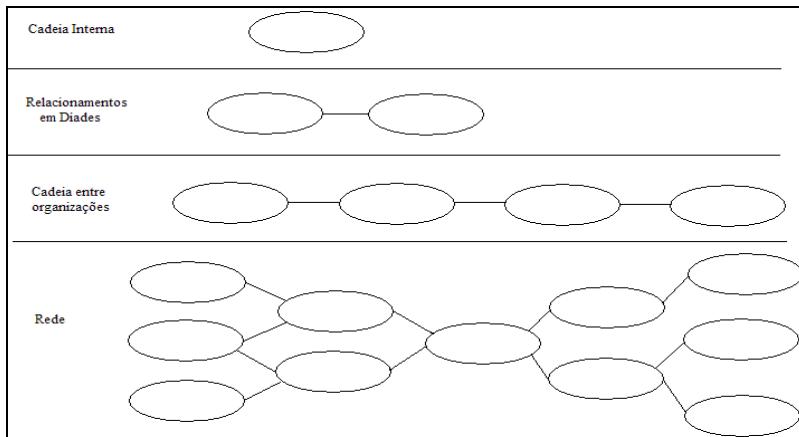


Figura 1: Nível de análise na Supply Chain Management

Fonte: Harland, 1996, p. 72.

Numa primeira abordagem, SCM significa a integração das atividades internas, limitando-se à chegada dos insumos e informações até a entrega dos produtos ao próximo elo da cadeia. No entanto, esta abordagem já é discutida na administração de materiais, enfatizando apenas as questões intra-organizacionais.

Considerando os relacionamentos entre organizações, Harland (1996) discute as demais perspectivas de SCM. A segunda abordagem engloba o gerenciamento dos relacionamentos com os fornecedores imediatos da empresa na formação de diádes, de forma que a redução da base de fornecedores, o foco nas competências organizacionais e a desintegração vertical se apresentam como temas. Para tanto, tem papel de destaque a necessidade das empresas passarem das trocas transacionais, de curto prazo e com múltiplas fontes, onde os relacionamentos são dominados pelo vínculo mais forte, para relacionamentos colaborativos, de longo prazo e com reduzidas fontes de fornecimento (MENTZER *et al.*, 2001). Christopher (1992, *apud* Harland, 1996)ⁱ acrescenta que supply chain management pode ser entendida como uma alternativa à integração vertical. As organizações passam a concentrar esforços nas suas competências centrais, proporcionando, consequentemente, maior flexibilidade. Apesar do exposto, vale ressaltar que existem diferentes formas de relacionamentos e que podem ou não ser colaborativas, variando conforme a capacidade de cada parceiro em proporcionar vantagens competitivas.

Já na terceira abordagem, o gerenciamento da cadeia de suprimento envolve toda a cadeia responsável pelo fornecimento de determinados produtos ou serviços aos consumidores finais, de forma que a busca por relacionamentos de longo prazo com os fornecedores dos

fornecedores e os clientes dos clientes sejam considerados (HARLAND, 1996). O vínculo mais forte da cadeia exercerá a liderança, sendo responsável pela integração e coordenação da cadeia de suprimento (MENTZER *et al.*, 2001). Em muitas situações, uma empresa pode se tornar líder de uma cadeia de suprimento devido ao seu porte, poderio econômico, conhecimento de mercado ou, ainda, iniciativa para os relacionamentos intra-organizacionais. Além de relacionamentos de longo prazo, o gerenciamento da cadeia de suprimento implica em compartilhamento de informações relevantes ao longo da cadeia; compartilhamento de riscos e recompensas; foco no atendimento das necessidades do consumidor final; e integração dos processos chave (MENTZER *et al.*, 2001). A partir dos relacionamentos colaborativos é possível eliminar atividades realizadas em duplicidade e procedimentos que, além de não agregarem nenhum valor, resultam em dispêndios para os produtos ou serviços fornecidos pela cadeia. Como consequência, os custos totais poderão ser reduzidos e o desempenho operacional da cadeia incrementado (STANK *et al.*, 2001).

O relacionamento é justificado, portanto, por proporcionar benefícios mútuos para as empresas participantes (SHETH e PARVATYAR, 2000). A percepção de interdependência por parte dos elos atua como motivador para o compartilhamento de informações e participação conjunta no planejamento da cadeia, resultando, ainda, na orientação para relacionamentos de longo prazo (GANESAN, 1994). Entretanto, apesar da existência de benefícios mútuos por parte dos integrantes da cadeia de suprimento, o desenvolvimento dos relacionamentos é fortemente afetado pela visão dos atores, seus interesses e suas expectativas (BRITO e ROSEIRA, 2007).

Por fim, a quarta abordagem do termo supply chain management pode ser compreendida como o gerenciamento de toda a rede interconectada de negócios (HARLAND, 1996), na qual uma cadeia influencia e é influenciada por outras cadeias. A rede, neste caso, é formada por cadeias que possuem um elo (empresa) com atuação concomitante em duas ou mais cadeias individuais. As organizações alcançarão uma posição de vantagem competitiva quando conseguirem utilizar os recursos disponíveis na rede de uma maneira mais eficiente do que os concorrentes (CUNNUNGHAM, 1990, *apud* HARLAND, 1996)ⁱⁱ.

2.1. Economia dos Custos de Transação (ECT)

O campo teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT) representa o início da convergência entre institucionalismo e teoria econômica, e tem como objetivo estudar o custo das transações como indutor de alternativas à organização da produção (governança) no escopo institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995). Neste contexto, as transações passam a representar as operações nas quais são negociados os direitos de propriedade das organizações envolvidas.

Williamson (1993), uma das principais referências da Economia dos Custos de Transação (ECT), ressalta que seu arcabouço teórico envolve alguns pressupostos fundamentais

para compreensão do conceito. O primeiro deles é a existência de custos na utilização do sistema de preços e em contratos intra-firmas. Neste escopo, além de custos de mercado, são considerados também os custos coordenados centralmente na firma (WILLIAMSON e WINTER, 1996). O segundo pressuposto versa sobre a influência das instituições nos custos de transação, uma vez que as instituições envolvidas nas transações não são neutras. Ademais, Williamson (1985) destaca outros dois pressupostos essenciais para a compreensão da ECT: a racionalidade limitada e oportunismo. A discussão acerca do pressuposto da racionalidade limitada parte do prisma em que os consumidores têm um comportamento otimizador, embora não consiga otimizar seus recursos. Para Simon (1963, *apud* Zylbersztajn, 1995), os atores econômicos desejam ser racionais, mas têm esse desejo atendido de maneira limitada. Para Williamson (1985), é esta racionalidade limitada que faz todos os contratos serem complexos e, inevitavelmente, incompletos.

Oportunismo, o outro pressuposto de comportamento fundamental, trata da ação do indivíduo em seu próprio interesse. Oportunismo neste caso, parte do princípio de um jogo onde não há cooperação, e há possibilidades de assimetria de informações, permitindo com um dos agentes envolvidos na transação desfrute de benefícios monopolísticos (WILLIAMSON, 1985). Este autor ressalta que este pressuposto não se encontra em todos os agentes, mas que a adoção deste comportamento por apenas um dos agentes faz com que seja necessário o monitoramento dos contratos que, por consequência, impactam em custos adicionais. Adicionalmente, além dos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo, as relações contratuais se caracterizam por outros três elementos, sendo eles: risco, freqüência e especificidades dos ativos (WILLIAMSON, 1985).

O risco associado à transação afeta a forma pela qual os resíduos são distribuídos entre os participantes da transação. O fator risco somado à possibilidade de oportunismo implica na adição de custos às transações que ocorrem via mercado, impulsionando a estruturação de mecanismos alternativos de governança. A freqüência das transações é importante pela possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva sem perder eficiência relacionada à escala, sendo fortemente associada à determinação da importância dos agentes que participam das transações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Por fim, a especificidade dos ativos considera que ativos específicos estão diretamente relacionados a formas de dependência bi-lateral que implicam na estruturação de modelos de transações. A especificidade dos ativos torna-se ainda mais importante quando concomitante ao pressuposto da ação oportunística dos atores. Para Klein, Crawford e Alchian (1978, *apud* Zylbersztajn, 1995: 24), "... quando a especificidade do ativo aumenta, são criadas quase rendas, levando à possibilidade de atos oportunistas. Os custos dos contratos geralmente irão aumentar mais do que os custos da organização integrada". A partir das três características fundamentais –

RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

risco, freqüência e especificidades dos ativos – Williamson (1985) buscou estabelecer uma relação entre a formalização das transações e as formas de contrato, sendo estas: Contrato Clássico, Neoclássico e Relacional.

O Contrato Clássico, referenciado na literatura sobre gestão de cadeias de suprimentos como transações spot ou transações de mercado, se caracteriza pela rigidez dos termos do contrato entre as partes que, geralmente, formalizam transações de freqüências ocasionais. Já o Contrato Neoclássico, baseado em transações quasi-mercado, tem como base o desejo de continuidade da relação entre as partes, reconhecendo a necessidade de ajustes contratuais conforme alterações ambientais, mas sempre tendo como referências para a renegociação entre as partes o contrato original. No que diz respeito ao Contrato Relacional, associado às relações mais duradouras entre parceiros, que tem como principais características a alta flexibilidade e a capacidade de renegociação. Nesse tipo de contrato, o contrato original deixa de ser referência, e passa a se caracterizar como uma “mini-sociedade”, com conjunto de regras próprias e normas definidas para determinada relação contratual (MACNEIL, 1978). As leis contratuais – a partir das características básicas de transação – somadas aos pressupostos comportamentais e ao ambiente institucional resultam em formas de governança minimizadoras de custos de transação (Figura 2).

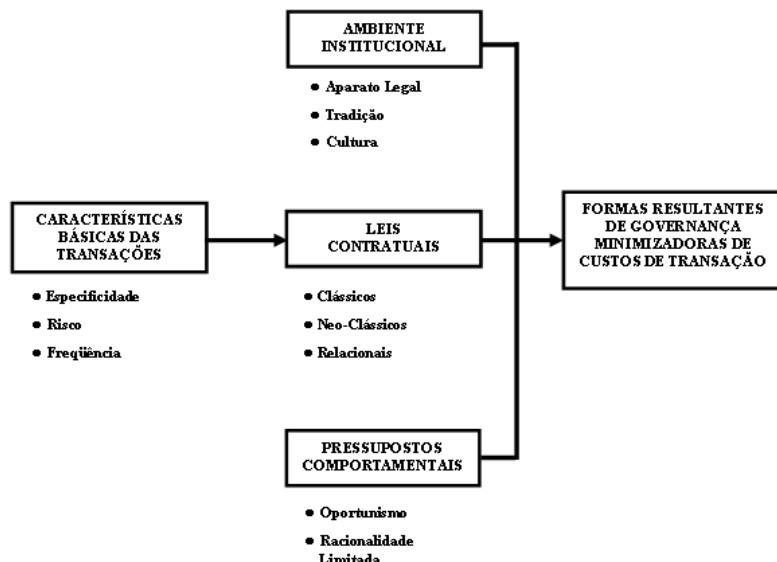


Figura 2: Esquema de Indução das Formas de Governança

Fonte: Zylbersztajn, 1995, p. 23.

Trazidos à esfera do debate a respeito de gestão de cadeias de suprimentos, elementos funcionais e características intrínsecas ao setor produtivo – considerando as especificidades dos ativos, freqüência das transações e grau de incerteza – podem influenciar sobremaneira a relação

entre empresas da cadeia de suprimentos. Macneil (1978) define os contratos relacionais com a construção do relacionamento de longo prazo, em que todos os pressupostos contratuais e de relacionamento são revistos a cada mudança de variável ambiental, nos quais poderiam estar incluídos aspectos funcionais da gestão de cadeias de suprimentos. Para corroborar esta perspectiva, Kopczak e Johnson (2003) afirmam que para as empresas auferirem benefícios reais, elas devem incorporar riscos competitivos e *trade-offs* incorridos pela integração da cadeia geradora de valor.

2.2. 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). Os custos de transação envolvem todos os custos associados com a condução de trocas internas 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 elevada, 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 que, no futuro, o parceiro retribuirá tal esforço.

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 monitoração, 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 recursos com negociação e resolução de problemas associados ao longo da 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 Wolff (1996), os investimentos em relações de confiança proporcionam redução nos custos de transação. Nesta perspectiva, confiança se torna um mecanismo implícito para reforçar relações contratuais e melhora o entendimento da cultura colaborativa como um instrumento estratégico para produtividade e desempenho.

Adicionalmente, 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 de cooperação entre especialistas com objetivo de gerar um resultado melhor. Para o autor, a relevância da confiança nas relações varia conforme quanto importante são as informações compartilhadas. Da mesma forma, Wigand *et al.* (1999) defendem que um dos problemas

RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

relacionados a transações é oriundo de informação e conhecimento distribuído de forma assimétrica entre os parceiros da transação.

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

Para Juttner et al (2003), apesar do aumento da preocupação entre os profissionais, os conceitos relacionados com a vulnerabilidade da cadeia de suprimentos e as ações gerenciais que devem ser empreendidas no sentido de executar a gestão de risco em cadeias de suprimentos ainda estão em fase embrionária. 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.

Coase (1937) inicialmente enfatizou que vantagem comparativa de firmas não resulta de falhas de mercados e demais externalidades, mas sim de 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, a vantagem comparativa de empresas se baseia, principalmente, em características relacionais onde a confiança assume um papel significante (CASSON, 1997a, 1997b).

Para Sako e Helper (1998), quanto maior é 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 comprometimentos confiáveis, envolvendo relações de longo prazo que promovem a continuidade do relacionamento.

Assim, ao considerar, de maneira mais ampla, os impactos da confiança na redução dos custos de transação, a relevância dos estudos a respeito de confiança no âmbito das cadeias de suprimentos torna-se ainda mais evidente. Desta forma, a confiança atua como uma instituição

informal reduzindo os custos de transação, proporcionando informações e meios para executar contratos de forma que a possibilidade do comportamento oportunístico seja minimizada.

3. HIPÓTESES DE PESQUISA E MODELO CONCEITUAL

Considerando a discussão das relações entre a confiança e a economia dos custos de transação em cadeias de suprimentos, será proposto um modelo conceitual com o objetivo de avaliar qual a intensidade existente em tais relações, conforme demonstra a figura 3.

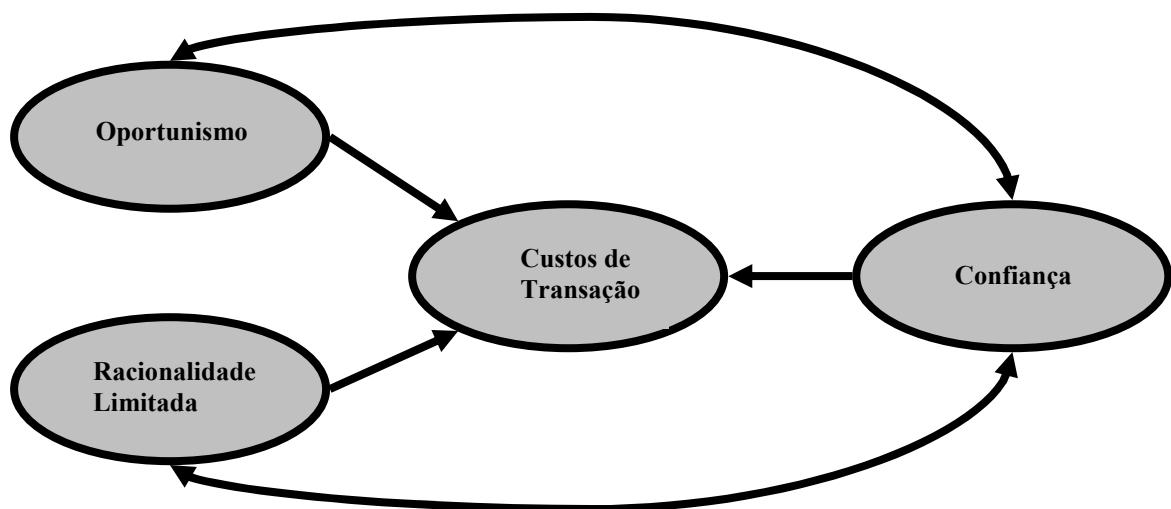


Figura 3: Modelo Conceitual

Fonte: Elaborado pelos autores.

O nível de confiança nas relações pode influenciar os custos incorridos nas transações. Entretanto, a relação inversa (custos de transação influenciando a confiança) não pode ser sustentada, uma vez que baixos custos não resultam, necessariamente, em aumento da confiança.

De uma forma, as relações caracterizadas pela confiança, de acordo com Ganesan (1994) e Wolff (1996), reduzem os custos de transação existentes nos relacionamentos entre as organizações em uma cadeia de suprimento. Ivens (2004) e Zylbersztajn (1995) acrescentam que a escolha por relacionamentos baseados na confiança reduz os custos e aumenta a eficiência das transações. Assim, quanto maior a confiança dos entes na relação, menores os custos incorridos para a manutenção das negociações.

De outra, as relações caracterizadas pela baixa confiança podem resultar em um aumento do tempo e energia gasta internamente por uma empresa para a realização de uma

RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

negociação, aumentando, consequentemente, seus custos de transação. As empresas podem incorrem também em custos para monitorar as negociações, uma vez que não existe confiança no relacionamento.

A partir dessa discussão apresenta-se a hipótese 1.

H1 – Há uma relação negativa entre confiança e custos de transação

A interação entre a racionalidade limitada e a confiança possui como foco o processo de troca de informações. Como as empresas executam o processo de tomada de decisão a partir das informações disponíveis, a inexistência de informações por parte dos demais atores da cadeia de suprimento reduz a racionalidade da empresa no processo decisório.

Por um lado, a falta de confiança no relacionamento pode justificar a decisão de um membro em não disponibilizar determinadas informações para os demais. Tem-se, portanto, a formação de relacionamentos caracterizados pela assimetria de informações, no qual determinados membros, valendo-se de informações privilegiadas, buscam alcançar alguma vantagem. Assim, a assimetria de informações resulta em um aumento da limitação da racionalidade das empresas.

Por outro lado, nas relações baseadas na confiança, o compartilhamento das informações ocorre de uma maneira mais natural entre as partes envolvidas. Cabe destacar que a comunicação fomenta a confiança por auxiliar na resolução de disputas e alinhamento das percepções e expectativas (ETGAN, 1979 *apud* MORGAN; HUNT, 1994)ⁱⁱⁱ. Segundo Anderson e Narus (1990), a comunicação é anterior à confiança, mas o desenvolvimento da confiança proporciona o desenvolvimento das comunicações, formando-se uma retro-alimentação. Adler (2001) acrescenta que a construção da confiança nos relacionamentos depende das características das informações compartilhadas entre as empresas.

Considerando-se o exposto, elucida-se aqui a segunda hipótese do modelo.

H2 – Há uma relação negativa entre confiança e a racionalidade limitada das empresas.

Adicionalmente, o modelo propõe interações entre a confiança e o comportamento oportunístico. A discussão considera que esta interação ocorre nos dois sentidos, de forma que a confiança influencia o comportamento oportunístico, assim como é influenciada por ele.

Na primeira direção, tem-se que a existência da confiança nas relações implica na redução da percepção do risco associado ao comportamento oportunístico (GANESAN, 1994), uma vez que as empresas consideram que seus parceiros resistirão às alternativas de curto prazo em favor das expectativas de benefícios de longo prazo a partir da manutenção das relações existentes.

Na segunda direção, a crença por parte de uma empresa de que o parceiro pode ter um comportamento de oportunismo ocasiona a redução de sua confiança nesta relação. Neste caso, a realização de investimentos em ativos específicos para esta relação passa a demandar maior cautela.

Granovetter (1985) *apud* Achrol (1997)^{iv} destaca que a confiança mútua nos relacionamentos, além de reduzir o comportamento oportunístico, pode eliminar a necessidade de mecanismos estruturais de controle. O nível de confiança em uma rede é indicado por cada membro em relação à sinceridade, confiabilidade, lealdade dos parceiros (ACHROL, 1997). Dessa forma, a hipótese 3 preconiza que:

H3 – Há uma relação negativa entre confiança e o comportamento oportunístico das empresas

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho tem por objetivo elucidar hipóteses de pesquisa a partir de um modelo conceitual embasado na convergência entre confiança e custos de transação no âmbito da gestão das cadeias de suprimentos. A proposta em questão ilustra a tendência de trabalhos sobre gestão de cadeia de suprimentos explorarem os efeitos de parcerias entre seus membros na integração dos elos da cadeia, neste caso, à luz da teoria dos custos de transação.

Há que se considerar que confiança é reconhecidamente um lubrificante para a troca econômica e um mecanismo eficiente para governar as transações. Geralmente, existem duas possíveis perspectivas para observar a eficiência da confiança na redução dos custos de transação. Inicialmente, confiança pode ser entendida como um mecanismo que inibe o oportunismo motivando pessoas a cooperar umas com as outras sem 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 a 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.

A partir do exposto, o presente trabalho articula a confiança na cadeia a dois pressupostos comportamentais preconizados pela teoria dos custos de transação – racionalidade limitada e oportunismo – a fim de se estabelecer hipóteses a partir de um modelo conceitual. A primeira delas contempla a relação negativa entre confiança e custos de transação, uma vez que a confiança implica em menores custos de transação devido, fundamentalmente reduzir a demanda de mecanismos de governança junto aos membros da cadeia de suprimentos. Já na segunda

hipótese, propõe-se uma relação negativa entre confiança e racionalidade limitada. Elemento central para esta hipótese é a troca informações entre membros da cadeia. A falta de confiança entre membros da cadeia tende a gerar troca de informações menos aguda, o que leva à assimetria de informações e por consequência, à racionalidade limitada dos agentes. Por fim, a terceira e última hipótese aponta para uma relação negativa entre os fatores confiança e comportamento oportunístico, mutuamente influenciados e influenciadores, uma vez que o aumento da confiança impacta a redução do oportunismo, assim como o do oportunismo provoca uma redução na confiança entre membros da cadeia.

Há que ressaltar que o presente trabalho contempla em seu bojo conceitos presentes na teoria dos custos de transação. Embora essa teoria contribua sobremaneira em estudos que abordem o relacionamento entre membros na cadeia de suprimentos, recomenda-se que novos estudos que visem propor e testar hipóteses à luz de outras teorias, como *networking theory*, *resource based view*, dentre outras, além da necessidade de se desenvolver medidas para mensurar os construtos. Ademais, elucidam-se aqui alguns questionamentos que a respeito de como equilibrar confiança e monitoramento nas transações ao longo das cadeias de suprimentos; como mensurar a confiança em relações entre fornecedores e compradores ou; 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.

5. Referências

- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.1, 1997, pp. 56-71.
- ADLER, P. S. Market, Hierarchy, and Trust: The knowledge economy and the future of capitalism. **Organizational Science**, Vol 12, No 2, 2001.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, 54, 1990, pp. 42-58.
- ARROW, K. J. Limited knowledge and economic analysis. **American Economic Review**, March, 1974.
- BESSANT, J.; KAPLINSKY, R.; LAMMING, R. Putting Supply Chain Learning into Practice. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 23, N. 2, 2003, pp.167-184.

BRITO, C. M.; ROSEIRA, C. **A Model for Understanding of Supply Chain Networks.** Lugano, 2003.

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

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

COASE, R. H. **The nature of the firm.** *Economica. New Series*, vol 4, no 4. 1937.

COASE, R. H. **The new institutional economics, in: The Economics of Contracts – Theories and Application,** Brousseau, E. and Glachant, J. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2002. Pp 139-165.

COOPER, M. C; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management.** Vol.8, N.1, 1997.

DYER, J. H.; CHU, W. The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea. **Journal of International Business Studies.** 31, 2, 2000. pg 259-285.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, Vol. 58, April, pp. 1-19, 1994.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management.** Vol. 7. Special Issue. S63-S80. March, 1996.

JUTTNER, U.; PECK, H.; CHRISTOPHER, M. Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, Vol. 6, No. 4, 2003.

KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty and Profit.** Harper & Row, New York, 1921.

KOPCZAK, L. R.; JOHNSON, M. E. The supply chain management effects. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n° , p. 26-35, Spring, 2003.

MACNEIL, I. **Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law.** Northwestern University Law Review, 72: 854-906, 1978.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. C. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics.** Vol. 22, N.2, 2001.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". **Journal of Marketing**, Vol. 58, July, 1994, pp. 20-38.

RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behaviour & Organization**, Vol 34, 1998.

SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTTILA, M. A. A Resource-based view of Manufacturing Strategy and Relationship to Manufacturing Performance. **Strategic Management Journal**. Vol.23, N.2, Fev 2002.

SHETH, J.; PARVATYAR, A. **The Handbook of Relationship Marketing**, London: Sage Publications, 2000.

STANK, T. P.; KELLER, S. B.; DAUGNERTY, P. J. Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22. N.1, 2001.

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

WOLFF, B. **Constitutional contracting and corporate constitution**. In: PICOT, A.; SCHLICHT, E. Perspectives on Contract Theory, Springer, 1996.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. The Free Press, New York, pp. 450, 1985.

WILLIAMSON, O. **Transaction Cost Economics and Organization Theory**. **Journal of Industrial and Corporate Change**, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O.; WINTER, S. G. **La Naturaleza de la Empresa: orígenes, evolución y desarrollo**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

ZANINI, M. T. **Trust within Organizations of the New Economy: a cross-industrial study**. Tese de doutorado publicada pela Fundação Dom Cabral, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo. Tese de Livre Docência em administração pela FEA/USP, 1995.

ⁱ CHRISTOPHER, M.G. (1992). "Logistics and supply chain management", Pitman Publishing, London, UK.

ⁱⁱ CUNNINGHAM, M.T. "Survival and Growth Strategies in New Technology Markets", Proceedings of the 6th IMP Conference, Milan, 1990, pp. 346-372.

ⁱⁱⁱ ETGAR, Michael (1979). "Source and types of intrachannel conflict", *Journal of Retailing*, 55, 77-78.

^{iv} GRANOVETTER, Mark (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.