



COMPARTILHAMENTO DE GANHOS PARA
TRANSAÇÕES DIÁDICAS DE *OUTSOURCING*
PROPOSTA DE MECANISMO INCENTIVADOR DE RELAÇÕES
“GANHA-GANHA” A PARTIR DE UMA REVISÃO DA LITERATURA

Guilherme Gomes Salles

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Rio de Janeiro

Abril de 2012

COMPARTILHAMENTO DE GANHOS PARA TRANSAÇÕES DIÁDICAS DE
OUTSOURCING – PROPOSTA DE MECANISMO INCENTIVADOR DE
RELAÇÕES “GANHA-GANHA” A PARTIR DE UMA REVISÃO DA
LITERATURA

Guilherme Gomes Salles

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. Peter Fernandes Wanke, D.Sc.

Prof. Carlos Alexandre da Silva Prado, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2012

Salles, Guilherme Gomes

Compartilhamento de ganhos para transações diádicas de *outsourcing*– Proposta de mecanismo incentivador de relações “ganha-ganha” a partir de uma revisão da literatura / Guilherme Gomes Salles – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2012.

XIII, 214p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Dissertação (mestrado) – UFRJ / COPPE / Programa de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 189-204

1. Ganha-ganha. 2. Díades de negócio 3. Relacionamentos interorganizacionais. I. Caulliraux, Heitor Mansur II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

'Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja a pessoa e os bens de cada associado com toda a força comum, e pela qual cada um, unindo-se a todos, só obedece, contudo, a si mesmo, permanecendo assim tão livre quanto antes'.

Esse, o problema fundamental cuja solução o Contrato Social oferece

Rousseau

Nos negócios não existem amigos, apenas clientes

"O Conde de Montecristo" de Dumas

Antes do casamento, os olhos devem estar bem abertos;

depois do casamento, semicerrados

Benjamin Franklin

Eu contra meu irmão; eu e meu irmão contra meu primo;

meu irmão, meu primo e eu contra os estranhos

Antigo ditado popular árabe

Há duas tragédias na vida:

uma a de não satisfazermos os nossos desejosa outra a de os satisfazermos

Oscar Wilde

Agradecimentos

Gostaria de aproveitar este espaço e a concessão que ele oferece para me valer extensamente da 1ª voz do singular – escrever tudo mais na 3ª pessoa é muitas vezes enfadonho, antinatural e distante... Utilizarei o recurso linguístico, acima de tudo, para agradecer aos meus pais, Ana Lúcia e Adalberto, e à minha irmã, Débora. Escrevo especialmente em saudosa memória à minha mãe, quem, entre outras muitas coisas, buscou me ensinar o real valor do trabalho e da perseverança. “Ninguém vai trabalhar por você. Você será tão bom quanto for o que conhecer. Então levanta, vai lá, estuda e faz! Anda! É para AGORA!”. Embora nunca tenha sido suas reais palavras, é esse o sumo da mensagem, aquilo que ecoa e que me pautou na vereda do mestrado.

Ao Heitor e ao Adriano, tanto pelas oportunidades de aprendizado que encontrei no Grupo de Produção quanto pelas orientações acadêmicas e também pela amizade e admiração que passei a nutrir desde que entrei no Grupo e que, posso dizer sem medo de errar, que somente cresceram ao longo do tempo. Em especial, ao Heitor e sua visão, que até onde consigo enxergar, sempre foi uma de suas maiores qualidades: sempre surpreendente e incontestável, mas nunca naquela forma como a literatura de liderança tratou de vulgarizar. Minha maior expectativa é conseguir lhe retribuir à altura pelas oportunidades.

Aos demais docentes da banca, Peter e Carlos Alexandre CASP, e a todo corpo do Programa da COPPE pela preocupação em formar cidadãos – e nunca profissionais – fazendo-nos perguntar sobre o nosso papel na construção de uma sociedade (aqui, sem predicados; só “uma sociedade” mesmo...). Ainda que o título a ser conquistado seja *strictu*, o pensamento será *latu*. E é isso que importa. Não se trata de acompanhar-nos pelo caminho, ou mesmo de mostrá-lo; importa instigar-nos a pensar se existe um caminho que merece ser trilhado.

Ao CASP também pelos conselhos jurídicos-engenheiros quando “a parada embaçou pesado”. Ao Édison que se preocupou em me explicar o que deveria ser a Filosofia da (minha) Engenharia. Ao providencial e internacional Dr. Gordon Murray, que, meio que de paraquedas, ajudou na construção de alguns insights.

Aos colegas de trabalho, obrigados até a medida do (im)possível a suportarem a minha convivência. Pelo muito ou mesmo pelo pouco com que me ajudaram na árdua, mas gratificante, caminhada do projeto. No desenrolar da estória permitiram também a construção de laços de amizade, na infundável troca de poeira cósmica de nosso “endlesssummerofthespotlessmind®”: Vinícius, Cameira, André-Chinão, Guido “Bastião

de Pádua”, Ataíde, Leo Navarro, Cadu, Carol. Um beijo especial à ajuda de última hora da sempre prestativa Maria Clara e suas cápsulas de guaraná (muito nerde!!!). Aos demais amigos de lida diária: Mariana, Thaís, Quinteiro Marilac, Cunha-Papai-Chegou, Meirinha, Pedro, Vito, Paolo RagazzoArto, Tardelli, João Vitor, Priscila, Angello, Matteo, Thiago.

E finalmente agradeço ao leitor casual, inadvertidamente propenso a começar a leitura do trabalho pelas páginas seguintes. Se as motivações pessoais são mais bem tratadas em uma pesquisa quando explicitadas (MAXWELL, 2004), vale notar que a motivação inicial para o trabalho foi a percepção do autor e seu orientador, no curso de suas atividades de pesquisa e de extensão acadêmicas, de que há um padrão de operação implícito das empresas ao contratarem serviços em *outsourcing* que ignora a possibilidade de fomentar relações “ganha-ganha”. Essa percepção, portanto, motivou o presente trabalho. No decorrer da trajetória da pesquisa, minha visão pessoal sobre a validade das relações “ganha-ganha” nas organizações alternou entre o entusiasmo e o ceticismo.

Espero que este texto esteja o mais completo possível e que, ao final, o leitor não precise se submeter aos percalços da minha trajetória. Sendo o tema de seu interesse, leitor, que este trabalho possa de alguma forma lhe ser útil – especialmente se a sua pesquisa puder contrapor meus pontos, permitindo dessa feita que o avanço da fronteira do conhecimento seja promovido pela virtuosa e incansável Antítese. Que sua tarefa, leitor, seja igualmente gratificante, mas nunca tão trabalhosa, como foi a minha ao escrever esse trabalho. A você só posso oferecer o suspeito conselho de que o esforço será recompensado. Mas como o próprio trabalho abordará, esse é um caso clássico de seleção adversa – se o pescado é bom ou ruim, todos os vendedores só têm incentivos a passar uma mensagem ao comprador: de que o peixe é ótimo!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

COMPARTILHAMENTO DE GANHOS PARA TRANSAÇÕES DIÁDICAS DE
OUTSOURCING– PROPOSTA DE MECANISMO INCENTIVADOR DE
RELAÇÕES “GANHA-GANHA” A PARTIR DE UMA REVISÃO DA
LITERATURA

Guilherme Gomes Salles

Abril/2012

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa: Engenharia de Produção

O presente trabalho versa sobre um tema contencioso na comunidade acadêmica: aquele compartilhamento de ganhos em relações de negócio – especificamente transações de serviço terceirizados (*outsourcing*) – que admite concomitantemente o ganho superior do fornecedor e o ganho superior do comprador. O objetivo final do trabalho é, uma vez reconhecidos o lócus em que as relações “ganha-ganha” são vantajosas e os meios para alcançá-las, sugerir um mecanismo contratual-relacional que as suporte. Por mecanismo entende-se como um conjunto de regras aplicáveis a determinado contexto e que contribuem para um resultado de comum interesse.

Um conjunto de questões intermediárias é então formulado. Primeiramente, identificam-se quais bases teóricas sobre relações interorganizacionais tratam o tema do objeto de estudo. A seleção e revisão de cinco (Economia dos Custos de Transação, Teoria da Agência, Visão Baseada em Recursos, Perspectiva Relacional e Perspectiva do Poder), bem como literatura de gestão correlata, permite em seguida delimitar o que são os ganhos de cada parte. O entrecruzamento das diversas linhas teóricas – nem sempre explícitas sobre sua respectiva postura frente ao “ganha-ganha” – leva à identificação de alguns pressupostos que se entendem equivocados. São eles que fundamentam o mecanismo de suporte anteriormente citado.

O trabalho se encerra discutindo as implicações dos pontos levantados, especialmente a pertinência da prática hoje corrente nas organizações de categorizar fornecedores e impor-lhes uma regra taylorista de ingerência.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

GAINS SHARING IN DYADIC *OUTSOURCING* TRANSACTIONS – PROPOSAL
FROM LITERATURE REVIEW FOR A MECHANISM THAT ENCOURAGES
“WIN-WIN” RELATIONS

Guilherme Gomes Salles

April/2012

Advisor: Heitor Mansur Caulliraux

Department: Production Engineer

The current dissertation deals with a subject of considerable relevance and controversy: that kind of business relation – *outsourcing* transactions, in particular – that concedes simultaneously superior gains to the supplier and superior gains to the buyer. The ultimate aim is, once identified both the locus in which the win-win relations are profitable and the means to reach them, to propose a contractual-relational mechanism that supports them. By mechanism, it should be understood as the set of rules suitable to a given context in order to reach a common outcome.

Therefore, intermediate questions are laid down e properly answered throughout the dissertation. First, it identifies the theoretical bodies on inter-organizational relations that treat the subject of study. The selection of five distinct bodies (Transaction Costs Economics, Agency Theory, Resource Based View, Relational Perspective and Power Perspective), in addition to correlated management literature, permits then the delimitation of each side's gains in the context at hand, as well as the exact characterization of what is the win-win relation. The interweaving of the several theoretical perspectives – despite their respective position on the win-win relation is not always explicit – allows the work, at the end, to recognize some assumptions that are believed to be false. It is this recognition that spawns the proposal on the stated win-win encouraging mechanism. Some final remarks are then made over the implications of the raised issues, in particular the current organizational practice of supplier portfolio management and its taylorist managerial interference.

Sumário

1. Introdução	1
1.1. <i>Objeto e questão de pesquisa</i>	6
1.1.1. Definindo o que é outsourcing	10
1.1.2. Definindo o que são relações diádicas, e distanciando a díade que transaciona serviços da Gestão da Cadeia de Suprimentos	13
1.1.3. Localizando a discussão na prática gerencial – a matriz de Kraljic.....	19
1.2. <i>Objetivo da pesquisa</i>	24
1.3. <i>Relevância do trabalho</i>	26
1.3.1. Relações diádicas para além dos “tempos modernos”	26
1.3.2. As fases históricas do fenômeno do outsourcing.....	30
1.3.3. O descompasso “conceitual x prático” e a divergência entre tradições teóricas e jurídicas	35
2. O método projetado para o trabalho	40
2.1. <i>Os frameworks conceituais de partida</i>	41
2.2. <i>As decisões de método da pesquisa</i>	42
2.3. <i>Procedimentos para identificação de fontes bibliográficas e seus resultados</i>	44
2.4. <i>Corpos teóricos identificados e selecionados</i>	47
3. Fundamentos comuns ao campo de estudo	53
3.1. <i>A dinâmica dos relacionamentos diádicos e os interesses egoístas</i>	54
3.1.1. Os objetivos comerciais do comprador	58
3.1.1.1. Custos totais de propriedade	60
3.1.1.2. Funcionalidade.....	63
3.1.1.3. Riscos para o comprador	67
3.1.2. Os objetivos comerciais do fornecedor.....	69
3.2. <i>Caracterizando o resultado “ganha-ganha”</i>	72
3.3. <i>Conceitos básicos das relações diádicas</i>	80
3.3.1. O papel desempenhado pelos contratos	82
3.3.2. Racionalidade limitada, Contratos incompletos, Oportunismo, Assimetria de informações, Ameaça moral e Seleção adversa.....	85
3.3.3. Especificidade dos Ativos e dependência econômica.....	97
3.3.4. A dinâmica das relações pela matriz de Kraljic.....	105
3.3.5. Confiança interorganizacional	109
3.3.6. A gradação de comprometimento entre relacionamentos diádicos e as parcerias	113
3.3.7. Cooperação e Competição.....	117
3.3.8. Aprendizado no contexto diádico.....	124
3.3.9. Mecanismos de apropriação e partilha de ganhos.....	129
4. Compilação das grandes correntes teóricas no contexto da pesquisa	133

4.1. <i>Economia dos Custos de Transação</i>	133
4.1.1. Principais construtos da Economia dos Custos de Transação.....	134
4.1.2. Para a Economia dos Custos de Transação o “ganha-ganha” é possível? É natural?.....	138
4.1.3. Comparações entre a Economia dos Custos de Transação e outras teorias	138
4.1.4. Outras considerações a partir da Economia dos Custos de Transação	140
4.2. <i>Teoria da Agência</i>	140
4.2.1. Principais construtos da Teoria da Agência.....	140
4.2.2. Para a Teoria da Agência o “ganha-ganha” é possível? É natural?.....	144
4.2.3. Outras considerações a partir da Teoria da Agência	145
4.3. <i>Visão Baseada em Recursos</i>	152
4.3.1. Principais construtos da Visão Baseada em Recursos	152
4.3.2. Para a Visão Baseada em Recursos o “ganha-ganha” é possível? É natural?.....	154
4.3.3. Comparações entre a Visão Baseada em Recursos e outras teorias ...	155
4.3.4. Outras considerações a partir da Visão Baseada em Recursos	155
4.4. <i>Perspectiva Relacional</i>	156
4.4.1. Principais construtos da Perspectiva Relacional.....	157
4.4.2. Para a Perspectiva Relacional o “ganha-ganha” é possível? É natural?.....	161
4.4.3. Comparações entre a Perspectiva Relacional e outras teorias.....	162
4.5. <i>Perspectiva do Poder</i>	163
4.5.1. Principais construtos da Perspectiva do Poder.....	163
4.5.2. Para a Perspectiva do Poder o “ganha-ganha” é possível? É natural?.....	165
4.5.3. Outras considerações a partir da Perspectiva do Poder	165
4.5.4. Comparações entre a Perspectiva do Poder e outras teorias	166
4.6. <i>O produto da leitura sintópica dos corpos teóricos</i>	167
5. Conclusões a partir de todo o conjunto exposto ...	171
5.1. <i>Considerações sobre o que não se coloca como motivo legítimo (contra ou a favor)</i>	173
5.2. <i>Quando não buscar confiança, colaboração ou “ganha-ganha”?</i>	174
5.3. <i>Quando buscar confiança, colaboração ou “ganha-ganha”?</i>	176
6. Considerações finais	180
7. Bibliografia	189
Apêndice I – Serviços candidatos a um <i>outsourcing</i>	205
Apêndice II - Proposta de mecanismo contratual-relacional “ganha-ganha”	206
Apêndice III – Congressos e temas de maior pertinência ao objeto	213

Índice de figuras

Figura 1 - Perspectivas sobre o uso do poder na literatura. Fonte: HUXHAM & BEECH (2007)	5
Figura 2 - Uma visão dos ganhos em sistemas uni- e multidimensionais. Construído a partir de GHARAGEDAGHI (2011).....	5
Figura 3– Etapas gerais na formação de um contrato. Fonte: MURRAY, 2009	7
Figura 4 - O modelo de interação. Fonte: HÅKANSSON et al. (1982)	8
Figura 5 - As cinco forças de PORTER e fatores de influência. Em destaque, fatores empiricamente comprovados. Fonte: GHEMAWAT, 2007.....	15
Figura 6–Diádes, redes de organizações e cadeia de suprimentos. Baseado em JOHNSEN et al. (2008).....	16
Figura 7 - A matriz de Kraljic, exposta de forma simplificada. Adaptado de KRALJIC (1983)	21
Figura 8 - O esquema geral do texto e sua relação com os objetivos intermediários do trabalho.....	25
Figura 9 – Atividades em outsourcing (2004). Fonte: 7th Annual Outsourcing Index (2004)	34
Figura 10 - A trajetória recomendada x a trajetória falha do ciclo de vida de contratos. Fonte: CULLEN, 2009.....	37
Figura 11 - A inserção do capítulo 2 no conjunto do trabalho	40
Figura 12 - Frameworks conceituais e perspectivas adotadas na pesquisa.....	42
Figura 13 - O método de pesquisa projetado pelo framework de MAXWELL (2004)	44
Figura 14 - Esquematização da varredura bibliográfica feita para a pesquisa	47
Figura 15 - A inserção do capítulo 3 no conjunto do trabalho	53
Figura 16 - Objetivos de cada parte da díade. Baseado em GHEMAWAT (1991), PETERAF & BARNEY (2003) e COX et al. (2004).....	56
Figura 17 - As dimensões de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade.....	59
Figura 18 - Composição dos Custos Totais de Propriedade. Fonte: DEGREAVE & ROODHOOFT (2001)	61
Figura 19 - Mapa de objetivos de impacto, suas divergências e a estrutura de responsabilidade – Exemplo 1	66
Figura 20 - Mapa de objetivos de impacto, suas divergências e a estrutura de responsabilidade – Exemplo 2	66
Figura 21 - Exemplo de expansão da fronteira eficiente para o comprador e a dependência da trajetória. Adaptado de SLACK et al. (2008)	73
Figura 22 - A relação entre posições e necessidades. Fonte: BRYANT (2003)	74
Figura 23 - Ganhos frente à concorrência. Adaptado de PETERAF & BARNEY (2003)	77
Figura 24 - Exemplos de apropriação de resultados entre comprador e fornecedor e movimento da fronteira de ganho.....	79

Figura 25 - Relacionamento entre construtos da pesquisa, com destaque para seu objeto.....	81
Figura 26 - Atributos e facilidade de avaliação para o continuum de bens e serviços. Fonte: ZEITHALM (1981).....	96
Figura 27 - Processos de adaptação diádicos. Fonte: BRENNMAN & TURNBULL, 1999.....	102
Figura 28 - Matriz de Gestão da Carteira de Clientes (SHAPIRO et al., 1987, apud. COX et al., 2004).	104
Figura 29- Usos da matriz para reposicionamento de itens. Fonte: GELDERMAN & VAN WEELE (2003).....	106
Figura 30- Matriz de Kraljic como orientadora dos arranjos entre fornecedor e comprador. Fonte: COUSINS et al. (2008).....	108
Figura 31 - Continuum "fazer-ou-comprar" na nomenclatura de quatro referências consultadas.....	113
Figura 32 - Graus de desenvolvimento de fornecedores. Fonte: COUSINS et al. (2008), adaptado de SAKO (2004).....	120
Figura 33 - Condicionantes para estilo de relacionamento segundo KRAPFEL et al. (1991)	122
Figura 34 - Os loops de feedback em ação para controle e melhoria. Fonte: IQBAL & NIEVES, 2007.....	127
Figura 35 - A inserção do capítulo 4 no conjunto do trabalho	133
Figura 36 - Modelos de governança em função da especificidade do ativo e ao grau de incerteza. Fonte: WILLIAMSON (1996).....	137
Figura 37 - Componentes fixo e variável do pagamento. Fonte: baseado em GIBBONS (2005)	142
Figura 38 - Modelos de contrato propostos por COHEN & YOUNG (2006)	151
Figura 39 - Dinâmica das relações a partir de uma perspectiva relacional. Fonte: YAMASHITA (2007).....	159
Figura 40 - A matriz de dependência. Fonte: COX et al. (2004).....	164
Figura 41 - A inserção do Capítulo 5 no conjunto do trabalho.....	171
Figura 42 - A situação financeira inicial do acordo.....	208
Figura 43 - A nova situação financeira proposta para o acordo	209
Figura 44 - O mecanismo "ganha-ganha" em questão ilustrado pelo framework inicial do trabalho.....	211

Índice de tabelas

Tabela 1 - Manifestação das características IHIP em classes de serviço. Fonte: LOVELOCK & GUMMESSON (2004)	18
Tabela 2 - Características dos itens para cada quadrante da matriz de Kraljic	22
Tabela 3 - Os estágios evolutivos da prática do outsourcing. Fonte: HÄTÖNEN & ERIKSSON (2009)	31
Tabela 4 - Problemas comumente ignorados pelas empresas durante o ciclo de sourcing. Fonte: CULLEN, 2009	37
Tabela 5 - Corpos teóricos levantados na revisão da literatura e a seleção promovida pelo trabalho	48
Tabela 6 – Descrição das estratégias da matriz para reposicionamento de itens. Adaptado de GELDERMAN & VAN WEELE (2003)	107
Tabela 7 - Componentes das relações e as diferenças de acordo com suas possíveis intensidades. Fonte: resumo de LAMBERT et al. (2010).....	116
Tabela 8 - Comparação entre mecanismos de governança e suas dimensões. Fonte: WILLIAMSON, 1996	136
Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da verticalização x terceirização, a partir de diversos autores.....	140
Tabela 10 - Fatores determinantes para decisão sobre como contratar, segundo Teoria da Agência. A partir de EISENHARDT, (1989).....	144
Tabela 11 - Vantagens, desvantagens e indicações de uso para os objetos de especificação do contrato. Fonte: MURRAY (2011)	148
Tabela 12 - Métodos de precificação e exposição ao risco. Construído a partir de COHEN & YOUNG (2006); POWER et al., 2006; CLICK & DUENING, 2005.....	150
Tabela 13 - Quadro síntese comparativo das bases teóricas consultadas no contexto da pesquisa	167
Tabela 14 - Resumo dos equívocos, pontos a favor e pontos contrários à adoção das relações ganha-ganha	179
Tabela 15 - Traços culturais gerais das organizações brasileiras. Fonte: FREITAS (1997)	182
Tabela 16 - Proposta inicial com questões para futura pesquisa de doutorado	182
Tabela 17 - Lista de serviços comumente transacionados como outsourcing. Fonte: BROWN & WILSON (2005).....	205
Tabela 18 - Lista de temas de maior pertinência ao objeto estudo nos principais congressos e simpósios de Engenharia de Produção no país	213

1. Introdução

A grande maioria dos manuais de gestão, compras, contratação e relacionamentos interorganizacionais hoje reconhece o papel estratégico associado a contratações e a terceirizações bem executadas, mas não dá conta de explicar a complexa realidade imposta às organizações (FREYTAG & MIKKELSEN, 2007; COHEN & YOUNG, 2006; VENKATESAN, 1992; GADDE & SNEHOTA, 2000).

Prova dessa insuficiência está na alta incidência de insucessos das relações comerciais de longo-prazo. BROWN & WILSON (2005) apontavam que 10% das firmas pesquisadas estavam insatisfeitas de forma geral com a terceirização de seus processos de negócio. Esse número atingia 13% para os processos financeiros e contábeis na mão de terceiros. Já o número relatado por GOTTFREDSON *et al.* (2005) destoam e assinalam apenas 6% de empresas satisfeitas. Por sua vez, HYDER *et al.* (2004) apontam resultados de pesquisas que colocam entre 20% e 25% o total de relações de *outsourcing* que se encerram prematuramente em um período de até dois anos, com esse número atingindo 50% em até cinco anos.

Essa insatisfação, contudo, parece não ter sido suficiente para refrear a tendência pela terceirização. Por motivos que fogem ao trabalho explicar, as organizações atuais estão mais “focadas”, relegando a terceiros atividades que antes realizavam internamente¹. Diversos setores industriais passaram a adotar o *outsourcing* como prática de negócio, com destaque para os setores automotivo, aeroespacial, de telecomunicações, de software e hardware na computação, farmacêutico, químico, médico, financeiro e energético (HÄTÖNEN & ERIKSSON, 2009). Esses autores colocam que “estivemos testemunhando uma revolução do *outsourcing*, que modificou a forma como as firmas competem” (p. 142). A International Association of Contract & Commercial Management também nota que atualmente “até mesmo a guerra está sob o regime de *outsourcing*. Os EUA empregam mais contratados no Afeganistão do que tropas regulares” (<http://www.iaccm.com/news/?id=1622>, consultado em 02 de agosto de 2011). Em pesquisa intitulada “Management Tools and Trends 2009”, conduzida pela Bain & Company para o ano de 2009 e contando com a gerência de diversas empresas ao redor do mundo, apontou que o *outsourcing*, é mais utilizado como prática

¹ Como será exposto em maiores detalhes no tópico 1.1.1, a essa prática dá-se o nome de “outsourcing”.

de gestão do que “Alianças estratégicas” e do que a “Gestão da cadeia de suprimentos”.

Em um cenário de negócios onde todos competem dessa forma (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009; BRYANT & COLLEDGE, 2002; NORDIN, 2008), parece legítimo, portanto, indagar se o desempenho das organizações contratantes não está continuamente se tornando função do desempenho dos fornecedores (o que NAVARRO, 2011, chamaria de “sistemas organizacionais de acoplamento justo”)².

Tome-se, por exemplo, o caso específico do custo. DUBOIS & PEDERSON (2002) citam casos em que fornecedores podem responder por 50% ou até mesmo 80% do custo do produto final. FREYTAG & MIKKELSEN (2007) e LAMMING (1993) citam números próximos. E DYER & SINGH (1998) reportavam que nas firmas americanas de então os fornecedores representavam 55% do custo final de seus produtos, e 69% nas firmas japonesas. Assim, não é surpreendente encontrar que, para 84% das empresas compradoras consultadas na pesquisa *Procurement Pulse Survey 2012* (<http://goo.gl/O0Z7C>, consultada em 2 de fevereiro de 2012), o corte de custos junto a fornecedores seja “a prioridade número 1”.

Todavia, resta óbvio que o desempenho organizacional – e, por conseguinte, o desempenho das atividades que o compõe – não pode ser reduzido a esta única dimensão (i.e. custos) (PORTER, 1990, 1986; GHEMAWAT, 2007). Não obstante, tal tendência aflora quando a discussão do que é comprado pelas organizações é reduzida a uma questão funcional. Como alertam COUSINS *et al.* (2008), as áreas de Compras em geral são apenas medidas pelas economias que realizam. ERTEL & GORDON (2009) descrevem que muitas vezes o preço é condição de entrada para a negociação. Quando as partes passam a discutir os termos da troca efetiva – aqueles que serão firmados em contrato –, o comprador usuário do serviço deseja mais flexibilidade. Mas flexibilidade implica em um preço que o fornecedor não pode mais reduzir. COLLINS (1999) trata de problema semelhante, mas ligado ao limite de competência dos advogados que raramente enxerga questões do negócio como um todo. ALSTRÖM & NORDIN (2006, apud. SELVIARDIS & SPRING, 2010) e COHEN & YOUNG (2006) colocam que uma negociação precipitada resultará na implantação do serviço e transição para o fornecedor comumente aquém do esperado, com o controle

² Os créditos para a percepção da crescente dependência das organizações diante de seus fornecedores é do Professor Heitor Caulliraux, meu orientador. Sem esse impulso, não teria enveredado no assunto.

da interface entre as partes nem sempre adequadamente projetado e gerido. O *outsourcing*, portanto, deve ser fundamentalmente tratado de forma suprafuncional.

Grande parte dos esforços teóricos e práticos em racionalizar as contratações de uma empresa está atenta aos fenômenos da crescente importância dos relacionamentos interorganizacionais e a insuficiência do critério “custos” em geri-los. Atenção não significa, contudo, convergência entre as tradições do conhecimento. Muito embora reconheçam que nos últimos anos “as disciplinas teóricas tenham começado a se esbarrar” (p.8), CROPPER *et al.* (2008) encontram um campo altamente fragmentado.

“[A história gerou] um campo que se tornava cada vez mais ‘fragmentado’. As orientações disciplinares dos acadêmicos iniciais (gestão, teoria organizacional, comportamento organizacional, geografia econômica, administração pública, psicologia, direito, etc.) havia resultado em um número de teorias de pesquisa que cresceram como silos. Cada uma parecia ‘guardar’ ‘grãos’ únicos de insight em relações interorganizacionais” (CROPPER et al., 2008, p.8).

E central a essas teorias é a questão da divisão dos ganhos entre as partes, mesmo que muitas das referidas tradições da literatura não a trate de forma explícita. Existem autores (SPARROW, 2003; COHEN & YOUNG, 2006; CLICK & DUENING, 2005) que defendem indiscriminadamente a relação “ganha-ganha”³ para relações de *outsourcing*. Para eles, a divisão de ganhos não é apenas lucrativa, mas a forma mais efetiva de manter um negócio. Por outro lado, há consenso na literatura quanto ao egoísmo dos interesses das partes – ou seja, que não há espaço para caridade no capitalismo. Para a economia neoclássica (BAIDYA *et al.*, 2004; HAYEK, 1996; PINDYCK & RUBINFELD, 1995) e outras correntes teóricas que serão apresentadas e discutidas no capítulo 0 (para a síntese, vide 4.6), o conceito de obtenção simultânea de vantagens pelo lado da oferta e da demanda não tem fundamento: o ganho de uma parte será sempre feito pela apropriação integral do valor que poderia ser potencialmente revertido para si. Isso implica que a contraparte perde para que a parte ganhe.

A fundamentar essa corrente de opinião estão aqueles (notadamente a escola da Visão Baseada em Recursos, tratada no tópico 4.3) que enxergam que concessões de excedentes – sejam eles imediatos ou, mais importante, futuros – a terceiros mi-

³ “Ganha-ganha” é um jargão que abrevia o que todos entendemos como sendo a frase “Lado A ganha e Lado B ganha”. O trabalho optou por mantê-lo no decorrer do texto. Para evitar a pobreza lexical, em algumas passagens refere-se ao conceito como “partilha mútua de ganhos” ou expressões equivalentes.

nam a competitividade da empresa, que se vê com menos recursos para reinvestir em seu negócio (GHEMAWAT, 1991; PEREIRA & NESS, 2004). A concorrência é implacável e, contra tal força, vale o “antes eles do que eu” (como discutido em BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009; LAMMING, 1993).

No campo geral da Macroeconomia – que não se debruça sobre as relações um-para-um –, o pressuposto do modelo de “soma zero” foi inicialmente formulado por SMITH (2008) e introduzidos como fundamento para o mercantilismo (BREMNER, 2011). MARX (2008) criticou a noção de riqueza gerada exclusivamente pelo comércio, formulando o conceito da mais-valia, associado ao trabalho. Mas novamente o conceito de “ganha-perde” ou “perde-ganha” foi reforçado pela economia neoclássica (por exemplo, HAYEK, 1996; PINDICK & RUBINFELD, 1995). No modelo de Marshall de oferta e demanda não há força endógena que altere o “tamanho do bolo”. O conceito Schumpeteriano de “inovação empreendedora” como a verdadeira força reguladora do mercado não foi inicialmente acolhido pelo pensamento ocidental ortodoxo (CLEMENTE, 2007). Assim floresceu e predominou um modelo econômico cego à força das inovações.

A revisão bibliográfica (COX, 2004; DAS & TENG, 1999; FANG *et al.*, 2011) constatou, portanto, duas linhas de discussão claras: aqueles que enxergam a relação como uma situação de “soma zero”, isto é, o bolo é de um tamanho e as partes brigam para ver quem consegue o maior pedaço; e os que veem relações como potenciais situações “ganha-ganha”: o bolo pode crescer e ser continuamente repartido. Trata-se, portanto, de dois movimentos que devem ser distinguidos no decorrer do trabalho: o de geração e o de apropriação de valor.

HUXHAM & BEECH (2007) dividem a literatura de forma análoga, identificando correntes que pressupõem as relações interorganizacionais como relações de poder sobre a contraparte, relações de poder com a contraparte para determinado fim, e relações de poder em prol da contraparte (no original, respectivamente: *power over*, *power to*, *power for*). Enquanto os dois primeiros se situam no escopo do trabalho, os próprios autores reconhecem que a terceira vertente comumente se aplica a elevar no tecido social partes antes excluídas, numa perspectiva sociológica. A figura abaixo ilustra as perspectivas e suas preocupações.

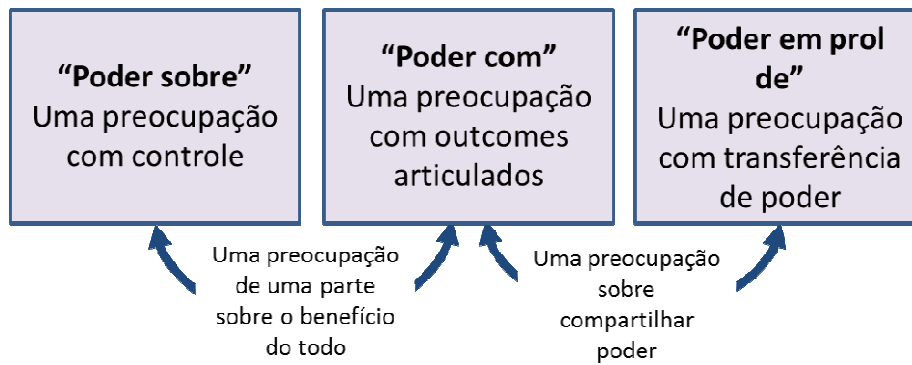


Figura 1 - Perspectivas sobre o uso do poder na literatura. Fonte: HUXHAM & BEECH (2007)

GHARAGEDAGHI (2011) aborda essa discussão sobre o ponto de vista de sistemas. Como o próprio autor coloca, é um caso clássico de problema “uni- versus multidimensional”, como ilustrado na figura a seguir. Em geral tomamos a realidade como sendo unidimensional, uma percepção falaciosa que coloca forças antagônicas como duais, irreconciliáveis e mutuamente excludentes: ordem x complexidade, arte x ciência, meu ganho x ganho de outrem. Mas para a Perspectiva Sistêmica, a complexidade da realidade e seus sistemas induz a multidimensionalidade, o que obriga “tendências opostas não apenas a coexistirem e interagirem, mas a formarem uma relação de complementaridade” (p. 39). Se esse princípio é verdadeiro, então deve haver – em tese – o espaço “ganha-ganha” para as relações interorganizacionais⁴ (GHARAGEDAGHI, 2011; DEMING, 1997).

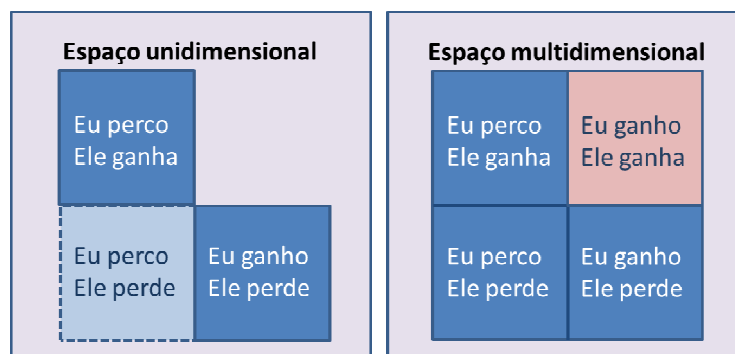


Figura 2 - Uma visão dos ganhos em sistemas uni- e multidimensionais. Construído a partir de GHARAGEDAGHI (2011)

A coexistência das duas linhas teóricas tão divergentes (“soma zero” e “soma não zero”) não é obra do acaso, já que ambas carecem de evidências empíricas defini-

⁴É curioso notar que, embora haja discussão sobre o referido espaço, seu oposto (perde-perde) não gera maiores indagações: relacionamentos em que as partes estão insatisfeitas, amarradas em compromissos passados e incapazes de alterar o rumo dos acordos não são apenas possíveis como comuns (DAS & TENG, 2000; BRYANT, 2003).

tivas que comprovem a real vantagem sobre a outra em toda e qualquer relação interorganizacional. Há questões metodológicas que impedem, por exemplo, a análise simultânea de comprador e fornecedor, mais ainda de todo o tecido econômico (HAKÅNSSON & FORD, 2003; PETERAF & BARNEY, 2003; YAMASHITA, 2009).

Essa variabilidade não é necessariamente negativa. Pelo contrário, pode-se sempre afirmar que o monopólio teórico em determinado tema sempre irá expor seus praticantes a maiores riscos do que benefícios (vide, por exemplo, LAKATOS, 1978). O que acentua a questão aqui em análise é a cautela necessária ao adotar os argumentos de ambos os lados. Essa preocupação perpassa todo o presente trabalho.

1.1. Objeto e questão de pesquisa

CROPPER *et al.* (2008) colocam que, de forma ampla, os estudos em relacionamentos interorganizacionais abordam:

- As dimensões e atributos das organizações (idade, tamanho, experiências acumuladas com parcerias, posição na rede);
- As dimensões e atributos dos contextos (as características dos participantes das relações, e de forma macro, o ambiente legal, político, cultural, setorial); e
- As dimensões e atributos das relações (o conteúdo transacionado – recursos, conhecimentos, o fluxo de informação, a interdependência das atividades –, os mecanismos de governança – confiança, igualdade, estruturas de incentivo e controle, contratos – e a estrutura da relação – como sua intensidade, pontos de interação, a evolução da relação).

É nos atributos deste último conjunto que está o elemento particular de interesse do trabalho.

Com intuito de facilitar a exposição, a literatura tem como prática a divisão do objeto pelo seu ciclo de vida (HYDER *et al.*, 2004; COHEN & YOUNG, 2006; CULLEN, 2009; BROWN & WILSON, 2005; CLICK & DUENING, 2005) e comumente adota o ponto de vista do cliente (WILLIAMSON, 2008; EISENHARDT, 1989; COUSINS *et al.*, 2008; TERPEND *et al.*, 2008; HARLAND *et al.*, 2005; todos os autores anteriormente citados). Para FREYTAG & MIKKELSEN (2007), são quatro as decisões a serem feitas relacionadas ao *sourcing*: se a atividade será provida interna ou externamente; qual o

tipo de relacionamento a ser estabelecido com cada fornecedor; quantos fornecedores entregarão determinado item ou categoria de itens; e, finalmente, qual o tipo de contrato que será celebrado (NOLLET *et al.*, 2005; NORDIN, 2008, e COHEN & YOUNG, 2006 também elencam decisões similares).

Assim, prévio ao estabelecimento da relação, as partes terão de passar pelo processo de formação do contrato. A Figura 3 a seguir ilustra um framework propositivo de quais são as etapas gerais envolvidas na formação de qualquer contrato (para ciclos semelhantes vide também HYDER *et al.*, 2004; COHEN & YOUNG, 2006; SELVIARDIS & SPRING, 2010). O valor dessa referência em especial é a diferenciação clara entre as etapas que se preocupam com os meios (o ciclo de aquisição), daqueles que analisam os fins (o ciclo de comissionamento) (MURRAY, 2009). TROSA (2001), MURRAY (2009), CULLEN (2009) e COHEN & YOUNG (2006) enfatizam a etapa de avaliação das necessidades estratégicas e sua conformação para a especificação dos impactos (*outcomes* no original) e prioridades do serviço.

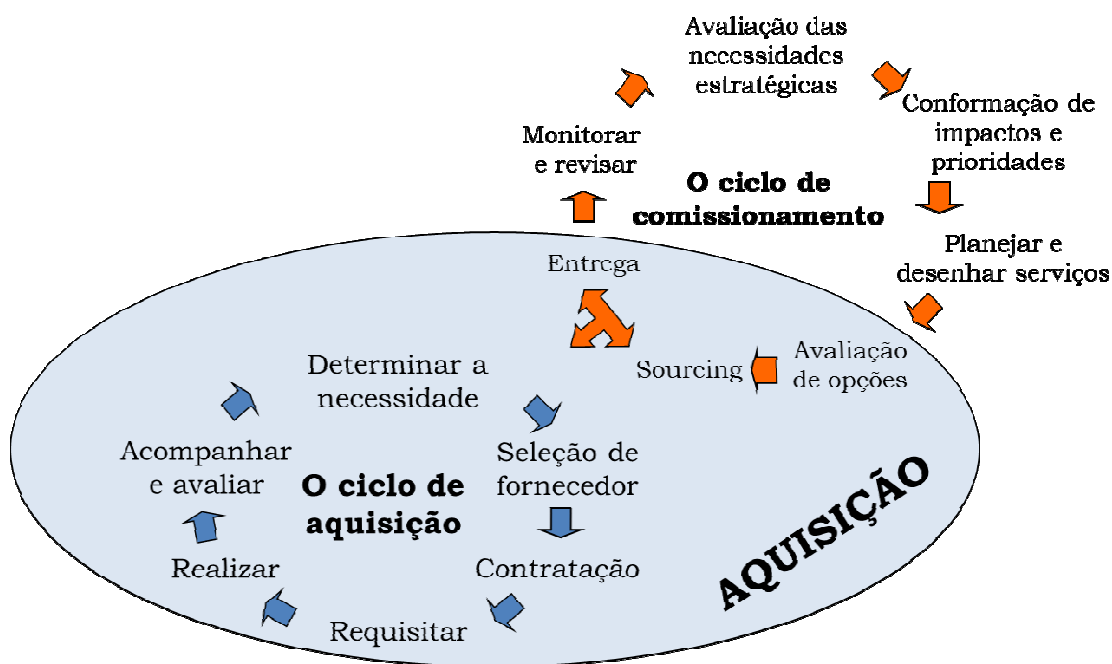


Figura 3– Etapas gerais na formação de um contrato. Fonte: MURRAY, 2009

A aquisição – e mesmo a decisão do que fazer internamente e o que contratar –, contudo, não é o foco do presente trabalho. Findo o processo de aquisição, a literatura frequentemente recorre ao framework de HÅKANSSON (1982) para apontar os elementos mais fundamentais da díade “em operação” (LAMMING, 1993; COUSINS *et al.*, 2008; JOHNSEN *et al.*, 2008; DUBOIS & PEDERSON, 2002; HÅKANSSON *et al.*, 2010; COX *et al.*, 2004). Pelo modelo, o processo de interação comporta episódios de

trocas no curto-prazo que obedecem especialmente ao estipulado no contrato. Mas no longo prazo, as relações irão continuamente moldar adaptações e expectativas (HÅKANSSON *et al.*, 2010). Tanto a relação quanto as transações de curto prazo recebem influências do ambiente que não podem ser integralmente controladas pelas partes.

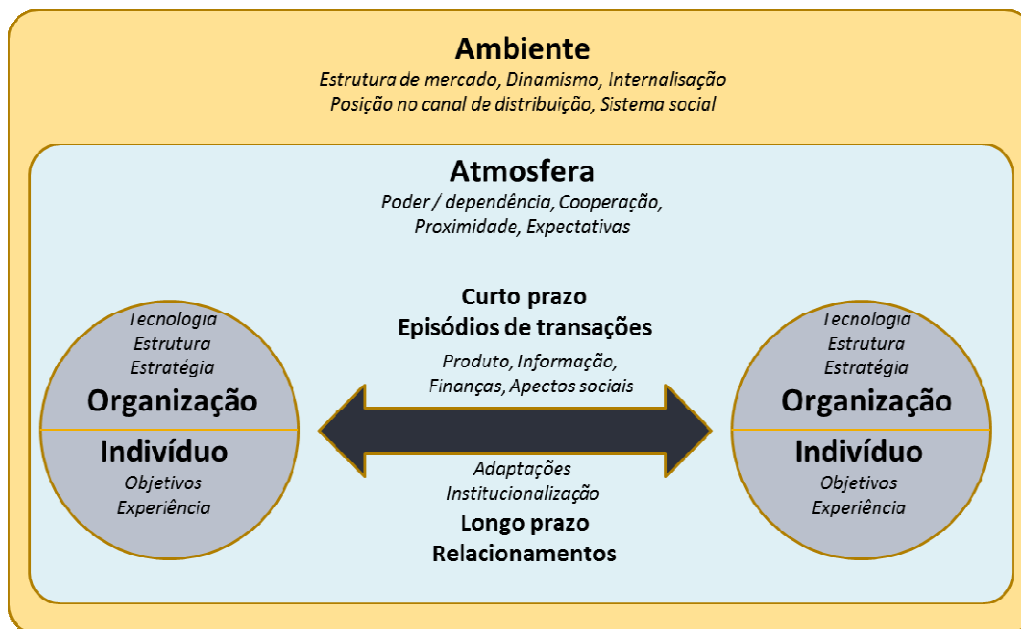


Figura 4 - O modelo de interação. Fonte: HÅKANSSON *et al.* (1982)

O presente trabalho identificará a cooperação, a confiança, o aprendizado e as decisões contratuais como diretos contribuintes para resultados mutuamente positivos na diáde. Corroboram-se, assim, achados de diversas pesquisas (CULLEN, 2009; TUNSTALL, 2007; YAMASHITA, 2007; COHEN & YOUNG, 2006; BLOMQUIST *et al.*, 2005; COUSINS, 2002; EISENHARDT 1989; COLLINS, 2003; RING & VAN DE VEEN, 1992; LEE & CAVUSGIL, 2006; GULATI, 1995; LUO, 2002), segundo as quais uma boa definição *ex ante* dos mecanismos de governança – i.e. o contrato – fomentará uma boa ou má relação *ex post*(por exemplo, uma relação “ganha-ganha”). Essa questão volta a ser tratada no tópico 3.3.1.

O recorte do objeto e a questão de pesquisa merecem alguns esclarecimentos adicionais. A linha de investigação segue uma trajetória iniciada na graduação. Os objetos do Projeto de Graduação do autor (SALLES, 2010) foram gestão de serviços e relações de *sourcing*. No decorrer de suas atividades de extensão acadêmica subsequentes, houve o contato com as questões das relações interorganizacionais. O trabalho foi então sendo aproximado para investigar as formas de construção de uma relação “ganha-ganha”. O projeto de pesquisa original, dessa forma, se valia de investiga-

ções empíricas. Infelizmente, restrições de tempo impediram a construção formal de estudos de caso. Como ECO (2004) sugere, os objetivos da pesquisa devem ser condizentes com as restrições que esta enfrenta.

Portanto, a proposta aqui desenvolvida se readaptou para, a exemplo de outras dissertações de mestrado de colegas, se colocar como a primeira etapa de uma pesquisa a ser concluída no doutorado. Por ora, busca-se uma revisão da literatura que suporte a posterior ida a campo. LAKATOS (1978) aponta que tal expediente não gera conhecimento, apenas “re-arrumação semântica”.

Por outro lado, há a preocupação de enquadrar o trabalho dentro da tradição da Engenharia de Produção. LIMA (1994), FLEURY (2007) e SILVA (2011) caracterizam a Engenharia de Produção como um campo intrinsecamente preocupado com e vinculado à vida das organizações. Assim, compreensão de quais riscos comerciais, operacionais e das limitações jurídicas ou dos próprios condicionantes de natureza humana é um primeiro passo, necessário à proposição de transformações na realidade. No contexto deste trabalho, essa transformação é buscada na construção de um artefato organizacional (o que VAN AKEN, 2004, chama de regra tecnológica⁵), um mecanismo contratual-relacional que incentive a relação “ganha-ganha”. “Mecanismo” é aqui compreendido como um conjunto de regras válidas em determinado contexto, que se espera produzir determinado resultado. “Contratual-relacional”, pois, como se apontará, a proposta é passível de ser prevista em contrato, mas ele, por si só, não garante resultados superiores e sua partilha entre as contrapartes. O “ganha-ganha” deve ser buscado durante a relação de negócio⁶.

Tendo em vista a escassez do assunto na academia brasileira e sua contrastante relevância no mundo dos negócios, acredita-se já haver valor nestas duas primeiras empreitadas – a teórica e a proposta prática. Mesmo na comunidade em geral, há pontos mal cobertos, como a passagem a seguir defende (COX, 2004; o autor busca tratar desses pontos em seu artigo, que foram devidamente incorporados no presente trabalho).

“O problema com a atual literatura sobre alinhamento de relações de negócio é que ela ou sofre de um viés normativo que favorece a definição de mutualidade (“ga-

⁵ No capítulo 2 são expostos os motivos que distanciam o presente trabalho do paradigma de pesquisa proposto por VAN AKEN (2004), a Design Research.

⁶ Cabe ressaltar que, tendo em vista seu caráter mais experimental e propositivo, julgou-se por melhor apresentar o mecanismo como apêndice (Apêndice II). Assim, eventuais leitores interessados num foco mais teórico não serão interrompidos pela discussão prática e vice-versa.

nha-ganha”) em termo de equidade (benefícios equivalentes) e ordem (resolução de conflitos), ou ela usa o conceito em uma forma tão vaga e parcamente definida que pode significar qualquer coisa que o autor ou o leitor desejar” (COX, 2004, p. 411).

A revisão bibliográfica também não encontrou trabalho de revisão com proposta semelhante, que comparasse tradições teóricas quanto a questão do “ganha-ganha”. Para futuros interessados, o apontamento de corpos teóricos e das principais referências pode ser de especial valor. Ao final, no capítulo 6, há uma exposição sobre as intenções da futura pesquisa.

A estrutura proposta por BOOTH *et al.* (2008) é utilizada para sintetizar tanto o objeto quanto a questão colocados pela pesquisa.

Esta é uma pesquisa sobre relações “ganha-ganha” em díades que transacionam serviços em *outsourcing*, entendendo o papel e as inter-relações entre seus dois principais componentes – contratos e relacionamentos;

Porque se pretende identificar convergências e divergências teóricas em relação à construção de relações “ganha-ganha” em díades que transacionam serviços em *outsourcing*, verificando a viabilidade e as formas de construção desse tipo de relação

No intuito de desenvolver tanto um embrionário mecanismo que suporte tais relações, bem como futuras discussões de igual teor.

Os próximos subtópicos se ocupam em delimitar com maior clareza o objeto da pesquisa. São duas as principais definições necessárias: “*outsourcing*” e “relação diádica”. Ainda nesta fase de contextualização, a discussão é também localizada na prática gerencial corrente, ao se apresentar o modelo mais popular de gestão de fornecedores.

1.1.1. Definindo o que é *outsourcing*

CORBETT (2004) remonta a 1970 o início do uso do termo “*outsourcing*” por executivos de indústrias de manufatura. Desde então o termo vem sendo utilizado pelos mais diversos setores com diversas conotações.

“*Outsourcing*” pode ser compreendido como o pratica de entregar o planejamento, a gerência e a operação de determinadas funções organizacionais para um terceiro (ou prestador de serviços) independente sob os termos formalizados de um acordo de níveis de serviços⁷. É geralmente, mas não sempre, caracterizado por transferência dos recursos do cliente (infraestrutura, tecnologia, mão-de-obra, etc.) ao prestador de serviço (LACERDA *et al.*, 2006). Também nesse sentido, HÄTÖNEN & ERIKSSON (2009), ELRAM & BILLINGTON (2001) e GILLEY & RASHEED (2000, apud HARLAND *et al.*, 2005) definem *outsourcing* como a transferência de atividades e processos previamente conduzidos internamente para um fornecedor externo. Não é apenas a produção de produtos e serviços, ou seja, o resultado das atividades, que se terceiriza. A gestão e suas atividades desdobradas (como a busca pela melhoria contínua) também passam a ser responsabilidade de um novo ator. A intensidade com que essa responsabilidade é transferida, no entanto, varia (HÄTÖNEN & ERIKSSON, 2009).

Como coloca YAMASHITA (2007) deve haver a expectativa de continuidade do serviço contratado, uma expectativa de transações no longo prazo (HARLAND *et al.*, 2005) e uma identificação do serviço com as atividades do negócio da empresa (SHARPE, 1997, apud HARLAND *et al.*, 2005). Portanto, dentro das diversas relações comerciais que podem ocorrer entre um fornecedor e um comprador, e para as quais há regulações mais detalhadas – caso das operações de aluguel, financiamento, leasing, licenciamento de tecnologia, etc. – o presente trabalho foca apenas nas relações de *outsourcing*.

Alguns autores, como LEI & HITT (1995), consideram que atividades de manufatura também podem ser consideradas como estando em *outsourcing*. COHEN & YOUNG (2006) chamam essa decisão de “*manufacturing outsourcing*” em oposição ao “*service outsourcing*”. O termo também é utilizado para atividades “próximas ao núcleo” do negócio das organizações (HARLAND *et al.*, 2005). A fabricação final de muitos subsistemas automotivos, antes feita na montadora, passou ser delegadas a fornecedores que apenas fabricavam os componentes. Contudo, a denominação de *out-*

⁷Para WILLIAMSON (1990, apud. FORGIONI), contratos são “um acordo entre dois ou mais atores apoiado por expectativas e comportamentos recíprocos”. Se tomarmos essa definição, o universo de análise se expande para dar conta não apenas dos contratos jurídicos, mas ainda dos acordos informais que podem surgir entre diretores e acionistas, patrão e empregador ou mesmo na relação diádica. Para evitar sobressaltos terminológicos ao longo do texto, a palavra “contratos” denominará tanto o instrumento jurídico com todas as discussões que sobre eles se aplicam, quanto “contratos informais”. Similarmente, a palavra “acordo” será utilizada para denominar indiscriminadamente as duas categorias.

sourcing mais comum está atrelada a serviços (COHEN & YOUNG, 2006), denominação esta que o trabalho adota.

BROWN & WILSON (2005) também tomam o termo como sinônimo de terceirização de serviços e produzem uma extensiva lista de elementos do negócio que podem ser objetos de um *outsourcing*. BHAT *et al.* (2010) identifica na indústria de *outsourcing* várias constelações de ofertantes, que divide em horizontais e verticais. Os primeiros cobrem domínios de negócios como RH, logística, etc. Já os verticalmente especializados servem, por exemplo, ao setor de saúde ou bancário. Serviços como provisionamento (catering), limpeza, manutenção e segurança são lugar-comum na terceirização. A contratação de operadores logísticos é comum entre grandes multinacionais. Mas o maior peso é da contratação de serviços de tecnologia da informação (HARLAND *et al.*, 2005). A lista de BROWN & WILSON (2005), encontrada no anexo I, ilustra a gama de serviços comumente ofertados.

COHEN & YOUNG (2006) discordam de HARLAND *et al.* (2005) e apontam que subcontratação e *outsourcing* não são sinônimos: tome-se o caso de trabalhadores que deixam determinada empresa, formam outra e mantêm um vínculo de subordinação com a empresa original. Em muitos casos, a empresa da qual se desvincularam é sua única cliente. Neste exemplo, conforma-se uma subcontratação e não um *outsourcing*.

A relação de trabalho também partilha de algumas questões com as relações de negócio, mas não devem ser confundidas. Como se discutirá no decorrer do texto, a hierarquia e o mercado são opções válidas e substitutas para desenvolver atividades de negócio.

A analogia é que a empresa controla seus fatores de produção por meios contratuais (ANTUNES, 1964; JENSEN & MECKLING, 1978), isto é, “a firma é um nexo de contratos incompletos de longo prazo” (GROSSMAN & HART, 1986). Relações diádicas, contudo, não são relações de trabalho: a separação jurídica em duas organizações distintas cria problemas de apropriação de ganhos de natureza distinta daquela que ocorre dentro da mesma pessoa jurídica. GROSSMAN & HART (1986) diferenciam as relações de acordo com a propriedade sobre os ativos. Já MASTEN (1988) e HENNART (2008) distinguem trabalho e mercado da seguinte forma: um empregado é aquele que se submete as ordens de alguém em troca de uma remuneração em grande parte independente dos preços de mercado do produto que gera; enquanto um fornecedor goza de total autoridade ao decidir quais ações tomar com o intuito de produzir o acordado, sendo remunerado a partir de seus resultados.

Mas diferenciar trabalho de contratação de serviço é um tema sensível no Brasil. O ambiente institucional brasileiro aponta para a “engenharia” da subcontratação como mitigadora de riscos trabalhistas, mas sem o devido respaldo jurídico. Como se discute atualmente, a identificação do que é terceirização ainda suscita dúvidas jurídicas (<http://www2.valoronline.com.br/brasil/1126764>, publicado em 07 de dezembro de 2011, consultado em 08 de dezembro de 2011). Um Judiciário pouco previsível nas suas decisões sobre este e outros assuntos acarreta em duas consequências negativas relevantes (PINHEIRO, 2005): em primeiro lugar, um aumento do risco associado ao contrato, o que, por sua vez, introduz prêmios ao risco, reduzindo salários e aumentando juros e outros custos; a segunda consequência é que o magistério é enviesado para os segmentos menos privilegiados da população. PINHEIRO (2005), contudo, abomina tal viés, pois “são exatamente as partes que o magistrado busca favorecer que se tornam as mais prejudicadas por essa não-neutralidade” (p. 270).

1.1.2. Definindo o que são relações diádicas, e distanciando a díade que transaciona serviços da Gestão da Cadeia de Suprimentos

Este trabalho trata de relacionamentos de negócio diádicos⁸. Isto é, aquelas transações entre um fornecedor e um comprador de produtos ou serviços empresariais. Este recorte não contempla, portanto, transações entre empresas e pessoas físicas, ou serviços governamentais e cidadãos, agências reguladoras e empresas, etc. Mas inclui relações econômicas entre empresas controladas pelo Estado e empresas particulares. Franquias também não são consideradas.

COX (2004) defende que a díade deve ser a unidade básica de análises na busca por compreensão das transações de negócio. Para o autor, não são todas as empresas que podem influenciar para além de suas díades (i.e. para a cadeia). Por outro lado, PROVAN (1993, apud. YAMASHITA, 2007) critica o foco da literatura da Economia dos Custos de Transação (ECT, tratada no tópico 4.1). Para o autor, o foco nas relações um-para-um ignora que as organizações acabam por se inserir em uma

⁸No decurso deste trabalho, as palavras “relacionamento” e “relação” são usadas de forma totalmente intercambiável. Nas palavras de Roger Woodman (<http://www.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/grammar/learnit/learnitv235.shtml>, consultado em 17 de agosto), a diferença entre “relação” e “relacionamentos” é contextual. Ou seja, são fundamentalmente sinônimos e denotam um vínculo entre pessoas ou grupos e a forma como interagem. Mas não se fala sobre “relacionamentos de raça” e “relacionamentos diplomáticos”, mas sim “relações de raça” e “relações diplomáticas”. Há também contextos específicos em que as palavras denotam coisas distintas – como “relações de sangue” e “relacionamentos de sangue”, mas estes não são o caso aqui tratado.

rede mais ampla de relações cliente-provedor. Para a ECT, as relações são “isoladas” e cada decisão sobre “comprar ou fazer” não depende das outras decisões tomadas dentro da empresa, nos concorrentes e no mercado em geral.

De forma mais abrangente, o foco na díade não deve fazer perder de vista a noção da paisagem de negócios. Afinal, a díade está inserida em um contexto maior: é uma atividade econômica com propósito inserido no tecido social. Uma boa referência para introduzir o contexto para além da díade vem da vertente da economia denominada Organização Industrial e seu principal expoente Michael Porter.

“A estrutura de Porter para a análise setorial generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos. Primeiramente, abrandou as hipóteses tanto de grandes números quanto de homogeneidade – isto é, de um grande número de concorrentes representativos. Segundo, ao longo da dimensão vertical, desviou a atenção das cadeias verticais de dois estágios, cada qual consistindo em um fornecedor e um comprador, para cadeias de três estágios, compostas por fornecedores, concorrentes e compradores. Em terceiro lugar, ao longo da dimensão horizontal, levou em consideração a potencial entrada de novos concorrentes e substitutos, bem como de concorrentes diretos” (GHEMAWAT, 2007, p. 38).

A Figura 5 ilustra as cinco forças do modelo de Porter (PORTER, 1986), seus subcomponentes e, em negrito, os componentes que tiveram comprovação empírica pelo estudo de SCHMALENSEE (1989, apud GHEMAWAT, 2007). Como coloca KRALJIC (1983), “o volume, o principal determinante do poder de barganha de uma empresa, é crítico, pois economias de escala em contratações geralmente resultam em uma vantagem de custo decisiva” (p. 113)⁹.

⁹Após a construção do quadro das cinco forças por PORTER (1983), o modelo foi expandido para outros arranjos e teve novas variáveis incluídas. Uma adição estrutural importante foi feita por BRANDENBURGER & NALEBUFF (1997 apud. GHEMAWAT, 2007), a chamada rede de valor. O modelo ilumina o papel dos produtos complementares: aqueles comprados pelos clientes ou vendidos pelos fornecedores. Por definição: pelo lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores para pagar pelo produto em questão (médicos e suas prescrições complementam a demanda de medicamentos); e, pelo lado da oferta, reduzem o preço que os fornecedores precisam para seus insumos (o carro é complementar à gasolina pelo lado da oferta, pois um mercado de carros maior diminui o preço unitário do litro de gasolina).

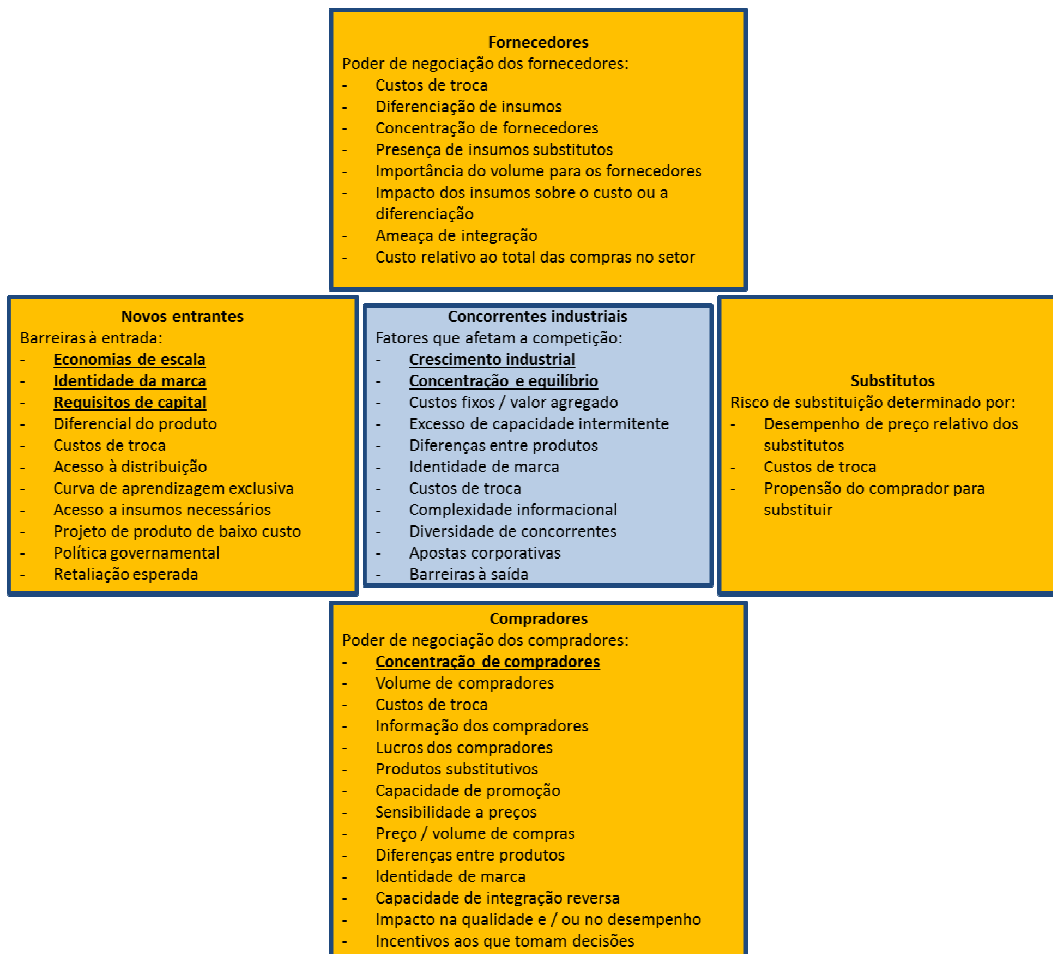


Figura 5 - As cinco forças de PORTER e fatores de influência. Em destaque, fatores empiricamente comprovados. Fonte: GHEMAWAT, 2007

Finalmente, a linguagem adotada no presente trabalho acompanha as conclusões de JOHNSEN *et al.* (2008; HÅKANSSON & FORD, 2003; vide também LAZERSON & LORENZONI, 2008, e KENIS & OERLEMANS, 2008), para quem o termo “Cadeia de Suprimentos” é simplória e sem fundamentação teórica. O termo mais correto de estabelecer o modelo para relacionamentos interorganizacionais seria o de uma “rede de organizações” (HÅKANSSON *et al.*, 2010; e a Figura 6, a seguir).

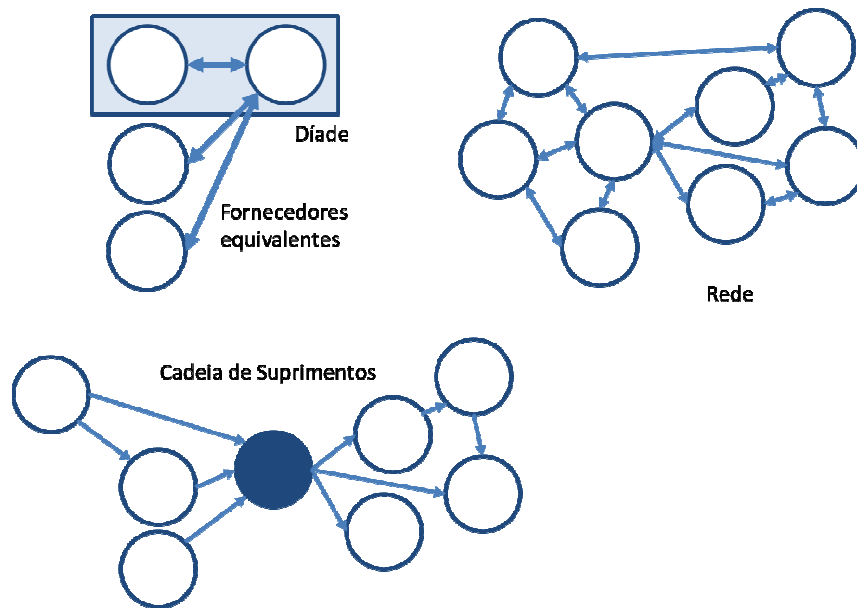


Figura 6—Diádes, redes de organizações e cadeia de suprimentos. Baseado em JOHNSEN et al. (2008)

JOHNSEN *et al.* (2008) e COX *et al.* (2004) reconhecem um viés pretensioso da literatura de Gestão da Cadeia de Suprimentos, para quem o centro da dita “gestão” é sempre a empresa que analisa a “cadeia de suprimentos”. As decisões da empresa devem ser rebatidas hierarquicamente para os nós subsequentes e antecedentes, como se esta posição fosse ocupada por meras marionetes, ávidas a servir a referida empresa. Logo, mesmo sendo a manifesta pretensão da Gestão da Cadeia de Suprimentos influenciar “para além da díade”, suas ferramentas partirão de premissas equivocadas e se mostrarão fatalmente incapazes (HÅKANSSON *et al.*, 2010; LAZERSON & LORENZONI, 2008). O presente trabalho reconhece a necessidade de considerar os impactos motivados por relacionamentos “de muitos para muitos”.

Desenvolvendo a crítica em outro ponto importante, é sugestivo que as ferramentas dessa linha teórica, oriunda de uma longa tradição na Logística, busquem “normalizar o fluxo de produtos e serviços” (BALLOU, 2006). Em sua ânsia para tentar explicar todo o mundo, essa literatura prontamente ignora que o fluxo físico de produtos não pode ter seus princípios extrapolados para o fluxo de serviços (PARASURAMAN *et al.*, 1985; VARGO & LUSCH, 2004, 2006, 2008a, 2008b; LOVELOCK & GUMESSON, 2004; GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML, 1981; CORRÊA *et al.*, 2007; RÖNNBÄCK & WITELL, 2009; LILLRANK & SÄRKÄ, 2011). Portanto, as ferramentas mais indicadas para tratar de serviços e do *outsourcing* são todas aquelas da literatura de gestão, não se restringindo a discussões de Logística. Contudentemente, a literatura específica de *sourcing* (TUNSTALL, 2007; CONEH & YOUNG, 2006; HARLAND

et al., 2005; BROWN & WILSON, 2005; POWER, *et al.*, 2006) não compartilha qualquer interseção com a de Gestão da Cadeia de Suprimentos à exceção da gestão de relacionamentos. Este trabalho, contudo, analisou residualmente a literatura de Cadeia de Suprimentos, como explicará mais à frente.

A emergência do *outsourcing* também encontra lacunas conceituais para sua gestão. Contratos são mais importantes para o caso de serviços – por envolver trabalho – do que no caso da compra de *commodities* (COASE, 1937; KLEIN & LEFFLER, 1981). TUNSTALL (2007) associa essa importância à dificuldade de especificar um serviço, o que gera maior demanda por um contrato bem feito. “No caso de *commodities*, os itens principais podem ser declarados antecipadamente e os detalhes que venham a ser depois decididos, serão de menor importância” (p. 391). KLEIN *et al.* (1978) associam essa dificuldade a problemas de capital humano ou, mais genericamente, quando há envolvimento de ativos intangíveis associados ao trabalho e pessoas.

GRÖNROOS (2003) estabelece “serviço” como um processo de solução de problemas para determinado cliente, envolvendo uma série de atividades com considerável grau de intangibilidade associada, e que ocorrem durante a interação entre o cliente e o prestador do serviço. O autor chama a atenção para o fato de um serviço ser um processo, uma experiência, ainda que a unidade de serviço seja de difícil delimitação (onde um processo termina e outro começa?) (GRÖNROOS, 2003). A literatura comumente associa quatro características aos serviços que os definem: Intangibilidade (It), Heterogeneidade (H), Percibilidade (P), Inseparabilidade da produção e consumo (Is). A cada uma dessas características estão associadas dificuldades gerenciais (na Tabela 1, segue revisão feita em SALLES, 2010). Mas LOVELOCK & GUMMESSON (2004) notam que as dificuldades não se manifestam igualmente por todos os serviços e demonstram pela tabela abaixo.

Tabela 1 - Manifestação das características IHIP em classes de serviço. Fonte:LOVELOCK & GUMMESSON (2004)

	Atos físicos aos corpos dos clientes - Transporte de passageiros, serviços em saúde, salões de beleza	Atos físicos em objetos pertencentes ao cliente - Transporte de carga, armazenagem, reparo e manutenção	Atos não-físicos na mente dos clientes - Entretenimento, educação, consultoria	Processamento de informação - Serviços bancários pela Internet, seguros, pesquisa
It - Dificuldade de contar, medir, inventariar, verificar a qualidade, precificar, patentear, comunicar os serviços	Enganador - o desempenho é efêmero, mas a experiência pode ser altamente tangível e até resultar em mudanças físicas	Enganador - o desempenho é efêmero, mas pode transformar fisicamente a posse em forma tangível	Sim	Sim
H - Dificuldade de padronizar, avaliar qualidade, antecipar resultados, unificar processos e resultados	Sim - frequentemente de difícil padronização devido ao envolvimento direto da mão-de-obra e o cliente	Numerosas exceções - podem frequentemente ser padronizados	Numerosas exceções - podem frequentemente ser padronizados	Numerosas exceções - podem frequentemente ser padronizados
P - Potenciais perdas de oportunidades de negócios se o cliente não utilizar os recursos destinados naquele período. Ou isso, ou fila.	Sim	Sim	Numerosas exceções - desempenhos podem ser estocados na forma eletrônica ou impressa	Muitas exceções - desempenhos podem ser estocados na forma eletrônica ou impressa
Is - Necessidade da presença do provedor (ou seus recursos) e do cliente;co-criaçãode valor pelo cliente; difícil estabelecer claramente seu autor	Sim	Não - normalmente o cliente se ausenta durante a produção	Somente quando o desempenho é entregue "ao vivo"	Muitas exceções - os clientes geralmente se ausentam durante a produção

Finalmente, interessa à presente discussão uma situação especialmente comum às corporações diversificada, onde a díade contempla fornecedores e compradores que concomitantemente invertem seus papéis. Não se deve descartar que o fornecedor também venda para seu cliente. Tal realidade implica em dizer que a unidade de análise nunca será o produto ou serviço transacionado (i.e. a transação). Fundamentalmente o contexto amplo da díade é o que importa (i.e. o conjunto de transações

entre duas organizações distintas¹⁰), ainda que o quadro geral seja constantemente de difícil visualização nas transações diárias dos funcionários e gerentes envolvidos nessas transações entre conglomerados (COUSINS, 2002; COX *et al.*, 2004).

1.1.3. Localizando a discussão na prática gerencial – a matriz de Kraljic

Há extensa literatura que reconhece o valor da colaboração e o papel dos fornecedores para o alcance de patamares de desempenho de classe-mundial (DYER & SINGH, 1998; HAYES *et al.*, 2008; LAMMING, 1993, HAKÅNSSON *et al.*, 2010; FORD *et al.*, 2003; COX, 2004; DAS & TENG, 1999). TERPEND *et al.* (2008) já identificava no final da década de 80, tanto a academia como as empresas envolvidas em implantações do modelo japonês, segundo o qual apregoa-se a colaboração e uma perspectiva de longo prazo. Nessa direção, os anos 90 foram palco de construção de diversas parcerias e alianças estratégicas (DOUMA *et al.*, 2000), de modo que atualmente “encontrar uma grande multinacional ou mesmo uma empresa nacional de médio-porte sem qualquer parceria estratégica não é fácil” (DOUMA *et al.*, 2000, p. 579). Aqueles que pregam a hegemonia de abordagens “ganha-ganha” a justificam pelo sucesso das firmas japonesas e seus *kereitsus* (COX *et al.*, 2004; DAS & TENG, 1999). Cabe então indagar: se o paradigma japonês é amplamente aceito, então porque o debate sobre a validade da relação “ganha-ganha” se mantém?

TERPEND *et al.* (2008) dão um indicativo histórico: o modelo de Porter incentivou algumas empresas a forçar a dominância sobre seus fornecedores. SRIRAM & MUMMALANENI (1990, apud. TERPEND *et al.*, 2008) reforçam essa impressão dizendo que a aplicação do modelo japonês não se ampliou a determinados setores. Mais significativamente, há uma prática corriqueira nas empresas em exigir dos fornecedores o título de “parceiro estratégico” antes que vantagens lhes sejam conferidas e a postura colaborativa se estabeleça (FREYTAG & MIKELSEN, 2007; LAMMING & HARRISON, 2001; NELLORE & SORDEQUIST, 2000; GELDERMAN & VAN WEELE, 2003; SYSON, 1992; LAMBERT *et al.*, 2010; COUSINS *et al.*, 2008). Na verdade, a probabilidade trabalha contra os fornecedores, pois enquanto parceiros comerciais

¹⁰As corporações horizontalizadas também implicam em outra questão: as transações entre unidades de negócio dentro de uma mesma corporação. Para tais casos, não há resposta imediata. A postura entre as unidades de negócio é que determinará a pertinência de caracterizar as iterações como díade ou como uma transferência interna. Mais especificamente, a questão é respondida pela existência ou não da disputa pela margem de lucro individualmente (como era o caso da Shell no momento da primeira crise do petróleo, SENGE, 2009).

contam-se na casa das dezenas, fornecedores não-parceiros podem chegar às centenas ou mesmo, dependendo do porte da firma compradora, às dezenas de milhares (LAMBERT *et al.*, 2010). A perversa ironia é que essa lógica se perpetua pela paisagem de negócio indiscriminadamente: a resposta de um fornecedor tratado com indiferença é novamente enquadrar os seus fornecedores da mesma forma, separando-os em estratégicos e não-estratégicos.

Grande parcela de responsabilidade para tal categorização “parceiros estratégicos versus os demais” pode ser creditada à ferramenta mais popular para Gestão da Carteira de Fornecedores: a matriz de Kraljic (KRALJIC, 1983; sobre a extensão de sua influência: LAMMING & HARRISON, 2001; NELLORE & SORDEQUIST, 2000; GELDERMAN & VAN WEELE, 2003; SYSON, 1992; LAMBERT *et al.*, 2010; COUSINS *et al.*, 2008). Sua popularidade, inicialmente contida na comunidade profissional, ganhou também a academia (NELLORE & SÖRDEQUIST, 2000). SYSON (1992) conclui que a abordagem de Kraljic representa “a mais importante ferramenta diagnóstica e prescritiva disponível para a gestão de compras e fornecimento” (p. 113).

Em linhas gerais, a ferramenta – colocada na Figura 7, a seguir – busca a categorização de fornecedores pelo uso de dois eixos centrais: o valor ou importância do item comprado x complexidade do mercado de fornecimento daquele item (DUBOIS *et al.*, 2002). LAMBERT *et al.* (2010) sugerem outros critérios para classificação e GELDERMAN & VAN WEELE (2003) descrevem diversos métodos para o preenchimento da matriz. A ideia por trás do modelo de Kraljic é minimizar o risco de suprimento e permitir ao comprador exercer ao máximo o seu poder de compra (KRALJIC, 1983; DUBOIS & PEDERSON, 2002).

Importância do item comprado	<p>Foco das aquisições Itens de alavancagem (ex: motores elétricos, óleo de caldeira, hardware)</p> <p>Critérios-chave de desempenho Custo/preço e gerenciamento do fluxo de material</p> <p>Fontes mais comuns Múltiplos fornecedores, normalmente locais</p>	<p>Horizonte de tempo Variado, normalmente de 12 a 24 meses</p> <p>Itens comprados Um mix de commodities e materiais especificados</p> <p>Fornecimento Abundante</p> <p>Autoridade decisória Principalmente descentralizada</p>	<p>Foco das aquisições Itens estratégicos (ex: metais raros, componentes de alto valor agregado)</p> <p>Critérios-chave de desempenho Disponibilidade no longo-prazo</p> <p>Fontes mais comuns Fornecedores globais de porte</p>	<p>Horizonte de tempo Até 10 anos, determinado pelo impacto estratégico de longo-prazo (mix de contrato e risco)</p> <p>Itens comprados Materiais raros e/ou de alto valor agregado</p> <p>Fornecimento Naturalmente escassez</p> <p>Autoridade decisória Centralizado</p>
	<p>Foco das aquisições Itens não críticos (ex: hastas de aço, carvão, itens de escritório)</p> <p>Critérios-chave de desempenho Eficiência funcional</p> <p>Fontes mais comuns Fornecedores locais de porte</p>	<p>Horizonte de tempo Limitado, normalmente 12 meses ou menos</p> <p>Itens comprados Commodities, alguns materiais especificados</p> <p>Fornecimento Abundante</p> <p>Autoridade decisória Descentralizada</p>	<p>Foco das aquisições Itens gargalo (ex: partes elétricas, materiais de catálise, serviços externos)</p> <p>Critérios-chave de desempenho Gestão de custos e fornecimento de curto-prazo confiável</p> <p>Fontes mais comuns Globais, predominantemente novos fornecedores com novas tecnologias</p>	<p>Foco das aquisições Variável, dependendo de trade-offs de disponibilidade x flexibilidade</p> <p>Itens comprados Principalmente materiais especificados</p> <p>Fornecimento Escassez baseada no mercado</p> <p>Autoridade decisória Descentralizado, mas centralizadamente coordenado</p>
	Complexidade do mercado de fornecimento			

Figura 7 - A matriz de Kraljic, exposta de forma simplificada. Adaptado de KRALJIC (1983)

KRALJIC (1983) buscava com sua ferramenta dotar a empresa de capacidades analíticas para avaliar – entre outros pontos: se a empresa vale de suas oportunidades de economias de escala entre suas diversas divisões e subsidiárias; se há a correta avaliação de riscos de fornecimento (o autor dá o exemplo de contratos multianuais que podem ganhar economias se ganharem cláusulas de repactuações anuais, quando o fornecedor é avaliado para renovação. Ou ainda, a mitigação de riscos pelo uso de contratos *spot* e longo prazo); e se está adequado o grau de cooperação com fornecedores ou mesmo concorrentes a fim de fortalecer relações de suprimento de longo prazo ou se capitalizar em recursos compartilhados. Maiores atenções a uma relação serão delegadas em proporção direta à maior incidência de incertezas no relacionamento com fornecedores, de desenvolvimentos tecnológicos ou da disponibilidade daquele produto ou serviço no mercado. Em relação aos quadrantes, tem-se a Tabela 2:

Tabela 2 - Características dos itens para cada quadrante da matriz de Kraljic

<p>Itens não críticos</p>	<p>Devem ser eficientemente processados, padronizados. Sua compra é de alto volume e o seu estoque otimizado para previsões de curto-prazo (KRALJIC, 1983; GELDERMAN & VAN WEELE, 2003). Esse quadrante também pode receber o nome de “Rotina”, considerando que nele as especificações serão padronizadas. Também por esse motivo, muitos fornecedores são considerados, a competição é estimulada e as barreiras para troca da contraparte são baixas (LAMBERT <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>Para KRALJIC (1983), um panorama geral do mercado basta como informação necessária para a correta gestão desse quadrante. LAMBERT <i>et al.</i> (2010) descrevem o uso da matriz de Kraljic dentro da Coca-Cola. Nessa empresa, os fornecedores são avaliados de acordo com o risco de fornecimento exposto à Coca-Cola x potencial do fornecedor para agregar valor ao seu negócio. Nesse quadrante, colocam os autores, só existe alocação de recursos de última linha, com um mínimo de preocupação em se relacionar com o fornecedor. O planejamento da Coca-Cola toma essas empresas sem maiores considerações, taxando-as de “transacionais”. As informações trocadas com os fornecedores, não coincidentemente, se restringem a horizontes curtos e de cunho estritamente comercial.</p>
<p>Itens de alavancagem</p>	<p>Permitem a empresa exercer toda a sua competência em compras. Nesse quadrante, é possível realizar editais de escolha pelo menor preço ou por técnica e preço, bem como buscar a substituição de produtos (KRALJIC, 1983; GELDERMAN & VAN WEELE, 2003). Itens de alavancagem serão sensíveis à variação de preço, mesmo que a substituição de um fornecedor não seja imediata. Nesse sentido, as informações colhidas junto ao mercado necessitam ser regularmente acompanhadas, detalhando fornecedores (KRALJIC, 1983). As especificações buscam ser padronizadas, ainda que menos quando comparadas à padronização “cega” adotada no quadrante de rotina (LAMBERT <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>Planejamentos devem ser feitos para os curto e médio prazos (KRALJIC, 1983). Na Coca-Cola (LAMBERT <i>et al.</i>, 2010), esse grupo é tratado como <i>commodity</i>, tendo um conselho interfuncional que se responsabiliza pela conta com o fornecedor. Há ainda um gestor de relacionamentos não-dedicado e a liderança no nível da diretoria. Anualmente, o relacionamento é revisto e algumas informações estratégicas são compartilhadas, ainda que as métricas de avaliação do fornecedor não sejam alvo de discussão, pois são uniformes para toda Coca-Cola. A previsão de demanda segue um método padrão e “de mercado”.</p>
<p>Itens-gargalo</p>	<p>Podem se tornar problemáticos. Devem ter um volume de compras que lhes garanta redundância e planos de contingência, nem que para tanto, ágios sejam permitidos (KRALJIC, 1983). Os vendedores devem ser controlados e os estoques assegurados, já que sua falta provavelmente acarretará na parada da produção (KRALJIC, 1983; GELDERMAN & VAN WEELE, 2003). A condição de gargalo pode ser decorrência da limitação no mercado de oferta por motivos regulatórios (LAMBERT <i>et al.</i>, 2010).</p> <p>Como existem poucos fornecedores, as especificações tendem a ser negociadas e a se distanciar de contratos-padrão. A previsão deve contar com previsões de médio e longo prazo (KRALJIC, 1983). Na Coca-Cola, segundo LAMBERT <i>et al.</i> (2010), a conta é supervisionada por um gerente sênior ou um diretor, gerenciada por um gestor de relacionamentos não-dedicado e efetivamente operacionalizada por técnicos dedicados. Há reuniões de revisão a cada semestre, onde previsões e planos de demandas são trocados. A troca de informações estratégicas, portanto, é comedida. Os fornecedores são avaliados por métricas padrões pré-estabelecidas pela Coca-Cola.</p>

Itens estratégicos	<p>São os que de fato merecem o maior cuidado dos analistas, pois necessitam previsões de demanda seguras, análises de risco, planos de contingência e pesquisas de mercado detalhadas (KRALJIC, 1983). Estes devem aplicar o equivalente a um modelo SWOT, capaz de identificar fraquezas e forças em relação ao mercado para então decidir se equilibra, explora ou diversifica daquele fornecedor (GELDERMAN & VAN WEELE, 2003). As especificações contratuais neste quadrante não conseguirão fugir de uma lógica “feita sob medida”, fruto de prolongadas negociações e desenvolvimento relacional junto ao fornecedor.</p> <p>LAMBERT <i>et al.</i> (2010) colocam que, na Coca-Cola, os fornecedores deste quadrante se relacionam no nível da vice-presidência ou dos cargos executivos, além de existir um gestor de relacionamentos dedicado à conta. Há um planejamento de negócios extensivo para o fornecedor, casado com o Planejamento de Vendas e Produção da empresa ou mesmo com o desenvolvimento de novos produtos, bem como revisões trimestrais de acordos com a cúpula gerencial da díade. Há transparência para a Coca-Cola sobre a estratégia daquele parceiro. O fornecedor é avaliado por métricas discutidas bilateralmente.</p>
---------------------------	--

GELDERMAN & VAN WEELE (2003) criticam a matriz e alertam para o fato de “decisões baseadas em modelos de portfólio são comprovadamente sensíveis na escolha das dimensões, fatores e pesos” (p. 208). Na visão dos autores, não há fundamentação teórica para a escolha das dimensões da matriz. São céticos em crer que toda a complexidade da realidade e de relacionamentos possa ser representada por apenas duas dimensões. Além disso, é sempre problemático, apontam, o arbítrio da demarcação – segundo qual critério um risco deixa de ser “baixo” para tornar-se “alto”? NELLORE & SODERQUIST (2000) censuram KRALJIC (1983) por ignorar que qualquer portfólio deve indicar como o fornecedor deve gerar as especificações do produto, a relação a ser adotada com ele e o tipo de especificação para determinado produto. Já DUBOIS & PEDERSON (2002) assumem a perspectiva das interações (tópico 4.4) para criticar amplamente as matrizes de gerenciamento da carteira de compras. Assim, a visão de mapear produtos “acabados” (“given” *products*) não consegue incluir na análise “os custos e valores associados a desenvolver, produzir e usar esses produtos” (DUBOIS & PEDERSON, 2002, p. 40). Sendo uma ferramenta de análise estática, ignora que as responsabilidades dinâmicas no desenvolvimento do produto (bem ou serviço) impactam no seu posicionamento na tabela.

Consideradas as críticas, não se trata de reconhecer a ferramenta como perfeita. Sua popularidade, contudo, atesta a favor de sua competência. Afinal, racionaliza recursos e esforços ao mesmo tempo em que mitiga riscos de comprometimentos excessivos junto a fornecedores. As empresas japonesas aperfeiçoaram o que Kraljic notou (KRALJIC, 1983; COUSINS, 2002): se relacionar custa e o recurso mais precioso que se gasta é o tempo da gerência (LAMBERT *et al.*, 2010; WATT, 2005) e da

engenharia técnica (LAMMING, 1993). Volta-se a esse ponto no tópico 5, quando se discute quando buscar a relação “ganha-ganha” e quando não buscá-la.

1.2. Objetivo da pesquisa

Com o objeto e a questão de pesquisa definidos, espera-se que o alcance dos objetivos intermediários, tais como dispostos, atenda ao objetivo da pesquisa e permita, ao final, a contribuição almejada: a proposta de um bem fundamentado – ainda que incipiente – mecanismo de suporte ao estabelecimento das relações “ganha-ganha”. São os objetivos intermediários, as seguintes identificações:

- Quais bases teóricas sobre relações interorganizacionais – prioritariamente relações diádicas – versam sobre o tema “ganha-ganha” e se aplicam ao objeto de estudo (díades transacionando serviços em *outsourcing*);
- O que são os ganhos de cada parte neste contexto;
- Qual qualificação exata do que é, então, essa relação “ganha-ganha” e seus componentes;
- Dentre as principais bases teóricas selecionadas, como elas encaram a relação “ganha-ganha”;
- Em quais contextos a relação “ganha-ganha” parece ser indicada; e
- Como atingir a relação “ganha-ganha”, se e quando esta for possível (com especial interesse para os dois principais componentes – relacionamentos e contratos – e sua inter-relação).

Com o intuito de facilitar a exposição e a argumentação, a linha guia são justamente os objetivos intermediários dispostos. Considere-se, contudo, que a construção textual é linear e a realidade, rica – no sentido proposto por WEICK (2007). Logo, arbitrariedades na sequência da apresentação das ideias resultam em apresentações por vezes truncadas, ou artificiais. Esse problema é particularmente sentido neste trabalho, uma vez que as diversas bases teóricas se valem de construtos que não são partilhados por todas em igual intensidade. Falar de dependência econômica é de particular interesse para a linha da Perspectiva do Poder; especificidade dos ativos, para a Economia dos Custos de Transação; e confiança, para a Perspectiva Relacional. Além disso, as discussões do Direito são, de certa forma, transversais, o que dificulta

sua exposição de outra forma que não fragmentada. O texto, como exposto acima, busca respeitar as questões postas como objetivo da pesquisa. Para auxiliar, a Figura 8 esquematiza a estrutura do trabalho.

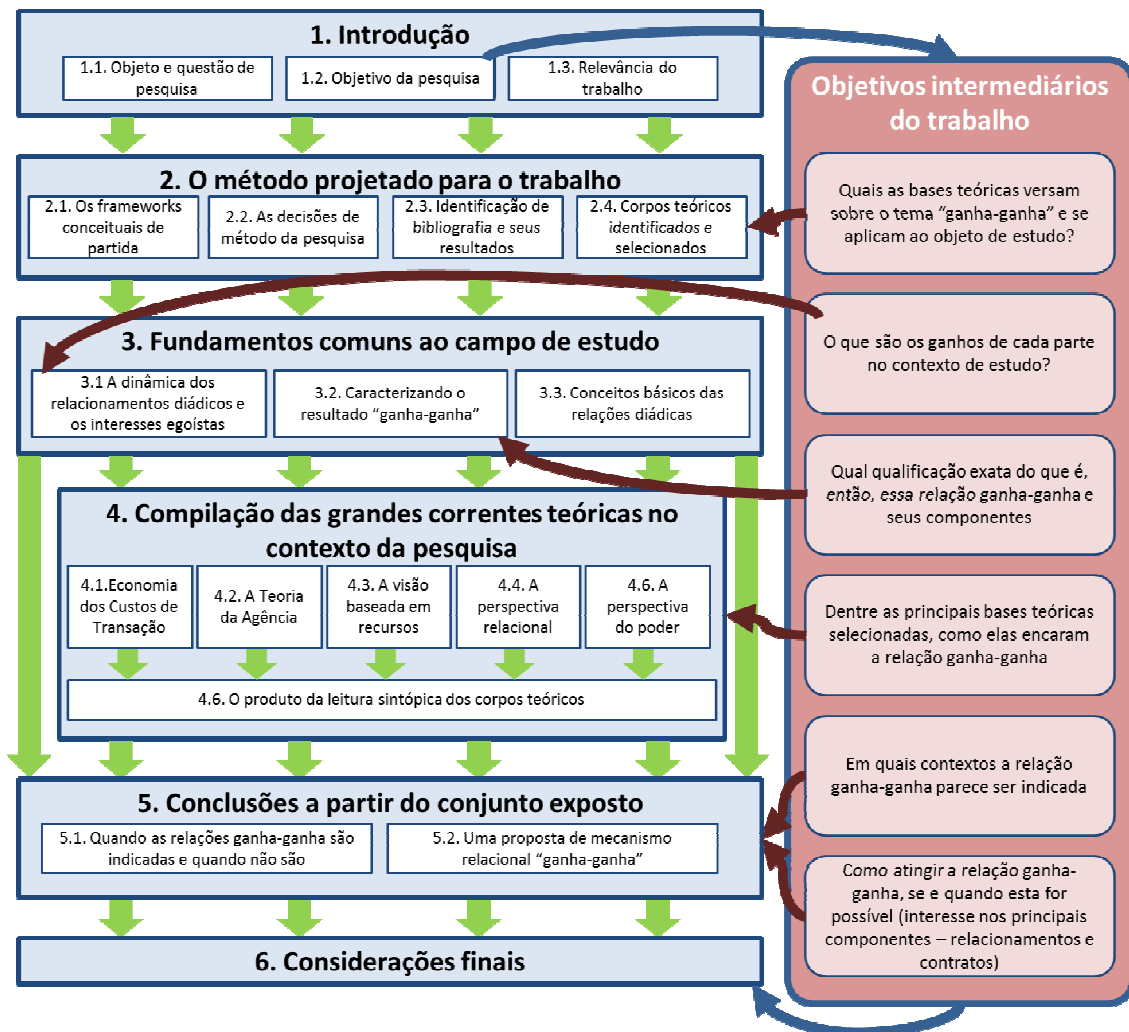


Figura 8 - O esquema geral do texto e sua relação com os objetivos intermediários do trabalho

O capítulo 2 discutirá o método imaginado para o alcance dos objetivos supracitados, mas antes cabe apontar o alerta feito por MAXWELL (2004). Como o autor coloca, existem no mundo diversas questões passíveis de respostas empiricamente válidas, mas que não valem a pena serem respondidas por carecerem de relevância. Há, portanto, a preocupação de delimitar uma questão com considerável relevância no contexto que se insere – aqui o de um mestrado em Engenharia de Produção.

1.3. Relevância do trabalho

A relevância será discutida em três níveis: na primeira parte, refuta-se a visão da relevância pela urgência de tratar do tema – existem sim mudanças em curso e sobre elas deve-se refletir, mas o objeto é de fato relevante pelo seu caráter basilar na construção do atual sistema capitalista; em seguida, busca-se demonstrar a evolução do *outsourcing* como prática organizacional, sua disseminação e as motivações associadas a essa evolução; finalmente discute-se a relevância da discussão pela própria carência de consenso no assunto.

1.3.1. *Relações diádicas para além dos “tempos modernos”*

O presente trabalho poderia começar a sua linha argumentativa apelando para chavões. Dir-se-ia sobre o frenético ritmo de mudanças sob o qual as empresas estão hoje submetidas. Descrever-se-ia uma paisagem de negócio tomada por mudanças incontroladas e incontroláveis, negócios que prosperavam por décadas e décadas que hoje se veem inesperada e irreversivelmente à beira da falência “da noite para o dia” (MENDONÇA & FONSECA, 2010), incapazes de se manterem na crista da onda tecnológica e da disputa de mercados. Defender-se-ia aquela convocação colocada a todas as atividades da empresa para “alinham-se estrategicamente”, sob o risco de “verem o barco naufragar” ao se negarem ao fazê-lo.

Essa, no entanto, não é a linha argumentativa que se buscará aqui. Para tanto, aconselha-se consulta a, por exemplo, MENDONÇA & FONSECA (2010) ou TUNSTALL (2007). Há alinhamento com aqueles autores (vide, por exemplo, MINTZBERG, 2010; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009) que refutam os discursos dos “tempos incontroláveis que vivemos” – trabalhos que tentam atormentar os leitores com as últimas notícias explosivas do front.

A marcação clara de posição logo na abertura do trabalho não é provocação despropositada. O discurso sobre os “tempos malucos em que vivemos” serve à propaganda de desarme do modelo de produção americano e suas firmas chandlerianas, reinante até os anos 60 (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009). No entanto, uma abordagem criteriosa não pode se render a retóricas desvinculadas da realidade, míope no período histórico que cobre (dos anos 60 em diante), e nas fundamentações que alude (o sistema não gira em torno da empresa ou da inovação somente, e, como colocam HAYES *et al.*, 2008, a flexibilidade não é resposta para tudo). Mas se a relevância do

assunto não é fruto da “Nova Economia” (i.e a Economia do século XXI), então porque lhe conceder a mais efêmera das atenções?

O assunto definitivamente não é novo. As relações comerciais são tão antigas quanto a civilização – ou mesmo anteriores, quando a subsistência deu lugar à divisão do trabalho. Como situa BRYANT (2003): “conforme a especialização emerge, interdependências entre especialistas são concomitantemente criadas” (p. 15). Desde então, o homem se vê às turras com questões relacionadas à forma de maximizar a utilidade de suas aquisições (HENNART, 2008; BRYANT, 2008), ao problema de não ser autossuficiente (BRYANT, 2008) e à tensão entre colaborar e ser egoísta (BRYANT, 2003, FANG *et al.*, 2011). CROPPER *et al.* (2008) identificam em WEBER (1947), MARSHALL (1923) e SELZNICK (1947) o início dos estudos das relações interorganizacionais (as três citações são apud. CROPPER *et al.*, 2008).

Com a sofisticação dos meios de produção e a organização de um tecido econômico, a Economia estabeleceu-se como o campo de estudo desses fenômenos. Poder-se-ia argumentar que os problemas e a problematização do trabalho começam na gênese do sistema capitalista, ao se estabelecer a acumulação capitalista como norte das trocas humanas. Essa visão, no entanto, é defenestrada por WEBER (2001).

“O ‘impulso para o ganho’, a ‘ânsia do lucro’, de lucro monetário, de lucro monetário o mais alto possível, não tem nada a ver em si com o capitalismo. Esse impulso existiu e existe (...) em toda espécie e condição de pessoas, em todas as épocas e em todos os países da Terra, onde quer que, de alguma forma, se apresentou, ou se apresenta, uma possibilidade objetiva para isso. (...) A superação dessa noção ingênua do capitalismo pertence ao ensino de jardim de infância da História da cultura” (WEBER, 2001).

O autor passa então a desmistificar outras características, que segundo ele, não são exclusivas do capitalismo. Não lhe são exclusivos, portanto, os empreendimentos permanentes organizados para o reinvestimento contínuo em busca de maiores lucros, bem como o financiamento especulativo com vista em lucros futuros, o mercantilismo, o protecionismo e o liberalismo econômico. WEBER (2001) credita a duas “inovações” que de fato tornaram única a experiência capitalista ocidental:

- Em primeiro lugar, a criação da pessoa jurídica, capaz de dar estabilidade jurídica aos bens pessoais diante do empreendimento capitalista e assim separar a vida doméstica da empresarial;

- Em segundo lugar, o surgimento da contabilidade e da administração racionais, fortemente amparadas, por sua vez, pelos avanços no campo técnico-científico da matemática e das outras ciências naturais e sua aplicação na economia a propósitos de interesses capitalistas.

Foram essas duas contribuições que criaram a organização industrial racional, segura em uma contabilidade, utilizadora voraz do trabalho livre e impessoal e orientada para um mercado real e comandada finalmente pela figura do capitalista. Obviamente, tal constatação não outorga enunciar que as relações comerciais de hoje partilhem muitas características em comum com os escambos realizados na Pré-História; que o conhecimento sobre relações comerciais e contratuais tenha se mantido o mesmo nas últimas décadas; ou que o ambiente de negócios e as organizações sejam estáticos. Entre as transformações em curso hoje no cenário global, especial atenção deve ser concedida à ascensão chinesa e ao papel que as relações interorganizacionais desempenham por lá.

A crise mundial de 2008 e seus desdobramentos ainda em curso aceleraram a consolidação da China como nova potência mundial, de modo que hoje já se discute não “se”, mas “quando” o país oriental suplantar os EUA na condição de maior economia mundial. O relatório “BRICS AND BEYOND” do Goldman Sachs Global Economics Group de 2007 projetava a China como maior economia mundial em 2030. Em dezembro de 2010 – antes dos tumultos de rolagem da dívida americana, portanto –, a revista *The Economist* fazia projeções que o marco seria alcançado já em 2019 (<http://goo.gl/gtdl4>, consultado em 06 de agosto de 2011).

A trajetória japonesa do pós-guerra – de produtos baratos e de baixa qualidade para uma posição de dominação em mercado de alta tecnologia, escorado pelo modelo de qualidade total – parece ter encontrado par no ainda obscuro “modelo de produção chinês”. Contundentemente, o que se conhece do modelo chinês é pouco, mas uma de suas âncoras é a obrigatoriedade de um parceiro nacional para grandes multinacionais se instalarem e explorarem as vantagens dos mercados de trabalho e consumidor chineses. Requisito este que parece preceder outro alicerce do modelo: o desrespeito sistemático a contratos e direitos de propriedade intelectual no momento em que outras empresas chinesas passam a dominar a tecnologia produtiva das multinacionais, devidamente apoiado pela diplomacia do governo central (VOGEL, 2011, disponível em: <http://goo.gl/oSkCr>, consultado em 06 de agosto).

O “ganha-ganha’ chinês” está sucessivamente se mostrando como um “ganha-ganha’ de porcelana”, tamanha sua fragilidade. Expõe-se paulatinamente como o primeiro passo de um plano de longo prazo de “chineses ganham – resto do mundo perde”. O caso da Embraer, nossa maior (e única?) empresa exportadora de bens intensivos em conhecimento, é sintomático e emblemático. (ANÔNIMO, 2011, disponível em: <http://goo.gl/F52hU>, consultado em 06 de agosto de 2011; e BIANCONI, 2011, disponível em: <http://goo.gl/ctcBZ>, consultado em 06 de agosto de 2011).

A China ensina ao Ocidente sobre os riscos de dependências unilaterais, enquanto planeja seus saltos de inovação (GÓES, 2012, disponível em: <http://goo.gl/ThWcm>, consultado em 09 de fevereiro de 2012) com base em um sistema de comércio mundial incapaz de reforçar contratos na China. Envolto no imbróglio, o Itamaraty reforça a “parceria sino-brasileira”, o governo se prende a medidas protecionistas e a indústria grita com ameaças de desindustrialização (UCHA, 2011, disponível em: <http://goo.gl/8oVEa>, consultado em 10 de agosto; Núcleo de Desenvolvimento, Comércio, Finanças e Investimentos, agosto de 2011 - <http://goo.gl/0TnYb>, consultado em 02 de dezembro de 2011).

Esse quadro não implica, por outro lado, em abraçar aquela visão alardeada durante a crise financeira, pela qual “o sistema capitalista atual é baseado em confiança. Sem ela, o sistema rui” (vide, por exemplo, COLEMAN, 1997). Se extrapolado para o contexto das relações de negócio, esse discurso demonstra um simplismo alarmante, como será devidamente discutido ao longo deste trabalho. Essa ideia deve permanecer restrita a um sistema bancário de alta alavancagem e baixas garantias financeiras, baseadas, portanto, na premissa de que os credores continuarão honrando suas dívidas (vis-à-vis: confiança).

Se muitas atividades manufatureiras foram transferidas para o Sudeste Asiático, as empresas globais também promoveram outra transformação na balança de poder das nações ao promover a ascensão de um país dos BRICS. O volume considerável de atividades em *outsourcing* para a Índia, também chamado de *offshoring*, faz rivalidade ao setor de serviço doméstico de muitos países desenvolvidos (PETTEY, 2007, em <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=578307>, consultado em 10 de agosto). Além da Índia, as Filipinas também investe em grandes call centers, Dubai alardeia seu desejo em se tornar um centro de turismo, portuário e financeiro para o resto do mundo e Cingapura constrói hospitais para servir pacientes de toda a Ásia (FARREL, 2006, apud. CAULLIRAUX *et al.*, 2007).

Esses movimentos ocorrem em meio à extensa discussão sobre a capacidade do setor de serviços em manter e gerar desenvolvimento para as nações (<http://www.economist.com/debate/overview/207>, consultado em 06 de agosto; GALLOUJ, 2002). A literatura aponta para os perigos da terceirização exacerbada (HAYES *et al.*, 2008). Não há indicativos que a Índia será a “próxima China”, pois sua tradição jurídica reconhece e faz cumprir contratos (PRAHALAD, 2007). No entanto, os riscos de fornecedores se valerem de brechas para se verticalizarem a jusante, existe (KLEIN *et al.*, 1978; HAYES *et al.*, 2008).

Embora importantes para demonstrar os perigos do *outsourcing* exacerbados, reforça-se que todas essas discussões parecem afetar a economia brasileira de forma muito indireta. As grandes empresas de *commodities* têm prognósticos altamente favoráveis para os próximos anos, continuando com o avanço de preços e volume comprado (LESSA, 2010, disponível em: <http://goo.gl/Qno6k>, consultado em 10 de agosto). Dizer que somos uma economia globalmente inserida, com empresas de classe mundial é afrontar os fatos e o bom senso (FEDRIGO, 2001; HABERER & KOHAN, 2007).

Olhamos o modelo chinês estupefatos, mas dificilmente o conseguiremos reproduzi-lo (GÓES, 2012, disponível em: <http://goo.gl/ThWcm>, consultado em 09 de fevereiro de 2012). A verdade é que o B, primeiro tijolo dos BRIC, está acomodado em sua posição de grande fornecedor de insumos primários para o tijolo C e para o resto do mundo. No início de agosto de 2011, “quase metade” do índice Ibovespa era composto por empresas de *commodities* como Petrobras, Vale e outras produtoras de soja, álcool, etc. (<http://goo.gl/CDTfs>, consultado em 06 de agosto de 2011). Essa foi a condição inicialmente proposta por O’NEIL (2001), quando previu que, dentro do BRIC, alçar-nos-íamos como potência sob a condição de “celeiro do mundo” – um detalhe comum e convenientemente omitido em discursos mais ufanistas e propagandas de redes bancárias.

Se nossas empresas estão acomodadas ou não, é uma discussão distinta da popularidade do *outsourcing*. Essa questão será abordada no tópico seguinte.

1.3.2. As fases históricas do fenômeno do outsourcing

Para HÄTÖNEN & ERIKSSON (2009), a evolução do *outsourcing* pode ser dividida em três estágios de vida. São eles: o *big bang*, a carreato e as organizações sem entraves (*barrierless*). A Tabela 3, a seguir, sintetiza as colocações desses autores.

Tabela 3 - Os estágios evolutivos da prática do *outsourcing*. Fonte: HÄTÖNEN& ERIKSSON (2009)

Dimensão	Big Bang	Carreata	Organizações sem entraves
Período	Anos 80 até início dos anos 90	Início dos anos 90 até início dos anos 2000	A partir do início dos anos 2000
Motivações principais	Corte de custos	Corte de custos, elevação de capacidades, melhoria de processos	Transformação organizacional
“Chavão”	<i>Outsourcing</i>	<i>Outsourcing</i> estratégico	<i>Outsourcing</i> transformacional
Escala	Doméstica	Internacional	Global
Gerenciamento das relações de <i>outsourcing</i>	Transações, estilo <i>arm's lenght</i>	Alianças estratégicas	Desenvolvimento colaborativo
Organização	Organização eficiente	Organização focada	Organização virtual
Competências organizacionais centrais	Gestão de Unidades Estratégicas de Negócio (UENs)	Competências estratégicas chave (competências centrais)	Competências dinâmicas e competências em rede
Racionalização estratégica	Maximização de lucros	Liderança estratégica e competitiva	Sobrevivência
Objetos de <i>outsourcing</i>	Processos de manufatura pouco específicos, estruturados e bem definidos	Processos organizacionais estrategicamente importantes	Projetos intensos em conhecimento e criatividade
Principais teorias	Teoria dos custos de transação	Visão baseada no recurso / competência	Teorias organizacionais

Sob o ponto de vista histórico, muitos dos serviços hoje em *outsourcing*, na acepção comum do termo, têm origens na década de 60 (TUNSTALL, 2007). Até os anos 70, as organizações eram consideravelmente integradas verticalmente. THACRAY (1986, apud. HARLAND *et al.*, 2005) identifica que no início dos anos 80 diversas empresas passam a sair de negócios “satélites”: a Ford vende uma fazenda de ovelhas que fornecia lã para os bancos de seus carros, a GM vende sua planta de pintura, conglomerados de jornais saem do negócio de produção de papel e fabricantes de pneus, das fazendas de borracha. HARLAND *et al.* (2005) identificam “um claro aumento” no *outsourcing* entre 1987 e 1995 (também em HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009).

TUNSTALL (2007) coloca que a habilidade de flexibilizar o fluxo de caixa ao se optar pela terceirização proveu outra motivação para o *outsourcing* de empresas nos

anos do Big Bang. Isso porque as organizações poderiam ao mesmo tempo se livrar de ativos pouco eficientes e ainda fazer caixa com a venda. Nesta primeira onda de *outsourcing*, o movimento é guiado basicamente pela ideia de corte de gastos, focado nas atividades não-centrais do negócio. Exigia-se do fornecedor que atendesse as especificações com um quadro de pessoal treinado à altura. O *outsourcing* ocorria por meio de relações primordialmente geridas com base em contratos *arm's length* (HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009; BHAT *et al.*, 2010).

A experiência positiva de outras empresas pioneiras motivou outras empresas a “se juntarem à carreta” (HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009; no original, carreta é “*bandwagon*”), o que inaugurou o “período da carreta”. Os autores creditam grande influência ao trabalho de PRALHAD & HAMEL (1990), que instigava as empresas a se focarem nas suas atividades e competências centrais. “Foque em suas competências centrais e faça o resto por *outsourcing*” (PORTER, 1996, apud. HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009). Uma onda de terceirizações de atividades consideradas como não centrais sobreveio, o que alçou a busca por capacitações (habilidades, competências e conhecimentos) externas como um dos motivos ao lado da eficiência em custos do período anterior.

A expressão “*outsourcing* estratégico” surge no período para fundamentar a saída de atividades mais complexas, o que tornou o relacionamento *arm's length* incompatível com as últimas mudanças do cenário de negócios e instigou a criação de relações mais estreitas na díade. Atividades estratégicas poderiam ser relegadas às mãos de terceiros, desde que atendesse à regra da centralidade na proposta de valor da empresa. KAKA *et al.* (2006, apud. BHAT *et al.*, 2010) colocam que, progressivamente, as expectativas dos clientes amadureceram e passaram a focar em inovação e na melhoria de desempenho, em critérios como velocidade e flexibilidade.

O estágio “sem fronteira” pode ser descrito pelas palavras de ULRICH (2007), que coloca: “O *outsourcing* parte da premissa que o conhecimento é um ativo que não precisa estar sobre propriedade [das organizações] para que seja acessado” (vide também as conclusões SHOOK *et al.*, 2009, sobre a Visão Baseada em Recursos).

Na literatura, são fatores que contribuíram para a elevação do *outsourcing* como uma fonte de vantagem competitiva: a globalização e a competição em escala global (DIMATTEO, 2010; FORGIONI, 2009, COUSINS *et al.*, 2008), o desenvolvimento de novas formas inovadoras de empreendedorismo (DIMATTEO, 2010), os avanços tecnológicos como a Internet que foram capazes de reduzir drasticamente os custos de comunicação, permitindo assim a internacionalização efetiva de processos de ne-

gócio e serviços (DIMATTEO, 2010, MEHTA *et al.*, 2006, apud. BHAT *et al.*, 2010; FORGIONI, 2009; CAULLIRAUX *et al.*, 2007); a estagnação econômica nos países em desenvolvimento (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009); o aumento dos índices de desemprego e o decorrente aumento do discurso alardeando a sobrevivência das empresas como “último recurso” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009); bem como o sucesso das organizações japonesas – enxutas, achatadas hierarquicamente, orientadas ao cliente com sua filosofia *Just-in-time* (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

COUSINS (2002) identifica uma série de mudanças recentes nas práticas de relacionamento entre empresas em grande parte consonante com o processo descrito e que contabilizam: diminuição do número de fornecedores e o decorrente intensificação da dependência e da complexidade da relação, aumento de estratégias como *outsourcing*, delegação ao fornecedor e aproximação do fornecedor (*supplier tiering*). O autor então conclui que a área de compras (*purchasing*) está se tornando mais estratégica na estrutura organizacional.

Por meio desse processo, aumenta-se exponencialmente a importância das atividades jurídicas das empresas, que buscarão a proteção dos interesses de sua organização. BOLTANSKI & CHIAPELLO (2009) chegam a chamar esta a “era dos contratos”. Essas facilidades não distinguem empresas de acordo com seu setor, localização ou tamanho. A ponto do seguinte fenômeno se mostrar observável: “na virada do milênio, a popularidade do *outsourcing* havia gerado uma situação em que o *outsourcing* não era mais um diferencial competitivo – havia se tornado a norma e não mais a exceção” (HÄTÖNEN & ERIKSSON, 2009, p. 144; COHEN & YOUNG, 2006 também concordam).

O *outsourcing* transformacional, na definição de ENGARDIO (2006), objetiva a criação de novos modelos de negócio capazes de restaurar a vantagem competitiva das empresas contratantes, inserindo novos paradigmas no jogo daquela indústria (GRANT, 2010 o define de forma semelhante). Assim, as empresas vêm buscando transformar sua estrutura organizacional, antes rígida e hierarquizada, em uma rede flexível e maleável de atores organizacionais (HÄTÖNEN & ERIKSSON, 2009). Na visão dos autores, se antes a hierarquia era vista como uma forma de mudanças mais rápida (por suprimir decisões que requereriam amplo consenso), hoje o mercado e o *outsourcing* são vistos como a forma mais econômica de se atingir flexibilidade sem a necessidade de incorrer os custos da burocracia.

NELSONHALL (2008, apud. BHAT *et al.*, 2010) apontava números significativos para o mercado de *outsourcing* de processos de negócio. Saindo de uma cifra de

US\$ 19 bilhões em 2004, para estimados US\$ 146 bilhões em 2008 e com perspectivas de atingir R\$ 450 bilhões em 2012. Em 2004, o *7th Annual Outsourcing Index* também do *Outsourcing Institute* apresentava os seguintes dados:

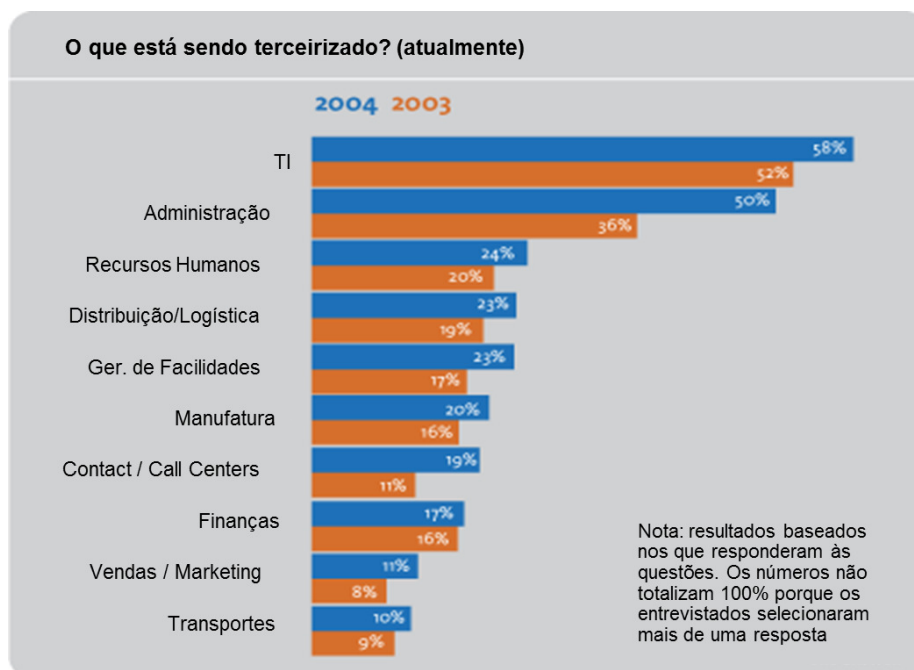


Figura 9 – Atividades em *outsourcing* (2004). Fonte: 7th Annual *Outsourcing Index* (2004)

Tal evolução é vista de forma paradoxal por NOLLET *et al.* (2005; HÅKANSSON *et al.*, 2010, também partilham da crítica). Ao mesmo tempo em que a função de suprimentos foi alçada à posição de estratégica (NOLLET *et al.*, 2005; COUSINS, 2002) – isto é, capaz de contribuir para a competitividade das firmas, em grande parte devido à intensificação de sistemas de informação ao longo da cadeia e sistemas de inteligência de negócio –, a estratégia de suprimentos permanece subordinada à estratégia de produção e operações.

MCIVOR (2005) afirma que a decisão pela terceirização pode ser influenciada pela necessidade de aumentar a lucratividade e de reforçar ou melhorar a posição competitiva da organização. O *outsourcing* teria papel estratégico na adoção rápida de novas tecnologias com o objetivo de responder, de forma mais ágil, às necessidades dos clientes e às variações de demanda.

“O atual ambiente altamente competitivo pode ser denominado como uma economia de outsourcing, que pode ser caracterizada por um foco crescente em atividades organizacionais centrais e simultaneamente por uma alavancagem de recursos, habilidades, conhecimento, capacitações e competências externos. A competição crescente nos mercados de outsourcing causou uma mudança em direção aos mercados com-

pradores, habilitando companhias de todos os tamanhos de praticamente todos os setores a capitalizarem-se de fontes externas de conhecimento e capacitações” (...).

“Componentes de negócio cada vez mais críticos e intensivos em conhecimento são terceirizados atualmente, e geralmente desenvolvidos em estreita relação com o fornecedor. O novo desafio reside a criação de uma organização flexível, em que a companhia foca em competências-chave selecionadas e permite peritos externos e dispersos proverem o resto do valor” (HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009; pp. 144-145)

A competição crescente, contudo, somada a um aumento nos custos de mão-de-obra vêm achatando as margens no mercado dos fornecedores. As empresas têm, portanto, um evidente imperativo para buscarem a inovação e a melhoria de desempenho de modo que se mantenham competitivos diante de expectativas continuamente mais elevadas por parte dos compradores (BHAT *et al.*, 2010).

1.3.3. O descompasso “conceitual x prático” e a divergência entre tradições teóricas e jurídicas

A importância do tema não está restrita à sua relevância econômica, mas ainda a certo descompasso na literatura e a prática organizacional. Segundo HÄTÖNEN& ERIKSSON (2009), há tensão entre pesquisadores e profissionais. Para eles, ainda que a teoria dos custos de transação possa ser vista como a teoria basilar por trás do *outsourcing*, ela é insuficiente para explicar a dimensão do atual fenômeno que se tornou o *outsourcing*. A pesquisa acadêmica tende a permanecer defasada em relação aos desenvolvimentos mais recentes relacionados ao fenômeno complexo do *outsourcing* (HÄTÖNEN& ERIKSSON, 2009; BEAUMONT, 2006). Não coincidentemente, a academia produz visões distintas sobre o fenômeno. Quando o aborda, a maioria da literatura descreve aplicações específicas no contexto da terceirização da Tecnologia da Informação (TI) (BEAUMONT, 2006; vide SOARES, 2007; JESUS, 2007; YAMASHITA, 2007).

FREYTAG & MIKKELSEN (2007) reforçam passagens já colocadas em tópicos anteriores e constatam que não existe hoje corpo teórico de conhecimentos interorganizacionais que forneça atualmente todas as respostas que caberiam a todas as empresas. Há teorias que oferecem bons “pontos de partida” para obtenção de respostas de valor – os autores citam especificamente a Perspectiva Relacional, abordada no tópico 4.4. O que a literatura oferece é considerável atenção aos procedimentos e pro-

cessos de *outsourcing* e ao uso de modelos e ferramentas-guias. Mas frequentemente falta reconhecimento teórico nas empresas para tratar da complexidade e da dinâmica inerentes às relações diádicas (VENKATESAN, 1992; GADDE & SNEHOTA, 2000; FREYTAG & MIKKELSEN, 2007).

COX *et al.* (2004) concluem existir uma lacuna de competências entre os profissionais da área (e mais destacadamente entre os profissionais do lado comprador). Estas lacunas hoje se devem à incapacidade de compreender a tensão que existe objetivamente em todas as relações entre fornecedores e clientes. O que, por sua vez, impede esses profissionais de reconhecer quais abordagens para gestão de relacionamentos na díade funcionam melhor conforme os equilíbrios de poder presentes na relação. Sem uma ferramenta adequada à gestão de relacionamentos, são incapazes de desenvolver, selecionar, alinhar e incentivar os parceiros comerciais adequadamente.

Neste contexto, COHEN & YOUNG (2006) descrevem que a adesão em massa ao *outsourcing* descrita no tópico anterior veio viciada em problemas, já que as empresas passaram a realizar o chamado “*outsourcing* compulsivo”: motivado pelo custo apenas, descolado do planejamento, da estratégia e da administração da empresa contratante. Assim, tornaram-se comuns falhas de comunicação, desalinhamento de interesses, governança ineficiente e falta de administração coordenada. As autoras identificam “mitos do *outsourcing*” comumente presumidos pelas gerências sem a devida constatação empírica e que motivam os problemas descritos. Assim, são mitos que merecem destaque:

- O mito da independência do *sourcing* e da autonomia do serviço: decisões de *sourcing* não dependem das estratégias do negócio e cada serviço é autônomo e um relacionamento de *sourcing* em nada se relaciona com os outros;
- O mito da auto-administração e da competência de *sourcing*: o contrato e os vários níveis de acordos de serviço serão auto-administráveis e investir em processos de governança ao longo do contrato é desnecessário. A empresa já tem todas as competências necessárias para realizar a governança sobre contratos de *sourcing* (também em HARLAND *et al.*, 2005; FREYTAG & MIKKELSEN, 2007; CULLEN, 2009);
- Os mitos da aquisição e do estado fixo: os serviços de *sourcing* são aquisições simples, logo, o menor preço ganha o contrato. Uma vez ganho, os serviços de *sourcing* não precisam mudar nunca.

CULLEN (2009) defende existir uma trajetória que minimiza problemas, e consequentemente diminui riscos e custos, durante o ciclo de vida do contrato. Infelizmente, coloca a autora, essa não é a trajetória adotada pelas empresas: em vez de delegarem maiores esforços nas fases iniciais do contrato, os minimizam. O resultado passa por contratos mal elaborados e relações mal costuradas. A Figura 10a seguir ilustra esse fenômeno.

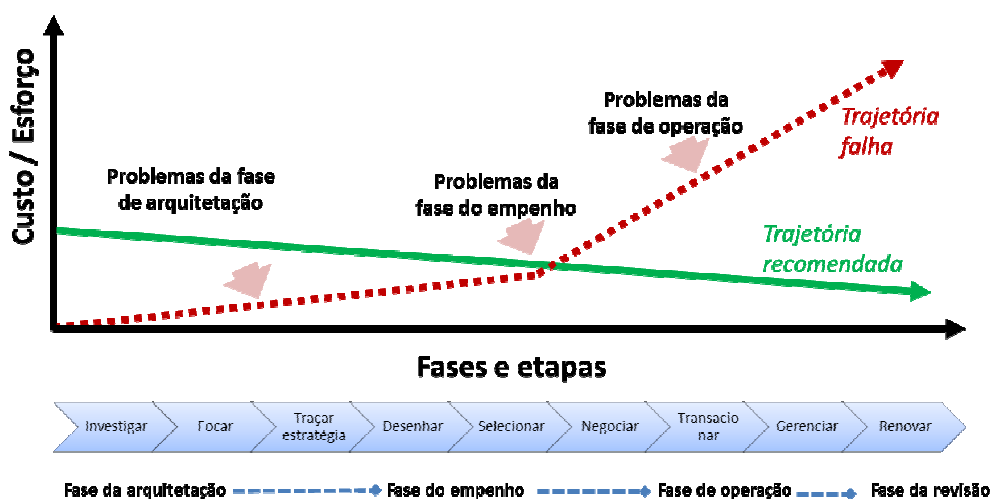


Figura 10 - A trajetória recomendada x a trajetória falha do ciclo de vida de contratos. Fonte: CULLEN, 2009

A Tabela 4a seguir complementa a figura anterior, apontando os equívocos causados pela trajetória falha. A trajetória recomendada deve cuidar em impedi-los ou mitiga-los.

Tabela 4 - Problemas comumente ignorados pelas empresas durante o ciclo de *sourcing*. Fonte: CULLEN, 2009

São problemas da fase arquitetura:	São problemas da fase de empenho:	São problemas da fase de operação:
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de expectativas irreais - Excesso de confiança no provedor como um “parceiro estratégico” - Compreensão inadequada do estado atual dos serviços ou do estado futuro desejado - Inexistência de uma estratégia, abordagem ou modelo futuro do <i>outsourcing</i> - Simplificação excessiva do ciclo de vida do <i>outsourcing</i> - Subavaliação do comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Precipitação ou erro na construção de suposições - Desarticulação de expectativas - Especificação incompleta ou mal elaborada, ou ainda o contrato como um todo - Inadequação dos acordos de gestão do contrato - Desenvolvimento de negociações excessivamente prolongadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Perda do controle sobre o fornecedor, o serviço, etc. - Prestação inadequada do serviço - Cobranças fora do escopo - Manutenção de altos custos de manutenção do contrato - Ocorrência constante de renegociações e disputas - Encerramento total ou parcial - Condução de um <i>back-sourcing</i> (<i>insourcing</i> paralelo e sobreposto)

Para LAMBERT *et al.* (2010) são muitos os fatores que podem contribuir para uma frustração em torno de uma relação de longo-prazo. Para os autores, o fator mais relevante é a construção de expectativas irreais ou mesmo a mudança nas expectativas gerencias por parte de um ou ambos os parceiros sem a devida comunicação. É igualmente relevante o fato que a falta de competência do parceiro para o alcance dos objetivos desejados pela parte apenas se mostrará durante muito tempo de relação. Contribuem ainda: diferenças entre culturas corporativas; mudanças nas necessidades, no foco corporativo (p. ex. para o curto prazo), no staff ou no mercado; desequilíbrio de poder ou falta de benefícios mútuos; e injustiça real ou percebida de um ponto de vista de custos ou de precificação.

Similarmente, POWER *et al.* (2006) apontam dez armadilhas mais comuns do *outsourcing*. Desta lista, destacam-se: o desconhecimento de profissionais sobre metodologias de *outsourcing*; a incapacidade de reconhecer – e, portanto, tratar – dos riscos de negócio envolvidos em um *outsourcing*; a condução de programas de gestão de relacionamentos equivocados; a insuficiência de planejamento prévio e a tempestividade rumo à iniciativa; e, a partir da última armadilha, a desconsideração de mecanismos que poderiam tornar o fornecedor produtivo.

Pesquisa da *Bearing Point* intitulada “*Contract Management 2010 – How Excellent Contract Management Can Improve Your Business Success*” constatou que nenhuma grande empresa consegue manter um panorama (*overview*) de todos os seus contratos de compras. Como existem inúmeros sistemas ao longo das atividades de emissão de ordens, controle de contratos, pagamentos, etc. o acompanhamento gerencial de todos os contratos torna-se “impossível”.

Some-se a isso o fato dos contratos de colaboração ou de longo-prazo serem mal trabalhados pela literatura de Direito. Segundo FORGIONI (2009), quando existem referências, elas estão normalmente ligadas aos contratos de longa duração, ainda que a doutrina jurídica tenha sempre encarado o contrato como algo instantâneo e fechado, que não produz efeitos externos. O modelo originário e, até por isso, dominante do negócio jurídico é o modelo de compra e venda.

“[Os problemas dos contratos híbridos] derivam, principalmente, da ausência de respostas jurídicas a vários impasses que surgem durante sua execução. Se no que toca ao intercâmbio [isto é, contratos arm’s length] e às sociedades [acionárias], essas soluções foram sendo construídas com o passar do tempo e hoje são conhecidas dos juristas, o mesmo não ocorreu com os “híbridos” – até porque a disseminação de seu

uso é fenômeno recente” (FORGIONI, 2009, p. 154, para uma explanação do que se entende por contrato híbrido e arm’s length vide o tópico 3.3.6).

SZTAJN & GORGA (2005) também apontam que a tradição do Direito romano-germânico, quando comparada com a tradição da *common law*, tende a ser mais lenta na transformação de seu código, frente as transformações da realidade social. O resultado é muitas vezes um código ultrapassado, incapaz de lidar com as referidas mudanças tecnológicas, mas também de lidar com a busca por novos valores sociais e com o avanço de conhecimento em áreas tradicionais do saber (SZTAJN & AGUIRRE, 2005). Na fala de Fernando de Castro Sá durante o II Congresso Latino Americano de Gestão de Contratos, ocorrido em outubro de 2011, “o Brasil é um país onde é fácil fazer leis, mas difícil alterá-las. E isso tem reflexos imediatos nos departamentos jurídicos de nossas empresas”. Em meio a esse macroambiente jurídico, prático e teórico que se insere o presente trabalho.

2. O método projetado para o trabalho

Tendo sido identificados o objeto do trabalho (partilhas mútuas de benefícios em relações um-para-um de sourcing), sua questão central (pelos corpos teóricos, elas são possíveis? Se sim, quando?), seu objetivo (propor um mecanismo que as suporte) e defendido a relevância da abordagem, este capítulo apresentará e defenderá o método capaz de atender os objetivos propostos pelo trabalho.

Dá-se início à resposta dos objetivos intermediários no tópico 2.4, onde se identificam os corpos teóricos do assunto e onde se justificam aqueles com que o trabalho irá se ocupar. Antes, contudo, realiza-se um primeiro recorte – o de frameworks conceituais adotados (tópico 2.1) – para em seguida serem discutidas algumas dificuldades gerais na pesquisa em gestão e em Engenharia de Produção (tópico 2.2). No tópico 2.3, relatam-se os procedimentos de revisão da literatura, central na condução do estudo.

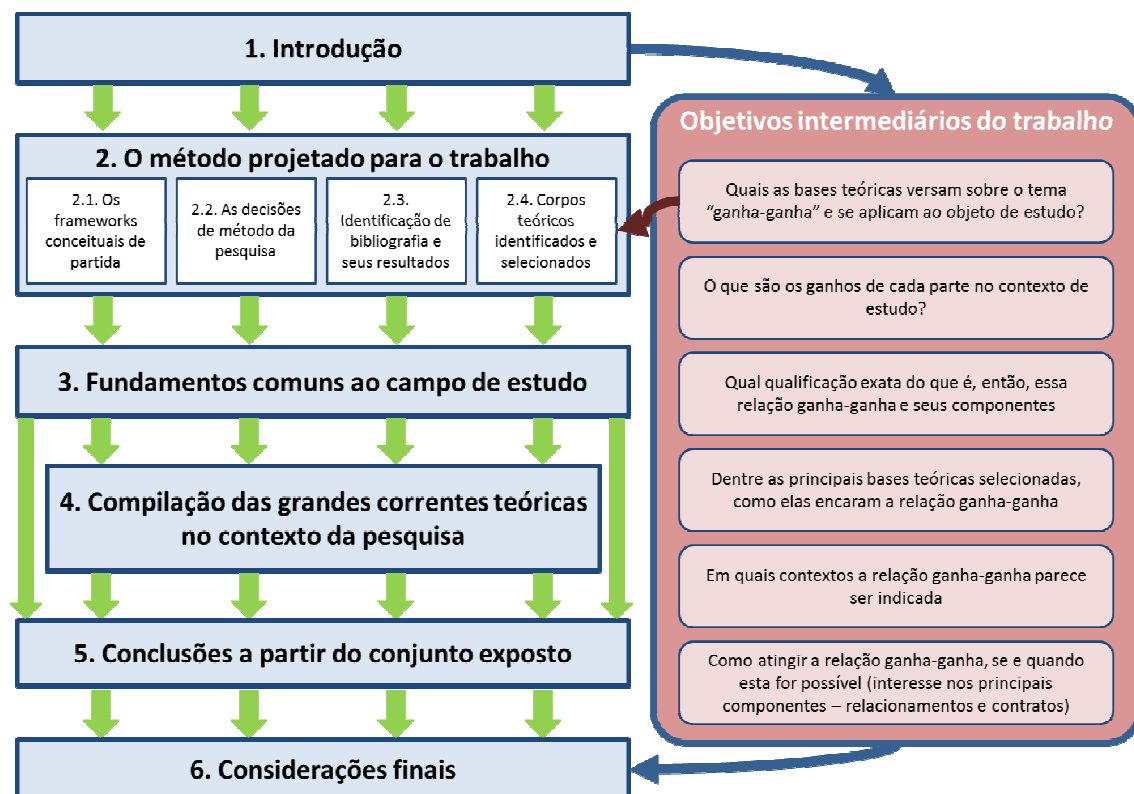


Figura 11 - A inserção do capítulo 2 no conjunto do trabalho

O cuidado com a exposição dos quadros conceituais adotados segue o framework proposto por MAXWELL (2004). Iterativamente, a questão de pesquisa conforma e é conformada por outras quatro categorias de *design* da pesquisa: as metas e objeti-

vos da pesquisa, mesmo as de cunho pessoal; o framework adotado, que é informado pelas metas desejadas ao mesmo tempo em que as limita; os métodos adotados para conduzir e validar as questões de pesquisa; e a própria validade almejada e de fato alcançada. Mais à frente, busca-se sintetizar as escolhas de método recorrendo novamente ao framework de MAXWELL (2004).

2.1. Os frameworks conceituais de partida

Ao definir a questão de pesquisa (em 1.1), um importante passo é dado em relação aos frameworks conceituais – isto é, os quadros de referência, utilizados e a literatura afeta (vide MAXWELL, 2004, para quem a definição da questão habilita diretamente o framework conceitual a ser utilizado).

De partida, o ponto de vista adotado pela pesquisa é aquelas do comprador, especialmente a tradição das Operações (HAYES *et al.*, 2008; SLACK *et al.*, 2008) – uma posição familiar na tradição da Engenharia de Produção. Operações consideram as atividades desempenhadas por uma organização da obtenção de recursos (matérias-primas, pessoas, energia, etc.) à colocação de produtos e serviços no mercado (SLACK *et al.*, 2008). Imediatamente, contudo, a visão da função “Operações” reconhece a função Marketing e delineiam-se dois campos de conhecimento distintos. Dessa forma, muitas discussões de vendas e comercialização não estão consideradas no framework adotado. Gera-se uma questão, pois há tempos que a literatura do tema advoga a necessidade de estudar fornecedores e compradores concomitantemente (HÅKANSSON, 1982; BABA, 1988; COX *et al.*, 2004; HÅKANSSON *et al.*, 2010).

Não obstante, de certa maneira, é oportuno que a perspectiva do *outsourcing* seja a de uma atividade anteriormente feita dentro da empresa. Assim, a literatura considerada também tende a adotar justamente a perspectiva centrada no lado comprador.

WILLIAMSON (2005) coloca que o tema em questão agrega conhecimentos de três grandes áreas: Direito, Economia e Organizações. YAMASHITA (2007) faz uma tipificação algo mais abrangente, listando: “Economia”; “Gestão”; “Ciência Social”; “Ciência Política”; “Ciência da Computação” (que trata de serviços habilitados por TI, objeto de estudo da autora) e “Outros”. A revisão bibliográfica se valeu da primeira tipologia. O diagrama de Venn da Figura 12 ilustra a pertinência entre os frameworks, com a área em hachura representando as interseções consideradas.

A economia tem a vantagem de ter um histórico maior e mais abalizado que o da Teoria de Gestão. “Ainda hoje, [a Teoria de Gestão] permanece mais como uma arte de profissionais do que a Economia” (TUNSTALL, 2007, p. 19). TUNSTALL (2007) e WILLIAMSON (1996, 2005), ainda assim, reconhecem que a zona de interface entre as duas disciplinas é grande e as desavenças vêm diminuindo.

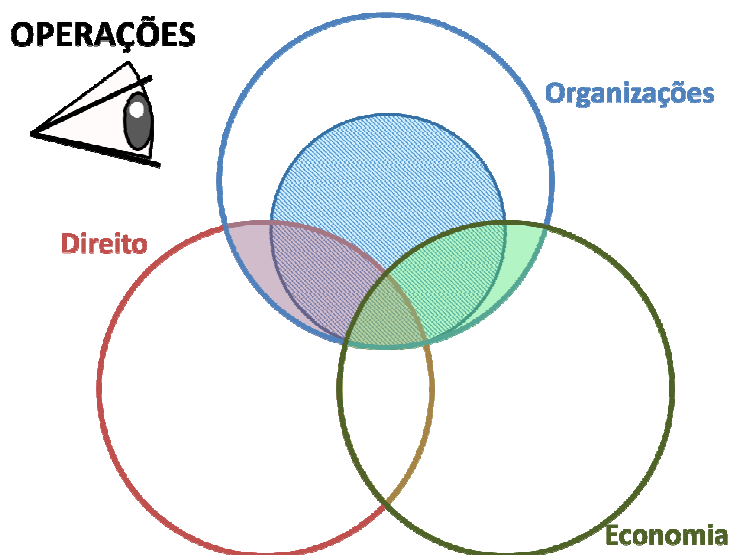


Figura 12 - Frameworks conceituais e perspectivas adotadas na pesquisa

2.2. As decisões de método da pesquisa

Leve-se ainda em conta que a unidade de análise – a organização – impede o isolamento das variáveis de estudo (THIOLLENT, 1994; VAN AKEN *et al.*, 2007), permanecendo sempre dinâmica. Assim, o que funcionou em uma organização não tem garantias de ser passível de transferências (TUNSTALL, 2007; SILVA, 2011; CLEMENTE, 2007). É crítica também a menor disponibilidade de casos nos quais basear as reflexões e conclusões e a imaterialidade do vínculo entre intervenção e resultado (VAN AKEN, 2004).

A própria observação da interação humana pode enviesar o resultado, pois aqueles sob observação, sabendo estarem sendo observados, alteram seu comportamento – o chamado “efeito Hawthorne” (McCARNEY *et al.*, 2007; TUNSTALL, 2007). Ainda, organizações e seus profissionais não estão disponíveis para a realização de testes e ensaios controlados. Similarmente, o comportamento humano não pode ser manipulado de forma a produzir os resultados de interesse ao pesquisador (TUNSTALL, 2007).

Na classificação proposta por GIOIA & PITRE (1990), os objetivos dispostos por esta pesquisa a classificariam como atendendo a um paradigma humanista radical, caracterizado pelo desejo de descrever a realidade e criticá-la – o que é feito nos capítulos 3, 4 e 5, inclusive remetendo à pergunta se o próprio objeto e os temas de pesquisa hoje estão sendo devidamente enquadrados – e daí propor mudanças que idealmente ascendam a maiores níveis de consciência – no caso, a mudança proposta é pela introdução de relações “ganha-ganha” quando pertinentes, assegurado um mecanismo a ser devidamente apresentado.

A comparação de correntes teóricas especificamente, seguiu o método de revisão de bibliografia “sintópico” (*syntopical*) proposto por ADLER & VAN DOREN (1972). Os autores o definem como aquela leitura minuciosa e comparativa entre duas ou mais referências no mesmo assunto. Os cinco passos do método proposto foram seguidos de modo que: 1) encontraram-se as passagens mais relevantes nas obras individuais; 2) transpôs-se a linguagem dos autores para o contexto em questão; 3) construiu-se questões neutras que guiem a comparação de posição dos autores; 4) definiu-se o mote – o produto promovido pela incongruência de posições dos diferentes autores; 5) analisou-se o mote. Como já se colocou anteriormente, o mote em questão trata de identificar a possibilidade da relação “ganha-ganha” nos corpos teóricos a serem selecionados.

Finalmente, a construção do referido mecanismo a ser proposto afasta-se da *Design Resarch* de VAN AKEN (2004) e segue certa linha de autores também propositivos (notadamente GIBBONS, 2005, e KERR, 1975, apud. GIBBONS, 2005; mas também MILGROM & ROBERTS, 1992; o modelo de Kreps de 1990, apud. WILLIAMSON, 1996; VAN DER VEEN & VENUGOPAL, 2000; CHUNZHI & TIANXIAO, 2010; CHOL *et al.*, 2011). Para este conjunto de autores, há valor em modelar parte da realidade, assumindo pressupostos mais ou menos fortes, e daí derivar respostas esperadas sem a necessidade de ir a campo.

Há, com isso, imediatas limitações à validade da pesquisa proposta. A razão para tanto tem origem tanto nas próprias dificuldades da pesquisa em organizações – as principais já citadas –, como nas ressalvas da atual pesquisa. As citadas restrições de tempo e recurso impedem aplicar as propostas aqui descritas em organizações ou prontamente encontrar alguma organização que as tenha realizado. Há uma clara ameaça à validade da proposta, pois esta permanecerá desacompanhada de testes que assegurem sua efetividade (VAN AKEN, 2004).

Para a atual pesquisa, o framework de MAXWELL (2004) poderia, portanto, ser inteirado de modo a resultar no seguinte quadro:

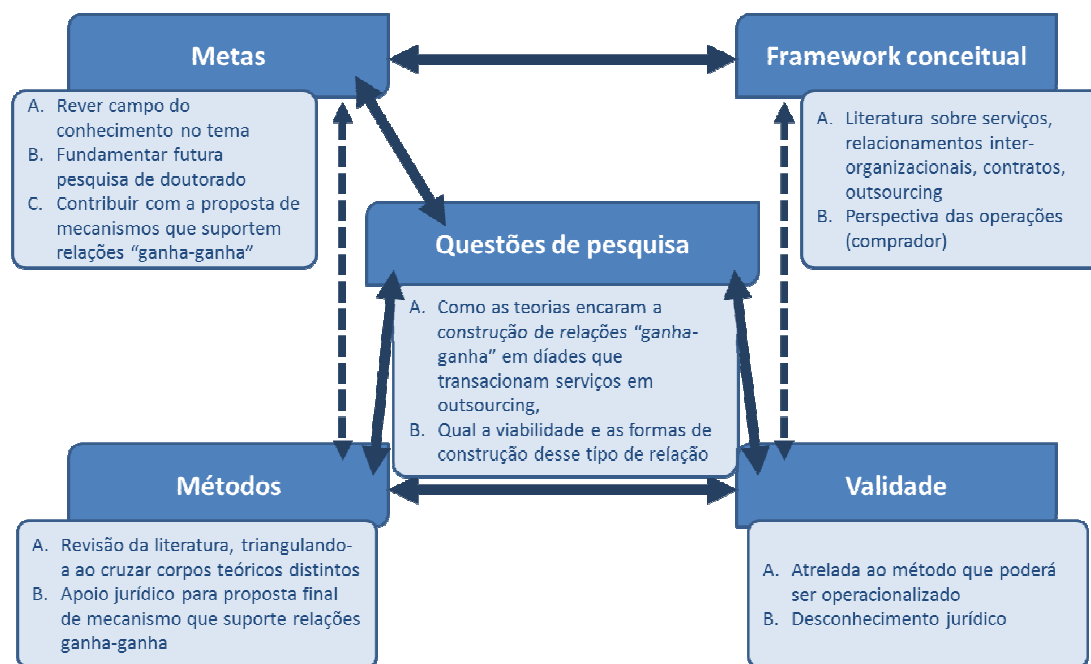


Figura 13 - O método de pesquisa projetado pelo framework de MAXWELL (2004)

2.3. Procedimentos para identificação de fontes bibliográficas e seus resultados

A trajetória de identificação e revisão de fontes bibliográficas reflete as questões emergentes às quais o presente trabalho se submeteu. Há dois movimentos claros na revisão da literatura: até o momento da qualificação, em agosto de 2011, e após a qualificação, quando o objeto de pesquisa se consolidou. Em ambos os casos duas premissas foram assumidas: a de não restringir a pesquisa de antemão pela data das publicações – pois se constatou que os textos mais fundamentais do campo, ainda hoje referenciados, foram publicados há mais de cinco anos – e a de utilizar os critérios de impacto das bases de consulta (i.e. fator de relevância) quando os resultados devolviam um grande número de referências.

Inicialmente adotando os métodos de revisão sistemática da literatura propostos por SILVA (2010), o presente trabalho optou pelo método denominado “De livros para artigos”, complementando-o posteriormente com o método “Bola-de-neve” sempre que se julgou pertinente tal ação. Compartilhando a preocupação do autor, para quem o segundo método deve ser utilizado comedidamente, buscou-se evitar o enviesamento e a explosão exponencial de fontes a serem trabalhadas.

O primeiro método adotado iniciou com a procura na Amazon e na Livraria Cultura pelas seguintes palavras-chave: “*Sourcing*”, “*Outsourcing*” e “*Interorganizational-Relation**”.

Paralelamente, uma pesquisa no banco brasileiro de teses e dissertações foi conduzida com os mesmos termos da pesquisa inicial (“*Sourcing*”, “*Outsourcing*” e “*Rela* Interorganizacionais*”). Contudo, sem referências relevantes. Complementarmente fez-se consulta à base do grupo de pesquisa ao qual o autor pertence – o Grupo de Produção Integrada, GPI, da Escola Politécnica e COPPE – UFRJ –, que indicou a tese de YAMASHITA (2007), a dissertação de JESUS (2007), e os artigos de CAULLIRAUX *et al.* (2007) e LACERDA *et al.* (2006)¹¹.

Os principais autores encontrados – com auxílio da ferramenta de relevância e citações cruzadas dos mecanismos de busca – para “*Sourcing*” e “*Outsourcing*” foram Linda Cohen, Allie Young, Douglas Brown, Sarah Cullen, Mark Power, Nelson Tunstall. Cabe ressaltar que a segunda parte do método proposto por SILVA (2010) – a revisão do currículo acadêmico – apontou serem estes autores de uma tradição profissional, o que limitou a busca a apenas os livros já identificados.

Já para “*Inter-organizational Relationship*”, a busca retornou Oliver Williamson, Ronald Coase, Andrew Cox, Håkan Håkansson, David Ford, Jeffrey Dyer, Paul Migrom, John Roberts, Macauley, Hugh Collins, Richard Lamming, Paul Cousins, Andrew Van der Veen e Peter Smith Ring. As consultas posteriores ao Dr. Gordon Murray – especialista e estudioso britânico no tema de contratações – e ao Sr. Ataíde Braga, MSc – doutorando no tema e colega do Programa de Engenharia de Produção da COPPE – reafirmaram a convicção desta base de partida ser suficiente. A revisão também recorreu a uma consulta ao IPSERA e ao IMP – *International Marketing & Purchasing Group* (a consulta ao IMP foi menos sistemática, pois a literatura produzida pelo grupo foi revisada em HÅKANSSON *et al.*, 2010). Esses dois são citados mutuamente e também por COX *et al.* (2004) como os grupos de pesquisa mais proeminentes no assunto. Durante tal processo também se identificou a proeminência de KRALJIC (1983) como um grande conformador do campo prático.

Igualmente importante, foram as referências repassadas pela orientação do trabalho, com destaque para “*Commitment*” (GHEMAWAT, 1991), o “*Oxford Handbook on Interorganizational Relationships*” (CROPPER *et al.*, Eds., 2008) e “*Business Rela-*

¹¹ Posteriormente, o colega Ataíde também indicaria duas teses de autores brasileiros: CUNHA (2006) e SANTOS (2006).

tionships for Competitive Advantage: Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions“ (COX *et al.*, 2004). Se a trajetória de pesquisa influencia, vale então o registro da sensível influência que COX *et al.* (2004) tiveram na conformação da visão do tema ao longo do trabalho.

Com posse dessa coletânea, a pesquisa esteve em condições de ser complementada até a qualificação pelo método bola-de-neve. Neste momento, o procedimento de vasculhar e codificar os corpos teóricos teve início, conforme descritos no tópico anterior. Para tal tarefa, foram consultadas as bases da ScienceDirect e ISI Web of Knowledge.

À medida que a “bola de neve cresce” duas constatações foram implicitamente feitas. Em primeiro lugar, verificou-se a necessidade de incluir referências do Direito, mesmo que de forma tímida e introdutória, haja vista a ignorância do autor no campo. Neste caso específico, optou-se por uma consulta orientada para obras mais direcionadas a iniciantes. O rol de referências contabiliza DIREITO (2007), FORGIONI (2009), ZYLBERSZTAJN & SZTAJN (Eds., 2005) e DIMATTEO (2010). As três primeiras obras lidam com a realidade brasileira, e o último com a realidade da *common law* americana.

Em segundo lugar, identificou-se a necessidade de delimitar as tradições teóricas que seriam consultadas. Isso porque, como se discutirá no tópico 2.4, há certa profusão de comunidades acadêmicas. No referido tópico também é possível encontrar o relato sobre quais tradições foram de fato elegidas, por ora, basta apontar que uma coleção de artigos foi selecionada, com destaque para os seguintes nomes: Kathleen Einsehardt, Ranjay Gulati, Benjamin Klein, Jim Bryant e Cristine Harland.

Após a qualificação, finalmente, uma nova busca bibliográfica se sucedeu na Science Direct, valendo-se do termo “relation* ‘win-win’” em todos os campos, filtradas para os campos “*Business, Management and Accounting*” e “*Economics, Econometrics and Finance*” e removendo palavras-chaves associadas à questão climática. A busca retornou 2.356 documentos. Destes, os 1.000 primeiros tiveram seu abstract lido (limite imposto pela Science Direct) e 47 itens foram selecionados para leitura. Na Amazon, buscou-se também por “win-win”, mas a busca não se mostrou produtiva. Eventualmente, a partir dos 47 itens apontados, foi conduzida uma busca “bola-de-neve” complementar de pequeno vulto a partir de referências interessantes.

A esquematização da varredura bibliográfica está na figura abaixo. A figura já antecipa o número de bases teóricas que foram eleitas – o que se discute no próximo tópico.

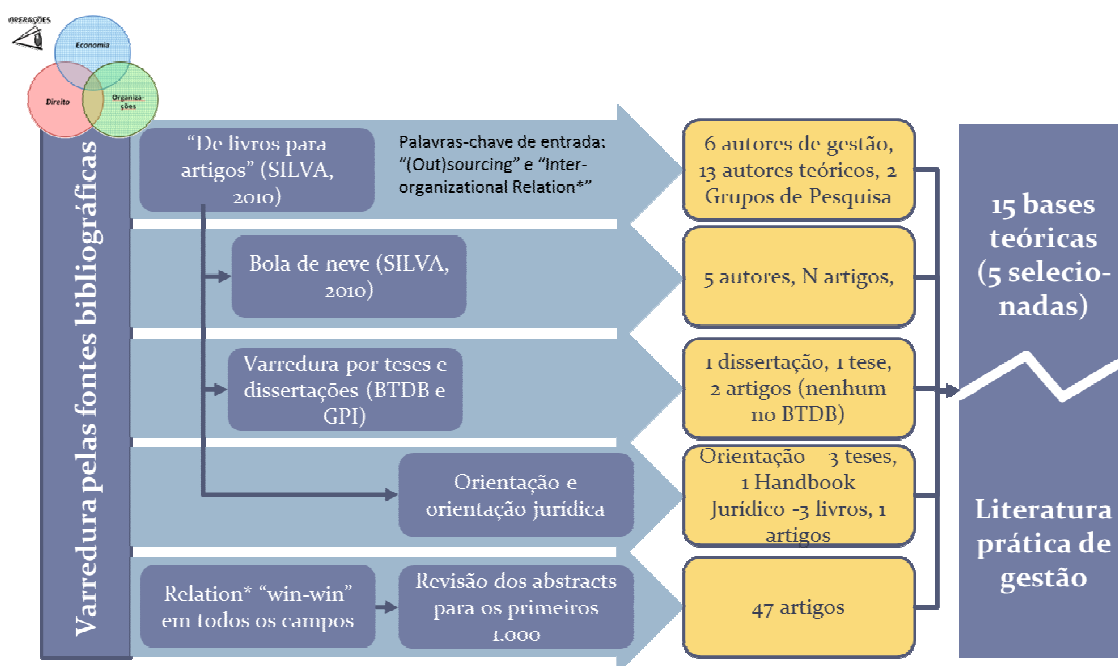


Figura 14 - Esquematização da varredura bibliográfica feita para a pesquisa

2.4. Corpos teóricos identificados e selecionados

Aqui é buscado o atendimento ao primeiro objetivo proposto ao trabalho – “Quais bases teóricas sobre relações interorganizacionais (diádicas) versam sobre o tema ‘ganha-ganha’”. Uma vez selecionadas – com as devidas justificativas – os capítulos 3 e 4 se ocuparão em colocar como cada uma delas trata do objeto de estudo.

A seguinte tabela é produto da compilação promovida ao longo do trabalho e demarca a seleção das bases que foram consultadas. O ponto de partida foi a reprodução da compilação feita por aqueles autores que se ocuparam em listar correntes teóricas no campo das relações interorganizacionais. Vale notar que em alguns casos, alguns autores listam, sob nomes distintos, escolas que são fundamentalmente a mesma. Ou ainda, há casos em que um autor destacou um subcorpo¹². Os que estão marcados com um “sim” sofreram análise comparativa entre si e foram lidos dentro do contexto de objetivos do trabalho. As linhas onde se aponta uma consideração indireta representam corpos teóricos cuja leitura suportou o trabalho, mas tal arranjo foi fortui-

¹²Esses casos são indicados com o auxílio dos numerais, identificando a nomenclatura usada por cada autor.

to. Finalmente, as linhas com “parcialmente” tiveram alguma referência eventualmente lida na revisão “bola-de-neve”, mas sem a preocupação de sistematização no levantamento ou na revisão, como se discute a seguir.

Tabela 5 - Corpos teóricos levantados na revisão da literatura e a seleção promovida pelo trabalho

Corrente teórica	HÄTÖNEN & E-RIKSSON (2009)	CROPPER <i>et al.</i> (2008)	TERPEND <i>et al.</i> (2008)	YAMASHITA (2009)	COX <i>et al.</i> (2004)	Considerada?
1 Economia do Custo de Transação	X	X	X	X	X	Sim
2 Teoria da Agência	X		X	X		Sim
3 Teoria Relacional (1) / Teoria do Enraizamento “relacional” (2)			2	2		Sim
4 Teorias da Firma Baseadas nos Recursos	X		X	X	X	Sim
5 Perspectiva do poder		X			X	Sim
6 Abordagem das Redes Industriais	X	X		X	X	Indiretamente
7 Teoria Organizacional (1) e Perspectiva da Contingência (2)	1		2	1		Indiretamente
8 Teoria do Enraizamento “estrutural”(1) / Teoria da Rede (2) / Perspectiva da rede social (3)	2	3		1		Parcialmente
9 Teoria da dependência de recursos			X		X	Parcialmente
10 Teorias para Evolução e Aprendizado	X	X	X			Não
11 Perspectivas políticas (1) / Teoria dos Conflitos (2)		1	2	1		Não
12 Teoria crítica		X				Não
13 Teoria das Trocas (exchangetheory)			X			Não
14 Teoria dos Jogos			X	X		Não
15 Teoria dos Custos de Produção				X		Não
16 Gestão de carteiras de compras / de clientes (não é um corpo teórico)	X				X	Parcialmente

Uma leitura mais cuidadosa da tabela reforça três impressões. A primeira diz respeito à já citada fragmentação do campo – afinal, são mais de 15 corpos teóricos listados, acrescidos de uma corrente prática também listada, em que apenas a Economia dos Custos de Transação se configurou como “unanimidade”. A segunda impressão remete ao trabalho hercúleo de revisar e codificar todo o campo, algo que aparentemente nenhum dos autores se dispôs a realizar, nem mesmo “*The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*” (na coluna identificada por CROPPER *et al.*, 2008). A terceira decorre desta limitação e diz respeito a certa carga autoral impressa na delimitação (ampla) do campo, já que alguns dos itens listados se relacio-

nam apenas indiretamente com o objeto. Esses são os casos da Teoria dos Custos de Produção ou da Teoria Crítica, por exemplo. Essas dificuldades, por sua vez, impossibilitaram a identificação e seleção imediatas e as tornaram tarefas com recursivos refinamentos e ajustes.

Os critérios para selecionar as bases dessa dissertação seguiram duas linhas mestras: a limitação de recursos e tempo e a congruência entre o objeto tratado pelo corpo teórico e o objeto da presente dissertação (relações diádicas, gestão da relação e partilha de ganhos). Premida, a comparação acabou optando por uma revisão de bases teóricas antes horizontal do que vertical, isto é, que ganhasse valor pela comparação entre um número relevante de bases, mais do que exaurisse todas as referências para um contingente menor.

Assim, o primeiro filtro foi identificar o objeto e o enfoque dos corpos teóricos. As referências com baixa correlação foram as primeiras a sair: a Teoria Crítica (linha 12 da tabela; personificada na escola de Frankfurt e que aborda as relações de dominação do capitalismo, com larga influência marxista, SHOOK *et al.*, 2009), a Teoria das Trocas (linha 13; de origem sociológica, busca entender as trocas sociais, mas centrada no indivíduo e suas percepções de valor, utilitaristas ou não; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009) e a Teoria dos Custos de Produção (linha 15; oriundo da tradição econômica, assume que os recursos utilizados na fabricação de determinado produto podem ter seu custos totalmente revertidos para o produto final, BAIDYA *et al.*, 2004).

A Teoria dos Jogos (linha 14 da tabela) configura um conjunto de estudos abrangente, principalmente na Economia, e não necessariamente focado nas relações interorganizacionais. Pode-se dizer ser uma abordagem metodológica para conformar problemas (MYERSON, 1991) e não um corpo teórico coeso, como o nome parece indicar. Autores das outras escolas se valem de sua abordagem para modelar, por exemplo, o oportunismo (por exemplo: WATT, 2005; ACHION *et al.*, 2001; GIBBONS, 2005).

Uma segunda aproximação foi feita valendo-se da classificação de HÄTÖNEN & ERIKSSON (2009), que dividiram o campo nas perguntas “o que terceirizar”, “onde terceirizar”, “por que terceirizar” e “como terceirizar (o ciclo de vida da relação e sua gestão)”. Das quatro perguntas apenas a última coincide com o objeto da pesquisa. Neste conjunto, os autores listam: a Economia do Custo de Transação, a Teoria da Firma Baseada no Recurso, Teoria da Rede (Social), Teorias para Evolução e Aprendizado e Teoria da Agência.

Esta classificação, a alta incidência de citações e suas respectivas abordagens determinaram a eleição da Economia dos Custos de Transação (linha 1 da tabela), da Teoria da Agência (linha 2) e da Visão Baseada em Recursos (linha 4).

Respectivamente, tratam: (1) da decisão entre fazer, comprar no mercado spot ou contratar no longo prazo, estudando as vantagens e desvantagens de cada modelo (SHOOK *et al.*, 2009). HÄTÖNEN & ERIKSSON (2009) ressaltam sua importância histórica; (2) do desenho de contratos com mecanismos eficientes de incentivo e tomada de risco (EISENHARDT, 1989); (4) da construção e manutenção de posições competitivas superiores, o que envolve a concessão ou não de benefícios ao fornecedor, e a capacidade de aumentar o poder de barganha frente ao comprador (McIVOR, 2005). São, portanto, todas de considerável pertinência.

A compilação reproduziu o rumo tomado por YAMASHITA (2007). A autora deliberou por colocar dentro da “Teoria do Comportamento de Redes Organizacionais” o que outros autores segregam em três correntes¹³. Aqui se opta pelo epíteto de “Perspectiva Relacional”, dada a abordagem comum focada na relação e suas dimensões, em clara oposição à caracterização da Economia dos Custos de Transação. Assim, estão juntas a Teoria do Enraizamento Relacional (linha 3), a Abordagem das Redes Industriais (linha 6) e a Teoria do Enraizamento Estrutural (linha 8).

Seus respectivos discursos são: (3) trata especialmente dos contratos relacionais, fomentadores e dependentes da confiança mútua; (6) A Abordagem das Redes Industriais nasce no *IMP Group* a partir do quadro anteriormente formulado pelo próprio grupo, a Perspectiva das Iterações (HARRISSON, 2004), apresentada previamente na Figura 4. Para o trabalho atual apenas essa segunda e mais antiga agenda interessa, pois ela se resume à relação um-para-um, enquanto a Abordagem das Redes Industriais extrapola a análise para as redes de organização¹⁴ (DUBOIS & PEDER-

¹³ Essa conclusão foi tomada ao se comparar as referências vinculadas a cada um desses agrupamentos.

¹⁴ Segundo HÅKANSSON *et al.* (2010), HARRISON (2004), YAMASHITA (2007) e PETERAF & BARNEY (2003) o desafio da análise do campo das relações interorganizacionais é sintetizar três níveis de análise distintos (indivíduos, díade e a rede de organizações). Não pode ser adotada a premissa da independência, ou seja, o comportamento de um determinado ator da rede não pode ser considerado como uma variável isolada dos relacionamentos por ele estabelecidos. Ao contrário, o comportamento de um ator depende das relações estabelecidas com outros atores e, até mesmo, das relações indiretas (através dos atores com os quais possui relação direta). Analogamente, KENIS & OERLEMANS (2008) apontam que, sob esta perspectiva, a alteração de uma díade na rede, muda a rede como um todo.

FORD *et al.* (2003) e HÅKANSSON & FORD (2002) atentam que por diversos motivos (limitação de recursos, dependência da trajetória, ganhos de especialização, etc.) cada fornecedor precisa se especializar em um conjunto limitado de necessidades de clientes e ignorar

SON, 2002; HÅKANSSON *et al.*, 2010); e para (8)YAMASHITA (2007) identifica que esta linha é um subconjunto da chama “Teoria da Rede”, irmã da teoria de número 3. Esta linha, denominada “enraizamento estrutural”, é mais quantitativa e busca caracterizar a arquitetura da rede de organizações.

A Perspectiva do Poder (linha 5), ainda que pouco citada, é de especial valor. Tal qual a Perspectiva Relacional, se ocupa em abordar as duas pontas da relação, mas seu foco é justamente a tensão existente entre as partes, pois entende que elas possuem objetivos conflitantes. Assim, fornecedor e comprador buscam dominar sua contraparte a fim de reverterem para si os dividendos do domínio (COX *et al.*, 2004). Como, portanto, o “ganha-ganha” é visto sob esta abordagem? Com a revisão desta corrente, julgou-se melhor, por questões de limitação de tempo e coincidência de escopo, não abordar as Perspectivas Políticas e sua irmã, a Teoria dos Conflitos (linha 11). As duas abordagens tomam os interesses de grupos e buscam entender como interagem para fazer valer sua posição. Há grande influência do marxismo e da Escola de Frankfurt (SHOOK *et al.*, 2009). Diferente da Perspectiva do Poder, porém, não são exclusivas do campo das relações interorganizacionais.

A Teoria da Dependência de Recursos havia sido relegada ao segundo plano. Ainda que trate de um objeto próximo (relações de dominância), não vingou como linha de pesquisa (. Inicialmente formulada no final da década de 70 (PFEFFER & SALLANICK, 1978), no auge da crise do petróleo, suas ideias encontravam simpatizantes ao discutir estratégias para contornar a escassez de recursos (SHOOK *et al.*, 2008). No entanto, a principal referência no assunto permanece a referida obra (segundo os autores referenciados que identificaram a corrente). Incidentalmente, ela sofreu uma leitura inspeccional (como proposta por ADLER & VAN DOREN, 1972). Um resumo de suas ideias se encontra após o tópico de resumo da Visão Baseada em Recursos (4.3), com quem partilha ideias relacionadas à sustentação de posições superiores diante de outros atores.

A Teoria Organizacional seu subcorpo, a Perspectiva da Contingência (linha 7 da tabela), foram indiretamente considerados. Como já colocado, vale-se do frame-

outros. Por outro lado, cada díade representa o acesso a um conjunto específico de recursos, construídos ao longo do tempo (HÅKANSSON *et al.*, 2010; DYER & HATCH, 2006). Somadas as duas questões, tem-se que a rede de conexões entre empresas dá caráter singular a cada empresa (DYER & SINGH, 1998) e mesmo lhe permite extrair dividendos reticulares. Esse é o caso de um atravessador na rede, a organização que centraliza informações e cobra pelo controle de seu fluxo, e também como no caso do ator que junta elos antes desconexos (BURT, 1992, apud. KENIS & OERLEMANS, 2008; BOLTANSKI & CHIAPÉLLO, 2009).

work de Operações. Ele e grande parte da literatura da Engenharia de Produção estão inseridos no contexto do corpo Teórico. Além disso, como já se apontou, outras referências (WILLIAMSON, 1996, 2005, principalmente) advogam pela análise do campo também considerando a Teoria Organizacional. As duas principais referências utilizadas no campo foram HAYES *et al.* (2008) e SLACK *et al.* (2008).

Finalmente, as Teorias para Evolução e Aprendizado não sofreram mapeamento sistemático. Embora o objeto do aprendizado organizacional seja importante (e será devidamente tratado), o referido corpo não trata diretamente das tensões da partilha do ganho, pois não foca nas relações diádicas, mas adota uma perspectiva neoschumpeteriana (HÄTÖNEN & ERIKSSON, 2009). Residualmente, houve a consulta a trabalhos relacionados ao assunto, mas no âmbito das teorias já elencadas.

3. Fundamentos comuns ao campo de estudo

No presente tópicos trata-se tanto daqueles conceitos e pressupostos que são, de forma geral, comuns a todas as correntes teóricas selecionadas. Inicialmente, discute-se e busca-se responder à pergunta condutora “o que são os ganhos de cada parte?”. Como se argumentará, os ganhos são encarados primeiramente de forma egoísta, isto é, sem considerar a contraparte. No tópico seguinte (3.2) é que se discutirá o que é a relação onde as duas partes ganham, indicando preliminarmente como tais resultados podem ser alcançados.

Dessa forma, são lançadas as bases para a exposição do referencial bibliográfico. Como argumentado anteriormente, a atenção recai sobre os dois principais componentes das relações: o momento *ex ante* – os contratos – e o momento *ex post* – o relacionamento em si (tópico 3.3). Ainda que o referido tópico não responda diretamente a nenhum dos objetivos intermediários, contribuirá diretamente para as duas últimas perguntas, pois fornece o corpo conceitual comum. A Figura 15 a seguir ilustra esta relação.

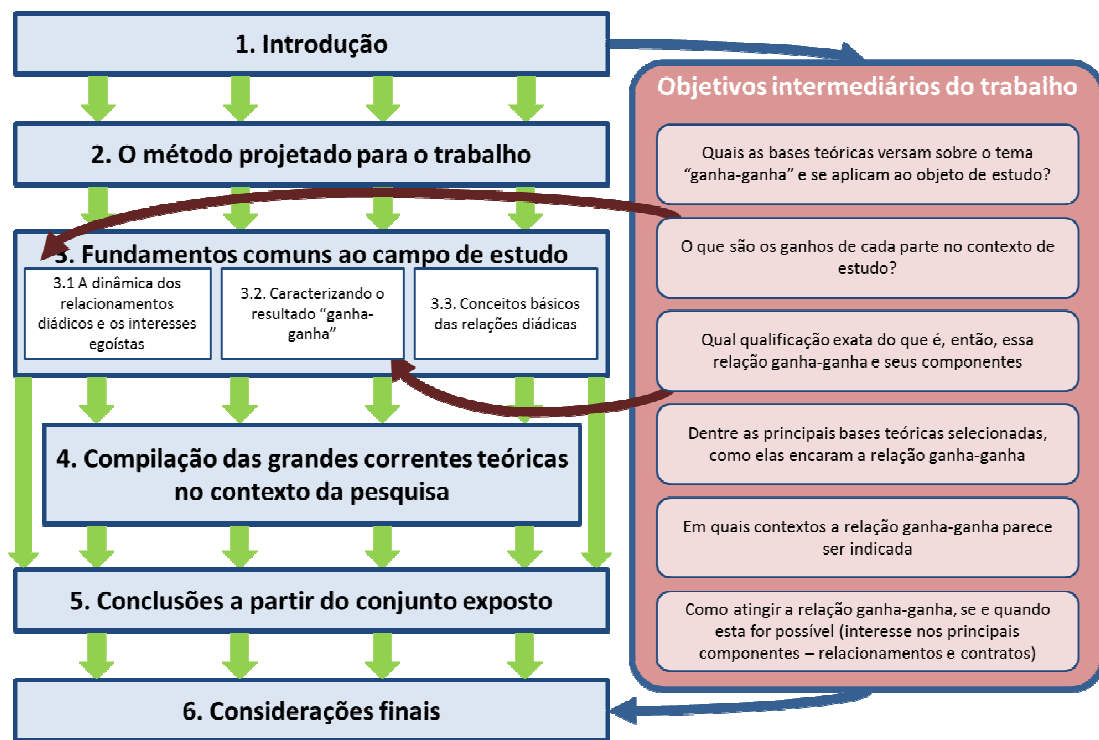


Figura 15 - A inserção do capítulo 3 no conjunto do trabalho

3.1. A dinâmica dos relacionamentos diádicos e os interesses egoístas

Para BOLTANSKI & CHIAPELLO (2009) a descrição mínima do sistema capitalista “ênfatisa a exigência de acumulação ilimitada por meios formalmente pacíficos” (p. 35), o que eleva o capitalismo à “principal [ordem] perfeitamente desvinculada da esfera moral, no sentido de encontrar sua finalidade em si mesma” (p. 53). Para os autores é o caráter abstrato do capital o que motiva o capitalista à autoconservação interminável. Afinal, a ameaça de perder mercado imediatamente põe em risco suas riquezas futuras e as já acumuladas. WILLIAMSON (1996) descreve tal arranjo como um sistema de “interesses egoístas” (*self-interests*, no original)¹⁵.

KLEIN & LEFFLER (1981), COX *et al.* (2004), COUSINS (2002) e GHEMAWAT (1991) defendem que mesmo gerentes maximizam ganhos (*wealth*) e não valorizam a honestidade pela honestidade. A concorrência impele as empresas a serem naturalmente egoístas: seus interesses serão perseguidos antes dos interesses alheios; seus acionistas antes dos acionistas de seus parceiros e colaboradores (BRYANT, 2003). Mesmo o direito comercial reconhece e permite tal código de conduta desde que in-

¹⁵ Não há conflito nos enunciados quando também se consideram empresas públicas. Simplificadamente, empresas públicas são custeadas pelo orçamento público. Contudo, isso não as exime de se colocarem na ponta compradora no mercado comum. Como coloca SIMON (1997), o princípio da eficiência para “agências públicas” se aplica no momento em que precisam maximizar os impactos de suas ações com o máximo de economia de recursos. Há empresas públicas que comercializam no mercado (p.ex. Petrobras). Mas não cabe ao presente trabalho discutir eventuais pressões políticas que tais organizações podem vir a sofrer em sua atuação e que conflitam com a busca pelo lucro.

Considerar o setor público, ainda que marginalmente, faz justiça ao peso do Estado brasileiro na economia nacional. As previsões para 2011 somavam uma carga tributária de 34,9% do PIB, número que exclui a participação das empresas estatais (fonte: Impostômetro, <http://www.impostometro.org.br/>, consultado em 06 de agosto de 2011). Considerando que 14% correspondem a pagamento de folha salarial, isso deixa em linhas gerais 20% sob o regime de compras públicas (IPEA, 2011). Nesse sentido, não deve ser ignorada o peso da normatização imposta pela lei 8.666. O código – que trata de ordenar as compras do serviço público –, entre suas muitas imposições, é claramente contrário à filosofia da partilha de ganhos e relações próximas aos fornecedores. Seus dispositivos impedem: a avaliação técnica de fornecedores por outra forma que não pela entrega de atestados; a contratação em termos abertos para elaboração de projetos executivos casada com a prestação propriamente dita; a bonificação de fornecedores para entregas extras; o compartilhamento de ganhos; etc

Recentemente, o Congresso Nacional aprovou o Regime Diferenciado de Contratação, RDC. Há ainda, as Parcerias Público-Privadas, PPPs, e as Organizações Sociais, OSs. Em comum, todos esses regimes relaxam algumas imposições da lei 8.666. Cita-se, por exemplo, a possibilidade de realizar a contratação de projetos executivos junto da realização da obra tanto na RDC quanto nas PPPs. O presente trabalho não se estende para analisar as minúcias, vantagens e desvantagens dos dispositivos para compras públicas. Vale notar, contudo, que o ponto feito para empresas privadas permanece: a lei 8.666 é o mecanismo principal de compras, uma vez que as demais podem ser utilizadas apenas em caráter excepcionais.

cremente o comércio e a atividade econômica (FORGIONI, 2009). O que se coíbe é a atividade oportunista (vide tópico 3.3.2 para uma caracterização de oportunismo).

Assim, a função objetivo preeminente do proprietário e dos acionistas é a maximização do lucro “em qualquer horizonte de tempo” (BAIDYA *et al.*, 2004, p. 16). Essa restrição simplifica a análise ao estabelecer para as empresas um objetivo único, universal e desprovido de divergências imediatas: a busca do lucro. É esse objetivo que será então traduzido para a gerência, a quem cabe a maximização da eficiência (SIMON, 1997), mediante os incentivos apropriados – como promoções, punições, etc. (MILGROM & ROBERTS, 1992).

“Um princípio¹⁶ fundamental da administração, que segue quase que diretamente do caráter racional da ‘boa administração’, é que entre diversas alternativas envolvendo os mesmos gastos deve-se sempre escolher aquela que leva a uma maior realização dos objetivos organizacionais; e entre diversas alternativas que levam à mesma realização, deve-se escolher aquela de menor gasto. Como o ‘princípio’ da eficiência é característico de qualquer atividade que lança mão da racionalidade para maximizar a realização de certos fins pelo uso de escassos meios, é tão característico da teoria econômica quanto da teoria administrativa. O ‘homem administrativo’ assume seu lugar ao lado do ‘homem econômico’ clássico” (SIMON, 1997, p. 45).

Há uma relação entre objetivos operacionais – relacionados ao volume de vendas e de qualidade dos produtos e serviços transacionados – e objetivos comerciais – associados aos resultados na lucratividade das partes. COX *et al.* (2004) colocam:

*“Embora ambos os aspectos sejam importantes [e inter-relacionados], o propósito real de uma relação de negócios diz respeito fundamentalmente aos resultados comerciais antes dos resultados operacionais. Em outras palavras, o sucesso ou o fracasso em relações de negócio devem ser compreendidas em termos comerciais em vez dos termos operacionais” (COX *et al.*, 2004, p. 24).*

Outros autores (DYER & SINGH, 1998; DYER & HATCH, 2005; COUSINS, 2002), contudo, creditam o sucesso das firmas japonesas à sua capacidade de alcançar objetivos operacionais. Ao diminuírem o número de fornecedores e, dessa forma, trabalhando mais perto deles, criaram as condições para fluxos de comunicação cla-

¹⁶Remendando a passagem acima, o autor posteriormente coloca que o “princípio” da eficiência deve ser considerado mais como uma definição mais do que um princípio.

ros, e consequentemente, para a maximização da sinergia da relação. TERPEND *et al.* (2008) enxergam discursos coincidentes entre a literatura de relacionamentos interorganizacionais e de qualidade: não é preciso demonstrar que determinada prática gera resultados financeiros finais, basta aferir um aumento da produtividade e da eficiência (também em DYER & SINGH, 1998). Se garantir estas, a lucratividade fica também assegurada. Mas COUSINS (2002) ressalta que o “modelo japonês” é apenas uma forma das muito possíveis de assegurar produtividade e eficiência.

LAMBERT *et al.* (2010) separam em quatro os objetivos idealmente desejados de uma relação comercial, que devem ser simultaneamente perseguidos: a) a redução de custos e a melhor utilização de recursos; b) a obtenção de vantagens substanciais no mercado final das empresas; c) a melhoria no serviço prestado ao cliente (ou ao cliente do cliente); e d) o aumento nos lucros ou a redução na variabilidade do faturamento. Para BAIDYA *et al.* (2004), o objetivo da maximização do lucro também deve ser articulado por uma busca de menores exposições ao risco em qualquer empreendimento capitalista. Daí o axioma: “quanto maior o retorno a um risco mais baixo, melhor será para o investidor” (p. 16).

Como coloca COX *et al.* (2004), no entanto, os objetivos de negócio se traduzem de forma distinta para cada lado. Fornecedores e compradores não possuem necessariamente os mesmos objetivos ao engajarem em uma transação. Ao contrário, o conflito deve ser a regra e a convergência a exceção (COX *et al.*, 2004; COX, 2004). A Figura 16a seguir ilustra a questão.

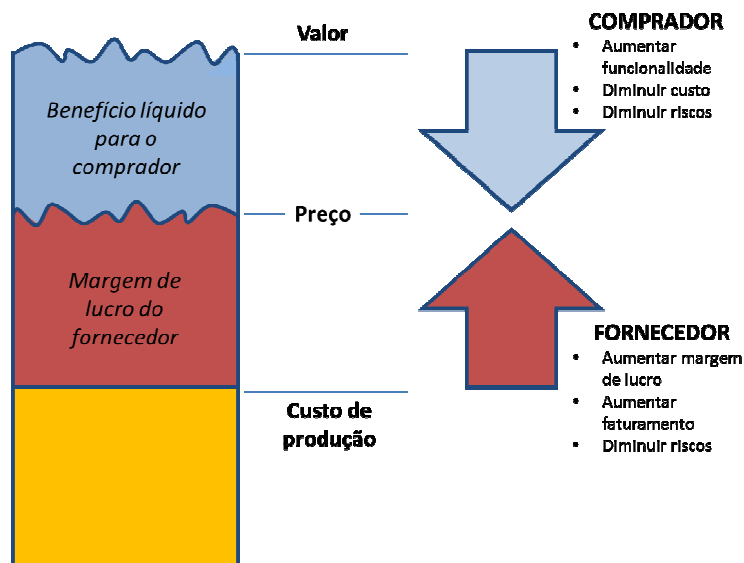


Figura 16 - Objetivos de cada parte da cadeia. Baseado em GHEMAWAT (1991), PETERAF & BARNEY (2003) e COX *et al.* (2004)

O cliente desejará que qualquer economia lhe seja repassada, aumentando, assim, seu benefício líquido e corrompendo o lucro do fornecedor. Importante notar que os conceitos de preço e de valor não são coincidentes. O teto do valor pode ser encarado como o limite máximo que o comprador admite pagar pelo produto (PETERAF & BARNEY, 2003). Como o benefício líquido (valor – preço) não depende apenas do preço, a dimensão pode ser tanto positiva quanto negativa (PETERAF & BARNEY, 2003). Como se discutirá mais a frente, empresas podem se tornar reféns de seus fornecedores e, em um caso extremo, serem obrigadas a aceitar valores líquidos negativos sob pena de não aferir valor nenhum. Anedoticamente, passamos por esta situação sempre que saímos de uma situação reconhecendo que “se pagou por algo mais do que ele vale”.

Encarada dessa forma, a questão torna-se tratável, pois, mesmo que subjetivamente, todos os termos podem ser sempre reduzidos a termos financeiros. Isso, portanto, inclui também o prêmio pago pelo prestador ao ter certeza de um fluxo de caixa ameno ou o prêmio pago pelo comprador para que a funcionalidade seja garantida (MILGROM & ROBERTS, 1992, tratam de tais prêmios). COX (2004), não obstante, alerta ser complicado a segregação daquela parcela com que a díade contribui para as lucratividades do fornecedor ou do comprador. Questões de eficiência interna as corroem e, no caso específico do comprador, é difícil identificar a contribuição unitária de um item comprado no arranjo interno de uma organização (afinal, preço não é o mesmo que valor). O texto volta a esse ponto no tópico 3.1.1.2.

RÖNNBÄCK & WITELL (2009) identificam que valor pode ser criado através de bens, mas também de serviços e da relação entre as partes. Para BAIDYA *et al.*, 2004, COX *et al.* (2004) e PFEFFER & SALANCIK (1978), a competição se encarrega de colocar as melhores ofertas diante do cliente às turras com fornecedores. Se um fornecedor não estiver entregando os níveis de funcionalidade, custos e inovação desejados, o comprador optará pela trocar de fornecedor (DAS & TENG, 1999; COX *et al.*, 2004).

Mesmo o enunciado inicialmente convergente sobre riscos, onde ambas as partes desejam mitigá-los, não implica em convergência de objetivos. Afinal, fornecedores desejarão estabilidade no fluxo de caixa (LAMBERT *et al.*, 2010); mas compradores almejarão estabilidade no valor gerado e entregue (o que SLACK *et al.*, 2008, chamam de alta confiabilidade de entrega).

A pior opção para o comprador é ser dominado pelo fornecedor. Nesse caso, o comprador não conseguirá extrair inovações (superações da fronteira de *trade-off* fun-

cionalidade x custos) como gostaria e verá o fornecedor ter lucros supernormais (COX *et al.*, 2004). De forma contrastante, a pior opção para os fornecedores é a dominância de seus clientes: quando todos seus esforços para melhorar a funcionalidade são prontamente apropriados e remunerados esparsamente (COX *et al.*, 2004).

O *outsourcing*, contudo, parece induzir certa fricção na referida dinâmica, pois se assenta sobre contratos de longo prazo e a construção de – pelo menos alguma – especificidade (CLICK & DUENING, 2005; COHEN & YOUNG, 2006; BROWN & WILSON, 2005). LILLRANK & SÄRKKÄ (2011) descrevem sistemas de serviço que funcionam como fábricas dentro da operação do cliente. A colaboração tem potencial de, na díade, reduzir custos e aumentar lucros e benefícios. Mas é um equilíbrio frágil à cobiça de expropriar os ganhos da contraparte (COX *et al.*, 2004; COUSINS, 2002; WILLIAMSON, 1996). Essa pelo menos é a visão da Perspectiva do Poder (tópico 4.5). Os seguintes subtópicos buscam localizar com maior clareza o que significam tais objetivos.

3.1.1. Os objetivos comerciais do comprador

São dois os principais objetivos do cliente (COX *et al.*, 2004; COX, 2004): maximizar a funcionalidade do serviço comprado ao mesmo tempo em que tenta minimizar os custos totais de propriedade – que incluem os custos de manutenção, de gestão, custos relacionados a falhas, etc. É interessante notar que este primeiro recorte (custos e funcionalidade) remete às estratégias genéricas de PORTER (1990): liderança em custos e liderança em diferenciação. Complementarmente, o terceiro objetivo do comprador passa pela eliminação de riscos desnecessários – ponto que volta a ser tratado mais a frente neste tópico.

Está posto, dessa forma, o clássico *trade-off* entre “custo x nível de serviço” (SLACK *et al.*, 2008). BERGERON (2003) defende que o custo do serviço cresce exponencialmente à medida que o patamar do nível de serviço acordado se aproxima da fronteira eficiente, isto é, aquele ponto onde o nível do serviço é fisicamente possível (igual, portanto, a 100%). O aumento no nível de exigência (ou da qualidade da prestação) pode incorrer em custos significativos: mais postos de atendimento, controles mais sofisticados, etc. FANG *et al.* (2011) não associam diretamente maiores custos com maior funcionalidade. Para esses autores, fornecedores servem ao propósito de inovar e, dessa forma, aumentar a funcionalidade paulatinamente.

FANG *et al.* (2011; também em BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009) lista também como função indireta dos relacionamentos com fornecedores, o potencial acesso a outros atores que eles podem permitir ao comprador. TERPEND *et al.* (2008) também listam dois outros conjuntos de objetivos, São eles: a criação de valor baseada na integração (redução de conflitos, melhor coordenação de atividades, transferência de conhecimentos) e a criação de valor baseada em acesso a capacitações do fornecedor (capacidade de melhorar continuamente e de desenvolver produtos e aquisição de tecnologias). Esses objetivos, contudo, devem ser considerados subsidiários – ou seja, contribuem para os outros três objetivos listados, que são finais.

O *framework* de partida do trabalho – a literatura de Operações – entende desempenho operacional de uma empresa (i.e. de quem está comprando) como um conjunto de critérios fortemente associado ao processo, mas pouco afeto ao produto. Assim, HAYES *et al.* (2008), SLACK *et al.* (2008) e TERPEND *et al.* (2008) listam a custos, velocidade de entrega, a confiabilidade de entrega, a flexibilidade de produção como critérios. “Qualidade” é sinônimo de atendimento ao padrão, similar ao conceito de eficácia (ARAGÃO, 1997). COUSINS *et al.* (2008) e NOLLET *et al.* (2005) expandem a lista para ainda incluir serviço/processo de entrega e capacidade de inovação.

A Teoria do Valor (vide RÖNNBÄCK & WITELL, 2009; TORRES & MIYAKE, 2011) e a literatura em serviços (VARGO & LUSCH, 2004, 2006, 2008a, 2008b), não obstante, defendem que qualidade *designa* não apenas eficácia, mas também está associada à satisfação percebida pelo cliente. Assim, tanto o produto como o processo de produção, mas também a relação entre as partes irão compor a funcionalidade.

Opta-se, assim, pelos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. LILLRANK & SÄRKKÄ (2011) propõe a analogia entre operações de serviço e um sistema de contratos, onde as três dimensões anteriores são importantes. A Figura 17 ilustra a relação da estrutura sistêmica e as dimensões de desempenho (feita a partir de HALD & CHRISTIANSEN, 2004; TROSA, 2001; ARAGÃO, 1997).

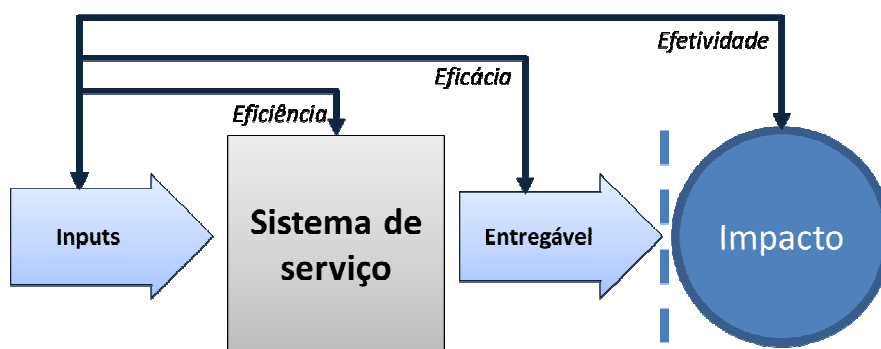


Figura 17 - As dimensões de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade

LILLRANK & SÄRKKÄ (2011) entendem que todos os níveis e dimensões do serviço estão interconectados. Portanto, a mudança em uma dimensão do contrato, colocam os autores, impactará o sistema de serviço como um todo. Trabalhar com esses conceitos reforça a questão dos *trade-offs*, pois as três dimensões são interdependentes e, pelo lado do prestador, o impacto (ou *outcome*) é apenas influenciável, mas não controlável (LOVELOCK & GUMMESSON, 2004, também no tópico 3.1.1.2). Reforça-se ainda a inexistência de uma única métrica capaz de representar concomitantemente as três dimensões, muito embora, exista certa popularidade no uso do indicador composto da produtividade (ARAGÃO, 1997).

A produtividade associa os *outputs* com os *inputs*, ou em outras palavras, eficácia e eficiência (KATZ e KAHN, 1987, apud. ARAGÃO, 1997). Infelizmente, a produtividade, na condição de indicador industrial, é incapaz de medir racionalmente serviços (GRÖNROOS, 2003; VARGO & LUSCH, 2008a, LOVELOCK & GUMMESSON, 2004). Isso ocorre em grande parte por ignorar o componente da efetividade (ou de “valor”, TONKS & FLANNAGAN, 1994), e dessa forma recomendar ações parciais e com alta tendência a distorcer ações gerenciais. O desafio, segundo SIQUEIRA & CANÇADO (2001), é aumentar a efetividade, pelo uso racional de seus *outputs* (eficácia) e *inputs* (eficiência). Custos, funcionalidade e riscos são detalhados a seguir com o auxílio dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

3.1.1.1. Custos totais de propriedade

Os compradores podem se dispor a pagar mais por um bem se isso lhe reduzir os custos operacionais (COX *et al.*, 2004). Esse é o caso de objetos relativamente baratos, mas cuja falta de qualidade pode impactar consideravelmente os resultados gerais da organização, não coincidentemente, o que a matriz de KRALJIC (1983) identificaria como itens gargalo. O custo da falta introduz o conceito mais geral dos custos totais de propriedade (CTPs).

DEGREAVE & ROODHOOFT (2001) fazem uma compilação detalhada desses custos em três dimensões: nível de agregação (fornecedor, pedido e unidade processada), fase do ciclo de vida do produto (da aquisição à eliminação) e a natureza do custo (financeiro ou não financeiro). FANG *et al.* (2011) identificam as economias de escala de grandes pedidos como um grande direcionador da redução de custos. Outros autores (GOLDRATT & COX, 2003; GOLDRATT *et al.*, 2011; BARNARD, 2010;

CAULLIRAUX *et al.*, 2000) atentam para as distorções causadas pelo sistema de incentivos que premia grandes pedidos. O quadro geral está exposto na Figura 18, onde se tornam claros *trade-offs* intrínsecos à matriz, como por exemplo: aceitar maiores custos de engenharia para economizar com os custos de eficiência intrínseca e assim, economizar no agregado.

Matriz dos CTP	Aquisição	Recebimento	Posse	Utilização	Eliminação
Nível do fornecedor					
Financeiro	- Desconto total da compra				
Não Financeiro	- Correção do fornecedor - Custos com RFP - Administração do contrato - Acompanhamento do fornecedor - Troca de fornecedor	- Custos legais da quebra contratual		- Custos de engenharia - Custos de treinamento de pessoal - Custos de adaptação de sistemas	
Nível do pedido					
Financeiro	- Custos ou economias com atraso no pagamento	- Custos de transporte externo			
Não Financeiro	- Custos de pedido	- Recebimento, faturamento e pagamento - Testes de qualidade e quantidade - Custos legais com problemas de qualidade	- Custos de transporte interno	- Controle de qualidade - Atrasos na produção	- Custos com coleta de resíduos
Nível da unidade					
Financeiro	- Preço - Desconto do produto			- Eficiência intrínseca - Custos de substituição	- Custos ou receitas com reciclagem ou descarte
Não Financeiro	- Custos de instalação e montagem - Custos com testes		- Custos de estocagem - Custos de separação de pedidos	- Custos com falhas de processamento - Manutenção - Instalação	- Custos de remoção de itens obsoletos - Custos da gestão da coleta de resíduos

Figura 18 - Composição dos Custos Totais de Propriedade. Fonte: DEGREAVE & ROODHOOF (2001)

Associado aos custos está o conceito de padrão de custos. ARAGÃO (1997) resume eficiência como sendo o melhor uso dos recursos da organização de forma a obter o produto pretendido. “[A eficiência] poderia ser sintetizada na relação entre o *input* real e o *input* padrão (o desejado pela organização), cujo resultado tenderia a zero” (ARAGÃO, 1997, p. 106). Para SIQUEIRA & CANÇADO (2001), eficiência significa rendimento técnico e/ou administrativo, baseado no grau de utilização dos recursos, referenciado a um padrão ou uso “ótimo”.

Finalmente, complementando o framework acima, o conceito de custo de oportunidade também irá considerar os custos totais de propriedade (PETERAF & BARNEY, 2003; GHEMAWAT, 1991; PORTER, 1989). O custo de oportunidade se manifesta de duas formas: o *lock-in* e o *lock-out* (GHEMAWAT, 1991).

O *lock-in* implica em retornos mais altos (ou, na pior das hipóteses, menos danos) ao se manter a estratégia e seus investimentos do que se livrar deles. O processo de *lock-in* é causado pelo investimento em fatores “pegajosos” (*sticky*), quais sejam: duráveis, e, portanto, possam ter relevância histórica na trajetória; especializados àquela estratégia e não a outras; e inegociáveis em mercados, impedindo a saída pela venda do fator em oposição à persistência econômica (GHEMAWAT, 1991). São motivos para sua inegociabilidade: custos de recontração, poder do vendedor ou comprador (GHEMAWAT, 1991), informação imperfeita (GHEMAWAT, 1991; TUNSA-TALL, 2007) ou complementaridade com outros fatores inegociáveis (GHEMAWAT, 1991). Fatores intangíveis (relacionamentos, know-how e informações) são, em geral, mais inegociáveis que aqueles tangíveis (plantas, equipamentos).

KRALJIC (1983) atenta de forma minuciosa para as vantagens que custo de *lock-in* podem trazer ao comprador. Segundo o autor a utilização da capacidade do fornecedor pode comprometer a estabilidade em seu *break-even* (ponto de equilíbrio), o que favorece a redução de custos em momentos que o fornecedor encara períodos de baixa demanda. HAN, WILSON & DANT (1993) enfatizam que relações um-para-um muito próximas podem ter uma desvantagem, uma vez que os investimentos específicos que as partes necessitam fazer diminuem a liberdade de escolha para o desenvolvimento de relações alternativas. Se os investimentos se focarem em um único parceiro, oportunidades podem ser perdidas.

Já o processo de *lock-out* é o espelho do *lock-in*: os custos de reverter uma decisão são tão altos que uma vez tomada, a organização está de fato excluindo a posição futura de manter esta posição em seus termos originais. A questão aqui não diz respeito ao processo de se livrar de fatores pegajosos (*lock-in*), mas à incapacidade de reativá-los. Mesmo conseguindo reativá-los, dificilmente as condições iniciais serão recriadas, portanto os custos de *lock-out* tendem a se manter. Considerando que é deveras custoso manter um repositório infinito de fatores pegajosos, há uma decisão sobre quais fatores manter uma posição. Os economistas estão acostumados com este pensamento (custos de oportunidades perdidas), mas gerentes têm dificuldade em entender esta lógica. Para eles, investir, não mudar de posição ou desinvestir, a princípio podem ter o mesmo peso (GHEMAWAT, 1991; CHRISTENSEN & KAUFMAN, 2008).

3.1.1.2. *Funcionalidade*

Ao se investigar funcionalidade, considerações são tecidas em relação ao funcionamento das organizações e a construção do conceito de “valor de um subsistema” (no caso, um subsistema de serviço terceirizado).

A funcionalidade é tratada como “benefício” por PETERAF & BARNEY (2003), que dessa forma enfatizam que o valor é uma construção do cliente mais do que uma medida absoluta de qualidade. Essa visão acompanha a literatura de serviços (VARGO & LUSCH, 2008b, LOVELOCK & GUMMESSON, 2004; GRÖNROOS, 2003).

IQBAL & NIEVES (2007) entendem que a utilidade de um serviço existirá quando uma ou ambas das seguintes situações existirem: ou o serviço relaxa restrições e obstáculos do cliente; ou o serviço alavanca seu desempenho final. O conceito de “desempenho final” remete aos chamados *outcomes*, ou em tradução livre, os impactos do serviço (como em TROSA, 2001). Para uma empresa privada, o *outcome* maior é o lucro e a rentabilidade do negócio no longo-prazo. Mas impactos são relevantes também em organizações públicas: o corpo de bombeiros busca diminuir as perdas por fogo, e para tanto, entrega a prevenção e o combate ao fogo (SIMON, 1997)¹⁷.

Por definição, o impacto está fora do sistema de serviço (GHARAGEDAGHI, 2011, ROSENBLUTH *et al.*, 1943). Enquanto os elementos dentro de um sistema são gerenciáveis (i.e. controláveis), o impacto é apenas influenciável. São forças que impedem o controle absoluto (GHAREJADAGHI, 2011; COUSINS *et al.*, 2008; LAMMING, 1993; HAYES *et al.*, 2008; EISENHARDT, 1989; HÅKANSSON *et al.*, 1982): a economia, mudanças demográficas, mudanças tecnológicas em campos distintos da organização, o ambiente político e suas regulações nacionais ou internacionais, o mercado de bens e serviços, o mercado de trabalho, etc. "Influenciar significa que a ação não é suficiente, é apenas uma co-produtora. (...) Conforme aumentamos nossa habilidade em influenciar uma variável [ao invés de controlá-la], diminuimos nossa habilidade em prevê-la" (GHAREJADAGHI, 2011, p. 31). Esclarece-se, assim, a colocação de SOUZA PINTO (1892, apud. FORGIONI, 2009) para quem o lucro é extrínseco ao contrato, permanecendo-lhe próprio apenas o ônus que cada parte acata.

¹⁷ Na verdade, SIQUEIRA & CANÇADO (2001) circunscrevem a discussão de efetividade ao setor público e às preocupações que seus órgãos devem ter na busca por impactos sociais diretos e indiretos das ações e programas realizados. O “impacto” é a materialização da atuação política do Estado. Sob esta ótica, a função social da empresa privada é o lucro.

Logo, os objetivos finais são particularizados hierarquia abaixo de forma que possam ser mais bem controlados (SIMON, 1997). Os Recursos Humanos não podem responder pela lucratividade da empresa, mas cuidarão da rotatividade de pessoal entregando treinamentos motivacionais, planos de cargos e salários cumpridos, etc. A determinação de objetivos intermediários e respectivos responsáveis é arbitrado pela administração (“juízos de valor”). Assim, o RH responde pela rotatividade de pessoal como um todo. O que ocorre é que os objetivos intermediários não podem mais ser julgados como corretos ou errados, mas como bons ou ruins. Com o intuito de atingi-los, os *outputs* do serviço são desenhados (ou “objetivos factuais”, para SIMON, 1997). *Outputs*, por sua vez, podem ser analisados como corretos ou errados na busca para o alcance daqueles objetivos intermediários (ou impactos intermediários). Há evidências, no escopo do presente exemplo, que salários impactam na rotatividade (PHILLIPS *et al.*, 2001). Essa dinâmica é então rebatida hierarquicamente níveis abaixo (os *outputs* tornam-se impactos para o nível hierárquico seguinte, e assim sucessivamente).

A noção de “juízo de valor” vai ao encontro da definição de ARAGÃO (1997) sobre efetividade. Para o autor, efetividade refere-se à relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo, muitas vezes, descrita como uma dimensão qualitativa do resultado (o valor social do produto, ou seja, seu impacto). Outra forma de enxergar efetividade é pela materialização da missão institucional do sistema de serviço, da transformação de fato imposta ao mundo por ele. “Sua mensuração, por ser essencialmente valorativa, é complexa” (ARAGÃO, 1997, p. 107).

Logo, TONKS & FLANAGAN (1994), MURRAY (2011); IQBAL & NIEVES (2007) e COHEN & YOUNG (2006) defendem que os requisitos de *inputs*, *outputs* e SLAs são necessários, mas se configuram posteriormente: devem ser gerados para coordenação e controle do serviço, mas apenas após os *outcomes* do cliente terem sido devidamente compreendidos. Esse conjunto de autores também defende a necessidade de um prestador de serviços ser capaz de relacionar os *outputs* de seus serviços com os *outcomes* gerados para o cliente, sempre questionando se os seus *outputs* estão efetivamente agregando valor ao negócio. Mas os “contornos duradouros de um serviço” podem dificultar esta associação (LOVELOCK & GUMMENSEN, 2004): a competência de determinado funcionário é resultado deste ou daquele treinamento? Ou do acúmulo de experiências em seu dia-a-dia de trabalho?

Idealmente, a criação de valor ótima transformaria diretamente as demandas dos consumidores em requisitos para as diversas atividades em *outsourcings*. Essa nem sempre é uma tarefa fácil, considerando a distância “concreta e abstrata” entre os dois conjuntos (FREYTAG & MIKKELSEN, 2007; MILGROM & ROBERTS, 1992). TONKS & FLANAGAN (1994) ressaltam os diversos *outputs* contribuem de forma distinta para o *outcome* organizacional. A incerteza aumenta se a complexidade do sistema é maior: muitas interrelações entre subpartes confundem e impedem a previsão de resultados de qualquer mudança realizada em um subconjunto (GHEMAWAT, 1991). Some-se ainda a questão da racionalidade limitada, presente em qualquer projeto humano e impondo-se entre a solução ótima (SIMON, 1997; esse conceito é retomado no contexto de contratos no tópico 3.3.2). Enquanto a lucratividade é o objetivo último, o problema em geral não chega assim para as áreas e unidades organizacionais.

As figuras a seguir (Figura 19 e Figura 20) servem como ilustração para a dinâmica da hierarquia de juízos proposta por SIMON (1997), e mais importante, apontam alguns conflitos internos que a divisão de responsabilidades gera (SIMON, 1997). EISENHARDT (1989) chama a atenção para o aumento da dificuldade em medir um *outcome* naqueles casos onde há esforços entre equipes. As figuras foram construídas a partir de casos observados pelo autor (vide, por exemplo, SALLES *et al.*, 2011) e construídos com auxílio da literatura¹⁸. Buscam ilustrar também o quão incomuns são os casos em que apenas um *output* e apenas um agente são responsáveis pelo alcance de determinado *outcome*.

¹⁸ Para o exemplo 1 – MOUBRAY (1996), NAKAJIMA (1988), BEN-DAYA *et al.* (2009), HIGGINS (2001), JOHNSON (1997), KARDEC & NASCIF (2009), KARDEC *et al.* (2002), KELLY (2006), PERDIGÃO (2009), SELITTO (2005). Para o exemplo 2 – MATHIS&JACKSON (2007), ADLER (2003), PHILLIPS *et al.* (2001), TONKS & FLANAGAN (1994). No exemplo 2: menos incentivos à demissão voluntária significa que, residualmente, mais pessoas incompetentes permanecerão na empresa, desmotivando o quadro de forma geral, que passa a enxergar menos sentido em atingir desempenho superior.

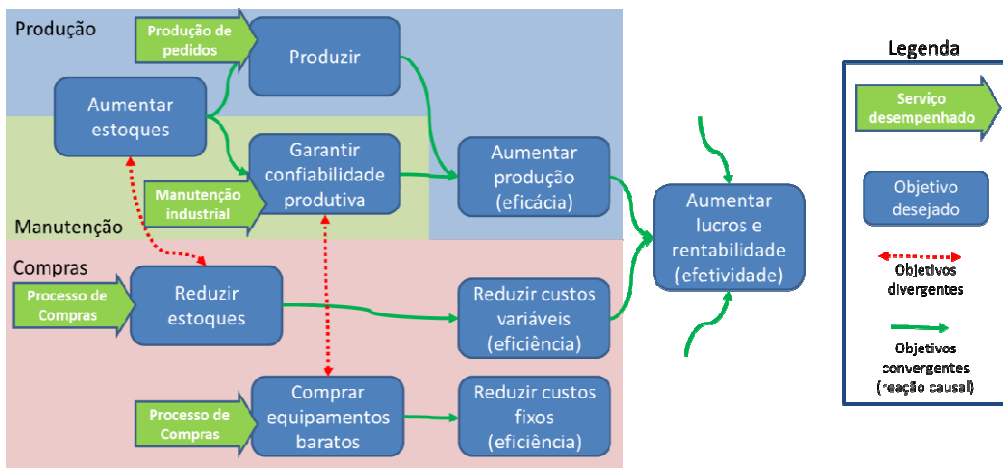


Figura 19 - Mapa de objetivos de impacto, suas divergências e a estrutura de responsabilidade – Exemplo 1

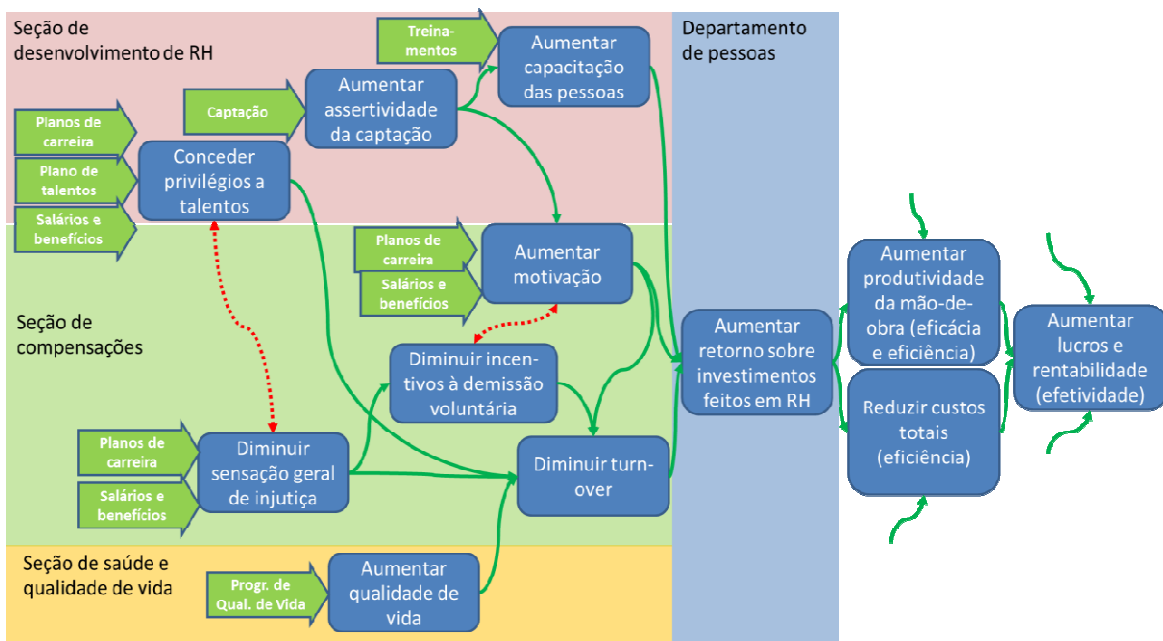


Figura 20 - Mapa de objetivos de impacto, suas divergências e a estrutura de responsabilidade – Exemplo 2

Desta feita, é possível concluir que problemas serão esperados quando o alcance de determinado objetivo depender fortemente do trabalho de áreas com objetivos conflitantes. Já se apontou a inter-relação entre eficiência, eficácia e efetividade em cada sistema. Mas o mesmo ocorre também entre subsistemas. Deduz-se que ser efetivo em determinado serviço, terceirizado ou não, não significa ser efetivo para o sistema como um todo (BARNARD, 2010; GHEMAWAT, 2009; CAULLIRAUX *et al.*, 2000; GOLDRATT & COX, 2003; GOLDRATT *et al.*, 2011). Aumento da funcionalidade diz respeito tanto à díade – pelo valor em si do que entrega – quanto à organização

interna – pelo uso efetivo que se faz deste valor para o alcance da lucratividade final (HALD & CHRISTIANSEN, 2004; COX, 2004).

VARGO & LUSCH (2004, 2006) atentam para o fato de que, em muitos casos, a produção do serviço conta com participação ativa do cliente – a ponto de tornar por vezes nebuloso os direitos de propriedade intelectual (também em HAYES *et al.*, 2008). Mas HALD & CHRISTIANSEN (2004), COUSINS *et al.* (2008), LAMMING (1993) atentam para a contribuição contrária. Como se verá mais à frente, é míope acreditar que fornecedores não podem também contribuir com a efetividade interna.

De qualquer forma, a questão do recorte, impacta na delimitação do sistema (SALLES *et al.*, 2011), e, dessa forma, na criação de linhas arbitrárias de controle. Se existe um conjunto de processos que entrega um conjunto coerente de desempenho, então dividir autoridade acarretará apenas em processos decisórios lentos e conflituosos (SIMON, 1997).

GROTE (2009) evoca THOMPSON (1963), para dizer o grau de incerteza a priori que as atividades terceirizadas expõem as partes. Existem dependências em pool, onde o desempenho do sistema depende de contribuições aditivas e independentes na busca por um objetivo global. Ruídos na contribuição de um indivíduo irá influenciar a de outro apenas indiretamente. Essas atividades são facilmente recortáveis. Há dependências sequenciais, em que cada indivíduo depende da execução correta de tarefas anteriores. Especificações e sincronizações do trabalho são necessárias e centralizadas. Finalmente, a interdependência recíproca cria ambientes de desempenho intimamente ligado à troca constante de informações e dos resultados das atividades de trabalho, que são auto-reguladas. A coordenação necessária ocorre por comunicação direta. Essas atividades, não devem ser artificialmente recortadas (vide também EISENHARDT, 1989 e BARNARD, 2010).

3.1.1.3. Riscos para o comprador

Uma variável indissociável da gestão são as incertezas. Não coincidentemente, colocou-se anteriormente que o risco zero é inalcançável¹⁹. A literatura tem uma defini-

¹⁹Embora alguns autores defendam uma visão de que riscos devem ser encarados tanto como ameaças quanto oportunidades (conotação tanto negativa quanto positiva), a perspectiva aqui adotada para risco o tratará apenas como sinônimo de ameaça. As discussões de risco como uma oportunidade e subsequentes prêmios estão mais ligadas a Teorias Dos Jogos

ção razoavelmente larga do que significam riscos (DAMODARAN, 2009) e de suas manifestações (RING & VAN DE VEEN, 1992). Riscos são objetivações das incertezas que as partes possuem, muitas por falta de informação ou conhecimento insuficiente (GROTE, 2009). Assim, antes de se relacionarem, os atores se questionarão quanto a real competência (habilidades, tecnologias, respeito à propriedade intelectual, etc.) para desempenhar de acordo com a especificação do contrato ou mesmo para ir além do estabelecido (riscos *ex ante*) (COUSINS, 2002; GIBBONS, 2005; KLEIN *et al.*, 1981). Mas incertezas também acometerão o comprador em relação à disposição do fornecedor em de fato desempenhar como o especificado ao longo do contrato (riscos *ex post*) (COUSINS, 2002).

MacCRIMMON & WEHRUNG (1986, apud. RING & VAN DE VEEN 1992) colocam que os riscos aumentarão em proporção direta às insuficiências de tempo – pois respostas mais urgentes são necessárias –, de informação e de controle. A insuficiência de controle, em geral, também produz insuficiência de informação. Para o presente trabalho, interessam especialmente a identificação das potenciais materializações do risco nos resultados do comprador e – como se discutirá em seguida – do fornecedor.

O trabalho de JESUS (2007) faz uma extensa revisão bibliográfica em relação a tais impactos. As categorias de risco a que chega ao final contemplam: acesso a informações confidenciais por terceiros, custos acima do esperado, perda de qualidade no serviço, sanções legais e descumprimento de leis, interrupção da prestação do serviço contratado, fortalecimento excessivo do fornecedor, atrasos na entrega do serviço, impossibilidade de auditoria da organização, danos a pessoas (internas ou da comunidade), perda de expertise na organização, dependência extrema do fornecedor, não observância dos requisitos originais do serviço, e dano à imagem da organização. Dessa lista vale novamente notar o papel que os riscos trabalhistas podem desempenhar no quesito “custos acima do esperado” e que conformam sensivelmente o comportamento do contratante (MIGUEL NETO, 2011).

Já LILLRANK & SÄRKKÄ (2011) são mais sintéticos e apresentam uma lista com maior vinculação aos potenciais impactos no resultado final para o comprador. Para os autores, o primeiro tipo de risco contabiliza os episódios em que algo prometido não vem a ser produzido tal como imaginado, seja relacionado ao volume, ao cumprimento de prazos ou à qualidade. Há também o risco de algo contratado não de-

e investimentos (DAMODARAN, 2009), o que não condiz com o contexto da presente investigação.

semperhar o valor-de-uso imaginado (não se mostrar efetivo) seja por questões internas (segundo tipo) ou exógenas (terceiro tipo). Nesse caso, o sistema está sendo ineficaz.

Mas eficácia também diz respeito ao padrão de consumo de recursos (custos) pré-estabelecido (ARAGÃO, 1997). BROWN & WILSON (2005) identificam que os custos dependem de mudanças, manutenção e outros pontos imprevisíveis ou imprevistos no momento do acordo. Dessa forma, os custos “podem entrar em uma espiral crescente e incontrolável”. Considere-se ainda que os esforços necessários ao controle do contrato podem ser maiores do que aqueles inicialmente previstos pelo contratante (BROWN & WILSON, 2005).

Assim, vincula-se toda a lista de JESUS (2007) aos dois outros objetivos de desempenho: custos e funcionalidade, seja no momento *ex ante*, seja no momento *ex post*.

A literatura assume uma premissa com importantes desdobramentos gerenciais: uma operação incapaz de padrão na entrega de um serviço terá sempre sua efetividade avaliada de forma insatisfatória (DEMING, 1997; SANTOS *et al.*, 2009; NAVARRO, 2010; GHARAJEDAGHI, 2011). Para serviços, a variabilidade se agrava: incapaz de estocar, variações na demanda se reverterão imediatamente em custos sob a forma de filas e espera (quando a demanda supera a oferta), de ociosidade (quando a oferta supera a demanda) (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2004; TORRES & MIYAKE, 2011) ou de despadronização (SLACK *et al.*, 2008; DEMMING, 1997; TORRES & MIYAKE, 2011; vide Tabela 1 do tópico 1.1.2). Logo, é necessária uma gestão de demanda do serviço capaz de prever a demanda, provisionar recursos, mas também de educá-la (CORRÊA *et al.*, 1999; SLACK *et al.*, 2008; TORRES & MIYAKE, 2011).

3.1.2. Os objetivos comerciais do fornecedor

As preocupações com valor-de-uso e sua relação com o resultado final não são a preocupação do fornecedor na díade. Sua ocupação coincide com sua atividade fim: vender. Vender servirá a dois propósitos não necessariamente coincidentes: aumentar os lucros e aumentar a receita (o que, em última análise, aumenta sua participação de mercado – ou seja, o aumento da receita é superior ao aumento da receita de concorrentes) (COX *et al.*, 2004; FANG *et al.*, 2011).

TERPEND *et al.* (2008) listam as seguintes métricas para o resultado financeiro comumente adotadas nos estudos interorganizacionais: lucro ou margem de lucro; retorno sobre as vendas; retorno sobre os ativos; retorno sobre o investimento; participação de mercado; valor presente líquido; lucro líquido; volume de vendas ou aumento das vendas, retorno sobre o *equity* e participação (do fornecedor ou do cliente) nos lucros.

Fornecedores tenderão a criar mecanismos de isolamento para que atuem em monopólios ou oligopólios. Com essa participação de mercado assegurada, podem manipular a qualidade e a estrutura de preços presentes no mercado (BAIDYA, 2004; COX *et al.*, 2004; PORTER, 1990). Para FANG *et al.*, 2011, as receitas devem se manter em um nível mínimo a partir do qual fornecedores podem se valer de economias de escala crescentes, aumentando a contribuição marginal para seu lucro. Várias correntes estão preocupadas não apenas com o lucro, mas com a vantagem competitiva, o que assegura lucros superiores aos demais competidores e, em um segundo momento, permite expandir sua participação no mercado (GHEMAWAT, 1991; 2007; PORTER, 1990; PETERAF & BARNEY, 2003). A economia neoclássica a denomina como o alcance de “lucros supernormais” (i.e. acima da média do mercado), mas a localiza apenas em situações de monopólio ou monopsônio (PINDYCK & RUBINFELD, 1995). O que os demais autores argumentam é que existirão “lucros supernormais” mesmo em condições de concorrência, pois a diferenciação cria barreiras à imitação da oferta (SCHUMPETER, 1942, apud. CLEMENTE, 2009; PORTER, 1986; GHEMAWAT, 1991; BARNEY, 1991).

Isso não significa que o fornecedor não possa deliberadamente abrir mão de seus objetivos imediatos. Em momentos de crise, mesmo relações não totalmente favoráveis (pouco lucrativas) são valiosas por assegurarem receita (COX *et al.*, 2004; FANG *et al.*, 2011), o que amortiza custos afundados (PEREIRA & NESS, 2004). Uma troca também pode ocorrer se enxergar que determinado cliente possui utilidade, isto é, se aquela conta for capaz de garantir novos pedidos e novos clientes (COX *et al.*, 2004; FANG *et al.*, 2011; LAMBERT *et al.*, 2010). No curto prazo, o fornecedor pode manter sua participação no mercado e sacrificar sua margem de lucro, tendo em vista a retirada de um concorrente do mercado.

Já o aumento “gratuito” da funcionalidade para o cliente pode gerar oportunidades para aumentar participação de mercado, mas apenas se mercado for pouco competitivo e inovações difíceis de serem imitadas, como uma medida de buscar diferenciar-se (COX *et al.*, 2004). Ao tratarem do setor da construção civil, BRESNEN

&MARSHALL (2000, apud. ALDERMAN & IVORY, 2007) apontam que a perspectiva de manter os negócios – e, portanto, a receita – com determinado cliente pode ser um incentivo maior para estimular o fornecedor a atender os custos e prazos do projeto do que partilhar economias de custo ou a não-aplicação de multas. No entanto, o setor em geral se organiza orientando-se por projetos e dificilmente uma relação fornecedor-comprador se mantém. Os últimos incentivos, portanto, permanecem como mais comuns.

Um fluxo de caixa altamente variável pode quebrar uma empresa saudável nos demais aspectos (por exemplo, é lucrativa; ou tem tecnologia de ponta) (GOLDRATT & COX, 2003; CHRISTENSEN & KAUFMAN, 2004; PEREIRA & NESS, 2004; LAMBERT *et al.*, 2010). Uma menor variabilidade do faturamento pode ser obtida pelo crescimento do negócio, mas também pela redução de variabilidades cíclicas e sazonais, pela estabilidade no *marketshare* ou no volume de vendas (LAMBERT *et al.*, 2010).

As incerteza *ex ante* (a partir de COX *et al.*, 2004 e EISENHARDT, 1989) que assolam o prestador de serviços remetem: 1) à falta de informações sobre a saúde financeira do comprador; 2) à falta de informação sobre sua rede de contatos capazes de se transformarem em potenciais clientes; e 3) à possível incongruência entre o contrato e a real demanda de trabalho (WILLIAMSON, 1996). LILLRANK& SÄRKKÄ (2011) e HART (1988) apontam que a reserva de capacidade está intimamente ligada aos riscos e incertezas vivenciados pelo fornecedor, pois a ociosidade e a subcapacidade afetam diretamente ou indiretamente sua lucratividade (vide também os problemas relacionados às características IHIP discutidas no tópico 1.1.2).

Similarmente, lucratividade decrescente e, no extremo, prejuízos recorrentes indicam não apenas uma empresa distante da vantagem competitiva (PETERAF & BARNEY, 2003; GHEMAWAT, 1991; PORTER, 1986), como uma maior dificuldade de acesso à capitalização e a diminuição no valor de suas ações (PEREIRA & NESS, 2004).

Portanto, riscos para o fornecedor serão atrelados a ameaças a estes dois pontos: estabilidade da margem de lucro (LILLRANK& SÄRKKÄ,2011) e estabilidade da receita (LAMBERT *et al.*, 2010; LILLRANK& SÄRKKÄ,2011).

3.2. Caracterizando o resultado “ganha-ganha”

Com os objetivos comerciais de cada parte detalhados, é agora possível caracterizar o referido tipo de relação em seu conjunto. O trabalho segue a proposta de COX *et al.* (2004) e principalmente COX (2004), que se ocuparam em identificar a relação mutuamente favorável. Contudo, diferente destes autores, aqui há também a consideração da minimização dos riscos como um objetivo final de negócio.

O “ganha-ganha”, quando decomposto, envolve um conjunto de *trade-offs*. Tal situação indica que o avanço em determinada dimensão de desempenho deve ser feito, sacrificando uma ou mais outras subdimensão. Contudo, *trade-offs* são superáveis – ou seja, reais conquistas, ou ganhos, são alcançáveis – e uma forma de compreender esse processo é pela fronteira eficiente. Para determinado estágio de desenvolvimento e organização, um sistema baseado em tecnologia (SKINNER, 1976, HAYES *et al.*, 2008) sempre irá se deparar com a fronteira eficiente. Enquanto se caminha por ela, não há ganhos – ou seja, um jogo de soma zero que envolve apenas compensações. O ganho em determinado critério vem pelo sacrifício em um ou mais critérios. Mas é possível superar a fronteira eficiente. SLACK *et al.* (2008), por exemplo, demonstram que a confiabilidade de entrega pode aumentar sem proporcional aumento nos custos (por exemplo, vindos de um aumento de estoque), se a eficácia das etapas do sistema produtivo aumentar – o que imediatamente diminui a variabilidade de tempo.

A Figura 21²⁰ ilustra a superação da fronteira, bem como o conceito de “dependência da trajetória” (*path dependancy*) (HAYES *et al.*, 2007). A dependência da trajetória conceitua a influência exercida pelo conjunto de decisões tomadas no passado sobre as decisões que são possíveis no presente (também em GHEMAWAT, 1991). Portanto, a trajetória escolhida – mesmo que resulte no mesmo desempenho produtivo – implicará no desenvolvimento de capacidades distintas.

²⁰ Na figura, o trajeto A de uma curva isoquanta para outra gera um aprendizado distinto daquele envolvido no trajeto B1-B2 entre as mesmas curvas isoquantas e mesma posição final. Por exemplo, A pode significar a troca do parque de máquinas, enquanto B pode envolver uma reformulação de procedimentos em busca de desperdícios e excessos, liberando capacidade no chão-de-fábrica para diversificar a linha de produção em seguida. Assim, A gera competência de especificar máquinas e B gera competência em qualidade

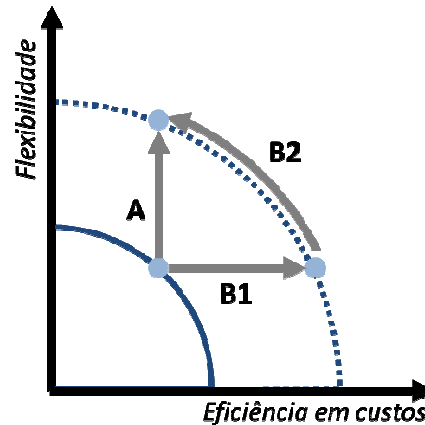


Figura 21 - Exemplo de expansão da fronteira eficiente para o comprador e a dependência da trajetória. Adaptado de SLACK *et al.* (2008)

A superação de *trade-offs* é comumente associada a inovações tecnológicas revertidas para o processo ou produto (HAYES *et al.*, 2008; SLACK *et al.*, 2008; COX *et al.*, 2004; TORRES & MIYAKE, 2011). Mas o paradigma japonês também indica que o mesmo resultado – no contexto de relacionamento interorganizacionais – pode ser alcançado por métodos e práticas gerenciais (TORRES & MIYAKE, 2011; COX *et al.*, 2004; DYER & SINGH, 1998; DYER & OUCHI, 1993; MALONI & BENTON, 1997) e ambientes institucionais favoráveis (WILLIAMSON, 1996; DYER & OUCHI, 1993).

Relações também podem alcançar novos patamares de *trade-offs* (CHOL *et al.*, 2011; MALONI & BENTON, 1997). Enquanto o conceito de *trade-off* é comumente tratada pela literatura de operações para questões internas (SKINNER, 1976; HAYES *et al.*, 2008), há correntes que identificam fronteiras para o contexto de relacionamentos. Por exemplo, a Teoria da Agência (tópico 4.2) investiga: (a) as compensações necessárias entre riscos *ex post* assumidos pelas partes; (b) a funcionalidade que determinado acordo consegue entregar para o comprador; e (c) a receita aferida pelo fornecedor. Riscos podem ser reduzidos, por exemplo, pela modernização do Judiciário (WILLIAMSON, 1996; NORTH, 1997), pela introdução de sistemas de monitoramento melhores (como os sistemas de rastreamento descritos por CACHON & LAVRAVIERE, 2005, no tópico 3.3.9).

Para BRYANT (2003) situações de ganhos bilaterais ocorrem sempre que há convergência de necessidades, interesses e posições de negociação. Lançando mão da metáfora do iceberg, como na Figura 22, o autor aponta, contudo, que somente as posições são visíveis e que pode haver convergência latente desde que as partes estejam dispostas a encontrar terreno comum (*common ground*).

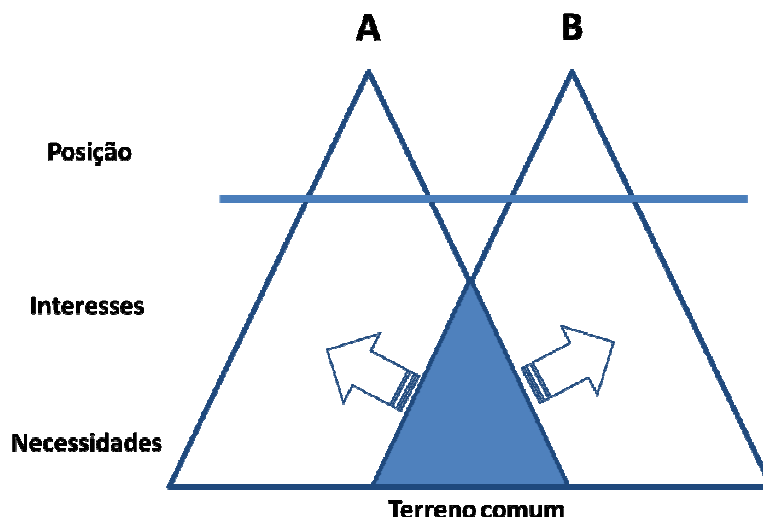


Figura 22 - A relação entre posições e necessidades. Fonte: BRYANT (2003)

A revisão da literatura aqui compulsada apontou o seguinte:

1. Por definição, o que define a relação “ganha-ganha” são seus resultados (os ganhos), não importando os meios despendidos para atingi-los. Nota-se que, em uma relação “ganha-ganha”, por exemplo, ignora-se o reposicionamento dos itens na matriz de KRALJIC (1983). Na verdade, para COX *et al.* (2004) o reposicionamento é um resultado operacional. Portanto, devem se subordinar aos resultados comerciais finais. Como os próprios autores colocam, porém, os posicionamentos dos fornecedores devem ser monitorados sob o risco de ruírem as bases dos resultados no longo prazo (mais no tópico 4.5, que aborda a Perspectiva do Poder).
 - 1.1. Para o cliente do serviço, o ganho ideal contempla aumento da funcionalidade, diminuição do custo total de propriedade, diminuição dos riscos *ex ante* relativos à funcionalidade e aos custos; e diminuição dos riscos *ex post* relativos à funcionalidade e aos custos.
 - 1.2. Para o prestador do serviço, o ganho ideal contempla aumento do lucro unitário (diminuição do custo unitário e/ou aumento do preço unitário), aumento do volume de vendas superior ao de seus concorrentes (o que garante aumento na participação do mercado), diminuição dos riscos *ex ante* relativos ao lucro unitário e ao volume de vendas, diminuição dos riscos *ex post* relativos ao lucro unitário e ao volume de vendas²¹.

²¹ Ainda que aqui se trate apenas da díade, COX *et al.* (2004) e COX (2004) atentam que vale, na verdade, o resultado aferido no “*bottom line*” financeiro de toda organização, o que

- 1.3. Os sistemas produtivos destas organizações podem estar gerando capacitações ao desempenharem trajetórias de aprendizado. Essas trajetórias podem ou não estarem sendo motivadas por adaptações e ajustes na díade (HÅKANSSON *et al.*, 2010; HÅKANSSON & FORD, 2003). Embora de valor, a geração de capacitações também não entra na caracterização da díade, a menos que seja revertida em resultados efetivos (menor custo, mais lucro, etc.). O que o conceito de trajetória também permite derivar é que uma parte pode estar deliberadamente assumindo prejuízos momentâneos para aferir ganhos mais duradouros no futuro. COX *et al.* (2004) localizam essa prática comumente em fornecedores, e comumente em um contexto de “perde pouco-ganha” agora para em seguida resultar em um “ganha muito - perde muito” futuro.
2. A partir do framework de Operações, do quadro de BRYANT (2003) e do ponto 1, conclui-se serem duas as formas de alcançar uma situação “ganha-ganha”.
 - 2.1. A primeira é incidental, onde fornecedor e comprador conseguem obter resultados superiores por situações circunstanciais. Satisfeitos com a situação e sem a pressão competitiva gerada pela posição única daquele recurso (uma tecnologia, um canal de inserção no mercado, etc.) (vide tópico 4.3, para a explanação da Visão Baseada em Recursos na questão), repartem os ganhos de forma a manter a boa relação. HAMEL *et al.* (1989) caracterizam parcerias assim, ainda que tratem de alianças entre competidores (por exemplo, a formada pela JVC, interessada em entrar no mercado europeu, e pela Thomson, que ganhou acesso a novas tecnologias). Nesse caso “os objetivos estratégicos convergem, mas os objetivos competitivos divergem” (HAMEL *et al.*, pp. 135).
 - 2.2. Nota-se que a primeira forma de alcançar a posição “ganha-ganha” guarda algumas similaridades com o conceito de externalidade. A externalidade é aquele prejuízo (externalidade negativa) ou benefício (externalidade positiva) aferido por um ator econômico sem que este tenha participado da ação que o originou (COASE, 1960; BAUMOL, 1972). Esse pode ser o caso, por exemplo,

contempla todo o conjunto de clientes daquele fornecedor, e, para o comprador, todo seu conjunto de compras (e de clientes). Consequentemente, pode ser interessante a adoção de uma política de relacionamentos “ganha-perde” / “perde-ganha” localizados, mas que garanta um saldo final positivo para a organização. Fornecedores podem aceitar prejuízos em relações onde aprendam e ganhem em outras relações. Compradores, por sua vez, podem pagar a mais para determinado fornecedor e passar a impor como padrão a outros fornecedores (de serviços semelhantes ou mesmo distintos) o que resultar daquela relação (DIMATTEO, 2010; COX *et al.*, 2004).

de uma díade que se vale de um ambiente tributário favorável para avançar sobre seus competidores (PORTER, 1990; DEMING, 1997). No entanto, por definição, a externalidade é originada fora da díade e não é deliberada. Assim, não está no escopo do presente trabalho.

- 2.3. A segunda forma de alcançar a relação aqui estudada é pela superação das fronteiras eficientes, o que pressupõe a coordenação deliberada entre as partes, isto é, colaboração (vide tópico 3.3.7), ajustes e aprendizado (vide tópico 3.3.8).
3. O desempenho final pode aumentar com o tempo, mas também pode diminuir. Na expansão considera-se que uma subdimensão de desempenho pode ser sacrificada (seu resultado é inferior), contanto que se averigüe uma elevação na fronteira de desempenho (CHOL *et al.*, 2011). Na contração, idem: a melhoria em determinada subdimensão não garante que o conjunto melhorou. Por exemplo, o fornecedor pode estar vendo seu fluxo de caixa tornar-se mais incerto, com diminuição da receita, mas com um aumento suficiente da margem de lucro para reacomodar um novo modelo de negócio.
4. Não faz sentido encarar a posição “ganha-ganha” como estática. A fronteira eficiente não é uma medida absoluta, mas deve ser comparada com o mercado e a competição ali exercida no decorrer do tempo. Por exemplo, COX *et al.* (2004) e COX (2004) alertam que um aumento de custos e diminuição da funcionalidade por vezes podem ser aceitos. Embora tal situação caminhe na direção oposta ao ideal, basta que os concorrentes estejam perdendo relativamente mais no mesmo período – como nos casos da recente proibição dos navios cargueiros da Vale, que estão afetando especialmente sua entrada na China, mas não seus concorrentes (CIARELLI & GUIMARÃES, 2012, disponível em: <http://goo.gl/DvOk4>, consultado em 05 de março de 2012). Sendo assim, é razoável supor que a dinâmica competitiva irá pressionar pela corrosão de ganhos ao longo do tempo (DYER & HATCH, 2006; HAYES *et al.*, 2008; SLACK *et al.*, 2008; GHEMAWAT, 1991; PETERAF & BARNEY, 2003). Reforça-se, portanto, a correlação entre aprendizado e melhoria contínua ao conceito de “ganha-ganha”, para que se mantenha a posição superior (i.e. o ganho).
- 4.1. Tome-se o caso ilustrado pela Figura 23, que suprime a questão dos riscos para simplificar a discussão (como em PETERAF & BARNEY, 2003). Uma díade no momento t_0 estava equiparada com a melhor oferta do mercado: tanto o fornecedor obtinha lucros unitários idênticos, como o benefício líquido para o

comprador era o mesmo do melhor concorrente. No ciclo seguinte ($t_0 + 1$), no entanto, ambas as partes da díade passaram a estar em clara desvantagem, muito embora os resultados absolutos tenham melhorado. Isso porque, embora o preço cobrado pelo melhor fornecedor seja mais alto, ele consegue concomitantemente gerar maiores lucros para o fornecedor ($\$40 \times \30) e maior benefício líquido para o comprador ($\$65 \times \45).

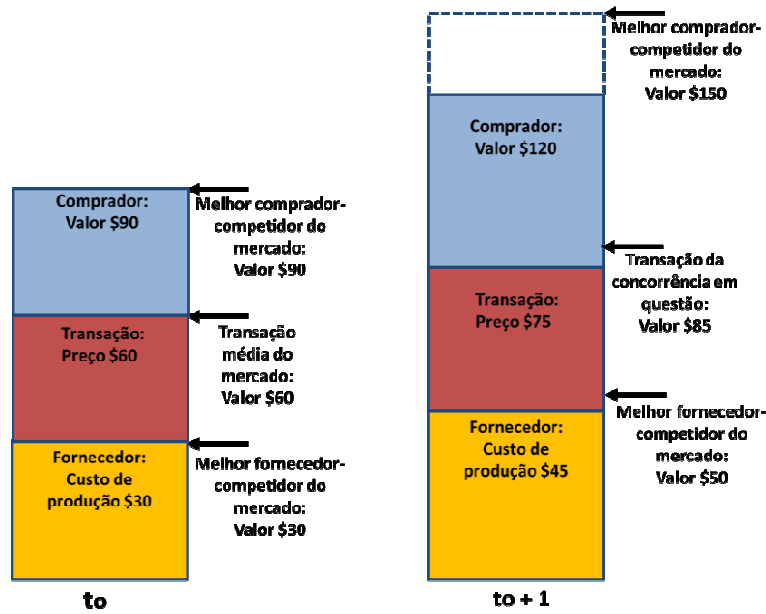


Figura 23 - Ganhos frente à concorrência. Adaptado de PETERAF & BARNEY (2003)

4.2. Essa resolução consideravelmente forte para o “ganha-ganha” (“ou você é o melhor, ou você está no “ganha-perde”, “perde-ganha” ou “perde-perde”) aponta para a necessidade de buscar-se sempre o “melhor uso para o dinheiro” (“bestvalue for money”, COX *et al.*, 2004) da concorrência capitalista darwiniana (HAYES *et al.*, 2008). Se a díade não está na fronteira – quando há intensa colaboração para que se mantenham nesse patamar –, as partes se sentirão estimuladas a dissolvê-la, se possível, e juntar-se com alguém de maior potencial (COX *et al.*, 2004). A dissolução da díade para uma oferta superior nem sempre é tarefa simples, como se discutirá no tópico sobre especificidade de ativos e dependência econômica (3.3.3). Além disso, mesmo que o acoplamento e desacoplamento de díades fossem feitos sem qualquer fricção, volta-se ao ponto de BARNEY & PETERAF (2003). Os autores colocam que não é o caso do comprador buscar o melhor fornecedor competidor. O valor que seu concorrente está sendo capaz de registrar (\$150) diz respeito àquela oferta, mas também à sua estrutura (vide o tópico 3.1.1.2 – Funcionalidade).

Esse ponto aponta para as infinitas possibilidades de desempenho e resolução de problemas que a díade consegue suportar (HÅKANSSON *et al.*, 2010). Se for considerado que há igualmente inúmeras estratégia de posicionamento de oferta na fronteira eficiente (KIM & MAUBORGNE, 2005), então a condição forte inicialmente proposta para o “ganha-ganha” perde força²².

5. Há o processo de criação de valor – descrito anteriormente –, mas há também o processo de apropriação de valor. Mecanismos de apropriação de valor são, portanto, importantes na discussão (McIVOR, 2005; COX *et al.*, 2004). A questão de fato relevante é quando os ganhos são compilados e finalmente aferidos pelas partes, pois entram em jogo questões de poder (COX *et al.*, 2004; COX, 2004; HUXHAM & BEECH, 2007; também PFEFFER & SELENICK, 1978).

A Figura 24 é uma representação hipotética dos pontos 1 a 5, colocados anteriormente. Nela, buscou-se ilustrar a dinâmica: da compensação de subdimensões de desempenho; da criação e retração do valor ao longo do tempo; de reposicionamento dinâmico na fronteira, seja capitaneado pela empresa seja pela melhor díade concorrente²³; e de reposicionamento da díade no tempo através da apropriação assimétrica de valor.

No deslocamento pelo gráfico, os espaços verde e azul demonstram o espaço de dominação no deslocamento. Só haverá partilha perfeita se mantido o ângulo de 45°. Se os ângulos resultarem retos (90°), os resultados são totalmente apropriados assimetricamente: o comprador passa a ter mais funcionalidade, custos reduzidos e/ou menores riscos sem que o fornecedor ganhe nada; Ou o fornecedor ganha mais receita, aumenta sua rentabilidade e/ou diminui os riscos sem que isso implique benefícios proporcionais ao fornecedor. Mas se a posição posterior resultar em um ângulo obtuso (entre 90° e 180°) ou reentrante (180° a 360°), proporcionalmente ganhos foram apropriados à custa da contraparte. Ou seja, houve sacrifício da posição anterior para alguma das organizações.

²² Vale também lembrar que o conceito de valor e risco não são ancorados no rigor contábil dos custos e dos preços e que há dificuldades em isolar a contribuição de um fornecedor ou um comprador para o resultado final da organização (tópico 3.1). A fronteira eficiente e a comparação entre díades, portanto, é uma ferramenta apenas analítica.

²³ Nada impede que a melhor díade concorrente contenha uma das partes em questão (o prestador fornecendo para outro cliente, ou o cliente sendo fornecido por um prestador equivalente).

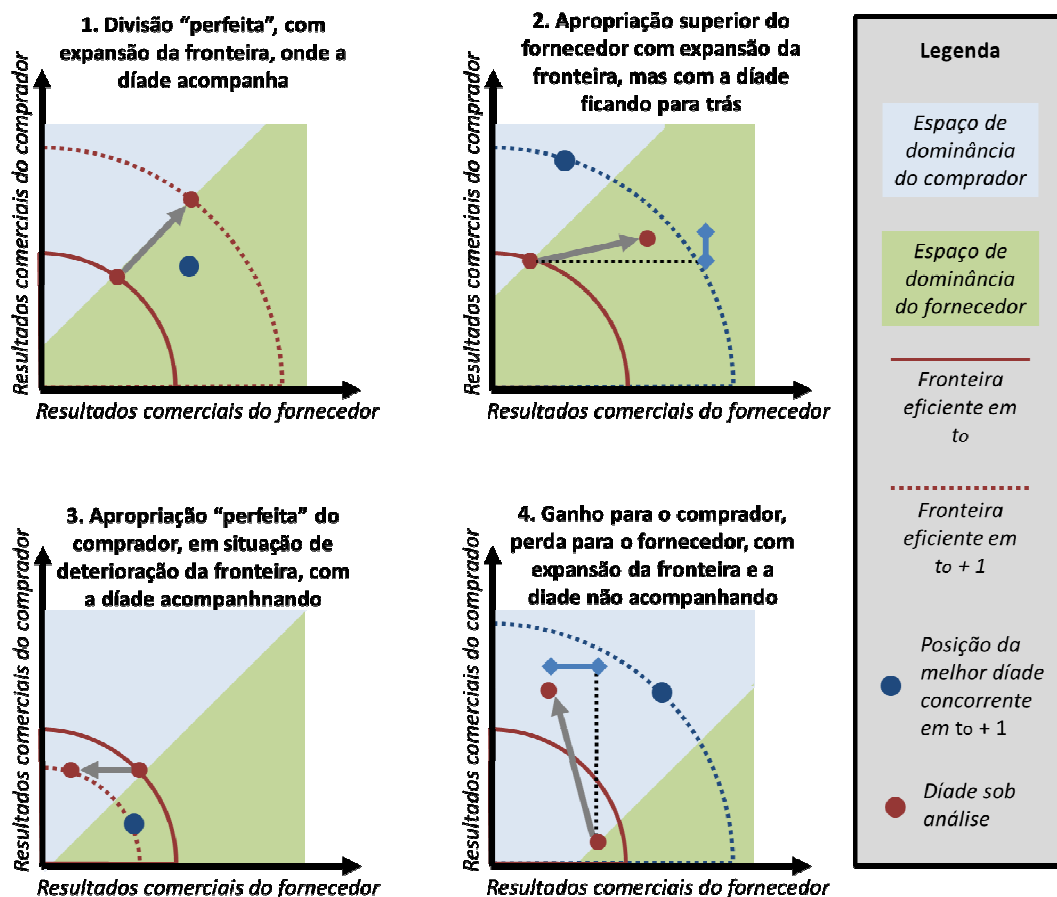


Figura 24 - Exemplos de apropriação de resultados entre comprador e fornecedor e movimento da fronteira de ganho

Pela Figura 24²⁴ o que é então a situação "ganha-ganha"? Como se apontou, a situação "ganha-ganha" é aquela em que há vantagens líquidas. A distância entre as isoquantas da díade e a segunda melhor díade concorrente indica, para determinado momento, o benefício líquido que existe "em jogo na mesa" (vide também PETERAF & BARNEY, 2003). O "ganha-ganha" da díade (ponto vermelho) precisa, portanto, respeitar duas condições: estar em uma isoquanta superior e precisa estar dividindo os ganhos. Tal situação está ilustrada na situação 1, somente. Nas situações 2 e 4, não há "ganhos" para serem divididos. E na situação 3, a díade está na mesma situação que a concorrência, mas todos os ganhos (nesse caso, a amortização das perdas) foram tomados pelo comprador.

²⁴ Agradeço a determinante contribuição do Prof. Adriano Proença na construção da referida figura.

3.3. Conceitos básicos das relações diádicas

Os subtópicos a seguir buscam cobrir as formas com que ganhos são gerados e apropriados, apresentando os conceitos básicos e comuns às diversas correntes da literatura, como os dois tópicos anteriores e a seleção de bases teóricas (discutida no capítulo 2) apontaram. Como se discutirá no capítulo 4, apesar do “terreno comum”, as correntes teóricas divergem quanto à importância relativa de cada um, com algumas ainda ignorando parcialmente alguns construtos.

Obviamente, às organizações não é possível saber de antemão se determinado contrato e a relação que suporta resultarão nos resultados que deseja (HÅKANSSON *et al.*, 2010; WILLIAMSON, 1986). Há um conjunto de forças que influencia o resultado. A revisão bibliográfica destaca:

- O equilíbrio de poder (COX *et al.*, 2004)
- A estabilidade/instabilidade do mercado e das tecnologias (BELLANTUONO, 2000, apud. FORGIONI, 2009; WILLIAMSON, 1996; COUSINS *et al.*, 2008; TUNSTALL, 2007; POWER *et al.*, 2005)
- O ajuste (*fit*) entre empresas (DOUMA *et al.*, 2000; CROPPER *et al.*, 2008)
- A presença anterior de confiança entre as partes (LEE & CAVUSGIL; 2006, BLOMQVIST *et al.*, 2005)
- O ambiente institucional em que ocorre a relação, isto é o conjunto de regras que define e limita as escolhas abertas aos indivíduos, como é o caso das instituições judiciárias, econômicas, sociais, etc.(WILLIAMSON, 1996; NORTH, 1997; ZYLBERSZTAJN & SZTAJN, 2005)
- A natureza do serviço transacionado (LOVELOCK & GUMMENSEN, 2004; ZEITHALM, 1981; HENNART, 2008).

A Figura 25a seguir ilustra uma síntese entre os conceitos identificados no decorrer deste tópico.

Em linhas gerais: há pressupostos iniciais sobre o comportamento humano (oportunismo e racionalidade limitada) e sobre o estado das coisas nas relações um-para-um (ameaça moral, seleção adversa, informações assimétricas e contratos incompletos). Eles se manifestam de formas particulares de acordo com o macroambiente institucional e cultural, mas estão sempre presentes nas relações de negócio

(WILLIAMSON, 1976, 1996, 2005). Em conjunto, influenciam o que se passa “dentro das transações” (o que HÅKANSSON *et al.*, 2010 descreve como a interação, vide o tópico 4.4 para sua caracterização): o *design* contratual, a importância relativa da díade para cada uma das partes, a coopetição (a tensão entre colaborar e competir com outrem, ou seja o estilo relacional adotado pelas partes) e a confiança.

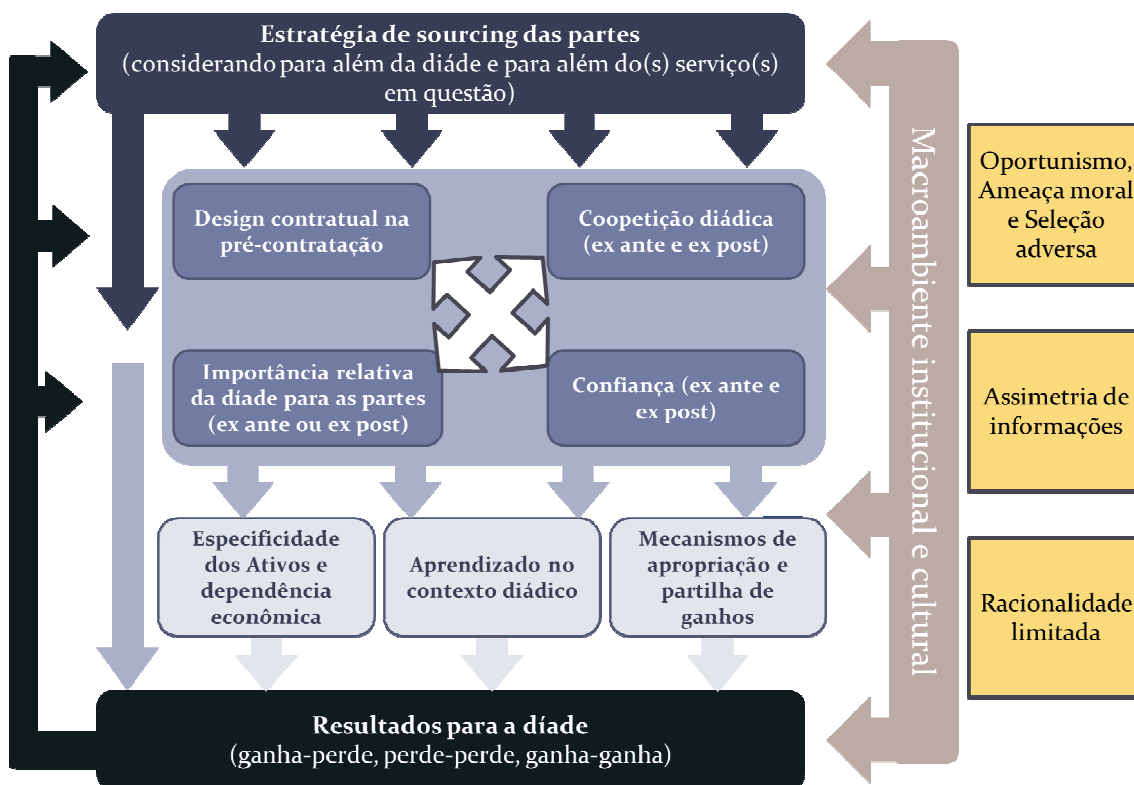


Figura 25 - Relacionamento entre construtos da pesquisa, com destaque para seu objeto

Essas quatro forças interagem – e de tal forma que nem sempre são claras as relações de causalidade, como se exporá mais à frente – e todas acabam por gerar os resultados que a díade irá aferir. Essa aferição pode ser nos termos de um jogo de soma zero, ou um jogo de soma não-zero. Para tanto, dois construtos se colocam: o aprendizado interorganizacional e os mecanismos de apropriação e partilha de ganhos. Outro resultado importante das relações é a dependência que se forma entre as partes e a dependência, mútua ou unilateral, que daí decorre (COX *et al.*, 2004; BRENNMAN & TURNBULL, 1999; WILLIAMSON, 1996).

Como já se argumentou, o resultado aferido pela díade não será integralmente correlacionado aos mecanismos aqui ilustrados: muitas outras forças estão em jogo, incluindo respostas dos mercados, a evolução das tecnologias, questões regulatórias, e, principalmente, outras díades. A partir dos resultados aferidos, ajustes podem ser feitos na estratégia de *sourcing* das partes. Idealmente, as partes buscam ajuste entre

a estratégia e o conjunto descrito (DOUMA *et al.*, 2001). A seta saindo da estratégia de *sourcing* para além do diagrama ilustra que o universo aqui representado não busca ser exaustivo no conteúdo de decisões da estratégia (que passa, por exemplo, pela definição do que fazer e o que comprar).

3.3.1. O papel desempenhado pelos contratos

Aludindo ao questionamento de PLIMPTON (2007), a primeira pergunta que pode ser feita é: “por que não passar por cima de todas as complicações, papeladas e burocracias e simplesmente escrever o tal programa, realizar o tal *Buffet*, ou construir o maldito prédio? Por que se preocupar com um contrato?” (PLIMPTON, 2007, p. 97). As razões são diversas, mas antes é pertinente esquadrihar o que se entende por contrato.

Do ponto de vista jurídico, “contrato” denominará somente o acordo firmado nos ritos previstos pelo ordenamento legal (COLLINS, 1999). Para essa tradição, contrato é “todo fato jurídico consistente em declaração de vontade, a que o ordenamento jurídico atribui os efeitos *designados* como queridos, respeitados os pressupostos de existência, validade e eficácia impostos pela norma jurídica que sobre ele incide” (AZEVEDO, 2000, apud. FORGIONI, 2009). Na visão de DIREITO (2007), o contrato traduz uma operação econômica sendo o meio adequado para a circulação de riquezas, embora o autor reconheça que não seja o único. A obrigação imposta por um contrato é uma convenção acordada pelas partes para que elas deem, façam ou não façam determinada coisa. É, dessa forma, um aparelho bilateral que visa criar, modificar ou extinguir uma obrigação (DIREITO, 2007; LEE & CAVUSGIL, 2006; RING & VAN DE VEEN, 1992). Basta que o conteúdo seja economicamente valorável e que movimente riquezas para que se configure um contrato. Ou nas palavras de DIREITO (2007): “onde não há operação econômica, não há contrato” (p. 9).

Para SZTAJN *et al.* (2005), “a essência econômica do contrato é o de promessa. Para que os indivíduos realizem investimentos e façam surgir o pleno potencial das trocas através da especialização, faz-se necessária a redução nos custos associados a riscos futuros das promessas” (pp. 103-104). Contratos reduzem custos e riscos de forma *ex ante* ao exercitar nas partes as questões que podem causar problemas futuramente. No momento *ex post*, têm a função de forçar os acordos e cobrá-los judicialmente se necessário (MACNEIL, 1978; LEE & CAVUSGIL, 2006).

Segundo DIREITO (2007), o instrumento serve fundamentalmente como provedor inabalável de segurança aos contratantes. O que motiva as partes a buscarem o contrato, segundo POPPO & ZENGER (2002), MACAULEY (1963), PLIMPTON (2007) e LEE & CAVUSGIL (2006), passa por mais alguns propósitos: pela construção de um entendimento compartilhado sobre como a transação futura deverá ocorrer, o que mitiga riscos; pelo direito dos produtos comerciais que aquela relação pode vir a gerar; e de forma mais geral, para se precaver de quaisquer problemas inesperados e responsabilizações inadvertidas que possam vir a acometer a relação. “Sempre que há a possibilidade de uma parte estar supondo algo que a outra parte pode presumir de outra forma, há potencial para o conflito” (PLIMPTON, 2007, p. 14).

LLEWELLYN (1931, apud. WILLIAMSON, 1996) foi quem primeiro estabeleceu a noção do contrato como um quadro conceitual de trabalho (*contract as a framework*). Para o autor, um contrato raramente irá refletir a real relação de trabalho entre as partes, o que de fato se desenrola entre elas. Mas o contrato “permite uma indicação bruta em torno da qual essas relações variam, um guia pontual em caso de dúvidas e uma norma de apelo definitivo quando as relações de fato cessam de funcionar” (LLEWELLYN, 1931, p. 737, apud. WILLIAMSON, 1996).

Operacionalmente, para WILLIAMSON (1996), contrato é “um acordo entre um comprador e um fornecedor em que os termos da troca são definidos por uma tríade: preço, especificidade do ativo e salvaguardas. (Assim assume-se que quantidade, qualidade e duração são todas especificadas)” (p. 377). MIGUEL NETO (2010) aconselha pela descrição do objeto do contrato da forma mais minuciosa possível, sob pena de ser adotada a regra do art. 601 do Código Civil. O artigo provisiona: “Não sendo o prestador do serviço contratado para serviço certo e determinado, entender-se-á que se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com as suas forças e condições”.

CLICK & DUENING (2005) descrevem os termos que devem constituir um contrato de *outsourcing*. São eles: escopo do trabalho; SLAs; modelo de precificação; duração do contrato, governança do contrato (gestão do desempenho e das mudanças); direitos de proteção e desenvolvimento de propriedade intelectual; questões (legais) específicas do setor; circunstâncias de finalização do contrato; o processo de transição das atividades entre cliente, fornecedor e/ou futuro fornecedor.

O descumprimento contratual estratégico permite assim análises de custo-benefício. Dessa forma, se o custo de monitoramento é menor que o custo de obedecer à legislação, a não-obediência seria a decisão mais sensata. Contudo, esse cálculo não deve ser feito de forma extremamente imediatista. Afinal, os custos de reputa-

ção, de futuras repressões regulatórias e o escalonamento de multas devem ser levados em conta (DIMATTEO, 2010).

No decorrer da atividade econômica haverá aqueles “riscos típicos”, inerentes à natureza do negócio. Mas haverá também aqueles riscos imponderáveis, de caráter extraordinário e razoavelmente imprevisível pelos agentes ativos e probos do mercado. FORGIONI (2009) coloca que a caracterização do que é um risco imponderável pelo sistema jurídico “sempre foi questão tormentosa” (p. 138). O Código Civil estabelece que na ocorrência de um evento gerador de onerosidade excessiva para uma parte, o contrato deve liberá-la de suas obrigações e o vínculo deve ser desfeito, caso não se chegue a acordo para modificação dos termos contratuais.

Uma vez caracterizados, resta identificar a capacidade dos contratos em suportar uma relação de partilha de ganhos. Na literatura, as vinculações diretas entre contratos com os resultados aferidos são raras. Há, por outro lado, uma vasta literatura que relaciona contrato e confiança. BLOMQVIST *et al.* (2005) faz as seguintes identificações:

- Contratos como antecedentes da confiança (BARNEY & HANSEN, 1994, apud. BLOMQVIST *et al.*, 2005). Para POPPO & ZENGER (2002) isso acontece, quando os contratos são devidamente bem elaborados. Mas atentam BLOMQVIST *et al.* (2005) “isso pode ser facilmente esquecido, pois quando um contrato está funcionando bem, ele não será, na verdade, referenciado ou imposto” (p. 501). JOHNSTON & SLAUGHTON (2009) apontam que, para contratos estratégicos, contratos devem ser ajustados. Para os autores, o melhor contrato é aquele que reembolsa os custos do fornecedor e partilha riscos e ganhos;
- Contratos como resultados da confiança (SAKO, 1994, apud. BLOMQVIST *et al.*, 2005). É o caso dos exemplos descritos por DIMATTEO (2010) e AGHION *et al.*, 2001. Aqui ocorre a construção gradual de uma aliança estratégica através do estabelecimento de uma sequência de contratos discretos seguida de um acordo por colaboração contínua. Nesse esquema, as partes podem testar as capacitações e a confiabilidade mútuas antes de entrarem em um acordo de longo prazo;
- Contratos e confiança como mecanismos complementares para controle da relação (BRADACH & ECCLES, 1991, apud. BLOMQVIST *et al.*, 2005; POPPO & ZENGER, 2002). Não deve ser desconsiderado que contratos amplos cobrirão a gama e a severidade dos riscos ao qual a díade pode vir a estar submetida,

bem como colocarão penalidades suficientes para salvaguardar problemas de risco moral. E quando estes se mostram incompletos, a governança relacional se ocupa em cobrir lacunas (POPPO & ZENGER, 2002). Os autores não descartam a contribuição inversa: a governança relacional pode também impactar no refinamento de contratos. LUO (2002) constata que contratos e cooperação interagem um com o outro e contribuem significativamente para o desempenho da relação (o autor estudou *joint ventures*). Ademais, o autor também apontou que, apesar de importantes, contratos veem sua contribuição minguar ao longo do tempo, enquanto a cooperação mantém um efeito constante.

- Contratos e confiança como mecanismos alternativos (mutuamente excludentes) para o enfrentamento dos riscos da relação (BATENBURG *et al.*, 2000, apud. BLOMQVIST *et al.*, 2005; GULATI, 1995). A contratação relacional requer níveis crescentes de confiança, pois é dependente de cooperação, da troca de conhecimento entre as partes e dependência entre as partes (MACNEIL, 1983);
- Contratos como impeditivos para a construção da confiança, ao gerarem desconfiança no momento da contratação (MACAULEY, 1963) ou no momento de uma revisão (BLOMQVIST *et al.*, 2005). Para essa corrente, “na presença da governança relacional, contratos formais são, no melhor dos mundos, um gasto desnecessário e, no pior, são contraproducentes” (POPPER & ZENGER, 2002, p. 708). JOHNSTON & SLAUGHTON (2009) identificam que contratos com penalizações rígidas são contrários à construção de confiança.

Para BLOMQVIST (2000), todos os casos apontados acima podem ser válidos dependendo das circunstâncias da relação em questão. Concluem os autores que tanto os contratos como a confiança possuem um papel essencial na geração de relações. Obviamente, se sozinhos, contratos são insuficientes (KERN & WILLCOCKS, 2000). Além disso, contratos são inócuos no efetivo desenvolvimento de fornecedores e outras capacitações diádicas (LACITY, WILLCOCKS & ROTTMAN, 2008).

3.3.2. Racionalidade limitada, Contratos incompletos, Oportunismo, Assimetria de informações, Ameaça moral e Seleção adversa

O conjunto de conceitos acima enunciados segue a proposta mais “clássica” – a da Economia dos Custos de Transação, e em grande parte também pela Teoria da

Agência – podendo ser encontradas em textos como WILLIAMSON (1975, 1996, 2005), MILGROM & ROBERTS (1990, 1992), TEECE (1976); KLEIN *et al.* (1978) e também em textos de direito comercial, como FORGIONI (2009) e COLLINS (1999).

WILLIAMSON (1996) diferencia três tipos de racionalidade, a hiperracionalidade (ou a do tipo forte), a racionalidade semiforte e a racionalidade fraca. As duas últimas reconhecem a racionalidade como limitada (*bounded rationality*). A Economia dos Custos de Transação adota uma perspectiva semiforte. Assim, contratos inteiramente completos são inalcançáveis, mas não impedem os agentes de aprenderem e prevenirem ameaças futuras e construirão contingências para tais durante a relação contratual. Nas palavras de SIMON (1997), somos intencionalmente, mas apenas de forma limitada, racionais.

A contribuição de SIMON (1997) é perceber que qualquer alternativa que vier a ser escolhida e executada nunca permitirá um alcance completo ou perfeito dos objetivos, mas é meramente a melhor solução disponível nas circunstâncias em que foi desenvolvida. A situação do ambiente inevitavelmente limita as alternativas que estão disponíveis, e dessa forma determina um máximo para o nível de cumprimento do objetivo possível. Mas o próprio processo de escolha (SIMON, 1997) e suas pressões temporais (SIMON, 1997; MILGROM & ROBERTS, 1992) afasta o resultado de qualquer solução ótima. O resultado, no contexto das relações interorganizacionais, dessa condição se faz sentir no momento *ex ante*, como colocado na passagem seguinte:

“Uma contratação será incompleta quando (1) nem todas as futuras contingências relevantes podem ser vislumbradas, (2) os detalhes de uma contingência futura são obscuros, (3) um entendimento comum sobre a natureza das contingências futuras é inalcançável, (4) um entendimento comum e pleno sobre as adaptações apropriadas a futuras contingências é inalcançável, (5) as partes são incapazes de concordarem sobre qual evento contingente se materializou, (6) as partes são incapazes de concordarem sobre qual adaptação a uma contingência existente de fato corresponde àquelas previstas em contrato, (7) ainda que ambas as partes estejam totalmente informadas sobre a contingência ocorrida e a adaptação que foi feita, terceiros (por exemplo, tribunais) podem não estar inteiramente informados sobre nenhum destes, onde disputas dispendiosas entre partes bilateralmente dependentes podem surgir.” (WILLIAMSON, 1996, p. 378).

Dessa forma, para WILLIAMSON (1996), MILGROM & ROBERTS (1992) e FORGIONI (2009), é necessário reconhecer que todos os contratos são inexoravel-

mente incompletos. WILLIAMSON (1996, 2005) e HENNART (2008) vão além e colocam que o propósito guia das organizações é economizar em termos de racionalidade limitada e que, por esse motivo, a governança *ex post* é central na agenda acadêmica e econômica. NICITA & SCOPPA (2005, apud FORGIONI, 2009) definem um contrato completo como aquele que “estabelece, para cada possível situação atual e futura, as obrigações recíprocas das partes quanto às prestações e pagamentos” e “o respeito a essas obrigações (*enforcement*) é assegurado pela capacidade de verificação de uma autoridade externa (um juiz ou tribunal) e pela possibilidade de impor às partes eventualmente inadimplentes” (p. 17).

A incompletude inerente aos contratos (PLIMPTON, 2007; MILGROM & ROBERTS, 1992; WILLIAMSON, 1996), porém, não é necessariamente associada somente a custos, pois permite algumas oportunidades. Sobretudo, a ambiguidade permite que os acordos sejam fechados: a linguagem inflexível não daria conta dos desenvolvimentos possíveis de ocorrer em relações de longo prazo (DIMATTEO, 2010; ACHION *et al.*, 2001).

MACAULAY (1963) levantou empiricamente a relação entre comportamento e compreensão entre o acordo. Para o autor são as possíveis posturas-arquétipos: as partes planejam e explicitam como irão se comportar (postura explícita e cuidadosa); as partes possuem um entendimento comum, ainda que tácito sobre o acordo ou alguma questão subordinada (postura por acordo tácito); as partes identificam determinada questão, dela extraem determinada compreensão, mas não a compartilha, o que torna as visões divergentes (postura de pressupostos unilaterais); e finalmente existe o caso em que uma parte, ou ambas, não percebem determinado ponto como uma questão que mereça atenção (postura de inconsciência sobre a questão). O autor retoma essa classificação para dizer que mesmo nos casos em que se percebe a questão, pode ser melhor não explicitá-la sob o risco de abrir brecha para barganhas da outra parte (MACAULAY, 2002).

Ao contrário do legalismo central – que enxerga o Poder Judiciário como o único solucionador de avenças comerciais –, GALANTER (1981, apud. WILLIAMSON, 1996) prevê que a maioria das disputas será resolvida pela evasão, ajuda mútua ou dinâmicas similares – longe, portanto, dos tribunais. As empresas também não estão desatentas a este fato. Não raro se empenham em criar mecanismos visando à pacificação de avenças e controvérsias potenciais. Ou ainda:

“Ainda que algumas situações possam ser geridas mediante a utilização de mecanismos de adequação, a incompletude do contrato torna-se relevante quando ne-

nhuma cláusula contratual oferece resposta ótima aos eventos supervenientes. Nesse caso, a única possibilidade é a renegociação dos termos do acordo” (BELLANTUONO, 2000, p. 75, apud. FORGIONI, 2009).

Esses dois mecanismos (pacificação e renegociação), contudo, esbarram em duas limitações: primeiro que a própria capacidade em prever e desenhar esses mecanismos é igualmente limitada pela racionalidade dos envolvidos; segundo que, na eventualidade de valerem, haverá a força de barganha de cada lado (MILGROM & ROBERTS, 1992; FORGIONI, 2009; WILLIAMSON, 1996).

Como os mercados ou as tecnologias não permanecem estáticos (CHRISTENSEM & KAUFMAN, 2008; GHEMAWAT, 2007; POWER *et al.*, 2006), o contrato incompleto irá expor as partes ao risco de suportar os efeitos de uma situação não prevista, e em muitos casos já não mais economicamente interessante como outrora (BELLANTUONO, 2000, apud. FORGIONI, 2009). Assim, a incompletude do contrato permite mais facilmente comportamentos oportunistas durante a execução do que seria provável em um contrato mais completo. Ainda, no caso de uma disputa em torno de um contrato incompleto, é menos provável que as partes cheguem a uma resolução amigável. O contrato tenderá a ser “completado” pelos tribunais (DIMATTEO, 2010).

O oportunismo não deve ser confundido com o interesse egoísta. Oportunismo é interesse egoísta com malícia (WILLIAMSON, 1996). Inclui, portanto, esforços para induzir ao erro, enganar, confundir. O interesse egoísta puro é o comportamento esperado de indivíduos quando em um jogo de regras estabelecidas obedecidas por eles (WILLIAMSON, 1996). O oportunismo visa identificar todas as oportunidades que podem ser utilizadas para favorecer a parte, mesmo que em detrimento dos demais (WILLIAMSON, 1996, 2005; TEECE, 1976; MILGROM & ROBERTS, 1992).

Oportunismo inclui o informe deturpado de posições (seja inflando-as ou as depreciando), retenção de informações, utilização de conhecimentos superiores da lei no que diz respeito à validade de termos específicos do contrato, e o uso deliberado de linguagem vaga ou ambígua (DIMATTEO, 2010; WILLIAMSON, 1996). Há também uma forma de oportunismo mais preñha em implicações: aquela em que determinada parte negocia fomentando sua contraparte a incorrer em custos específicos à transação. Torna-se então possível à parte oportunista explorar sua ciência dos custos já afundados pela contraparte (vide tópico 3.3.3) para obter um acordo mais favorável (DIMATTEO, 2010; COX *et al.*, 2004).

É também possível que uma parte negocie com o objetivo de influenciar uma contraparte ao ponto, inclusive, de relevar informações sigilosas. “Uma surpreendente quantidade de informação confidencial pode ser necessária para que se estabeleça um contrato” (DIMATTEO, 2010, p. 760). Resta à vítima a contenção via estabelecimento de um “contrato para negociação”, onde se estabelecem acordos de confidencialidade que impeçam revelações para terceiros. Na ausência desse contrato, a parte oportunista pode ameaçar revelar informações se não tiver suas exigências atendidas.

Um prêmio pode ser ofertado ao fornecedor para que ele permaneça se comportando de forma não oportunista ao longo do tempo. Tal prêmio, em valor presente, deve ser maior do que os potenciais ganhos em trapacear e ter eventualmente o contrato encerrado – tal como presumido por ambas as partes (KLEIN *et al.*, 1978; KLEIN & LEFFLER, 1981). O prêmio pode ser pensado como um “pagamento de seguro”. Se a traição da promessa puder ser antecipada, das duas uma: ou o prêmio adequado será pago de modo a evitá-la, ou, caso o prêmio seja muito custoso, a transação não ocorrerá. Mesmo assim, o prêmio é ineficaz em impedir o oportunismo na última rodada (i.e. na última repactuação do contrato), pois não há perspectivas de negócios futuros (KLEIN *et al.*, 1978; GIBBONS, 2005; WATT, 2005). Nesse caso, a única solução é apelar para perdas na reputação (WATT, 2005).

Sem cláusulas que prevejam ajustes futuros, contratos muito rígidos podem ser explorados por uma parte oportunista que deseja terminar a relação prematuramente (DIMATTEO, 2010; WILLIAMSON, 1996). De forma geral, cláusulas simples são mais apropriadas para empreendimentos com propósito único, como um projeto (de construção civil) (DIMATTEO, 2010). Uma abordagem que privilegie termos abertos e vagos pode relegar poderes indevidos ao provedor: diante de qualquer ponto não previsto inicialmente, é ele que está em condições de exigir cobranças adicionais. O mesmo se aplica à melhoria da infraestrutura do serviço a ser prestado, que não ocorrerá a menos que haja uma “adequada” compensação (DIMATTEO, 2010).

Outro comportamento oportunista passa pelo uso calculado dos custos de acionamento jurídico, que contabiliza as dificuldades, a imprevisibilidade da disputa e a tendência do acordo, quando favorável, não cobrir todos os danos causados pelo descumprimento (MILGROM & ROBERTS, 1992). Os juízes podem ser persuadidos em função dos esforços empreendidos pelos litigantes na defesa de suas causas. Essa persuasão será suscetível, portanto, ao “investimento em pesquisa jurídica, contratação de advogados talentosos, argumentação jurídica mais bem formulada” (o chamado “modelo de Goodman”, vide SZTAJN & GORGA, 2005, p. 160). Com isso dito, sa-

be-se que a parte com menos recursos, mesmo inocente, tenderá a adotar uma posição mais complacente durante as negociações. Levando tais custos em conta, as partes em um contrato de longo prazo tenderão a restringir as chances de inadimplemento no momento em que fecham o acordo (MILGROM & ROBERTS, 1992). Assim, reforçam-se as dificuldades para se levar disputas ao tribunal ou à arbitragem, com as partes preferindo um ordenamento privado (HARRIS & VELAJANOVSKI, 1986, apud. FORGIONI, 2009; WILLIAMSON, 1996).

Dessa forma, a morosidade – um problema crônico e natural ao Judiciário (brasileiro) (PINHEIRO, 2005) – é agravada através do uso oportunista por firmas, indivíduos ou mesmo o governo, interessados não no pleito de seus direitos, mas na postergação do cumprimento de suas obrigações (PINHEIRO, 2005). Mesmo que o resultado do litígio seja previsível – pois o contrato é inteiramente especificável – a ameaça de atrasos na produção durante o litígio pode ser um mecanismo de barganha suficiente (KLEIN *et al.*, 1978). Para os autores, esse comportamento pode ser esperado mesmo que a manobra seja ilegal e sujeita a severas punições nos tribunais.

Não obstante, o egoísmo e o oportunismo são tomados pelo sistema econômico como características naturais da empresa, refletindo em comportamentos que por vezes deve ser tolerados e, em outras, evitados ou proibidos pela ordem jurídica (FORGIONI, 2009; DIMATTEO, 2010, aponta que na *common Law* das tradições anglo-saxãs não existe essa proteção). Segundo FORGIONI (2009), o crivo quanto à permissividade está nas implicações geradas por tais ações: se danosas a outras partes, devem ser coibidas.

Como coloca FORGIONI (2009), o Direito não pode obrigar alguém a não ter lucro (ou prejuízo), mas apenas exigir que se aja conforme os parâmetros da boa-fé objetiva, “levando em conta as regras, os princípios e as legítimas expectativas da outra parte” (p. 93). Boa-fé não deve ser confundida com altruísmo exacerbado ou algo semelhante (FORGIONI, 2009), mas significa que o agente teve intenção de proceder com lisura ou que não tinha conhecimento de algum fato que limitasse sua ação (DIREITO, 2007). O Direito assume que contratos requerem boa-fé objetiva, o que significa que o sujeito não apenas agiu de boa-fé (subjetiva), mas também foi capaz de exteriorizar sua intenção de agir de boa-fé, isto é, de provar tal conduta. No Direito Comercial, as provas concretas estarão associadas aos modelos de comportamento comumente celebrados e esperados naquela “praça” (FORGIONI, 2009).

Assim, é possível anular um contrato no caso de dolo. DIREITO (2007) explica que o dolo é o erro provocado pela falácia, pela maquinação consciente para prejudi-

car a outra parte. Mas se ambas as partes agem com dolo, o contrato então não pode ser anulado. Caso um dos contratantes esteja omitindo o dolo de terceiros no momento de formação do contrato, essa omissão também se caracterizará como dolo (DIREITO, 2007).

KLEIN *et al.* (1978) colocam que a previsão de obrigações, como o uso de débitos de segurança, pode impedir o rompimento e evitar a especificação de todas as contingências e dimensões de qualidade pertinentes. Uma forma de criar situações de dependência mútua (vide 3.3.3) é a incorporação de penalidades recíprocas no acordo de aliança. Nesse esquema “se você me prejudicar, o mesmo lhe será obrigado”. São possíveis também penalidades “mais-do-que-recíprocas”, onde “se você me prejudicar, o dano a lhe ser obrigado será maior”. Segundo DIMATTEO (2010), doutrinas judiciais como a brasileira permitem cláusulas “mais-do-que-recíprocas”, colocando-se como uma forma eficiente de incentivar o desempenho, aumentando a certeza do negócio e reduzindo os custos do litígio necessários à estimação do dano.

Associados ao oportunismo estão dois outros conceitos: o de ameaça moral (*moral hazard*) e o de seleção adversa. SZTAJN *et al.* (2005) colocam serem informações de proeminente importância a se obter antes do acordo, de modo a minimizar futuras dificuldades, e durante sua execução: informações relativas aos produtos, direitos de propriedade e as ações tomadas pela contraparte. Essas informações, não obstante, não podem ser obtidas sem custo e são naturalmente assimétricas. São nessas condições que surgem a seleção adversa e o risco moral (SZTAJN *et al.*, 2005). WILLIAMSON (1996) coloca:

“Note que ambos os problemas têm origens comportamentais. A seleção adversa desapareceria se os indivíduos abertamente revelassem seus atributos reais (a ausência de oportunismo), e a ameaça moral desapareceria se o comportamento expost fosse conhecido entre todas as partes sem custo (um tipo de racionalidade limitada forte)” (WILLIAMSON, 1996, p. 15).

HOLMSTÖM & TIROLE (1989) define que a ameaça moral pode surgir quando o risco é diluído entre as partes de forma que as ações que uma parte toma confidencialmente podem afetar o resultado da relação ou a sua distribuição de probabilidade. WILLIAMSON (1996) explica que, na indústria de seguros, essa situação ocorrerá porque as pessoas, uma vez seguradas, não exercerão o mesmo grau de cuidado com o objeto segurado. Em uma definição ampla, o conceito pode ser encarado como sendo o risco quando uma parte, parcial ou totalmente isolada das consequências, se

comporta de forma diferente do que como se comportaria se estivesse totalmente exposta (MILGROM & ROBERTS, 1992).

A ameaça moral está intimamente ligada à dificuldade de disciplinar o comportamento da contraparte (SZTAJN *et al.*, 2005), o que WILLIAMSON (1996) denomina “*information impactedness*”, um fenômeno que ocorre sempre em um dos dois seguintes casos. Ou a informação é naturalmente assimétrica entre as partes, e a situação pode apenas ser revertida a um alto custo; ou é custoso arbitrar a verdadeira condição daquela informação na eventualidade das duas partes agindo oportunisticamente, mas que possuem conhecimento idêntico sobre as circunstâncias subjacentes. O autor coloca que esse problema é tratado na literatura de organizações pela introdução da supervisão, e pela teoria da agência pelo alinhamento de incentivos (vide também GIBBONS, 2005; EISENHARDT, 1989).

“É consenso entre aqueles que estudam contratos em Economia que uma fração muito relevante das informações não é observada e, entre as observadas, apenas uma pequena parcela pode ser utilizada nas instâncias judiciais” (SZTAJN et al., 2005, p. 126).

E ainda:

“Para que o problema de ameaça moral se manifeste, três condições precisam valer. Primeiramente, deve haver alguma potencial divergência de interesses entre as pessoas (...). Conflitos ocorrem frequentemente tão somente motivados pela escassez de recursos, o que faz com que o que determinada pessoa obtém é inalcançável para outra. Em segundo lugar, deve haver alguma base para trocas profícuas ou outra cooperação entre os indivíduos – alguma razão para que concordem em transacionar – que ative os interesses divergentes. Até aqui, arranjos de mercado simples dariam conta: interesses divergentes são um fator em quase todas as trocas, e ainda assim trocas são comumente bem-sucedidas sem serem importunadas pela ameaça moral. O terceiro requisito crítico é que deve haver dificuldades em determinar de fato se os termos do acordo foram seguidos e de fazer cumprir os termos do contrato. Tais dificuldades em geral surgem porque o monitoramento de ações ou a verificação de informações relacionadas são custosos ou impossíveis. No entanto, elas também podem surgir mesmo quando ambas as partes sabem que o contrato foi violado, mas tal fato não pode ser verificado por terceiros (como uma corte ou um árbitro) que teria poderes de reforço. Isso significa que a solução normal de mercado será problemática, já que as partes não estarão aptas a escreverem contratos exequíveis cobrindo todos os elementos cruciais da transação” (MILGROM & ROBERTS, 1992, p. 185).

A seleção adversa, por sua vez, ocorre em um mercado que possui produtos com heterogeneidade (o que exclui o mercado de *commodities*, ERTEL & GORDON, 2009), de forma que a informação sobre suas reais qualidades são privadas a cada fornecedor. De sua parte e como já argumentado no tópico 3.1, a transação só será interessante se o preço de venda superar os custos de produção.

“Como alternativa, o comprador compara o valor a ser pago com a qualidade esperada do bem. Se um bem for de alta qualidade, o vendedor, ciente disso, exigirá um valor alto para a transação. O consumidor, no entanto, ignorante quanto à qualidade do bem, aceita pagar um valor correspondente à qualidade esperada, que, por definição, é inferior ao valor de um bem de qualidade. Como consequência, somente os produtos de qualidade inferior seriam comercializados, sendo excluídos do mercado aqueles bens de atributos mais valorizados” (SZTAJN et al., 2005, p. 122-123).

Ranquear fornecedores antecipadamente conforme os preços cobrados tem pouco valor, já que maiores preços podem indicar prêmios maiores de assimetrias de informação – ou, como colocam KLEIN & LEFFLER (1981), uma compensação por produções mais ineficientes. Concluem SZTAJN et al. (2005) que o problema gravita em torno do fato de que todos os vendedores têm interesse em revelar uma única resposta: que seu produto é de qualidade superior. Essa situação descredita todos os fornecedores. Mas há amenizações para o problema da seleção adversa como a passagem a seguir demonstra:

Apesar de o monitoramento requerer o desenvolvimento de fontes de informação sobre a honestidade e desempenho do agente, isso não significa que é sempre necessário o empenho direto de recursos. Uma possibilidade é confiar na competição entre diferentes partes de interesses conflitantes para que construam a informação necessária. No dia-a-dia, vendedores concorrentes irão de bom grado comparar seus méritos relativos de seus próprios produtos contra os defeitos relativos do produto concorrente que o outro vendedor dificilmente enfatizaria. (...) O perigo em confiar nas informações de provedores concorrentes é maior quando eles têm interesses comuns que estão em oposição à decisão do principal [contratante]. Por exemplo, nenhum dos dois vendedores de isolamentos de amianto provavelmente enfatizaria os riscos à saúde oferecidos pelo amianto antes destes se tornarem públicos (MILGROM & ROBERTS, 1992, p. 186).

Em oposição ao *Request for Quotations* (que pede do mercado uma estipulação do preço pelo qual atenderia determinada demanda), as organizações clientes têm a prática de estabelecer *Requests for Informations* (RFIs) e *Requests for Proposals* (RFPs) (COUSINS *et al.*, 2008). A primeira coleta informações sobre determinado assunto prévio ao estabelecimento dos requisitos do contrato. Já pelas RFPs, o fornecedor realiza o *design* parcial ou completo da demanda posta pelo cliente (COUSINS *et al.*, 2008; MURRAY, 2009). Busca-se dessa forma mitigar os riscos *ex ante* associados à ignorância das capacitações do lado da oferta. POPPO & ZENGER (2003) identificam maior dificuldade na mensuração do desempenho de um serviço se a tecnologia passa por rápidas transformações.

Os custos afundados em propaganda, colocam KLEIN & LAFFERT (1981), são uma eficiente forma de reduzir o oportunismo de vendedores, pois se transformam em custos de oportunidade caso prefiram ser desonestos. Há valor na propaganda mesmo que ela não garanta um fluxo maior de clientes. Ou como coloca NELSON (1974, apud. KLEIN & LEFFLER, 1981), a propaganda repassa uma única informação relevante a seus consumidores: a de que o vendedor está fazendo propaganda. Como KLEIN & LEFFLER (1981) concluem: um produto anunciado será melhor porque ele é anunciado. Quanto maior a seleção adversa (ou quanto mais suspeitos forem os consumidores), maiores os investimentos em marcas. Ainda que isso incorra em prêmios repassados nos preços pagos – necessários para cobrir os custos afundados pelo fornecedor – o comprador saberá que está recebendo um produto de alta qualidade.

A seleção adversa é admitida pelo Direito, que não vê má-fé em certa “desonestidade” ou “esperteza” das partes durante a contratação. FORGIONI (2009) e DIREITO (2007) explicam que a presunção é a de que compradores e fornecedores são prudentes e sensatos, cabendo-lhes a avaliação dos riscos econômicos da operação. Assim, são livres para se vincular ou não a quem lhes for conveniente. Se a expectativa revelar-se posteriormente frustrada, é parte do risco do negócio e de sua atividade econômica. Isso não significa que a seleção adversa está livre de regulações. Os limites, explica FORGIONI (2009), são o que o mercado entende como abusivo²⁵. Na busca por informações, exige-se das empresas que empreguem “a diligência normal dos

²⁵ FORGIONI (2009) explica que, ao se desconsiderarem os equívocos de uma empresa que sejam frutos de erros internos de avaliação promovidos pelo empresário e seus gerentes, todas as situações de prejuízo seriam derivadas de alterações contextuais imprevisíveis, o que libertaria as partes de suas exigências contratuais. Houvesse um ordenamento jurídico neutralizador daqueles erros cometidos pelas partes mais fracas (em nome de um ordenamento social mais justo), o mercado se enfraqueceria e haveria menos incentivos para contratações.

homens sensatos e prudentes” (FORGIONI, 2009, p. 140), assim deve-se tomar a quantidade e qualidade de informações normalmente oferecidas em negociações semelhantes. Especialistas não podem alegar terem sido vítimas de erro de avaliação (DIREITO, 2007).

“Espera-se que sejam reveladas as informações importantes para a contratação, i.e., que podem influenciar a decisão de contratar ou de não contratar, bem assim impactar sua formatação básica, desde que a prestação dessas informações não implique custos irrazoáveis para a parte. A omissão, por uma empresa, de dado relevante para o negócio do qual tem ciência costuma ser entendida como contrária ao padrão de comportamento esperado do agente econômico” (FORGIONI, 2009, p. 141).

E ainda:

“Há em todo o comércio um mínimo de fraude, de insinceridade egoísta, que é considerado lícito. Toda a propaganda e reclame comerciais assentam-se nessa base: a inocente mentira dos comerciantes!” (MONCADA, 1959, apud. SZTAJN et al., 2005, p. 123).

O Código Comercial estipula o que é a informação relevante ao ato de contratação, responsabilizando o vendedor, mesmo após a entrega, por vícios e defeitos ocultos “que o comprador não podia descobrir antes de a receber, sendo tais que a tornem imprópria ao uso a que [a coisa vendida] era destinada, ou que de tal sorte diminuam seu valor, que o comprador, se o os conhecesse, ou a não comprara, ou teria dado por ela muito menor preço” (Código Comercial, em FORGIONI, 2009, p. 143).

Seguindo classificação proposta por NELSON (1970, apud. SZTAJN et al., 2005, vide também KLEIN & LEFFLER, 1981; COASE, 1937), ZEITHAML (1981) estipula uma classificação contemplando as dificuldades em medir produtos, sejam eles bens ou serviços. Quanto maiores forem as dificuldades, maior o problema de seleção adversa. KLEIN & LEFFLER (1981) colocam que tal dificuldade também está atrelada à verificação da obediência contratual por terceiros, como no caso de tribunais.

A literatura de serviço estipula como regra geral que, quanto maior for a intangibilidade do produto, maior a dificuldade em avaliá-lo. De um lado do espectro ilustrado na Figura 26 a seguir, os bens mais tangíveis podem ser avaliados antes de seu consumo, caracterizados como possuindo qualidades pesquisáveis. Passa-se por aqueles produtos que só podem ser avaliados durante ou após o ato do consumo, pos-

suindo qualidades experimentáveis. Finalmente, existem aqueles serviços intangíveis que possuem qualidades credenciáveis: mesmo após o consumo são de difícil mensuração. KOTLER & KELLER (2006, p. 399) indicam que serviços de maneira geral apresentam um maior nível de características experimentáveis e credenciáveis.

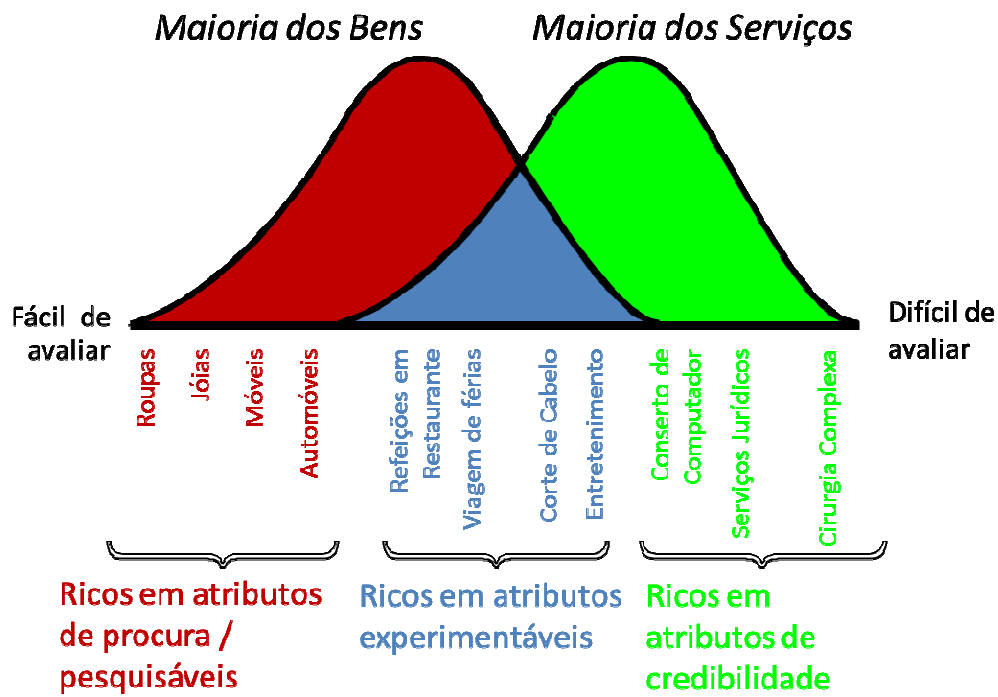


Figura 26 - Atributos e facilidade de avaliação para o continuum de bens e serviços. Fonte: ZEITHALM (1981)

Alguns tipos de serviços são extremamente difíceis de serem avaliados, seja pela dificuldade de homogeneidade na própria prestação dos serviços, pela inexistência de critérios de avaliação claros (i.e., como se medir a efetividade de uma consulta a um terapeuta) ou pela própria subjetividade do resultado, como no caso de um corte de cabelo. Por outro lado, alguns tipos de serviços possuem formas de mensuração menos complexas, como por exemplo, a disponibilidade de uma rede que é gerida por determinado prestador de serviços (ZEITHALM, 1981; COHEN & YOUNG, 2006). A indisponibilidade neste caso é diretamente visível e percebida pelo cliente e o desenvolvimento de um sistema de monitoramento da rede já garante um mecanismo efetivo de se medir os desvios da prestação de serviços frente aos níveis de serviços acordados. Há, portanto, nestes dois casos, agendas diferenciadas sobre as práticas de gestão da qualidade a serem desenvolvidas e implementadas na organização.

Sobre medições em relação à satisfação do cliente de um serviço, BEAUMONT (2006) ressalta as dificuldades inerentes ao processo:

“Atributos intangíveis são (por definição) difíceis de medir inequivocamente. Pesquisas de satisfação com os clientes são geralmente utilizadas, mas elas podem não ser confiáveis: muitas pessoas não as preenchem; algumas acreditam que os operadores serão demitidos se fizerem comentários críticos; outras, insatisfeitas com o fato de estarem sendo “pesquisadas”, podem responder jocosamente. Pode ser melhor para os gerentes que eles “gerenciem caminhando”. Ao visitar um estoque ou um helpdesk, um gerente pode ser capaz de observar se seus encarregados estão vestidos ordenadamente e perceber se estão respondendo dúvidas de forma agradável e correta.” (BEAUMONT, 2006, p. 391).

3.3.3. Especificidade dos Ativos e dependência econômica

A especificidade do ativo se define pelo grau com que um ativo pode ser acionado em usos alternativos por usuários alternativos sem sacrifício de seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1996, 2005; MILGROM & ROBERTS, 1992; KLEIN *et al.*, 1978). Para SZTAJN *et al.* (2005), um ativo é considerado específico “se uma fração relevante de seu retorno depende, para a sua realização, da continuidade de uma transação específica” (SZTAJN *et al.*, 2005, p. 127). A transação, por sua vez, será específica se as partes vierem a “depender de suas contrapartes para obter os ganhos que imaginavam por ocasião da realização do investimento” (SZTAJN *et al.*, 2005, p. 127).

Existe especificidade quando há customização de um produto ou serviço para atender a rotina de trabalho do cliente. Ou quando o cliente necessita desenvolver uma compreensão única sobre os procedimentos, abordagens e linguagem antes que consiga utilizar os serviços de determinado provedor (POPPO & ZENGER, 2002, p. 710). Se manifesta especialmente ao longo do tempo, em relações de duração estendida (MIGROM & ROBERTS, 1992; BRENNMAN & TURNBULL, 1999; FORGIONI, 2009; WILLIAMSON, 1996; BURSTOW, 1994; HÅKANSSON *et al.*, 2010; COX *et al.*, 2004; LAMMING, 1993), à medida que favorece a confiança e uma maior compreensão do negócio da contraparte.

Sem se preocupar em ser exaustivo, WILLIAMSON (1996) enumera seis tipos distintos através dos quais o fenômeno se manifesta, e que ocasionam situações ímpares:

- Especificidade geográfica – Como quando sucessivos postos de trabalho se localizam contiguamente de forma a economizar em custos de estocagem e transporte (WILLIAMSON, 1996);

- Especificidade do ativo físico – Como quando a produção de determinado produto requer um maquinário ou processos que lhe é único (WILLIAMSON, 1996). A especificidade busca gerar diferenciação de produtos e aumento da qualidade (DYER & SINGH, 1998);
- Especificidade do ativo humano – ocasionada pelo acúmulo de conhecimentos tácitos (WILLIAMSON, 1996). Aumenta conforme informações são trocadas e know-how é gerado, diminuindo erros de comunicação e aumentando a qualidade e o ciclo de desenvolvimento do produto (DYER & SINGH, 1998);
- Ativos dedicados – são investimentos específicos em uma unidade produtiva, feitos tendo em vista o atendimento a um cliente específico;
- Capital da marca – nas situações em que o empresário, para manter-se no mercado, necessita comercializar produto altamente reconhecido pelo público adquirente (GUYON, 2001, apud. FORGIONI, 2009);
- Especificidade temporal, relacionado à inseparabilidade tecnológica e que pode ser visto como um tipo de especificidade geográfica na qual são vitais respostas diligentes a mudanças que ocorrem dinamicamente. KLEIN *et al.* (1978) explicam que, como livros podem ser planejados com uma antecedência muito maior do que jornais, as gráficas são muito mais específicas para estes do que aqueles. Editores de revistas, por sua vez, estão em um meio-termo. Para SZ-TAJN *et al.* (2005), a especificidade temporal ocorrerá quando for grande o tempo para achar um fornecedor substituto sem que se incorram em custos de perecibilidade ou ociosidade nos ativos.

WILLIAMSON (1996) relaciona a especificidade com o conceito de custos irre recuperáveis (*sunk costs*), mas ressalta que o conceito de especificidade é mais rico, e especialmente valioso no contexto de contratos incompletos. Isso porque, a especificidade de ativos não apenas implica em complexos incentivos *ex ante*, mas especialmente gera complexas estruturas de governança *ex post*. Custos que são altamente específicos a uma transação ocorrem antes do término da transação. A parte irreversível desse compromisso antecipado constitui-se em custo irre recuperável.

Na visão de KLEIN *et al.*, 1978, a especificidade gera o problema de um arranjo produtivo menos eficiente (o que não significa, contudo, menos efetivo): para escaparem destes custos adicionais, as empresas podem se vir obrigadas a manter contratos paralelos, quando apenas um contrato maior lhes seria mais econômico. Um problema

semelhante pode ocorrer com os níveis de estoque mantidos (KLEIN *et al.*, 1978). Por outro lado, DYER (1997) levantou que os custos de transação não aumentam necessariamente na mesma medida em que são feitos investimentos específicos na relação. Segundo o autor, investimentos em ativos humanos têm um efeito positivo na qualidade e no ciclo de desenvolvimento de produtos.

O problema da especificidade está também relacionado a riscos de má-adaptação que podem surgir no decorrer do contrato. Se o retorno da atividade econômica é fruto da cooperação de duas partes detentoras dos ativos, então não será possível identificar a priori a porção de retorno que cabe a cada uma. O lucro conjunto é “posteriormente partilhado entre os membros da rede por alguma regra (ou rotina) de divisão do resultado” (SZTAJN *et al.*, 2005, p. 128). O embrião do imbróglio reside na dependência econômica, já que renegociações tendem a ser mais complexas e a impor perdas a um dos envolvidos (incluindo perdas de oportunidade). A esse conjunto de renegociações, denomina-se custo de má-adaptação (SZTAJN *et al.*, 2005, a partir de WILLIAMSON, 1996).

A tradição econômica reconhece que o poder de barganha na escolha de um fornecedor (ou de um cliente) é proporcional à qualificação do mercado (BAIDYA *et al.*, 2004). Isto é, no caso de um cliente, que exista uma situação de concorrência perfeita, onde incontável número de fornecedores qualifica-se para a disputa. Para o caso de fornecedores, o ideal é que o mercado seja composto por infinitos potenciais clientes. Para que se configure a concorrência perfeita, o número de fornecedores e compradores deve ser consideravelmente alto, de forma que cada agente representa uma fração infinitesimal do mercado; os produtos transacionados são indiferenciáveis entre si; inexistem barreiras para entrada ou saídas dos fornecedores daquele mercado, de forma que a participação não acarreta em custos irrecuperáveis; a informação é perfeita, ou seja, “consumidores dispõem do mesmo grau de informação do produto no que se refere ao preço, custo e qualidade e que os produtores tenham informação completa quanto ao processo tecnológico” (BAIDYA *et al.*, 2004, p. 142).

O caso oposto é quando apenas existe apenas um fornecedor para vários clientes (monopólio) ou um comprador para uma oferta extensa (monopsônio)²⁶. A as-

²⁶“A necessidade destas quatro condições torna difícil a existência de mercados sob condição perfeita (...). Existem, na verdade, situações que se aproximam mais do caso (...). Os mercados de produtos agrícolas, de *commodities* e mercados de ações são exemplos que se situam mais próximos das condições dos mercados competitivos” (BAIDYA *et al.*, 2004, p. 142). Os autores consideram, por outro lado, que o monopólio “puro” também é um arquétipo difícil de ser observado na prática, considerando que as condições para sua existência são raras.

simetria de poder de números permite o lado forte ditar os termos da transação. Em períodos de crise, por exemplo, as poucas alternativas de negócio disponíveis para o empresário podem criar dificuldades temporárias (GUYON, 2001, apud. FORGIONI, 2009). A dependência, dessa forma, deve ser encarada como o resultado de duas forças: a primeira de mercado e a segunda oriunda da relação direta do fornecedor com o comprador. A concentração de mercado atua em ambas as partes da díade: se há muitos fornecedores potenciais para o serviço que o comprador deseja (isto é, se a especificidade dos ativos envolvidos é baixa (WILLIAMSON, 1981, apud. McIVOR, 2009), há maior poder de barganha para forçar funcionalidade e preços baixos (COX *et al.*, 2004); se há muitos potenciais compradores, não há motivo para o fornecedor admitir receitas e margens de lucro desinteressantes (a exceção mais evidente é quando o cliente serve como “cartão de visitas” para outros potenciais clientes mais rentáveis) (COX *et al.*, 2004).

WILLIAMSON (1996) reconheceu essa dinâmica, mas a estendeu para o período *ex post*.

“Logo, a oferta inicial apenas dá início ao processo contratual. Uma avaliação completa requer que tanto a execução do contrato e a competição ex post no momento de renovação contratual sejam escrutinados.

Ao contrário da tradição antecedente, a economia dos custos de transação defende que a condição de um grande número de ofertantes de largada não implica necessariamente que uma condição de grande número de ofertantes se manterá posteriormente. Se a competição ex post é ou não totalmente eficaz dependerá do fato do bem ou serviço ser ou não suportado por investimentos específicos à transação (...). Se tais investimentos não ocorrem, o vencedor inicial não obterá vantagem sobre os não-vencedores. Ainda que permaneça fornecendo por um longo período, isso ocorre porque, na verdade, ele está incessantemente ganhando pedidos de seus rivais igualmente qualificados. Não se pode esperar, no entanto, que tais rivais serão capazes de operar em pé de igualdade a partir do momento que se realizam investimentos específicos em ativos da transação. Em tais circunstâncias, os vencedores gozam de vantagens sobre os não-vencedores, o que significa dizer que a igualdade no momento da renovação é abalada. Consequentemente, o que era um grande número de ofertantes no início é efetivamente transformado em um fornecimento bilateral a partir de então. A razão pela qual significantes investimentos em ativos permanentes, específicos à transação introduzem assimetria contratual entre o vencedor, de um lado, e os não-vencedores

“Não obstante esse fato, o seu estudo justifica-se pelo poder de predição que encerra” (BAIDYA *et al.*, 2004, p. 177).

res do outro, é porque valores econômicos seriam sacrificados na eventualidade do término da relação contínua de fornecimento” (WILLIAMSON, 1996, pp. 60-61).

A contratação impessoal é então suplantada pela contratação em que a identidade das partes agora importa bilateralmente. Pelo lado do fornecedor, seus investimentos específicos o impedem de extrair valor equivalente em outro uso de seus ativos. O cliente precisará se esforçar para convencer outros potenciais fornecedores a realizarem investimentos específicos equivalentes. “Os incentivos para que as partes resolvam suas pendências ao invés de buscarem o término são agora aparentes”. (WILLIAMSON, 1996, p. 61). Os problemas tendem a se agravar a partir do momento que a parte que se sente lesada também é a parte unilateralmente dependente da relação (ALSTRÖM & NORDIN, 2006, apud. SELVIARDIS & SPRING, 2010).

COUSINS (2002) identifica quatro tipos de dependência que podem se manifestar nas relações diádicas: a dependência histórica, a econômica, a tecnológica e a política. Logo, tem-se:

- Dependência Histórica - As partes sempre fizeram negócios entre si, sabem e sentem que podem interpretar os movimentos da outra parte. Ambos se sentem confortáveis com o parceiro, ainda que admitam que ele não seja o melhor. Possuem uma relação estável em que podem confiar para desenvolver seus próprios negócios;
- Dependência Econômica – É decorrência do tamanho econômico: quando uma das partes é um proeminente player do mercado, seja na condição de líder de mercado ou mesmo um seguidor (*follower*) de destacada importância. Uma parte investiu substancialmente em termos de custos de troca (ex: instrumentação, treinamento conjunto, TI, etc.);
- Dependência Tecnológica - Uma parte possui uma capacidade distintiva de produto ou processo que a outra parte requer. Portanto, esta parte é vista como adicionando grande valor ao negócio da outra. Ainda, pode haver desenvolvimento conjunto de produtos ao vincular tecnologias e abordagens que permitirão produzir um novo produto ou processo. Nesse caso, existe uma vantagem competitiva tecnológica sinérgica entre as partes;
- Dependência Política - Uma parte tem que lidar com a outra devido a pressões organizacionais internas ou externas. Por exemplo, na indústria aeroespacial norte-americana, firmas são obrigadas a comprar de produtores domésticos.

Uma forma de criar situações de refém mútuas é a incorporação de penalidades recíprocas no acordo de aliança (“se você me prejudicar, o mesmo lhe será obrigado”) ou mesmo penalidades “mais-do-que-recíprocas” (“se você me prejudicar, o dano a lhe ser obrigado será maior”) (DIMATTEO, 2010). O cenário de dependência mútua (ou de reféns mútuos) também pode ser criado pelo investimento bilateral em custos afundados. Em qualquer um dos casos, reduz-se o risco do oportunismo e as partes correm para manter os interesses alinhados (DIMATTEO, 2010).

A empresa dinamarquesa Danfoss, por exemplo, tornou público um “código de conduta” para lidar com fornecedores que são excessivamente dependentes dela. Por esse código, a empresa não irá encerrar a relação sem antes garantir que há um plano para o término gradativo da relação. A empresa busca, através desta prática, minimizar impactos negativos sobre o fornecedor, diminuir incertezas e, dessa forma, incentivar investimentos específicos (FREYTAG & MIKKELSEN, 2007).

A matriz abaixo resume os processos de adaptação diádica identificados por BRENNMAN & TURNBULL (1999).

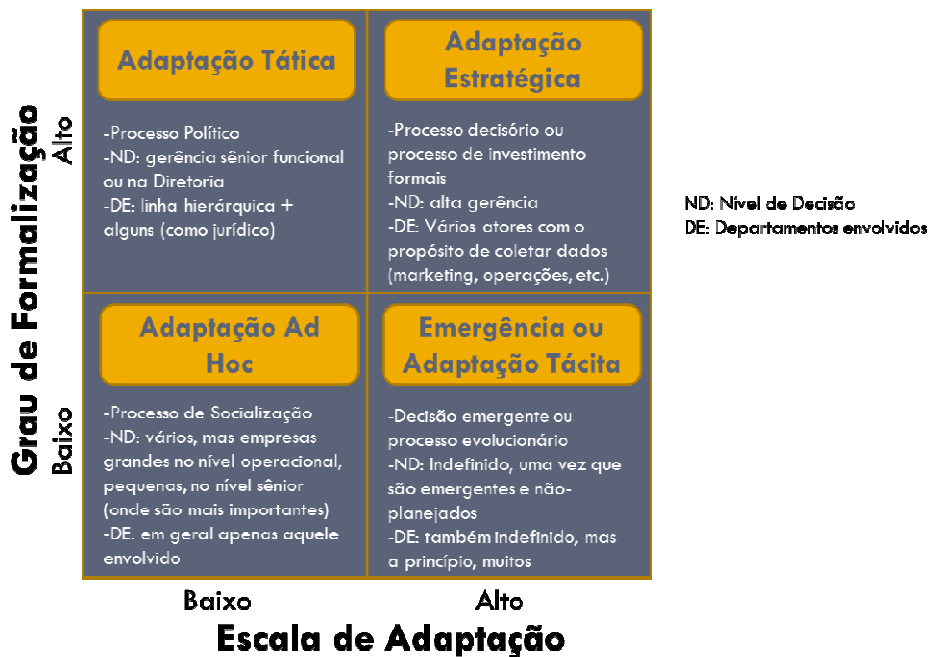


Figura 27 - Processos de adaptação diádicos. Fonte: BRENNMAN & TURNBULL, 1999

Adaptações *ad hoc* recorrentes podem ganhar vulto suficiente para se tornarem uma adaptação tácita. Logo, decisões que isoladamente eram relativamente triviais tendem a mascarar a percepção de gerentes. Estes comumente ignoram que suas

decisões podem confluir para uma situação de alta adaptação para as necessidades de outra firma, fazendo com que um processo não planejado de adaptação resulte em uma relação altamente desvantajosa (BRENNMAN & TURNBULL, 1999). Essa dinâmica responde ao questionamento suscitado por COX *et al.* (2004), “o que levaria um fornecedor ou comprador a entrar em uma relação se seus objetivos comerciais não estão sendo alcançados enquanto a outra assim o faz?”.

Os tribunais brasileiros, quando chamados a resolver disputas gravitando em torno do problema “as partes escreveram uma coisa, mas passaram a fazer outra”, tenderão a observar o comportamento das partes, posterior ao fechamento do acordo. Ou seja, não irão considerar somente aquilo expresso no instrumento contratual (FORGIONI, 2009).

O mecanismo que vincula adaptações com o equilíbrio de poder é baseado no alto grau de dependência de uma parte frente à outra e, dessa forma, na habilidade do dominante em forçar adaptações seja por coerção, seja por exploração implícita. Permeando esse comportamento está a percepção de que “vocês precisam de nós, mais do que precisamos de vocês” e as ameaças implícitas (ou por vezes explícitas) de que “se vocês não querem o que queremos, então faremos negócios noutro lugar”. Ainda assim, o equilíbrio de poder não é suficiente para explicar o comportamento adaptativo, pois houve casos em que uma parte optou pela adaptação, mesmo possuindo superioridade sobre sua díade.

Dentro da relação, custos surgem para a troca do fornecedor, gerando dependência. Isso pode acontecer quando o fornecedor comporta-se de forma oportunista, aumentando a especificidade do seu produto para o comprador, ou buscando vantagens com a interpretação tendenciosa de brechas contratuais. A dependência gera um cenário onde uma das partes pode sair facilmente da relação e a outra não (McIVOR, 2009). COX *et al.* (2004) colocam que, com frequência, as estratégias oportunistas envolvem aceitar uma situação desvantajosa no curto-prazo para pavimentar a dominância no longo-prazo.

Há ainda os casos de relacionamentos de alta estabilidade e crescimento. Uma parte se reestrutura e foca seu negócio para atender aquela única contraparte. Essa parte agora está refém daquela, que pode se valer dessa informação para negociar oportunisticamente melhores termos em contratos futuros ou impor graves ameaças à continuidade do negócio da parte (DIMATTEO, 2010). Disputas *ex post* sempre levarão em conta o equilíbrio de poder das partes (COX *et al.*, 2004; KLEIN *et al.*, 1978). Como coloca FORGIONI (2009): “Na realidade dos fatos, mostra-se mais importante a

possibilidade de execução do que propriamente sua execução” (p. 150), já que a relação pode ser influenciada por meras ameaças.

Quando a relação consiste em uma série de contratos pontuais, a expectativa de continuidade da relação pode levar uma parte a incorrer em significantes custos irre recuperáveis (DIMATTEO, 2010).

Se o mundo do comprador pode ser explicado pela matriz de Kraljic, a forma de pensar de quem vende também obedece à matriz de Gestão da Carteira de Clientes, como visto na Figura 28.



Figura 28 - Matriz de Gestão da Carteira de Clientes (SHAPIRO *et al.*, 1987, apud. COX *et al.*, 2004).

A análise desta matriz permite concluir a infundável disputa que ocorrerá entre partes egoístas: enquanto o comprador desejará atuar com fornecedores rotineiros ou de alavancagem (quadrante onde pode se valer de seu poder de compra), os fornecedores, por sua vez, desejarão manter apenas clientes passivos, que possam explorar. Obviamente, o melhor dos mundos de uma parte, é o pior para sua contraparte. Como coloca FORGIONI (2009): “a parte, ao celebrar um contrato, gostaria de vincular o parceiro comercial, mas também de permanecer livre para deixar aquela relação e abraçar outra que eventualmente se apresente como mais interessante” (p. 65).

Estudos encontraram correlação entre a dependência de um fornecedor junto a um comprador com perda da lucratividade do fornecedor (COOL & HENDERSON, 1998, apud. TERPEND *et al.*, 2008) e com o aumento na lucratividade do comprador (HOLM *et al.*, 1999; apud. TERPEND *et al.*, 2008). Mas contra-intuitivamente, FOR-

KER (1997, apud. TERPEND *et al.*, 2008) encontrou nesse processo perda de desempenho em qualidade para o cliente.

Quando há clara situação de abuso da dependência unilateral, o Direito pode intervir para repreendê-la. Como coloca FORGIONI (2009): “nada há de ilícito no fato de uma empresa ser economicamente superior à outra, mas o *abuso* dessa situação é reprimido pela ordem jurídica” (p. 35-36). Mas a autora ressalta que certa dependência é esperada, a coibição vai de encontro justamente ao abuso, o excesso. Como coloca, “o poderio econômico da contraparte não pode deixar de outorgar ao empresário a prerrogativa de deixar de agir como um homem ‘ativo e probo’, considerados os padrões do mercado” (p. 37). O empresário não pode ser considerado como um “tolo irresponsável” (p. 94), nem o Direito pode ter a função de corrigir “erros” eventualmente praticados – ponto que será abordado no tópico a seguir.

Há um conjunto de críticas à visão de WILLIAMSON (1975, 1996, 2005) para evitar a criação de vínculos (McIVOR, 2005; HÅKANSSON *et al.*, 2010, vide também o capítulo 4). GHEMAWAT (1991), porém, alerta que não é possível existir organização desprovida de comprometimento (ou na linguagem de WILLIAMSON, 1996, especificidade). Se isso lhes fosse permitido, as organizações decidiriam de forma *ad hoc*, a entrada e saída de opções seria imediata e não haveria o conceito de custo de oportunidade ou estratégia. Imediatamente, tal visão implica em margens de lucro indiferenciáveis entre empresas, pois todas poderiam sair de posições menos favoráveis e imediatamente migrar para a posição marginalmente superior. Como GHEMAWAT (1991) demonstra, comprometimento é a regra do jogo. Ao que KRALJIC (1983) e sua matriz replicariam: mas ela não deve ser idêntica em todos em todas as díades formadas pela organização. COUSINS (2002), por exemplo, descreve a estratégia bem sucedida promovida por algumas empresas ao redesenharem processos antes de terceirizá-los, diminuído, dessa forma, a especificidade da transação.

3.3.4. A dinâmica das relações pela matriz de Kraljic

A decisão por uma nova iniciativa de *outsourcing* deveria considerar contratos já existentes com outros parceiros de negócio. Impactos nos demais contratos devem ser medidos e, na medida do possível, endereçados (POWER *et al.*, 2006).

Ao averiguarem como estratégias eram capazes de serem formuladas a partir da matriz de Kraljic, GELDERMAN & VAN WEELE (2003) identificaram que elas levam em conta a (im)possibilidade de reduzir a dependência de um fornecedor e a

(im)possibilidade de aumentar o poder da firma enquanto compradora. Assim, para cada item da matriz, as empresas tomavam ações para manter ou buscar outro posicionamento na matriz.

COX *et al.* (2004) questionam a própria validade da matriz ao afirmarem que é um modelo estático, incapaz de levar em conta as respostas do fornecedor. Para Kraljic, os fornecedores aceitarão de bom grado serem geridos indefinidamente no quadrante de itens não críticos. Esse normativo, argumentam, pode ser contraprodutivo. As tensões relativas aos interesses de poder da díade não são tratadas e, tampouco, há indicações sobre qual estratégia adotar para manter os fornecedores no quadrante de interesse, levando em conta suas possíveis retaliações.

Mas GELDERMAN & VAN WEELE (2003) apontaram que as decisões a partir da matriz eram tomadas ou pela compreensão que a posição era mais desejável (considerando as informações anteriormente listadas); ou eram resultado de forças que a empresa era incapaz de controlar. São, portanto, as decisões identificadas:

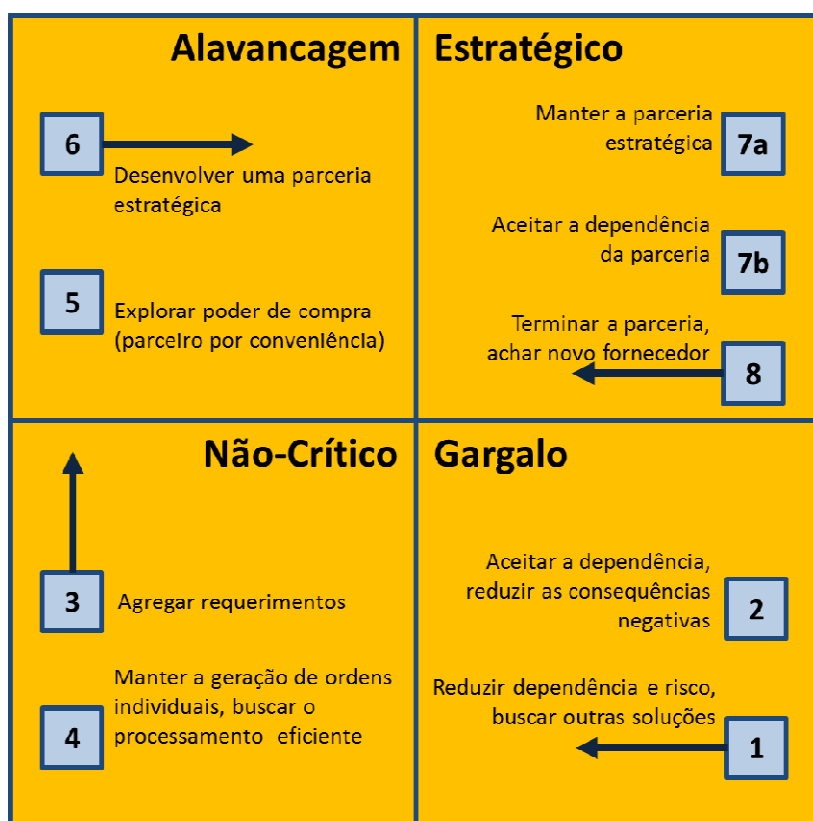


Figura 29- Usos da matriz para reposicionamento de itens. Fonte: GELDERMAN & VAN WEELE (2003)

A descrição de cada uma das estratégias segue na tabela abaixo.

Tabela 6 – Descrição das estratégias da matriz para reposicionamento de itens. Adaptado de GELDERMAN & VAN WEELE (2003)

Quadrante	Estratégia
Itens gargalo	<p>1) Movendo-se para outra posição – centra na simplificação do produto e/ou na busca por um novo fornecedor. Do ponto de vista econômico, é interessante buscar outras soluções, o que pode envolver o afrouxamento das especificações, a remodelagem de produtos para torná-los menos específicos, ou, pelo lado do fornecedor, a busca e desenvolvimento de novas fontes. Essas ações implicam no deslocamento para o quadrante não-crítico.</p> <p>2) Mantendo a posição – centra na aceitação da dependência junto ao fornecedor e no fortalecimento de garantias para o fornecimento. Se nenhuma outra opção é possível, então o item permanece nessa categoria. Respostas comuns à essa aceitação são planos de contingência, análises de risco, consignações, contratação de longo-prazo com ênfase na qualidade e na garantia do fornecimento, e, em último caso, a manutenção de estoques extras.</p>
Itens não críticos	<p>3) Movendo-se para outra posição – centra na agregação de requerimentos. Idealmente, itens não-críticos são agrupados em grandes quantidades, o que permite maior poder ao comprador, diminuindo custos de compra diretos e indiretos. Se necessário, a agregação é feita pela padronização das especificações. “A estratégia de agregação é executada através de um acordo de framework com um fornecedor preferencial, um sistema de contratações, um sistema de Gestão de Estoques pelo Vendedor, ou uma solução de compras eletrônicas” (p. 213). Há também estratégias de confeccionar contratos menores com o intuito de testar a capacidade da contraparte antes de lhe relegar maiores responsabilidades (AGHION <i>et al.</i>, 2001). Esses casos são comuns quando uma firma não tem reputação, mas em que assumem o risco do desgaste prematuro.</p> <p>4) Mantendo a posição – centra na manutenção de ordens individuais e no processamento eficiente. Se a agregação for impossível, deve-se buscar a eficiência das ordens individuais, por exemplo, pela adoção de um cartão de compras. Busca-se a minimização de custos indiretos ligados às atividades administrativas.</p>
Itens de alavancagem	<p>5) Mantendo a posição – centra na exploração do poder de compra, mantendo uma “parceria de conveniência”. Essa posição permite explorar fornecedores de forma agressiva, por meio de licitações e contratos de curta-duração.</p> <p>6) Movendo-se para outra posição – centra no desenvolvimento de uma parceria estratégica. Ainda que interessante, a posição de alavancagem pode ser abandonada em busca de uma posição mais estratégica. Esse é o caso quando o parceiro é bem-intencionado, detentor de tecnologias mais avançadas e capaz de contribuir para uma posição mais competitiva do comprador. Esse movimento, tal como levantado pelos autores, é raro e pode ser encarado como excepcional.</p>
Itens estratégicos	<p>7a) Mantendo a posição – Centra na manutenção da parceria estratégica. Havendo clareza sobre o valor da parceria, o comprador deve garantir que se mantenham as condições ideais para a parceria (confiança e compromisso mútuos, troca aberta de informações, etc.). O estudo de caso dos autores, contudo, revelou que tais relacionamentos eram raros.</p> <p>7b) Mantendo a posição – Centra na aceitação da dependência da parceria, para os casos em que as condições se mostram com poucas e desfavoráveis opções (como no caso de uma posição atrelada a uma patente ou a um monopólio, alta especificidade de ativos, ou pelas preferências de um grande consumidor).</p> <p>8) Movendo-se para outra posição – Centra na busca de um novo fornecedor após o término forçado da parceria. É de se considerar que uma parceria pode se desenvolver de uma forma indesejável, com o fornecedor se comportando de forma incorrigível e inaceitável. Se for este o caso, “pode iniciar um doloroso processo de reduzir a dependência do fornecedor envolvido. A firma precisará achar, desenvolver e contratar um novo fornecedor, enquanto traz o relacionamento com o fornecedor incompetente para um final” (p. 217).</p>

Por sua vez, COUSINS *et al.* (2008) se valem da matriz para prescreverem melhores arranjos da díade, levando em conta a força da competição, mas também reconhecendo a complexidade (i.e. limitações) do mercado. São as opções de arranjo: um *sourcing* único (um para um), um *sourcing* múltiplo (um comprador é fornecido por n fornecedores), um *sourcing* delegado (há diversos provedores, mas a interface é única e o fornecedor pode ou não deixar claro quem são seus fornecedores) ou um *sourcing* paralelo (fornecedores competem pelos mesmos serviços, mas são impedidos de ganharem a totalidade da demanda, que passa a ser dividida por grupos homogêneos, por exemplo, linhas de produção). Sobre o *sourcing* paralelo, os autores ressaltam ser uma estratégia capaz de aliar competição com colaboração, e deve ser utilizado sempre que as condições de mercado e tecnologia permitirem. Sinteticamente, os autores apontam, escorados na matriz de Kraljic, onde cada um desses arranjos é mais vantajoso, como pode ser vista na Figura 30 a seguir.

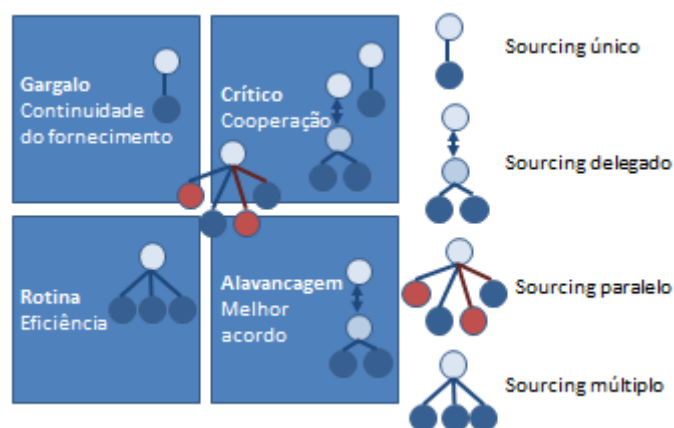


Figura 30- Matriz de Kraljic como orientadora dos arranjos entre fornecedor e comprador. Fonte: COUSINS *et al.* (2008)

Ao se decidir pelo volume da demanda que cada fornecedor assumirá, remete-se a uma decisão residual de considerável impacto – ao menos na realidade brasileira: a quantidade de terceirizados envolvidos com o contrato. Considerando que contratantes respondem solidariamente, maiores contratos implicam diretamente em maiores riscos trabalhistas (MIGUEL NETO, 2010).

A preocupação com fornecedores que assumem partes excessivas da demanda é especialmente presente em empresas públicas. Como o critério básico para ganhar o pedido nas licitações públicas é o menor preço, o poder público pode se ver refém de um ou poucos fornecedores se não “lotear” o certame, impedindo que o ganhador de um lote ganhe outros. A prática para determinar tais recortes, contudo, não está bem estabelecida – vide, por exemplo, o recente imbróglio no metrô de São Paulo

(<http://www.valor.com.br/brasil/1115288/governo-de-sao-paulo-pode-mudar-regra-de-licitacao-do-metro>, consultado em 30 de novembro de 2011).

Em relação à exclusividade, esse dispositivo pode ser algo circunstancial, um resultado do equilíbrio de poder *ex post* ou ser contratualmente decidido. Neste último caso, estabelece-se que futuras demandas serão obrigatoriamente atendidas por aquela díade, independente das ofertas presentes no mercado. Contratos de exclusividade comercial são relativamente baratos de serem especificados e cumpridos efetivamente. Mas o mesmo não se pode dizer, em contratos dessa natureza, sobre o estabelecimento a priori de preços “razoáveis”, haja vista as possíveis mudanças imprevisíveis na demanda e nas condições de produção que se verão amarradas pelo acordo de fidelidade previamente tecido (KLEIN *et al.*, 1978).

3.3.5. Confiança interorganizacional

FREYTAG & MIKKELSEN (2007) colocam que empresas se relacionam com base em expectativas que, assim esperam, sejam tão inequívocas quanto possível. Contratos constituem uma forma de se alcançar esse objetivo, mas isso nem sempre é necessário, especialmente se as partes confiam na outra. “Cooperação sem contrato é fundamentalmente baseada em uma avaliação da situação naquele momento e no futuro” (FREYTAG & MIKKELSEN, 2007, p. 187). Ainda que a confiança seja um fenômeno interpessoal, GULATI (1995) e MILGROM & ROBERTS (1992) afirmam ser possível aceitar o conceito também no nível interorganizacional sem prejuízos. Logo:

“Confiança é a aceitação de vulnerabilidade e sua função é reduzir a complexidade social de duas formas: em primeiro lugar, no presente e enquanto olhamos para o futuro, reduzindo nossa sensação de vulnerabilidade enquanto consideramos potenciais contingências. Em segundo lugar, ao avaliarmos presentemente o futuro, confiando cada vez mais que outros irão agir pró-ativamente em casos onde surgir a necessidade de adaptação a contingências” (BLOIS, 1999, p. 201).

WILLIAMSON (1996) coloca sua perspectiva em relação sobre confiança auto-imposta (*self-enforced trust*). No modelo inicial que utiliza (vide também WATT, 2005), existem duas partes – A e B –, que fazem negócios em determinado período. Para cada período, a parte A terá duas opções (“confiar em B” ou “não confiar em B”), e B terá as opções equivalentes. Se a transação ocorre por apenas um período, então a ação imediata de maior resultado para B é abusar da confiança de A. Mas se os negó-

cios se estendem por diversos períodos, então é melhor para B gerar confiança em A e, igualmente, confiar em A. Contudo, se a confiança for quebrada, A nunca mais confiará e negociará com B.

É nesse sentido que a confiança é um processo auto-imposto. A mesma sistemática também se aplica para um conjunto de As que negociam com um B (Modelo de Kreps de 1990, apud. WILLIAMSON, 1996), e um conjunto de As que negociam com um conjunto de Bs (MILGROM *et al.*, 1990). Nesse último caso, é necessária uma corte que sirva com um repositório de informações para reputação, provendo as partes com informação suficiente para que consigam expurgar partes oportunistas. WILLIAMSON (1996), todavia, levanta uma série de impeditivos para que esse processo se estabeleça:

- Comunicação – pode ser caro para A comunicar de forma clara e inequívoca à comunidade que foi traído;
- Arrogância – se A_{n-1} comunica para A_n que foi traído, A_n pode se achar mais capaz. Assim, o mecanismo que deveria penalizar o B traidor fica comprometido;
- Complexidade – a auto-imposição pode ser difícil, pois a realidade contempla uma miríade de gestores tomando decisões concorrentes ao longo de várias empresas. A reputação pode não ser simetricamente disposta por todos esses níveis de decisão, como por exemplo, uma traição operacional que não é diretamente assimilada pelos proprietários. Além disso, a complexidade tem outra face: o desempenho pode ser multidimensional e mutante ao longo do tempo, o que dificulta atestar traições.
- Preocupações Estratégicas – quando As são rivais, um A nunca conseguirá dizer claramente se uma notícia de traição promovida por B é factual ou um rumor criado por outro A.
- Peso das penalidades – O fato de A cessar negócios para sempre com B pode não afetar consideravelmente B.

Conclui-se que a reputação idealmente seria conquistada pelo agente com custos, mas que, uma vez adquirida, sua manutenção teria como pressuposto o mesmo padrão comportamental que a gerou em primeiro lugar (ainda que a um custo progres-

sivamente menor). As colocações anteriores de WILLIAMSON (1996), no entanto, remetem que esse mundo ideal pode ser de difícil realização prática.

Em resposta aos seus críticos, que o acusam de tomar uma visão um tanto quanto pessimista dos interesses econômicos, e com isso menosprezar a confiança, WILLIAMSON (1996) lhes responde que sua visão sobre oportunismo é serena e franca. Se é essa a visão, em contraste à referência “mais benigna”, capaz de alertar sobre perigos evitáveis, então existirão reais ameaças em adotar um construto mais benevolente sobre o comportamento humano. Explica o autor: “a suposição dos custos de transação sobre oportunismo é menos ofensiva do que aparenta a princípio. Assumir (...) que os agentes humanos são oportunistas não significa que todos adotam continuamente uma postura oportunista. Antes, a suposição é que *alguns* indivíduos são oportunistas em *alguns* momentos e que é custoso definir confiabilidades distintas *ex ante*” (p. 48, ênfase no original).

RING & VAN DE VEEN (1992), contudo, identificam a presença de algum grau de confiança em qualquer transação que não seja simultânea e imediata (p. ex. o vendedor confia no pagamento futuro do comprador). Assim, para os autores, a confiança é tanto atrelada à reciprocidade quanto ao utilitarismo. GULATI (1995) indica que a geração de confiança é facilitada em *joint ventures*, mas que, com o decorrer do tempo, *joint ventures* são abandonadas para a constituição de uma parceria entre as empresas originais. EBRENNMAN & TURNBULL (1999) constatam que a história da relação importa, de modo que, uma vez a desconfiança tendo se entrincheirado na relação, o processo de desenvolvimento do relacionamento pode ficar permanentemente minado (também em DAS & TENG, 1999 e ALDERMAN & IVORY, 2007).

Não obstante, quando as condições são favoráveis, a previsibilidade aumentará a percepção de segurança para cada agente, reduzindo preocupações, salvaguardas e demais custos que poderiam vir a incorrer durante a contratação ou a execução do contrato (MILGROM & ROBERTS, 1992; RING & VAN DE VEEN, 1992; GULATI, 1995; YAMASHITA, 2007). O efeito prejudicial da insegurança e do desconhecimento frente a potenciais desdobramentos negativos no negócio diminuirá à medida que a confiança se constrói e são assumidas pressuposições por cada parte sobre como a outra se comportará (o que MILGROM & ROBERTS, 1992, chamam de “dimensões implícitas”). O comportamento honesto, na medida em que favorece a previsibilidade, gera economia para o agente e para o mercado como um todo.

Uma relação caracterizada por altos níveis de confiança e baixo antagonismo está associada a altos níveis de adaptação (BRENNMAN & TURNBULL, 1999), troca

de conhecimentos e aprendizado mútuo (LEE & CAVUSGIL, 2006). Altos níveis de adaptação, por sua vez, realimentam o relacionamento, aumentando os níveis de confiança e cooperação (BRENNMAN & TURNBULL, 1999). Já relações caracterizadas por baixos níveis de confiança e alto antagonismo estão associadas a retrações de potenciais adaptações (BRENNMAN & TURNBULL, 1999). Como KLEIN *et al.* (1978) colocam, a construção de confiança pode ser facilitada por condições do mercado:

*“Um determinante dos contratos implícitos é o crescimento antecipado da demanda para o produto da firma. Quão mais rápido espera-se que a demanda cresça, mais provável será a firma confiar em contratos implícitos com seus clientes. Criar confiança é mais barato para firmas com crescimento acelerado da demanda do que para firmas com demanda estável ou decadente porque a perda de negócios futuros de negócios futuros pelo encerramento de clientes motivados pela desonestidade da firma implica em custos relativamente maiores. (...) Portanto, quanto maior for o crescimento antecipado da demanda para uma firma, deve-se esperar menores custos de contratar usando contratos implícitos em relação a contratos explícitos e devem-se esperar preços e outros termos contratos configurados pela firma mais flexíveis. (...) Um determinante crucial para a organização econômica é, pois, (...) o crescimento da demanda antecipado no momento do contrato e o crescimento da demanda realmente” (KLEIN *et al.*, 1978, p. 281).*

Explica FORGIONI (2009) que a quebra de previsibilidade, ou o a duplicidade de comportamento, atenta contra a boa fé. Aquelas partes que deixam de agir com coerência e abandonam a lógica de seus atos passados, frustrando a expectativa nutrida por sua contraparte, podem ser devidamente enquadrados juridicamente.

MILGROM & ROBERTS (1992) e DIMATTEO (2010) atentam para a questão dos investimentos específicos unilaterais na construção da confiança: ainda que aumentem a vulnerabilidade para ataques oportunistas, esse tipo de demonstração aberta de comprometimento também pode, em determinadas circunstâncias, demonstrar a predisposição em cumprir o acordo, facilitando, dessa forma, a confiança na relação. NORTH (1997) descreve como condições observadas para a construção da confiança: a interação recorrente, uma percepção de transparência no fluxo de informações de qualidade entre as partes e uma composição do grupo por um pequeno número de atores.

Conclusivamente, um relacionamento de qualidade é aquele em que um lado pode confiar na honestidade do outro e está seguro sobre o desempenho deste, pois

ambas as partes desejam manter um bom relacionamento (CROSBY *et al.*, 1990, apud. FANG *et al.*, 2011). Comprometimento e confiança são características-chave. Comprometimento neste contexto denotará uma percepção de recompensas futuras, identificação mútua, desejos limitados de buscar alternativas para a relação, maiores esforços na díade, nos custos irrecuperáveis e na relação (LAM *et al.*, 2004, apud. FANG *et al.*, 2011). Quanto maior for o comprometimento, mais a relação se aproximará de uma parceria. Na verdade, comprometimento é a palavra chave do próximo subtópico.

3.3.6. A gradação de comprometimento entre relacionamentos diádicos e as parcerias

Uma discussão cara às díades envolve uma decisão de caráter estrutural para qualquer negócio (HAYES *et al.*, 2008): fazer aquela atividade ou comprar seus produtos. Posta desta forma (fazer-ou-comprar, ou *make-or-buy*), contudo, a decisão é incapaz de representar todas as opções que uma empresa dispõe, pois as opções não se resumem aos direitos de propriedade sobre ativos. Algumas formas de obter o suprimento desta demanda se aproximarão mais da opção “fazer”, outras da opção “comprar”. Superando tal deficiência semântica, a literatura em geral apresenta um *continuum* de opções. A Figura 31a seguir ilustra as nomenclaturas equivalentes adotadas por quatro diferentes referências²⁷.

WILLIAMSON (1996)	Mercado	Híbrido				Hierarquia
HAYES et al. (2007)	Arm's Length (Contratos de Curto Prazo)	Alianças Estratégicas (Relacionamentos de Longo Prazo)			"Integração virtual" (Joint Venture/ parceria igualitária)	Integração vertical (Propriedade 100%)
LAMBERT et al. (2010)	Relação arm's length	Parceria Tipo I	Parceria Tipo II	Parceria Tipo III	Joint Venture	Integração Vertical
RING & VAN DE VEEN (1992)	Mercado	Contrato recorrente		Contrato relacional	Hierarquia	

Figura 31 - Continuum "fazer-ou-comprar" na nomenclatura de quatro referências consultadas

²⁷ RING & VAN DE VEEN (1992) não constroem um continuum como o aqui colocado, mas uma matriz 2x2, cujas dimensões são: risco do acordo x fiança na confiança pelas partes. Ainda assim, reproduz-se a ideia original, segundo a qual, maiores riscos (comprometimentos incluso) geram maior necessidade de confiança.

Embora pareça muitas vezes trivial, a consistência de decisões das diversas atividades necessárias ao negócio é o que lhe confere identidade (HAYES *et al.*, 2008; SLACK *et al.*, 2008). Logo, decidir o que a empresa realiza e o que contrata – sua rede de atividades – é primordial, e também por isso, estratégico (HAYES *et al.*, 2008; ARNOLD, 2004, apud. FREYTAG & MIKKELSEN, 2007; COUSINS, 2002; PRALHAD & HAMEL, 1990). Se houvesse uma única solução ótima e aplicável a todas as situações, todas as empresas a adotariam. Mais importante: nenhuma diferenciação entre elas seria notada. A decisão de fazer ou comprar, bem como todas as demais no campo das operações, não está nesse conjunto de decisões “fáceis” (TUNSATLL, 2009; HAYES *et al.*, 2008). A discussão aqui não está em discutir o que deve ser considerado para decidir entre terceirizar ou internalizar, mas quais as implicações do posicionamento no continuum acima.

LAMBERT *et al.* (2010) analisando o espectro de parcerias identificam empiricamente que, à medida que o relacionamento se torna próximo à integração vertical, aumentam igualmente: o peso da contraparte no volume de compras ou de vendas da parte; o impacto nas empresas caso o relacionamento venha a acabar; e o envolvimento da contraparte na construção da competência central ou no desenvolvimento da linha de produtos principal da parte.

Relações *arm's length* são caracterizadas pela baixa especificidade (ou como preferem HÅKANSSON *et al.*, 2010, baixa “fricção”), pela pontualidade da transação, o anonimato entre os envolvidos e sua alta autonomia (ou baixa interdependência). Assim, a troca da contraparte acontece sem maiores problemas. A entrega do fornecedor e o pagamento do comprador são facilmente identificáveis, pois o preço é informação suficiente para informar as partes (RING & VAN DE VEEN, 1992; DYER & SINGH, 1998; HÅKANSSON *et al.*, 2010; WILLIAMSON, 1996).

De forma contrastante, relações mais próximas implicarão em maiores níveis de comprometimento e especificidade entre as partes (YAMASHITA, 2007; HÅKANSSON *et al.*, 2010; HAYES *et al.*, 2008; COX *et al.*, 2004). Adotando a perspectiva de GHEMAWAT (1991), a contratação *arm's length* apresenta os menores efeitos de *lock-in* e *lock-out*, enquanto a hierarquia apresenta os maiores.

ROWLINSON & CHEUNG (2004) definem parceria (*partnering*) como “uma abordagem de gestão voltada a facilitar o trabalho em equipe entre fronteiras organizacionais. Parcerias estão prioritariamente envolvidas com a ‘maximização da efetivida-

de' e possuem três componentes essenciais: estabelecimento de objetivos concordados; uma metodologia para rápida e harmoniosa resolução de problemas; uma cultura para melhoria mensurada e contínua” (p. 4). JOHNSTON & SLAUGHTON (2009) e ALDERMAN & IVORY (2007) também fazem caracterização similar. Estes últimos associam a cooperação com a partilha igualitária de ganhos (lucros e economias de custo). Há a utilização de medições para direcionar ação e melhorias. Tais medições são em geral compostas por dimensões “hard” e “soft” sobre o negócio e sobre o próprio relacionamento. Medições, contudo, são a dimensão dos relacionamentos menos desenvolvida pelas organizações (JOHNSTON & SLAUGHTON, 2009).

A relação entre parceiros muda seus termos e não mais gira em torno da competição e do produto transacionado, mas passa a se basear no processo que gera aqueles resultados e se preocupa com os resultados para além da relação de negócio (BRYANT & COLLEDGE, 2002).

A parceria também envolve um conjunto de práticas próprias. ALDERMAN & IVORY (2007) listam o trabalho em equipe interorganizacional, o foco no cliente final, uma agenda orientada pela qualidade, a integração da cadeia de suprimentos, comprometimento e investimento no quadro de pessoal e o desenvolvimento de programas para adoção dessas práticas.

HAYES *et al.* (2008) creditam o fracasso da parceria anunciada em 1991 entre Apple, IBM e Motorola à ausência de confiança e dos comportamentos por ela habilitados. O sistema de coordenação complexo entre três organizações muito distintas levaram a conflitos e finalmente ao insucesso. LAMBERT *et al.* (2010), JOHNSON & SLAUGHTON (2009), DOUMA *et al.* (2000) e YAMASHITA (2007) identificam a importância do alinhamento de culturas necessária a uma parceria. DOUMA *et al.* (2000) ainda citam o alinhamento de expectativas, estratégias e visões.

Tomando como base a gradação proposta por LAMBERT *et al.* (2010; categorizações similares podem ser encontradas em MATTHEWS & ROWLINSON, 1999, apud. ROWLINSON & CHEUNG, 2004), as parcerias diferenciam-se da seguinte forma:

- Na parceria tipo I, as organizações envolvidas reconhecem umas as outras como parceiras e, em um grau limitado, coordenam atividades e planejamentos. Normalmente, a parceria está mais focada em objetivos de curto prazo e tem menos envolvimento interfuncional e interdivisional;

- Na parceria tipo II, as organizações envolvidas progridem além da coordenação de atividades para sua integração. Embora não se espere que vá “durar para sempre”, a parceria possui um horizonte de longo prazo. Múltiplas divisões e funções dentro das firmas estão envolvidas; e
- Na parceria tipo III, finalmente, as organizações compartilham um grau significativo de integração estratégica e operacional. Cada parte vê a outra como uma extensão de sua própria firma. Geralmente não existe uma “data de término” para a parceria.

As diferenças entre essas gradações também se refletem naquilo que os autores chamam de “componentes da relação”. Dessa forma, se diante de uma parceria Tipo III, a tendência é que a maioria – mas não necessariamente todos – dos componentes listados abaixo sejam implementados no nível alto. A Tabela 7 lista as diferenças entre todos os níveis de intensidade para os componentes mais significativos.

Tabela 7 - Componentes das relações e as diferenças de acordo com suas possíveis intensidades.
Fonte: resumo de LAMBERT *et al.* (2010)

Componente		Baixo	Médio	Alto
COMUNICAÇÃO	Conteúdo da comunicação	Divulgação de planos já existentes	Realizado conjuntamente, eliminando conflitos nas estratégias	Realizado conjuntamente e em múltiplos níveis (incluindo cúpula), objetivo é integrar estratégias. A parte participa do planejamento da outra
CONTROLE OPERACIONAL CONJUNTO	Medições de desempenho	Independentes e resultados são compartilhados	Desenvolvidas em conjunto e compartilhadas, foco é no resultado de cada firma	Desenvolvidas em conjunto e compartilhadas, foco é na relação e no resultado de ambas as partes
COMPARTILHAMENTO DE RISCOS E GANHOS	Tolerância a perdas	Baixíssima tolerância a perdas	Alguma tolerância a perdas de curto prazo	Alta tolerância a perdas de curto prazo
	Compromisso com ganhos	Disposição limitada para ajudar o ganho da outra parte	Alguma disposição com o ganho da outra parte	Vontade de ajudar o ganho da outra parte
	Compromisso com justiça	A justiça é avaliada transação a transação	Justiça é avaliada ano a ano	Justiça é avaliada ao longo do ciclo de vida da relação

Componente		Baixo	Médio	Alto
CONFIANÇA E COMPROMISSO	Confiança	Limitada à crença que cada parceiro irá se comportar de maneira honesta e ética	O parceiro ganha mais confiança que os demais, visto como “o favorecido”	Há uma confiança implícita e total. A confiança não precisa ser conquistada
	Compromisso com o sucesso da outra parte	É específico à transação ou projeto, confiança precisa ser constantemente “reconquistada”	Compromisso é com uma relação de longo prazo	Compromisso é com o sucesso de longo prazo do parceiro. Compromisso prevalece sobre funções e níveis em ambas as organizações
ESTILO DO CONTRATO	Horizonte	Cobre um horizonte pequeno	Cobre um horizonte de tempo maior	Contratos são muito genéricos e orgânicos, ou ainda podem se basear em um acordo verbal
	Cobertura	São, por natureza, específicos	São, por natureza, mais gerais	Não especificam deveres e responsabilidades, compromisso prevalece entre funções e níveis
INVESTIMENTO	Financeiro	Não existe ou é reduzido entre as duas partes	Podem possuir em conjunto recursos de baixo valor	Podem possuir em conjunto recursos de alto valor
	Tecnológico	Não há desenvolvimento conjunto de produtos / tecnologias	Há algum esforço de <i>design</i> conjunto e pode haver certo planejamento de P&D articulado	Há significativo desenvolvimento conjunto, atividade regular e significativa de P&D conjunto
	Pessoal	Troca de pessoal limitada	Troca de pessoal extensiva	Participação no <i>board</i> da outra parte

Contudo. Como se verá no próximo subtópico, parcerias não são necessariamente sinônimos de cooperação irrestrita e onipresente.

3.3.7. Cooperação e Competição

Como DOUMA *et al.* (2000), HAMEL *et al.* (1989), DAS & TANG (2000), HÅKANSSON *et al.* (2010), LAMMING (1993) e DIMATTEO (2010) argumentam, há casos em que a postura “ganha-ganha” pode ser mais facilmente assimilada até mesmo entre concorrentes do que entre fornecedor e comprador. Como ilustram os autores, concorrentes podem estar dispostos a se alavancarem pela troca de experiências, geração de padrões e penetração em novos mercados. A premissa é que como não são concorrentes diretos naquele mercado específico, há espaços para colaborar e

atingir uma situação “ganha-ganha”. LAMMING (1993), por exemplo, identificava que todas as grandes montadoras no início da década de 90 possuíam pelo menos uma *joint venture* com um de seus concorrentes. Essas opções, no entanto, não estão (tão facilmente) à disposição da diáde.

Mais do que dicotômicas, competição e colaboração se colocam para as organizações sob a forma de coopetição (*coopetition*), a tensão infundável entre as duas forças sobre a qual as organizações devem se posicionar e atuar (FANG *et al.*, 2011). BRYANT (2003) a associa à interdependência que existe entre pessoas e organizações. Diversos estudos (HAMEL *et al.*, 1998; FANG *et al.*, 2011; DAS & TENG, 1999) relatam a presença simultânea dessas duas forças nas relações diádicas, sempre se opondo: a cooperação é “a medida com que organizações perseguem interesses comuns e benefícios mútuos” (DAS & TENG, 1999, p. 85), enquanto a competição é definida como o processo em que a “firma alcança desempenho superior e gera vantagem competitiva em relação a outras firmas” (DAS & TENG, 1999, p. 85).

Para que um lado adotar certa postura, é necessário entender a postura adotada pela contraparte (HÅKANSSON *et al.*, 1982; COX *et al.*, 2004) – ou seja, não é viável se uma parte adota uma postural cooperativa e a contraparte tem expectativas de domínio.

A tensão é, portanto, clara: na competição o jogo é de soma zero – o que uma firma ganha a outra perde –, enquanto na cooperação, o “bolo cresce” (JAP, 1999, apud. FANG *et al.*, 2011; COX, 2004). A cooperação enfatizará os interesses comuns entre as partes, concessão de ganhos para a contraparte, a indulgência mútua sobre as falhas e o compartilhamento de recursos. Já a competição primará pelo comportamento oportunista, o auto-interesse e os benefícios particulares. A competição não admite concessões: valor líquido que deixa de ser apropriado é uma perda nos resultados da organização.

Relações de menor duração criam menos vínculos e permitem constantes testes com o mercado, em busca da oferta “de prateleira” mais competitiva, tanto em termos de preço quanto funcionalidade. Assim, podem ser especialmente interessante em mercados com rápidas mudanças tecnológicas (BURSTOW, 1994; COUSINS *et al.*, 2008, COX *et al.*, 2004). Para BURSTOW (1994), contratos que são extremamente rígidos – e que, portanto, desincentivam respostas a mudanças no ambiente – podem ter essa desvantagem mitigada pela duração reduzida.

Mas, se isso fosse verdade absoluta, não haveria argumentos lógicos que defendessem a colaboração. Mas a resposta não é tão imediata. A cooperação tem o potencial de criar vantagens, como “realização suave das tarefas, alcance facilitado de objetivos prospectados e retenção de comportamentos egoístas” (FANG *et al.*, 2011, p. 776). Há diversas vantagens geradas pelo aumento da cooperação. DIMATTEO (2010) e YAMASHITA (2007) citam a minimização de conflitos, alinhamento de interesses e prevenção de comportamentos oportunistas. Há também uma maior capacidade de tratar incertezas, já que colaborar expande a fronteira controlável do sistema (GROTE, 2009; YAMASHITA, 2007; COUSINS, 2002). LAMBERT *et al.* (2010) colocam como vantagem da colaboração a melhoria do nível de serviço – resultado de planejamento conjunto e da melhoria de processos –, eficiências operacionais – resultado do aumento da confiança, compartilhamento de informação e melhoria de processo –, e uma resposta mais assertiva a pressões competitivas.

Para YAMASHITA (2007), há todo um conjunto de mecanismos sociais que favorece as relações entre diferentes organizações e que prosperam no ambiente colaborativo, onde se destacam: suas respectivas macroculturas, a disposição pela equidade e pelo mutualismo, questões de reputação e as sanções coletivas impostas socialmente (fora ou dentro da esfera de trabalho, vide KLEIN *et al.*, 1978). A confiança aumenta a efetividade das normas relacionais (ZHANG *et al.*, 2003). Onde há mais cooperação, há relacionamentos interpessoais mais flexíveis, menos acusações diante de problemas, maior troca de informações detalhadas e de *feedbacks* positivos e negativos, maior propensão em ajudar problemas da contraparte (ERTEL & GORDON, 2009; JOHNSTON & SLAUGHTON, 2009; YAMASHITA, 2007; LAMBERT *et al.*, 2010; FANG *et al.*, 2011). Os relacionamentos interpessoais, portanto, desempenham papel de destaque para a construção de um ambiente colaborativo.

JOHNSTON & STAUGHTON (2009) identificam que, pelos motivos expostos, “verdadeiras relações” colaborativas são de longo-prazo, com um alto senso de cooperação mútua, com riscos e benefícios compartilhados e alta interdependência. O paradigma de organização industrial japonês operou uma revolução no mundo das relações interorganizacionais (COUSINS *et al.*, 2008; BRENNAN & TURNBULL, 1999), com os compradores se movendo em direção a relacionamentos colaborativos de longo prazo com menos fornecedores (COUSINS *et al.*, 2008).

Colaborar também pode implicar em desenvolver o fornecedor. COUSINS *et al.* (2008) citam o envolvimento direto que uma firma pode exercer em seus fornecedores, contemplando: investimentos em capital e equipamento, aquisição parcial da firma

fornecedora (como nos *keiretsus* japoneses, LAMMING, 1993; COUSINS, 2002; ALDERMAN & IVORY, 2007), investimentos em recursos humanos e organizacionais (como a adaptação de processos). Há evidências que os programas de avaliação de fornecedor comandados pelos clientes efetivamente melhoram o desempenho, incluindo diminuição do lead time (HENDRICK *et al.*, 1996, apud. TERPEND *et al.*, 2008) e aumento do Retorno sobre Investimento (GERMAIS & DODGE, 1998, apud. TERPEND *et al.*, 2008). A Figura 32a seguir ilustra a trajetória comum de envolvimento crescente entre as firmas.

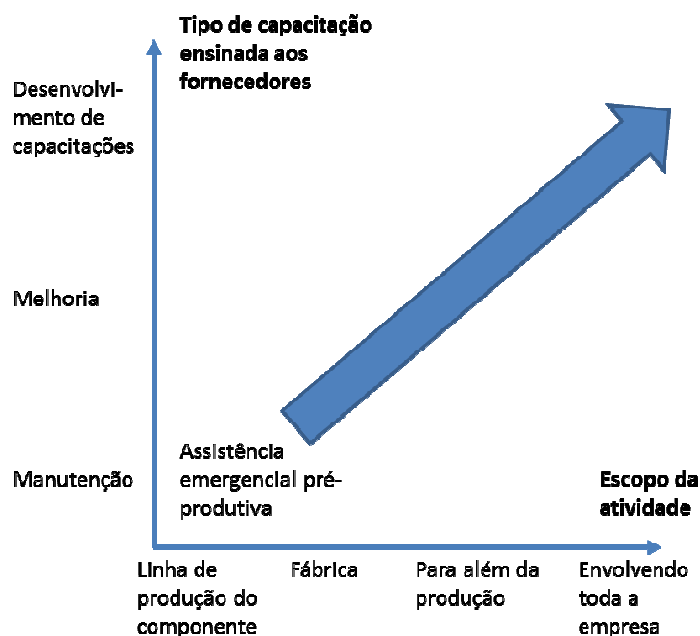


Figura 32 - Graus de desenvolvimento de fornecedores. Fonte: COUSINS *et al.* (2008), adaptado de SAKO (2004).

LAMMING (1993) descreve que uma maior aproximação entre as partes, fruto da colaboração que se reforça, gera diminuição da receita. Esse efeito, por sua vez, acaba sendo compensado e gerando maior volume transacionado. O exemplo abaixo esclarece o processo:

“Conforme os custos vão sendo reduzidos, é provável que as margens de lucro absolutas sejam reduzidas e a tendência natural é protegê-las. Se os custos e, portanto, os preços, podem ser reduzidos, então lucros seguirão a tendência. Para reverter esse aparente mau desempenho (nos frios termos financeiros) para o fornecedor, pode ser necessário aumentar o nível geral de negócios. Isso é consistente com a prática de reduzir o número de fornecedores com quem o comprador negocia” (LAMMING, 1993, p. 49).

O modelo anterior – o de produção em massa – buscava minimizar o preço, mantendo uma grande base de fornecedores e contratos de relativa curta duração. O principal instrumento para obter tais resultados é o *Request for Quotation* (RFQ – equivalente a convite da licitação) (COUSINS, 2002). Tal modelo baseava-se fundamentalmente na capacidade da competição em entregar a melhor oferta. Mas COUSINS (2002) o critica por impossibilitar fornecedores de antecipar se ganhariam o pedido, e, portanto, de planejar precisamente a capacidade e ganhar economias de escala. Como eram constantes as trocas, o fornecedor não era requisitado a – ou mesmo proibido de – sugerir ideias inovadoras ou era mesmo proibido. O resultado é a redução dos níveis de qualidade, de serviço e da programação de entrega.

Contrastando com o que se apresentou – colaboração e parcerias interdependentes como correlacionados – COX *et al.* (2004) não definem a relação adversarial e a colaborativa como características do relacionamento propriamente dita, mas sim como estilos de relacionamento. Dessa forma, eles podem ser desenvolvidos a despeito do grau de comprometimento a priori que exista na relação. Ao longo do relacionamento, COLLINS (1999) identificou três diferentes comportamentos entre os atores, que chamou de frameworks comportamentais, esperados ao longo do relacionamento. Ou seja, a mesma relação pode ora tender a ter aspectos de uma relação *arm's length*, ora aos de uma parceria.

- Relação de negócio – ação orientada para a continuidade do relacionamento. Ganhos imediatos serão sacrificados em prol dos ganhos no longo prazo, que se espera obter com a continuidade da relação. Aqui há uma avaliação do custo da troca da contraparte (COLLINS, 1999; JOHNSTON & SLAUGHTON, 2009). SAMPSON (1999, apud. DIMATTEO, 2010) ainda comenta que em casos de alianças é comum as partes abrirem mão do seu direito de ressarcimento em prol do relacionamento;
- O acordo econômico – ação orientada para o próprio interesse econômico. Idealmente, ocorre sempre. O que não significa que a postura é conflituosa (COLLINS, 1999; SELVIARIDIS & SPRING, 2009);
- O contrato – foco nos direitos e obrigações formais do contrato. SELVIARIDIS & SPRING (2009) identificaram a ocorrência deste comportamento somente no momento do fechamento do contrato. COLLINS (1999) também o espera no momento de resolução última de disputas.

KRAPFEL *et al.* (1991) também partem do pressuposto que estilo e grau de dependência são distintos. Como a Figura 33a seguir aponta, o valor da reação e a convergência de interesses fazem um primeiro recorte quanto aos estilos de relacionamento. Mas a definição de qual estilo adotar é produto do equilíbrio de poder recebido.

Para COX *et al.* (2004), a escolha do tipo de relacionamento deve ser encarada como apenas um meio para o alcance dos fins estratégicos que podem ser alterados com maior ou menor facilidade. A diferença entre as duas posturas é em termos de proatividade x reatividade na busca do atendimento aos objetivos comerciais da contraparte, e a predisposição em sacrificar os próprios interesses pelo bem da relação.



Figura 33 - Condicionantes para estilo de relacionamento segundo KRAPFEL *et al.* (1991)

Assim, uma relação adversarial pode ocorrer em uma parceria estratégica, desde que não se desenvolva qualquer comportamento altruísta. As transações envolverão uma troca de informação em que o comprador requisita meramente volumes e programação de compra, *design* e especificação, e requisitos de medições de desempenho. O fornecedor, por sua vez, informará especificações do produto, suas capacidades e capacidade de entrega, seu estado financeiro, capacidade e, finalmente, o preço (COX *et al.*, 2004). Problemas no desempenho contratado ou entre as partes não são esperados. Na eventualidade de sua ocorrência, espera-se que os direitos previstos em contrato resolvam a disputa. Portanto, os contratos detalham extensamente todos os benefícios e ônus que recaem para cada parte. É esperado, deste

modo, que o acordo contratual “prenda integralmente” as partes (ROWLINSON & CHEUNG, 2004).

Diversamente, a colaboração difere no nível de informação e demais aspectos, que devem ser trabalhados. É esperável que informações comerciais e operacionais sensíveis sejam trocadas e adaptações específicas ao relacionamento sejam incentivadas (COX *et al.*, 2004). A colaboração é profícua em mudanças co-planejadas nos processos, produtos e procedimentos. Até o mapeamento da cadeia de suprimentos pode ser feito conjuntamente (COX *et al.*, 2004; KRALJIC, 1983). Há espaço de manobra para que os parceiros fujam do que está colocado nos termos contratuais e o sucesso da relação é inteiramente dependente da permanência da colaboração em esforços de desempenho atuais e futuros (ROWLINSON & CHEUNG, 2004) ²⁸.

Quanto mais concentrado for o setor, isto é, quanto maiores os concorrentes e menor o número de empresas no mercado, maior a probabilidade das empresas reconhecerem sua interdependência mútua e, dessa forma, maior a probabilidade de restrições à rivalidade entre elas (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2007). Se, de forma semelhante, houver um grande número de concorrentes, mas grande parte do mercado estiver na mão de uma empresa apenas, menor o nível de rivalidade. Isso porque a empresa dominante pode ser capaz de ditar os preços estabelecidos no mercado, enquanto as menores concorrem entre si. Riscos mútuos significativos podem incentivar as partes a colaborarem, pelo menos de forma a recuperarem seus custos já afundados (*sunked costs*) (DIMATTEO, 2010).

A literatura fornece um bom exemplo de mecanismo de incentivo para fornecedores estratégicos: DYER & OUCHI (1993) descrevem a competição colocada sobre os fornecedores da Toyota: o fornecedor melhor avaliado ganha 50% dos pedidos, o segundo melhor 30% e os outros 20% de um terceiro. Nessa relação, ao menos um fornecedor é externo ao seu *keireitsu*. Se se mostra incapaz de atingir as metas, o for-

²⁸Em conversa que tive com o Dr. Gordon Murray, comentava da prática de determinada empresa privada, que passou a garantir aos fornecedores de bom desempenho um prêmio de preço no momento de renovação. Sua intenção era evitar custos de descontinuidade em prestações, evitando trocas promovidas pelo critério de seleção de fornecedores – menor preço. Assim, a empresa – se bem avaliada – poderia ganhar os editais, se oferecesse um preço com um preço maior do que o segundo colocado até determinado valor. A avaliação de Gordon é que essa prática apenas geraria ganhos de curto prazo, focados nos custos de transição. O mercado, atento a essa distorção, poderia passar a evitar disputar com fornecedores, sabendo da desvantagem, ou então forçar preços irrealistas, contando com uma posição de refém futura (COX *et al.*, 2004). O fornecedor, por sua vez, teria menos estímulos a ofertar o preço mais competitivo no momento da licitação, estando certo de sua vitória na disputa.

necedor pode perder negócios e eventualmente ser substituído²⁹. Há inclusive avaliações formais quanto ao grau de assistência e transferência de conhecimento para cada fornecedor.

3.3.8. Aprendizado no contexto diádico

GROTE (2009) identifica na relação *arm's length* a inexistência de estímulos para que o fornecedor busque soluções criativas. Pelo contrário, a perspectiva de um fornecedor nesta categoria é encarar as incertezas como dadas e trabalhar de forma que consiga com que o comprador pague o maior prêmio capaz de lhe assegurar negócios. O contratante, por sua vez, presume conseguir tratar das incertezas definindo detalhadamente como a prestação deve ocorrer a priori: quais devem ser os recursos para atender a demanda, quais são as especificações técnicas de cada recurso, quais são os tempos para mobilizá-los e desmobilizá-los.

BRANNAN (1997, apud. FREYTAG & MIKKELSEN, 2007) identifica que existe uma tendência geral de acomodação na relação comprador-fornecedor ao longo do tempo. Progressivamente, o que antes buscava entregar mais valor torna-se um “hábito”.

“Os fornecedores raramente implementavam as recomendações [repassadas pela equipe do comprador], ou por não possuírem o know-how, por falta de recursos, ou por indiferença. A gerência reportou um resultado distinto quando sua firma começou a se envolver diretamente nas atividades, enviando engenheiros e pessoal de compras para o fornecedor com o intuito de implantar as recomendações originadas nas avaliações do fornecedor” (KRAUSE et al., 2000, p. 50).

E ainda:

“Talvez a mais importante lição sobre o desenvolvimento de relações de longo prazo é este perigo de institucionalização ou hábito. O desenvolvimento de um ‘jeito normal’ ou ‘certo’ de fazer as coisas pode tornar a organização insensível às mudanças de mercado ou produto em acordos existentes. Além, uma organização que aceita sem

²⁹ Esse mecanismo na verdade deveria ser incluído na categoria de “renovação contratual”. Optou-se pela presente maneira para ressaltar a pressão por melhorias que mescla colaboração e competição e é estipulada em contrato. Também relacionado, mas prescrito à prática relacional, está a prática da montadora em incentivar seus fornecedores a trocarem conhecimento entre si, sem necessariamente passarem pela montadora (DYER & OUCHI, 1993).

questiona um padrão de operações ditada sob um conjunto de circunstâncias terá considerável dificuldade em ajustar para requisitos diferentes quando na mudança para novos mercados geográficos” (HÅKANSSON et al., 1982, pp. 313).

Torna-se claro, portanto, que a concessão de atividades de gerenciamento deve vir acompanhada de incentivos equivalentes para que possam desenvolver os benefícios imaginados. A importância relativa da parte obviamente desempenha papel fundamental no investimento de esforços de melhorias (GROTE, 2009; JOHNSTON & SLAUGHTON, 2009). Suportando a noção de vantagem competitiva, TEECE *et al.* (1997) colocam a capacidade de aprender e melhorar continuamente em uma categoria especial (também em HAYES *et al.*, 2008): a de competências dinâmicas (vide também DYER & SINGH, 1998; DYER, 2000). Estas são importantes, pois garantem rápida adaptação a mudanças exógenas.

Também na literatura de aprendizado organizacional, o framework de NONAKA & TAKEUCHI (1995) se destaca por reconhecer existir geração de conhecimento para além das fronteiras organizacionais e por entre estas. DEMING (1997) descreve, por exemplo, o processo de troca de conhecimentos e criação de padrões entre empresas concorrentes no Japão, auxiliadas pela JUSE (*Japanese Union of Scientist and Engineers*). Para NONAKA & TAKEUCHI (1995), a geração de conhecimento é feita através de quatro processos: a combinação de diferentes conhecimentos explícitos, a externalização do conhecimento acumulado, a internalização – absorção de conhecimento tácito pelos atores –, e a socialização, a geração de conhecimentos tácitos. A quantidade de conhecimento gerado nestes processos é produto do alcance de novas ideias e práticas, sendo a forma mais profícua aquela que envolve mais de uma organização. As etapas de socialização e combinação apontam para uma forte dose de cooperação entre os participantes, reforçando a correlação entre aprendizado e cooperação.

O controle transparente (simetria de informação) pode ser benéfico à relação, pois como a passagem aponta, conhecimentos complementares podem enxergar economias antes ocultas:

“O conceito de negociação de “livros abertos” é atualmente prática comum em muitos setores, ainda que com muitas variações sobre o tema central. O ideal é que o fornecedor deva explicar suas estruturas de processo de custo para o comprador, e em retorno, o comprador ajudará o fornecedor a alcançar economias de custo. A noção é baseada no pressuposto que o cliente é capaz de ajudar o fornecedor, algo que claramente não ocorre em muitas indústrias. Naqueles setores em que a operação do clien-

te é intimamente alinhada ao do fornecedor (como a indústria automotiva), pode ser assumido que existe uma compreensão comum de, digamos, engenharia de produção” (LAMMING, 1993, p. 48).

LAMBERT *et al.*(2010) atentam para o monitoramento necessário em relação a possíveis alterações no ambiente externo ou da relação, como fusões e aquisições, mudança na gerência sênior ou na situação financeira de uma das partes. Mudanças também acometerão a equipe envolvida nas iterações da díade, o que cria a demanda pela correta gestão da continuidade e do conhecimento tácito entre os membros da equipe. Para os autores, monitoramentos de mudanças são importantes também como forma de antecipar problemas, desde que devidamente comunicadas para a contraparte. BURSTOW (1994) prevê que contratos de maior duração tendem a gerar diminuição do pessoal envolvido com o serviço, considerando que a estabilidade de longo-prazo permite racionalizações sucessivas de recursos, incluindo a mão-de-obra.

UZZI (1997, apud. YAMASHITA, 2007) defende a transferência de informações detalhadas que inclua informações sobre a estratégia e as margens de lucro, assim como conhecimentos tácitos. A transferência de informações detalhadas não seria apenas uma questão de *know-how* relativo a ativos específicos ou a redução da assimetria de informações entre as partes, mas também o acesso a informações relevantes para o adequado dimensionamento das operações e a definição de comportamentos de longo prazo.

“Descobrimos que em todos os casos onde a empresa japonesa emergiu de uma aliança mais forte que seu parceiro estratégico, a empresa japonesa havia feito um maior esforço para aprender. (...) A disposição das companhias asiáticas a entrar em alianças representa uma mudança nas táticas competitivas, mas não nos objetivos competitivos” (HAMEL et al., 1989, p. 134).

Contudo, a sensibilidade do ativo objeto da relação e os riscos de *spill over* podem, dessa forma, solapar decisões que, de outra forma, fariam sentido serem terceirizadas (ADLER, 2005; HAYES *et al.*, 2008; SLACK *et al.*, 2008). Mesmo em casos despreziosos, pode haver grande volume de troca de informação no dia-a-dia normalmente através de engenheiros e gerentes de linha. Assim, todos devem ter claras quais informações, habilidades e tecnologias devem permanecer fora do alcance do

parceiro (HAMEL *et al.*, 1989), ocorre. Os autores sugerem um monitoramento sobre o que o parceiro solicita e sobre o que recebe.

E à medida que atividades de maior complexidade gerencial são terceirizadas e maior potencial de colaboração é habilitado, maiores são os também os riscos de se tornar refém do fornecedor (COX *et al.*, 2004 trazem discussão semelhante).

Uma forma de entender a manutenção da relação com colaboração mínima e orientada à melhoria pode ser exposta valendo-se da terminologia sistêmica. Na taxonomia de ROSENBLUETH *et al.* (1943), a capacidade de um sistema em gerar impactos existirá quando houver retroalimentação, ou o primeiro *loop* de *feedback*. É essa característica que imprime propósito ao sistema, que corrige a ação frente a um padrão desejado, e por isso garante que seu comportamento está direcionado ao atingimento de determinado objetivo (ROSENBLUETH *et al.*, 1943). Isso implica em prover ao sistema de serviço mecanismos de ajuste e (auto) regulação, mas também lhe dotar de um propósito. A Figura 34 ilustra como SLAs formam um *loop* de *feedback* para a gestão de serviços:

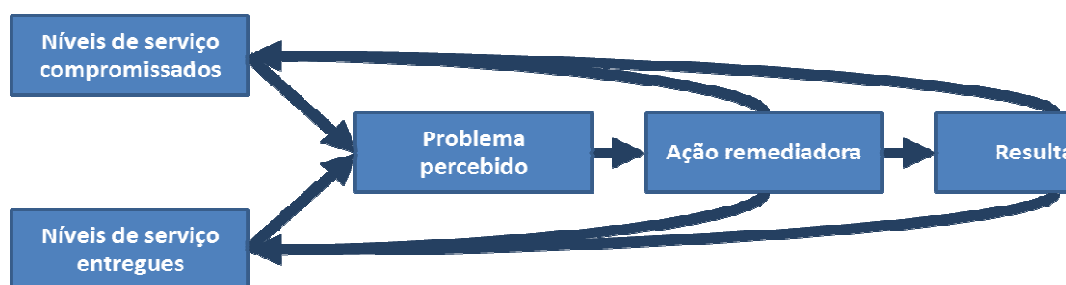


Figura 34 - Os *loops* de *feedback* em ação para controle e melhoria. Fonte: IQBAL & NIEVES, 2007

Para BROWN & WILSON (2005), as penalidades e incentivos devem ser exaustivamente detalhadas, e devem contemplar: os valores a serem pagos em cada período, o volume e a qualidade de trabalho a ser entregue, e as provisões a serem realizadas no caso de sobre- ou subdesempenho. O contrato também pode ser utilizado de forma a garantir um resultado de interesse do contratante sem que ele precise entrar nas particularidades de como o trabalho será desempenhado pelo contratado (COASE, 1937). O risco pode assim ser devidamente assumido pelas partes que se interessarem pelos ganhos prometidos e os custos associados (COASE, 1937; EISENHARDT, 1989).

FREYTAG & MIKKELSEN (2007) constatam que em muitos casos, compradores e fornecedores não informam a sua contraparte as avaliações e medições que

realizam sobre elas. Isso mesmo a despeito da ampla difusão da capacidade desta prática em gerar melhorias. Os autores igualmente atentam que a comunicação da medição também pode gerar reflexões sobre a própria medição e a firma que a mantém, ou seja, há potencial para aprendizado bilateral. Nesse sentido, os empregados da linha de frente também podem vir a desempenhar um papel de destaque. Afinal, são eles estão em condições privilegiadas na agregação de informações como: as conexões entre tarefas e atividades na cadeia de valor da empresa; fraquezas e *benchmark* dos produtos e serviços transacionados; demandas – manifestas ou não – dos transportadores, clientes, etc. Logo, podem ser fonte valiosa para melhorar a transação e interação com fornecedores.

Já o “*loop* de segunda ordem” possui um caráter efetivamente reformador sobre o sistema. Encarrega-se de verificar se o sistema está sendo de fato capaz de produzir os impactos que dele se imaginaram (ROSENBLUTH *et al.*, 1943; GARAJE-DAGHI, 2009; GHEMAWAT, 1991). Não se trata, portanto, de trabalhar dentro dos mecanismos já presentes do sistema, mas sim de redesenhá-lo. O *loop* de redesenho precisa ser menos frequente que o *loop* de autorregulação (ou de controle). Ou seja, se o resultado de uma nova política demora 10 anos para ser medido, então o sistema deveria permanecer intacto por no mínimo 11 anos (GHEMAWAT, 1992). Como colocam IQBAL & NIEVES (2007), “as soluções de hoje são os problemas de ontem”.

Apesar de tal limitação, somente ao impor a lógica do segundo *loop* de *feedback* que se transpõe a lógica de um sistema perseguidor de objetivos para um sistema intencionado. Um sistema perseguidor de objetivos é aquele que “responde diferentemente a diferentes eventos no mesmo ambiente ou em um ambiente diferente até produzir um resultado particular (estado). O alcance deste estado é seu objetivo. Tal sistema tem uma escolha dos meios, mas não dos fins” (GHAREJADAGHI, 1999, p. 37). Já um sistema intencionado é aquele que “pode produzir não somente os mesmo resultados de formas diferentes no mesmo ambiente, mas diferentes resultados tanto no mesmo ambiente como em ambientes diferentes. Pode mudar seus fins sob condições constantes. (...) Tais sistemas não apenas aprendem e se adaptam, mas podem também criar” (GHAREJADAGHI, 1999, p. 37).

A “engenheirização” da solução é também tratada na literatura, como o trecho a seguir aponta:

“Ao desenvolver um sistema em que os compradores investiam em recursos de engenharia necessários à especificação de detalhes técnicos das partes a serem adquiridas, os produtores em massa criaram um paradigma de compras que iria perdurar

por oitenta anos – um pelo qual se espera do fornecedor apenas que cumpra os requerimentos do comprador – resultando na exclusão da inovação por parte do fornecedor. (...) [esse modelo] tornou-se o que pode ser chamado do “modelo tradicional” ao longo da maior parte do século XX” (LAMMING, 1993, p. 44).

Obviamente, melhorias não podem ser, a princípio, previstas e programadas *ante*. Ainda assim, é possível prever cláusulas ou que imponham melhorias funcionais e reduções de custo ou que prevejam critérios para manutenção dos negócios (COUSINS *et al.*, 2008; COUSINS, 2002; CULLEN, 2009; HAYES *et al.*, 2008). Apropriação e partilha de ganhos são os revistos no próximo tópico.

3.3.9. Mecanismos de apropriação e partilha de ganhos

GIBBONS (2005) caracteriza o “infame” efeito cremalheira (no original *ratchet effect*, *ratchet* é um dispositivo que permite apenas o movimento em uma determinada direção, impedindo-o no sentido contrário, como em uma chave soquete). A analogia remete aos casos em que o contratante reduz o preço pago pela peça (ou unidade de trabalho), uma vez que descobre que o trabalho pode ser feito mais facilmente do que inicialmente previsto.

Em um caso documentado na imprensa de construção, por exemplo, uma firma de engenharia civil havia entrado em um acordo de parceria com um provedor de energia australiano para construir cinco usinas idênticas. O preço para cada estação estava acordado em £26 milhões, mas o contratado completou a primeira planta por £22 milhões, gerando uma economia para o contratado e o cliente de £2 milhões cada. Contudo, o benchmark para o próximo projeto foi então estabelecido para £22 milhões, colocando o contratado sob enorme pressão” (ALDERMAN & IVORY, 2007, p. 388).

A resposta ao efeito cremalheira em geral é a indolência, a restrição deliberada da produtividade (TAYLOR, 1995; GIBBONS, 2005). CLAWSON (1980, apud. GIBBONS, 2005) e HAYES *et al.* (2008) descrevem casos em que, apesar de promessas contrárias, o contratante acabou por achatar as margens do contratado. GIBBONS (2005) aponta que promessas críveis da não-aplicação do dispositivo são raras e lista algumas situações capazes de mitigar a ameaça do efeito cremalheira. Em um primeiro caso, as condições de mercado podem favorecer o agente, que estando aquecido, garantem que o principal não irá agir oportunisticamente, sob pena de perdê-lo. Ou

então o mercado (como o de produtores de algodão no século XIX no Reino Unido) pode se organizar de tal forma que a formação de preços é pública e sanções recaem para os que tentam trapaceá-la. E finalmente pode haver expectativa dos valores futuros advindos da manutenção da relação que, racionalmente, apontem para a manutenção do vínculo.

CULLEN (2009) descreve um caso – que ganha o título de “um acordo que motivava o fornecedor a não melhorar” – capaz de associar diretamente um acordo *ex ante* desastrado com resultados danosos para o cliente. A discussão de custos no momento da contratação trouxe resultados danosos e evidentes à organização contratante:

“Uma empresa de seguros possuía um contrato de outsourcing para toda a sua infraestrutura de TI. O contrato impunha uma redução anual de 12,5%, um lucro regulado e uma provisão de pessoal também limitada. Ao final do contrato de 7 anos, toda a infraestrutura de TI e suas práticas estavam obsoletas ou não encontravam suporte em nenhum outro lugar no mercado (por exemplo, o parque de desktops não havia sido alterado ao longo dos 7 anos). Como forma de manter as obrigações impostas pela companhia seguradora, o provedor foi sentenciado a reduzir custos mantendo tecnologia obsoleta, suspendendo investimentos e garantindo que todas as práticas de trabalhos estivessem focadas na redução de custos. Dessa forma, impediram-se melhorias ou inovações que não gerassem inovações imediatas” (p. 13, CULLEN, 2009).

VAN DER VEEN & VENUGOPAL (2000) definem um modelo quantitativo de parceria onde as partes combinam articuladamente seus preços e trocam informações de mercado e custos de fabricação com o objetivo de otimizar os lucros da diáde – simultaneamente aumentando-os e repartindo-os de forma justa – que no modelo corresponde à perfeita divisão de lucros (50%-50%). No modelo “solitário”, o preço é formado sequencialmente (vendedor antes, comprador depois) e as informações sobre custos e mercados permanecem ocultas. O preço que maximiza o lucro do vendedor é inacessível, pois ele desconhece a demanda. O modelo dos autores demonstra que, mesmo com uma redução em seu preço, a garantia de saber a quantidade a ser produzida permite ao fornecedor um lucro maior.

CHUNZHI & TIANXIAO (2010) e CHOL *et al.* (2011) constroem modelos semelhantes. O desses últimos trata de uma cadeia de suprimentos que enfrenta incerteza na demanda final. Além do estabelecimento conjunto de preços, o fornecedor concede descontos quando grandes pedidos são feitos. Os autores demonstram que contratos

com partilha de receitas e descontos sobre a quantidade pedida levam ao “ganha-ganha” mesmo sob esta condição. Isso porque, com a redução de preço do fornecedor, o comprador tem estímulo para aumentar a quantidade pedida. Esse movimento tanto compensa a perda de receita unitária como confere maior segurança à produção do fornecedor³⁰.

CACHON & LAVRAVIERE (2005) analisam o caso da entrada do novo modelo da Blockbuster no aluguel de fitas de vídeo em 1998. Os consumidores então reclamavam da baixa variedade de filmes para aluguel. O motivo para tanto era o custo proibitivo da fita, que apenas gerava lucro após 22 saídas. A empresa se comprometeu a pagar seus fornecedores de 30% a 45% de suas receitas com aluguel em troca da redução do preço pago pela fita de \$65,00 para \$8,00. O *break even* passou a ser de 6 saídas, o que permitiu aumentar a oferta de títulos. Como resultado, o *marketshare* da locadora passou de 24% em 1997 para 40% em 2002. Os lucros de seus fornecedores também aumentaram, em 7%.

Mas os autores fazem ressalvas para identificar que o caso tem características particulares e ressalvas devem ser feitas para a aplicação da partilha de receitas. Em primeiro lugar, o modelo prevê apenas que o último elo (o revendedor, ou – como comumente se tratou até aqui – o comprador) não influencia a demanda. Em modelos de negócio onde a equipe de vendas é comissionada, reduzir a margem das vendas unitárias sabota o próprio modelo. Além disso, os ganhos aferidos pela divisão de receitas podem ser menores que o custo de gerenciar o novo sistema (no caso da Blockbuster, como o nível de informatização era alto, os fornecedores podiam acompanhar o fluxo de aluguéis).

Mas há outra limitação para enquadrar os modelos de repartição de receita como “ganha-ganha”. Conforme se argumentou no início, a posição “ganha-ganha” é dinâmica, sujeita às repostas da concorrência. Como a Visão Baseada em Recursos argumenta, uma posição com baixa barreira de entrada é facilmente imitável e terá sua vantagem rapidamente corrompida. Os modelos colocados não lidam com a questão de como manter o “ganha-ganha” uma vez que todos na paisagem de negócio passem a adotar o modelo de partilha de receitas. Como alento, apenas CHOL *et al.* (2011) apontam que seu modelo incentiva as partes a colaborarem, o que pode acabar gerando dividendos incidentais.

³⁰Todos os três modelos, contudo tratam da produção de bens físicos. Considerações adicionais quanto as maiores incertezas na produção de serviços devem ser levadas em conta, como já apontado no tópico 1.1.2.

Nesse sentido, o modelo japonês fornece um exemplo de posição sustentável (DYER & SINGH, 1998; DYER, 1997; DYER & OUCHI, 1993; DYER, 2000). LAMMING (1993; BURSTOW, 1994 também comenta) descreve um mecanismo algo diferente, pois calcado no aprendizado e na melhoria contínua:

“(...) Esse atributo do lean supply representa uma iniciativa de compartilhamento de lucros, possivelmente um arranjo de 50%-50% na atividade de melhoria. Tal como o contrato entre cliente e fornecedor (que pode ou não ser um contrato escrito) conterá acordos sobre o desenvolvimento de novos produtos, também deve haver acordo em melhorias de produtividade, e portanto, reduções de custo e talvez reduções anuais de preço” (LAMMING, 1993, p. 48).

Mas o mesmo mecanismo (planilha aberta de preços), quando adotado em termos não-cooperativos gera resultados distintos, como a passagem a seguir deixa claro:

“A vida de um fornecedor da Apple é lucrativa devido aos grandes volumes, mas difícil por causa das demais condições. Quando pede um orçamento de peças como telas sensíveis ao toque, a Apple exige um demonstrativo detalhado para saber como a fabricante chegou ao preço, inclusive suas estimativas de custo de material e mão de obra e seu lucro projetado. A Apple requer que muitos fornecedores fundamentais mantenham estoques suficientes para duas semanas a até 1,6 km de distância das unidades de montagem na Ásia, e às vezes não paga antes de 90 dias após o uso de uma peça (...). Nem todos os fornecedores cedem a essas condições” (Bloomberg Businessweek, produzida em 21 de novembro de 2011, consultado no dia 21 de novembro de 2011).

FORD *et al.* (2003) não reconhecem, para parcerias de alto envolvimento, a preocupação a cada transação realizada de se apropriar imediatamente de todo valor (vis-à-vis, minimizar o preço pago). A redução dos custos ocorre através de adaptações efetivas entre as empresas, que levam a melhorias nas operações, no longo prazo. Para atingir os benefícios da integração dos negócios, parcerias requerem adaptações nos ativos acionados por ela e colaboração (FORD *et al.*, 2003). As principais vantagens esperadas referem-se à possibilidade da empresa de melhorar as suas ofertas através das habilidades e capacitações de seus fornecedores.

4. Compilação das grandes correntes teóricas no contexto da pesquisa

Esse capítulo retoma as decisões discutidas em 2.4 - Corpos teóricos identificados e selecionados. Como nem todas as respostas necessárias à pesquisa estavam prontamente disponíveis – sendo a mais relevante a questão da base teórica admitir ou não a relação “ganha-ganha” –, procede-se uma leitura nesse sentido. Os tópicos 4.1 a 4.5 resumem as ideias de cada base teórica (vide Figura 35). O tópico 4.6 busca sintetizar os achados.

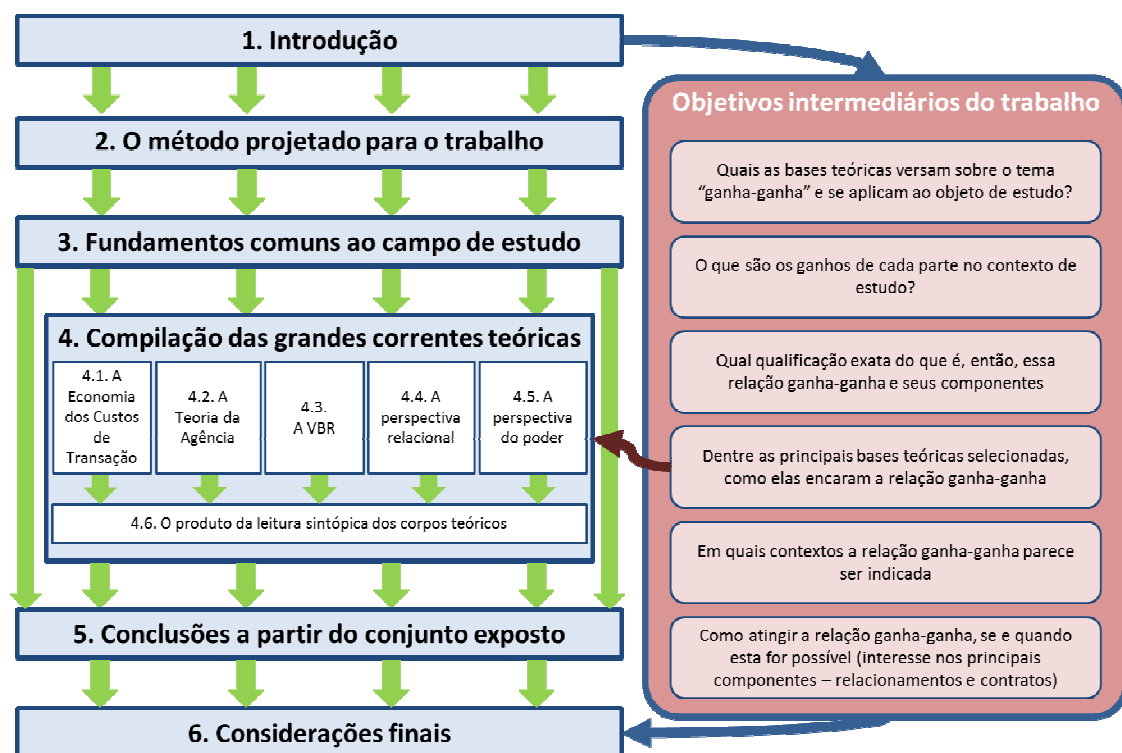


Figura 35 - A inserção do capítulo 4 no conjunto do trabalho

4.1. Economia dos Custos de Transação

A indagação inicial de COASE (1937), que primeiro formulou a questão da Economia dos Custos de Transação (ou ECT), girava em torno da existência das organizações. Indagava então: se a curva de oferta e demanda fosse capaz de explicar todo o funcionamento econômico, então seria sempre mais barato comprar do que contratar e as firmas seriam atomizadas (COASE, 1937). A discussão desse corpo teórico gravita em torno da decisão de “fazer-ou-comprar” (*make-or-buy decision*)

(WILLIAMSON, 1996, 2005; HENNART, 2008), que WILLIAMSON (1996) denomina “estrutura de governança”

4.1.1. Principais construtos da Economia dos Custos de Transação

COASE (1937) defende que o uso do mercado não é desassociado de custos, que ele chama de “custos de transação”. Os custos de transação são, portanto, os “custos depreendidos para acessar o mercado” (VICUSI *et al.*, 1992 apud. FORGIONI, 2009). Nas palavras de COASE (1937), “o custo mais óbvio em ‘organizar’ a produção pelo mecanismo de preço é descobrir quais são os preços relevantes [na composição de preços]” (p. 389). Nominalmente o autor cita: o custo de procurar um fornecedor no mercado e de se manter informado sobre o mercado (custos de busca e de informação), de negociar os termos de troca (custos de negociação), de fechar o contrato (custos de contratação) e de monitorar o seu cumprimento (custos de policiamento de cumprimento do contrato). Para COASE (1937), as empresas no momento de escolher entre fazer ou comprar buscarão o arranjo mais econômico, contabilizando todos esses custos.

A contribuição de WILLIAMSON (1975, 1996, 2005) para o campo foi identificar que existirão custos de transação *ex ante* e *ex post*, de acordo com sua manifestação antes ou após a celebração do contrato. Como HENNART (2008) reconhece, Williamson instrumentalizou a discussão de Coase. Os custos *ex ante* são aqueles incorridos na elaboração, negociação e proteção durante o processo de contratação. Os custos *ex post* surgem pela má-adaptação e pelos ajustes necessários durante a execução do contrato. São frutos de lacunas, erros, omissões, e de perturbações não antecipadas (KLEIN *et al.*, 1978).

WILLIAMSON (1996) parte daí para construir a sua Economia dos Custos de Transação. Para o autor, as fronteiras da organização são uma questão não apenas econômica, mas econômica sob um aspecto transacional. A noção de economias de escopo (a inseparabilidade tecnológica entre etapas produtivas), defendida pelos neoclássicos, é importante, mas insuficiente (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975). Isso significa dizer que transações possuem características específicas e são estas que determinam o que será feito e o que será comprado.

Se isto é verdade, é também verdadeiro que as estruturas de governança (mercado, hierarquia e híbrido) diferem em suas competências e nos custos necessários a operá-las. A discussão, portanto, gravita em torno da decisão mais econômica

de “fazer-ou-comprar” (*make-or-buy decision*), segundo determinadas características da transação. WILLIAMSON (1996, 2005) eleva a adaptação em suas duas manifestações – a autônoma e a colaborativa – como a característica mais importante do problema da organização econômica.

As adaptações do tipo autônomas dão conta das adaptações amarradas a variações no preço de bens e serviços. Mudanças na demanda ou oferta de uma *commodity* são refletidas em seu preço. Assim, consumidores e produtores respondem de forma independente e autônoma a mudanças de preço, buscando maximizar respectivamente sua utilidade e lucro. Quando o autor se refere ao poder dos incentivos de mercado e hierarquia, está se remetendo a tais adaptações. Supondo haver uma perturbação possível de ser analisada por seu preço (ou como o autor coloca, “se o preço seve como uma informação suficiente”, p. 103). Então fornecedores e clientes individualmente possuem um for incentivo para reduzir custos e se adaptar eficientemente, já que estes são orientados pelo fluxo de suas receitas líquidas. Incentivos de alto poder são aqueles que vinculam fortemente ações e consequências. E tão importante quanto, as demais partes não podem ser responsabilizadas pelos ganhos ou perdas financeiras de tais ações.

A adaptação colaborativa remete “[à]quele tipo de coordenação entre homens que é consciente, deliberada e proposital” (BARNARD, 1938, apud. WILLIAMSON, 1996, p. 102). Na falta de coordenação, as partes não seriam capazes de operar interpropositalmente e atingiriam uma solução sub-ótima. “Falhas de coordenação podem surgir porque partes autônomas leem e reagem de forma diferente a sinais, mesmo que seus propósitos sejam o de atingir uma resposta oportuna e articulada” (WILLIAMSON, 1996, p. 102). Na hipótese de uma parte se colocar no mercado como articuladora e fornecedora de informações e decisões, nada impediria desta parte agir oportunisticamente, distorcendo estrategicamente estas informações. A hierarquia, portanto, suprime esse risco.

Comparativamente, o modelo híbrido é um intermédio entre a estrutura hierárquica e de mercado. No que se refere à adaptação autônoma, ela existe: as partes podem realizar mudanças sem consultar a outra. Mas como há dependência bilateral, essa adaptação é possível apenas até certo ponto, a partir do qual as partes podem decidir evadir do contrato. A dependência bilateral também incentiva a adaptação colaborativa, impelindo a criação de mecanismos de troca de informações, resolução de disputas, etc. Mas não alcança os níveis de colaboração da hierarquia, pois na forma híbrida há mais burocracia, menos autoridade e maior assimetria de informações. Em

relação aos incentivos, a equidade entre as partes prevê que a elas cabe a mesma aleia. Se um lado vai mal, o outro paga parcialmente por essa situação. Logo, a intensidade dos incentivos é menor do que os de mercado, mas maior que a das hierarquias.

A Tabela 8, tal como proposta pelo autor, sintetiza as diferenças de cada forma, onde “++” denota uma intensidade forte; “+”, uma intensidade semiforte; e “0” uma intensidade fraca.

Tabela 8 - Comparação entre mecanismos de governança e suas dimensões. Fonte: WILLIAMSON, 1996

Dimensão	Atributos	Estrutura de governança		
		Mercado	Híbrido	Hierarquia
Instrumentos	Intensidade dos incentivos	++	+	0
	Controles administrativos	0	+	++
Atributos de desempenho	Adaptação autônoma	++	+	0
	Adaptação colaborativa	0	+	++
Código contratual		++	+	0

Mas quais são os atributos, portanto, que as caracterizam? WILLIAMSON (1996) levanta a hipótese de serem três as principais, e a partir daí constrói sua teoria. São eles: a frequência com que cada transação ocorre, “o grau e tipo de incerteza sobre a qual estão sujeitas” (p. 59) e a especificidade dos ativos envolvidos. A última é mais importante que as demais: quando alta, é racional internalizar a atividade; quando baixa, realizar um contrato de mercado. O modelo híbrido ocupa o espaço intermediário.

Já a incerteza, na avaliação do autor, irá atentar contra a estabilidade das relações híbridas. WILLIAMSON (1996) enumera três tipos de distorções que podem acometer uma relação: inconsequentes, consequentes e altamente consequentes. Na primeira categoria, estão aquelas divergências cujos custos para saná-las não justificam uma revisão. No outro extremo, temos as distorções altamente consequentes. Para estas, a autonomia das partes constitui-se “um incentivo para a dissolução” (WILLIAMSON, 1996, p. 97), já que nesse caso, os ganhos em se manter dentro da lei e da aplicação do acordo superam os ganhos esperados na manutenção da relação.

Por fim, entre esses dois extremos, existirão as distorções consequentes. Nesse caso, o autor prevê que a resolução mais econômica é a arbitragem, comum em contratos híbridos. FULLER (1963, apud. WILLIAMSON, 1996) coloca que, quando

comparada com a Justiça, a arbitragem privada – composta por terceiros com capacidade de julgar disputas comerciais sem força de lei, como as câmaras de comércio – tem a vantagem de dispensar a formalidade de ritos e ser, também por isso, mais ágil. No entanto, WILLIAMSON (1996) ressalta que sua administração é custosa e seu alcance é limitado. Em um caso de uso recorrente da arbitragem, por exemplo, na eventualidade de seguidas e cada vez mais recorrentes divergências consequentes ou altamente consequentes, a arbitragem torna-se custosa e tensionada. As empresas, portanto, escolherão ou fazer transações *spots* ou internalizar a atividade. A Figura 36 sintetiza a relação entre especificidade, incerteza (aqui consideradas apenas por sua frequência, mas não por sua intensidade) e modelo de governança.

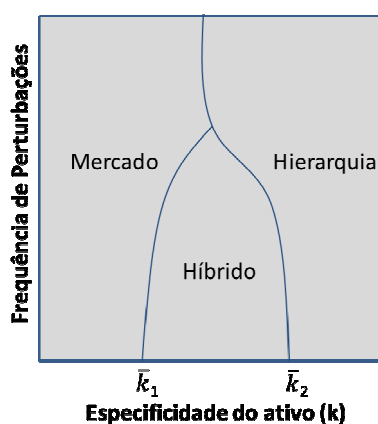


Figura 36 - Modelos de governança em função da especificidade do ativo e ao grau de incerteza.
Fonte: WILLIAMSON (1996)

Vale notar que HENNART (2008), outra figura histórica da ECT, discorda de Williamson. Para o autor, a dificuldade de mensurar a transação (o que foi tratado no tópico 3.3.2) também deve ser levada em conta. Assim, a natureza do serviço também influencia a estrutura de governança.

Os custos de transação são decisivos na decisão do período de vigência de um contrato, ainda que a literatura aponte divergências. MILGROM & ROBERTS (1990) retomam COASE (1937) e defendem que os custos de negociação são fundamentais para se definir entre fazer, contratar em moldes *arm's length* ou fazer uma parceria de longa data. Para os autores, os custos de negociação são compostos: pelos custos de oportunidade dos envolvidos na negociação, pelos custos de monitorar e de fazer cumprir o estipulado, pelos custos de atraso e falhas na negociação. BURSTOW (1994) também considera os custos de acionar o mercado e os custos de transição entre fornecedores.

WILLIAMSON (1996) discorda dos autores de que os custos de negociação são aqueles relevantes para esta decisão, pois estes não lidam com os custos de governança *ex post*. Os custos de negociação, portanto, são um subconjunto dos custos de transação. Para WILLIAMSON (1996), essa constatação impede, por exemplo, o estabelecimento de contratos de curta duração sempre como a solução mais econômica possível. MILGROM & ROBERTS (1990) argumentam que o único impeditivo para contratações curtas são os custos de negociação que se tornariam proibitivos. A duração, contudo, não irá impedir a incompletude dos contratos.

4.1.2. Para a Economia dos Custos de Transação o “ganha-ganha” é possível? É natural?

ZAHEER & VENKATRAMAN (1995) constatarem que TCE não prevê todos os efeitos da confiança. Para GULATI (1995) e RING & VAN DE VEEN (1992), a tradição dos custos de transição toma a díade como estática, ignorando que sucessivas transições na forma de alianças, a história da díade e os processos resultantes dessa história podem alterar o cálculo dos custos de transação. A ECT não trata diretamente em responder sobre como atingir maiores níveis de colaboração e partilha de ganhos. Ao buscar minimizar custos, ignora o que são “ganhos” (ou nas palavras de RING & VAN DE VEEN, 1992, *outcomes*).

McIVOR (2005) enxerga uma prescrição pela mitigação de riscos, que acaba sendo contrária a construção de maiores interdependências diádicas. Além disso, as correntes das interações e relacional criticam a ênfase da ECT em uma visão de mundo pessimista, com partes oportunistas (DAS & TENG, 1999). Assim, o “ganha-ganha” não é previsto por esta corrente.

4.1.3. Comparações entre a Economia dos Custos de Transação e outras teorias

Para COX *et al.* (2004), o framework da ECT é capaz de fornecer um *insight* pertinente, pois conclui que nem sempre relacionamentos colaborativos e de longo-prazo com fornecedores são benignos ou desejáveis. Essa conclusão contrasta com certas correntes associadas à Gestão da Cadeia de Suprimentos, que apregoam em a colaboração indiscriminadamente (COX *et al.*, 2004). Mas para os autores, a ECT incorre no erro de olhar apenas o lado do comprador, mas não a do fornecedor. Assim,

preconiza a diminuição das assimetrias de informação como se elas fossem beneficiar o fornecedor invariavelmente. HENNART (2008) discorda, e aponta que indiretamente a ECT também responde é uma teoria de economias para o fornecedor (i.e. economia em governança). Afinal, argumenta, não há transação que possas desconsiderar uma das partes (indiretamente, a defesa do autor abre críticas à inexistência do construto de poder).

Embora HENNART (2008) identifique estudos da ECT que consideram a transição entre estruturas de governança ao longo do tempo (p.ex. de um hierarquia para um contrato de franquia), a ECT não enxerga dinamicamente o que se desenrola durante a relação. Todos os esforços desta linha de pesquisa se concentram na decisão de decidir a estrutura de governança. TUNSTALL (2007) coloca que a solução mais econômica ou eficiente não é estática, os custos e benefícios de fazer dentro da empresa ou pelo mercado devem ser recorrentemente testados, considerando que tecnologias e processos podem estar em constante evolução. Em específico, são ainda variáveis que alteram os custos de transação: a taxa de crescimento da demanda; a elasticidade da demanda; técnicas de produção; complexidade de um produto e seu ciclo de vida (expectativa de tempo de vida no mercado); grau de desenvolvimento do mercado de ações; e os custos de um leasing ou aluguel. (CARROLL *et al.*, 1999, apud. TUNSTALL, 2007). De forma ampla, tanto as capacitações do mercado são dinâmicas quanto as da empresa (HÅKANSSON *et al.*, 2010; TUNSTALL, 2007; HÅKANSSON *et al.*, 1992). Isso significa que novos arranjos de serviço podem estar surgindo no mercado – o que aponta para a necessidade de um monitoramento contínuo –, mas também que os custos de transação diminuem conforme a empresa cliente aprende a terceirizar e a confiar nos seus parceiros (HÅKANSSON *et al.*, 2010; HÅKANSSON *et al.*, 1992; BLOMQVIST *et al.*, 2005; POPPO & ZENGER, 2003).

Já a Teoria da Agência possui considerável sobreposição com a ECT. Para WILLIAMSON (1996), apenas o enfoque é distinto. Ambas as bases partem dos mesmos pressupostos, com fortes pressuposições em relação ao oportunismo e a racionalidade limitada dos agentes econômicos. Os últimos avanços neste campo teórico, contudo, em especial os anteriormente descritos por GIBBONS (2005), dão outro enfoque à TA. Admite-se que o comportamento durante a relação pode ser ajustado pelo principal, e investimentos podem ser feitos de modo a melhorar a prestação do serviço. Mesmo os contratos relacionais passaram a compor o framework do campo (GIBBONS, 2005).

4.1.4. Outras considerações a partir da Economia dos Custos de Transação

A Tabela 9 lista vantagens e desvantagens da verticalização de atividades frente às terceirizações. É uma compilação de diversos autores (BROWN & WILSON, 2005; PORTER, 1986; KLEIN *et al.*, 1978; WILLIAMSON, 1996; FREYTAG & MIKKELSEN, 2007; GHEMAWAT, 1991; HARLAND *et al.*, 2005; PRAHALAD & HAMEL, 1990; HART, 1995; LAZERSON & LORENZONI, 2008).

Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da verticalização x terceirização, a partir de diversos autores

Vantagens da verticalização comparada à terceirização	Desvantagens da verticalização comparada à terceirização
<ul style="list-style-type: none">- Possíveis economias de escala;- Acesso a capacidade de determinar o desenvolvimento de novas tecnologias;- Aumento do poder de barganha com outros atores;- Controle sobre o preço de insumos e produtos no mercado final;- Aumento das informações sobre a real demanda;- Garantia de posição na cadeia, dificultando fornecedores ou clientes de se verticalizarem- Imposição de maiores barreiras aos concorrentes interessados em imitar; e- Acesso a novos fornecedores e clientes.- Retenção do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento dos custos burocráticos e criação de artifícios fora das competências centrais- Diminuição dos incentivos de mercado para inovação;- Maior imobilização de capital e inflexibilização frente a mudanças na legislação, no mercado, ou nos requisitos de negócio.- Aumento das barreiras de saída total do negócio;- Desestímulo a negociações de compra e venda diversificadas a outros fornecedores ou clientes- Impossibilidade de acesso a potenciais processos de negócio melhores e mais eficientes

4.2. Teoria da Agência

O objeto da Teoria da Agência (TA) são, em sentido amplo, mecanismos de incentivo (JENSEN & MECKLING, 1978; FAMA & JENSEN, 1983; EISENHARDT, 1989; SHOOK *et al.*, 2009; GIBBONS, 2005; LAFFONT & MARTIMORT, 2001). Em termos mais diretos, trata das parcelas de pagamento de contratos que devem ser proporcionais aos resultados ou aos esforços delegados.

4.2.1. Principais construtos da Teoria da Agência

Parte de dois pressupostos básicos: há divisão do trabalho entre o agente e o principal e os interesses entre ambos são conflitantes. O principal delega e o agente realiza o trabalho (GIBBONS, 2005; LAFFONT & MARTIMORT, 2001). A teoria se aplica, portanto, tanto a relações de trabalho (sócios x gerentes, gerentes x profissionais) como de negócio (clientes x fornecedores). MILGROM & ROBERTS (1992) a-

pontam, contudo, que a primeira linha é mais proeminente. Assume-se que existe o risco do agente se comportar oportunisticamente, implicando em seleções adversas e risco moral, tal como na TCE. A racionalidade limitada é outro ponto em comum entre os dois campos (WILLIAMSON, 1995; EISENHARDT, 1989). Ainda, cada ator difere nos graus de aversão ao risco que podem vir a assumir, geralmente pressupondo o comportamento do principal como propenso ou neutro ao risco; e o agente como avesso ao risco (GIBBONS, 2005; LAFFONT & MARTIMORT, 2001; EISENHARDT, 1989).

Durante a delegação imposta pelo principal, o resultado desejado por ele será função do esforço empreendido pelo agente e de um termo residual (ruído), introduzido para representar a dificuldade em se concluir se subdesempenhos são produtos da ineficiência do agente ou efeito do ambiente (KERR, 1975, apud. GIBBONS, 2005; GIBBONS, 2005; vide também a discussão do tópico 3.1.1.2 - Funcionalidade).

Para o corpo teórico da TA, a assimetria de informações impede o desenho de contratos ótimos (SZTAJN *et al.*, 2005). Dessa forma, ocupa-se em determinar um desenho contratual satisfatório, capaz de levar o agente a alocar o esforço desejado, dividir eficientemente os riscos e os resultados do trabalho. A mais proeminente forma do principal desencorajar agentes oportunistas é pela alocação eficiente do risco e incentivos (SZTAJN *et al.*, 2005). O mercado é bem sucedido quando pode efetivamente vincular recompensas com resultados e a produtividade (ALCHIAN & DEMSETZ, 1972, apud. POPPO & ZENGER, 2002; HENNART, 2008). Para tanto, é necessário uma mensuração representativa dos resultados e a mitigação de assimetrias de informação.

A assimetria de informações pode ocorrer tanto por uma informação oclusa quanto uma ação não observável. Vale notar que para a Teoria da Agência, toda assimetria de informações pode ser superada, sendo apenas uma questão de custos para o sistema de monitoramento apropriado. Em outras palavras, “a informação é uma *commodity*” (EISENHARDT, 1989). Essa premissa tem como implicação a possibilidade de reduzir o oportunismo do agente se for arcado o custo para manter o sistema de informação (formal ou informal). Um monitoramento longe do ótimo, mas com grande inter-relação a priori com resultados, é exemplificado por POPPO & ZENGER (2002): monitoramento de subcontratados previsto em contrato, liberação de documentação para provar trabalho realizado, e a cobrança de benchmarks para equiparar os resultados entregues.

A forma como os incentivos são dispostos ao fornecedor será a forma mais direta de influenciar seu comportamento (JENSEN & MECKLING, 1978; EISENHARDT, 1989, MILGROM & ROBERTS, 1992). GIBBONS (2005) considera que o pagamento do contrato pode ser modelado com as seguintes partes constituintes:

$$P = a + bx$$

P = pagamento
a = parcela fixa
bx = parcela variável
x = resultado medido

Figura 37 - Componentes fixo e variável do pagamento. Fonte: baseado em GIBBONS (2005)

Considerando os interesses antagônicos e a inviabilidade do risco zero, o fornecedor desejará que a parcela “a” represente 100% do pagamento, enquanto o comprador lutará para que 100% resulte da parcela “bx” (GIBBONS, 2005, vide também COX *et al.*, 2004). Isso não exaure as preocupações do comprador, que também deve se preocupar para achar um “bx” que de fato traduza o resultado de seu interesse (mais lucro, menor *turn-over*, menos tempo de máquina parada, etc.) (GIBBONS, 2005).

Mas considere-se a incapacidade de uma única dimensão traduzir a riqueza da realidade para um número. Mesmo o resultado financeiro tem diversas representações (lucro, EBITDA, TIR, ROI, Fluxo de caixa, etc.), e não existe uma boa representação para a saúde financeira projetada para o futuro de determinada organização (sua capacidade de sobrevivência agora e daqui a 20 anos) (CHRISTENSEN & KAUFMAN, 2008).

“O pagamento de prêmios monetários é em si sujeito a um problema de ameaça moral. A parte que deveria pagar a recompensa pode interpretar erroneamente o outcome do monitoramento, alegando que o comportamento da outra parte não foi apropriado e que não há recompensa devida. Isso é especialmente fácil quando os critérios para julgar o desempenho são difíceis de descrever ou medir precisamente, de forma que avaliações tenderão a ser subjetivas. Às vezes, a necessidade de manter uma boa reputação é suficiente para controlar tal tentação (...). Em outras circunstâncias, a eficácia do monitoramento pode depender da geração de evidências verificáveis por uma corte que pode fazer valer o pagamento da recompensa acertada”

“(...) Mesmo que seja impossível monitorar o cuidado e a competência delegados pelo pessoal de manutenção de máquinas, ainda é possível mensurar a fração de tempo que as máquinas permanecem quebradas. Na verdade, se a taxa de quebra de uma máquina fosse totalmente determinada pelo desempenho do trabalhador da manutenção, basear o pagamento na referida taxa seria um perfeito substituo para o pagamento baseado no cuidado e esforço. O mesmo permaneceria verdadeiro ainda que outros fatores (como a qualidade inerente da máquina, a intensidade e natureza do seu uso, e o cuidado exercido pelos operadores da máquina) também influenciem a taxa de quebras, desde que fosse possível controlar precisamente os efeitos destes outros determinantes sobre a quebra” (MILGROM & ROBERTS, 1992, pp. 186-187)

A alocação de risco afeta a responsabilização em vez de diretamente garantir o desempenho do contrato (DIMATTEO, 2010). Nas palavras do autor “existem poucas maneiras de garantir absolutamente o desempenho de uma obrigação não monetária” (p. 770, também em MILGROM & ROBERTS, 1992). Portanto, o autor prevê que multas sejam menos eficientes do que os dispositivos de pagamento para uma relação “ganha-ganha”.

EISENHARDT (1989) defende que o mundo ideal permitiria uma atribuição direta entre *inputs* e *outcomes*. Nessa situação, o controle e o monitoramento dos *inputs* gerariam os resultados desejados e permitiria um controle tanto dos resultados quanto dos custos. Nesse caso, um contrato 100% seria ideal. Mas há outros fatores considerados para a tomada de decisão na decisão do quanto prever de a (parte fixo do pagamento) e bx (parte variável do pagamento). Para a autora, tem-se a Tabela 10³¹, disposta a seguir.

GIBBONS (2005) faz ainda uma revisão da literatura do campo, diferenciando modelos de acordo com sua relação entre prêmio e resultado – linear, não linear côncavo ou não linear convexo; com histórico ou sem histórico de resultados – e apontando quando cada modelo é mais indicado. O detalhamento desses modelos, contudo, não está no escopo do trabalho.

³¹ A tabela deve ser lida da seguinte forma, exemplificado para a primeira linha: “Quanto maiores forem - Informações sobre o comportamento do contratado – menor será a parcela variável (-bx) e maior será a parcela fixa (+a)”.

Tabela 10 - Fatores determinantes para decisão sobre como contratar, segundo Teoria da Agência. A partir de EISENHARDT, (1989)

bx	Quanto maior(es) for(em):	a
-	Informações sobre o comportamento do contratado	+
-	A incerteza do <i>outcome</i>	+
-	A aversão ao risco do fornecedor	+
+	A aversão ao risco do comprador	-
+	O conflito de objetivos entre fornecedor e comprador	-
-	A programabilidade das tarefas (envolve a capacidade de controlar os custos das tarefas. Por exemplo, o trabalho de um caixa é muito mais programável do que o de um cientista de alta tecnologia)	+
-	A mensurabilidade do <i>outcome</i> (A mensurabilidade é deteriorada: pelo tempo necessário para medir o <i>outcome</i> , pela existência de esforços conjunto entre equipes, e pela natureza soft do <i>outcome</i>)	+
-	A duração da relação (Quanto mais duradouro for um relacionamento, mais o contratante aprenderá sobre o comportamento do contratado, e mais prontamente poderá avaliá-lo)	+

4.2.2. Para a Teoria da Agência o “ganha-ganha” é possível? É natural?

Mesmo quando não se conformam como uma ferramenta estratégica para a vantagem competitiva, contratos podem ser uma ferramenta para apoiar a colaboração, minimizando as oportunidades para exploração (DIMATTEO, 2010). Para a Teoria da Agência, tal efeito é alcançado pelo desenho apropriado de incentivos e penalidades (EISENHARDT, 1989). Assim, há um *trade-off* inexorável: mecanismos contratuais geram riscos que devem ser assumidos pelas partes assimetricamente. Some-se a isso o pressuposto de forte oportunismo e poder-se-ia argumentar que as relações para a TA são sempre “ganha-perde” ou “perde-ganha”.

Contudo, podem ser transformadas em “ganha-ganha” e a TA assim admite. Isso porque, em primeiro lugar, a TA reconhece a diminuição de conflitos e a convergência de interesses a partir do momento em que o agente é recompensado pelos resultados aferidos pelo principal, como colocado anteriormente.

Ademais, a TA passou também a prever não apenas incentivos aos resultados frutos dos esforços dos agentes, como incentivos ao investimento (em particular, o cliente incentiva seu fornecedor a investir em capacitações de seu interesse). Como a avaliação da competência do fornecedor, necessária para lhe garantir os investimentos, sofre com a subjetividade e a falta de um critério observável, inclusive por terceiros, GIBBONS (2005) sugere que o incentivo se concentre “na promessa de promoção”. Assim, o fornecedor deve ter garantido que investir nas capacitações cobrirá seus custos de oportunidade. A promessa de promoção deve ser tal que o prêmio pago pela melhora de desempenho do fornecedor cubra os investimentos de capacitação do fornecedor. Ou dito de outra forma, a promessa de promoção cria a tensão entre uma “diferença grande o suficiente” em pagamentos que induza o fornecedor a investir, mas “uma diferença pequena o suficiente” que induza o comprador a de fato pagar o prometido após o investimento do fornecedor. Com esses últimos avanços, a Teoria da Agência passou a encarar também as interações que ocorrem durante a relação.

Não houve corpo de críticas suficientes à Teoria da Agência que justificasse um tópico a parte. Para considerações, veja o quadro síntese em 4.6

4.2.3. Outras considerações a partir da Teoria da Agência

MURRAY (2011) categoriza os mecanismos de especificação em contrato e decorrente controle sobre o serviço em três grandes categorias: especificação dos recursos utilizados, dos produtos entregues e/ou dos resultados alcançados.

O que é fácil de medir e de controlar são os *inputs*: se houve o dispêndio de X homens, Z materiais, etc. Contudo, além desse dispêndio guardar ainda pouca relação com os *outcomes*, surge um problema moral (MILGROM & ROBERTS, 1992). Como aquele fornecedor, contratado sob um modelo de pagamentos baseados no *input*, não tem incentivo para atingir determinado resultado, e mais do que isso, como lhe interessa ganhar mais, lhe é vantajoso comunicar que teve esforços maiores do que os que realmente teve. Isso não seria problema se o comprador pudesse aferir os esforços de seu fornecedor (foram M homens, N materiais, etc.), o que nem sempre é fácil, econômico ou mesmo ético.

“Infelizmente, conexões perfeitas entre ações inobserváveis e outcomes resultantes são raras. Mais frequentemente, o comportamento das pessoas apenas determina parcialmente os outcomes e é impossível isolar o efeito de seus comportamentos precisamente. (...) Um efeito similar ocorre quanto os outcomes são totalmente deter-

minados pelos esforços das pessoas, mas não são medidos precisamente, sendo, ao invés, apenas estimados ou mensurado com um erro desconhecido e aleatório.

A ideia básica por trás dos contratos de incentivo [quando comparados com os contratos de input] é o de alcançar congruência de objetivos: um sistema de recompensas devidamente desenhado (designed) força o comportamento egoísta a se aproximar do comportamento que o designer deseja” (MILGROM & ROBERTS, 1992, p. 187-188).

Contratos exageradamente detalhados podem “gerar rigidez relacional e comportamento anticolaborativo [vide também POPPO & ZENGER, 2002]. Tais contratos, especialmente aqueles contendo a descrição detalhada do que se entende por falha ou de quais serão as multas por desempenhos ruins, são propensos a impedir a resolução inovadora de problemas ou a cooperação” (DIMATTEO, 2010, p. 742). Há também o risco de se tornar progressivamente refém de tecnologias obsoletas, estratégia executada pelo fornecedor que busca ganhar economias de escala (BROWN & WILSON, 2005; também abordado por CULLEN, 2009 e GOTTFREDSON *et al.*, 2005). Conclui, portanto, DIMATTEO (2010) que o contrato deve equilibrar detalhamento e flexibilidade. GOTTFREDSON *et al.* (2005) e GRANT (2010) estipulam algumas regras do que não deve ser feito. Destacam-se: não se deve detalhar processos ou práticas; estipular melhores práticas fixas; buscar reverter todos os ganhos para si próprio; e tratar fornecedores como subordinados. Segundo EISENHARDT (1989), são vantagens da contratação por *outcome*:

- Facilita a comunicação e a gestão entre as partes interessadas (vide ainda MAURER & MATLUS, 2007). Os objetivos do relacionamento tornam-se mais explícitos e podem ser desenvolvidos indicadores para coordenar a gestão;
- Os conflitos tenderão a sumir se recompensas para principal e agente dependerem das mesmas ações (por exemplo, se a diminuição da ociosidade também for financeiramente interessante para o contratado) (vide também MILGROM & ROBERTS, 1992; WATTS, 2005); e
- O desempenho é um referencial para a priorização e revisão dos serviços prestados. As partes passam a enxergar o meio técnico como um habilitador para o desempenho.

Já um contrato orientado por comportamento (e.g. salários, governança hierárquica) tem por vantagens: a garantia de qualidade – desde que o contratante especifi-

que a forma de prestação, os perfis técnicos necessários e definir os processos de prestação; e a possibilidade do agente tender a agir em favor do principal, se este possuir informação para verificar o comportamento do agente (EISENHARDT, 1989). Por outro lado, não há incentivo para melhoria (EISENHARDT, 1989) e o risco trabalhista aumenta (MIGUEL NETO, 2010). GRANT (2010) constata que o uso indiscriminado de contratos baseados em desempenho gerou limitações na obtenção de economias pelo Departamento de Defesa Americano. Sua disseminação veio acompanhada de uma incapacidade de estabelecer métricas relevantes por um lado, e, pelo outro, uma pressão regulatória incentivando a adoção do modelo.

Providencialmente, MAURER & MATLUS (2007) trazem essa discussão para termos concretos ao definirem o que são Acordos de Níveis de Serviço (ANS ou, em inglês, “*Service Level Agreement*”, *SLA*, a sigla que será aqui adotada). Colocam os autores: “níveis de serviço são a informação que encapsulam os objetivos de desempenho de processos de negócio específicos, (...) [conciliando-os com os] objetivos gerais da unidade de negócio. *SLAs* são os procedimentos contratados que descrevem como o serviço será entregue. Eles também especificam as métricas com que será medida, examinada, alterada e controlada a efetividade das atividades, funções e processos do serviço” (MAURER & MATLUS, 2007, p. 5).

O quadro síntese de MURRAY (2011), com as respectivas vantagens e desvantagens dos três tipos de controle segue à frente na Tabela 11.

Um exemplo de contrato que combina os três elementos é proposto por DIMATTEO (2010). Uma relação de TI proveria uma taxa básica paga ao provedor, acompanhada de um orçamento para atualização de sistema. O instrumento seria vago o suficiente para que permitisse ao provedor determinar como gastar tais fundos de modo a atingir os objetivos estipulados, sem descartar um processo conjunto com o comprador para tomar tais decisões. Nesse arranjo, há ainda o benefício de promover um ciclo virtuoso de construção de confiança (GROTE, 2009; DIMATTEO, 2010).

Empiricamente, COHEN & YOUNG (2006) dizem ter criado a seguinte heurística: “um contrato com menos de 10% da parcela variável é pouco relevante para influenciar no comportamento do fornecedor; um contrato com 20% da parcela variável é excessivamente incerto” (as palavras não são como no original). EISENHARDT (1989), ao contrário, não estipula máximos e mínimos para a parcela variável. Um contrato de risco, por exemplo, pode entrar com 100% variável atrelado a um *outcome*.

Tabela 11 - Vantagens, desvantagens e indicações de uso para os objetos de especificação do contrato. Fonte: MURRAY (2011)

Objeto da Especificação	Vantagens	Possíveis desvantagens	Quando usar
Resultado (<i>outcome</i>)	Fácil especificar Vínculo direto com resultados Mais risco com o fornecedor Favorece inovação	Difícil avaliar propostas Difícil avaliar o sucesso Dependente da relação Abordagem “atirar para todos os lados”	Sempre que possível. Os fornecedores definem os <i>inputs</i> e <i>outputs</i> para atenderem à especificação
<i>Output</i>	Muito fácil de especificar Sucesso mensurável Mais fácil avaliar propostas	Incapaz de entregar resultados <i>Outputs</i> não são bons aproximadores Mais risco atrelado ao cliente Sufoca inovação e melhoria contínua	Quando a especificação baseada no resultado não for possível
<i>Input</i>	Mais fácil avaliar propostas Sucesso mensurável Fornecedores ficam conscientes do inegociável	Incapaz de entregar resultados Requer conhecimentos técnicos O risco permanece com o cliente Sufoca inovação e melhoria contínua	Fornecimentos repetitivos Repetição de um projeto bem sucedido Requisitos técnicos possíveis e relevantes
Articulação de todos os anteriores	Flexível para o nível de habilidades e conhecimento necessário Gerenciar dificuldades com uma abordagem exaustiva	Entrega de resultados pode ser afetada	Quando a especificação baseada no resultado não for possível

Contratos podem estabelecer um desempenho padrão. Significa dizer, portanto, que 110% é um caso imprevisível: o sistema de serviço em seu máximo deve alcançar 100% (zero defeito, zero ociosidade, zero tempo de deslocamento, atravessamento ou de processamento). Se o sistema auferir um bônus de 10%, ocorre um dos seguintes casos: ou o 100% foi mal identificado; ou o sistema de serviço mudou e então está se tratando de efetividade e não eficácia (GHEMAWAT, 2009). Iniciativas recentes da gestão pública buscam atrelar mecanismos de reajuste inflacionário com a bonificação. No modelo estipulado pelo governo, o concedido terá graduações previstas em contrato para o reajuste inflacionário e apenas garantirá a maior taxa se mantiver o desempenho satisfatório (<http://www.valor.com.br/empresas/2519628/reajuste-acima-da-inflacao-so-sera-feito-por-eficiencia-diz-anac>, consultado em 07 de fevereiro de 2012).

Não obstante, o paradigma de “contratos por *outcome* sempre que possível” deve considerar os seguintes reveses:

- O *outcome* pode não ser facilmente mensurado, ou pode ser custoso. Mesmo que mensurável, atrelá-lo a resultados do fornecedor pode não ser trivial (WILLIAMSON, 1996; MAURER *et al.*, 2007; MILGROM & ROBERTS, 1992; MURRAY, 2011, vide tópico 3.1.1.2 - Funcionalidade3.1.1.2). O mesmo se aplica a controles de *outputs*. Uma pior capacidade de medir as atividades em *outsourcing* gera contratos menos completos, o que por sua vez, motiva maiores insucessos nas tentativas de *outsourcing* (AUBERT *et al.*, 2003).
- Uma coordenação focada nesse determinado *SLA* pode levar a eventuais distorções de comportamento pelo fornecedor. CULLEN (2009) defende que as métricas devem estar alinhadas umas com as outras. Casos de métricas conflitantes precisam de grandes esforços gerenciais de monitoramento e resolução de conflitos. Em última análise, mais do que coerência entre si, as métricas precisam de alinhamento com os objetivos de negócio.
- No cenário em que há total transferência de determinado processo finalístico e seus respectivos processos gerenciais, são inviabilizadas quaisquer iniciativas de tentar manter um registro de contabilidade de processos e do uso de recursos. Para os olhos do cliente está se comprando uma “mega-capacidade de resolução de problemas” em determinado tema (GRÖNROOS, 2007 define serviço como capacidade de resolução de problemas). A rastreabilidade de ações facilita a manutenção da simetria de informações (MILGROM & ROBERTS, 1992). Se ausente, pode resultar em custos futuros ocultos, como aumento da especificidade (vide o tópico 3.3.33.3.3e a lei 8.666, que proíbe a unificação no mesmo prestador das atividades de desenvolvimento do projeto básico e execução do serviço).
- Contratos mais atrelados aos *outcomes* (e em menor escala aos *outputs*) obriguem fornecedores a assumirem mais riscos, o que não necessariamente é possível em determinados arranjos de mercado. A tabela a seguir compila modelos de pagamento colocados na literatura e os respectivos riscos assumidos pelas partes. A coluna de elemento sistêmico é uma transposição para os termos aqui utilizados.

GRANT (2010) e TROSA (2001) também apresentam tipologias, mas mais limitadas e fundindo mecanismo de remuneração com outras decisões. A tabela que se segue é uma compilação de autores comparando modelo de precificação, risco *ex post* assumido pelas partes e o fundamento de sistemas que o contrato controla.

Tabela 12 - Métodos de precificação e exposição ao risco. Construído a partir de COHEN & YOUNG (2006); POWER *et al.*, 2006; CLICK & DUENING, 2005

Modalidade de precificação	Descrição	R C	R F	Fundamento sistêmico do contrato
Custo +	O fornecedor tem seus custos cobertos e as partes acertam um mark-up para remunerar o fornecedor. O risco dessa parte, portanto, é baixo, já que sempre lucra. Não há, contudo, garantias de resultado para o comprador (COHEN & YOUNG, 2006; CLICK & DUENING, 2005)	Médio	Baixo	<i>Inputs</i>
Baseados em utilidade	Assemelha-se ao contrato anterior, mas os preços são recorrentemente redeterminados (próximo a contratos de energia, negociados no mercado spot, ainda que com provisionamento de médio-prazo). (POWER <i>et al.</i> , 2006)	Médio	Médio	<i>Inputs</i>
Tempo e material	Os preços do fornecedor são baseados em uma taxa pré-determinada para o homem.hora, que se somam a custos adicionais de materiais. Esse valor final é cobrado junto ao cliente. Se os custos produtivos aumentarem, essa variação é assumida pelo fornecedor. O comprador não tem resultados garantidos, mas pode variar seus pedidos de acordo com sua necessidade (POWER <i>et al.</i> , 2006; CLICK & DUENING, 2005)	Médio	Médio	<i>Inputs</i> (em menor escala, <i>outputs</i> também, pois a mensuração é <i>ex post</i>)
Taxa para uso do serviço	A partir de determinado framework, o serviço será pago de acordo com a entrega da quantidade, qualidade ou ambos. O fornecedor encara riscos médios, pois apenas será pago se alcançar as metas. Já o comprador não terá total certeza sobre os custos e os resultados entregues. (COHEN & YOUNG, 2006; CLICK & DUENING, 2005).	Médio	Médio	<i>Outputs</i> (em menor escala, <i>inputs</i> também, pois a mensuração é atrelada aos recursos gastos)
Preço fixo	Estabelece uma quantia invariável, o que reflete em um custo alto para o fornecedor – que deve gerenciar seus recursos para alcançar o prometido independentemente de imprevistos. Já o comprador se expõe a baixos riscos, pois os custos e entregas são previsíveis. No entanto, não pode pleitear redução de custos, caso a demanda pelo serviço regreda (COHEN & YOUNG, 2006; POWER <i>et al.</i> , 2006; CLICK & DUENING, 2005)	Baixo	Alto	<i>Outputs</i>

Modalidade de precificação	Descrição	R C	R F	Fundamento sistêmico do contrato
Riscos e recompensas compartilhados	Remunera com uma taxa básica acrescida de um adicional proporcional a entrega de determinado <i>outcome</i> (COHEN & YOUNG, 2006; POWER <i>et al.</i> , 2006; CLICK & DUENING, 2005).	Alto	Alto	<i>Outcomes</i> (<i>inputs</i> em menor escala, pois estabelece uma taxa básica)
Entrega de resultados de negócio	A diferença para o modelo anterior, é que o comprador não se compromete com a taxa básica: todo o pagamento é feito mediante a entrega de <i>outcomes</i> . Tal modelo, portanto, reduz a exposição ao risco do comprador. (COHEN & YOUNG, 2006; POWER <i>et al.</i> , 2006)	Médio	Alto	<i>Outcomes</i>

LILLRANK& SÄRKKÄ (2011) atentam que por vezes o modelo de precificação determina o próprio negócio, o que limita as opções de rearranjo. Por exemplo, uma empresa de locação de carros que passe do modelo de cobrança por recursos para uma por *outputs*, transformar-se-ia em uma operadora de táxi. Outras soluções são, na visão dos autores, por convenção. Agentes imobiliários tradicionalmente cobram por um modelo por *outcome* – taxa pelo sucesso –, com os clientes dificilmente aceitando uma mudança para *inputs* (horas do corretor) ou *outputs* (atividades entregues). Já o serviço de *call centers* pode operar sob diversos modelos.

COHEN & YOUNG (2006) orientam que o pagamento obedecerá a dois principais fatores: se o que pode ser mensurável é o *outcome* do negócio ou o *outcome* operacional; e se o serviço prestado é customizado ou padronizado. A Figura 38 ilustra a visão das autoras:

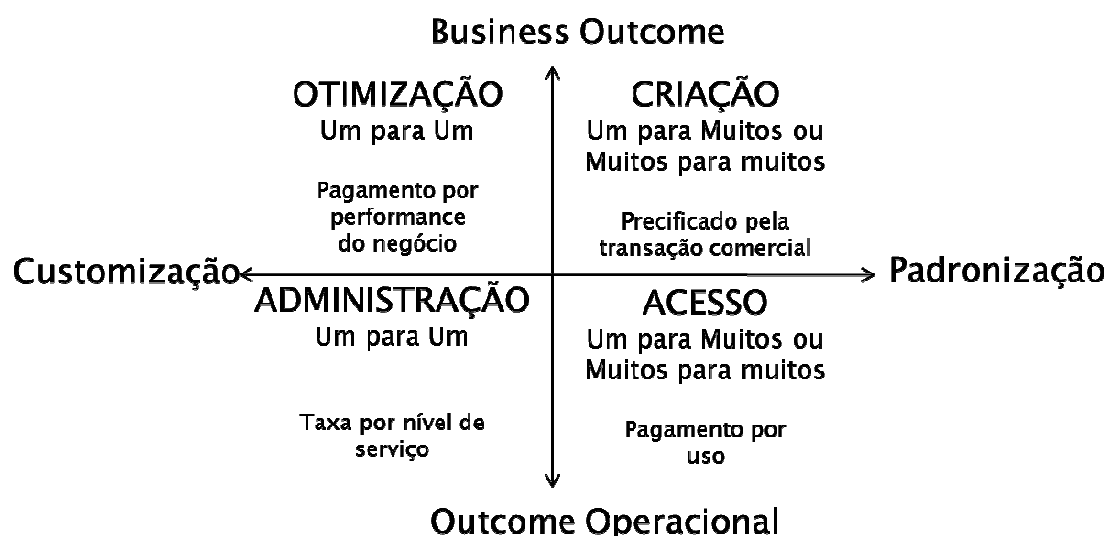


Figura 38 - Modelos de contrato propostos por COHEN & YOUNG (2006)

Como se argumentou, a questão da precificação gira basicamente em torno do *trade-off* entre possibilidade de ganhos de funcionalidade x maiores riscos *ex ante*. Uma vez estabelecida a relação, o fornecedor capaz, cobrado por impactos e não *inputs*, poderá colaborar para diminuir riscos *ex post*, mas considerando que isso implicará em um aumento da especificidade e da importância relativa para a díade. Para o fornecedor, há a possibilidade de compensar maiores riscos com a cobrança de maiores prêmios. Mas sua única garantia de manter a relação é o aumento da especificidade – haverá pressão constante por aumentos de funcionalidade.

4.3. Visão Baseada em Recursos

A VBR busca explicar e prescrever mecanismos que sustentem competitividade às empresas. A base da vantagem competitiva são seus recursos e o valor que conseguem extrair e sustentar a partir destes (PENROSE, 2009; GHEMAWAT, 1991; GHEMAWAT, 2007; SLACK *et al.*, 1999; PETERAF & BARNEY, 2003). Dito de outra forma, empresas são um amontoado (*bundle*) de recursos, que precisam ser acionados distintamente para criar vantagem competitiva. Determinado produto, ganhos de escala, ganhos de eficiência ou de acesso a mercados, não explicam a vantagem competitiva (PRALHAD & HAMEL, 1990).

4.3.1. Principais construtos da Visão Baseada em Recursos

Na visão de BARNEY (1991), os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. controlados pela empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias. SVEIBY (1998) aborda o assunto intangível relacionando-o também com a estrutura externa – inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa. A fronteira organizacional está diretamente relacionada à propriedade de recursos, a facilidade em ativá-los e, finalmente, à capacidade e da empresa em desenvolver uma capacitação e manter desempenho superior a seus competidores em determinada atividade (DYER & SINGH, 1998; SVEIBY, 1998).

Os critérios necessários à vantagem competitiva são importantes, mas sozinhos não são suficientes. Os critérios propostos pela literatura (GHEMAWAT, 1991;

BARNEY, 1991; PRAHALAD & HAMEL, 1990) devem ocorrer simultaneamente e ao longo do tempo – já que devem responder aos contra-estímulos do mercado, no mercado, na tecnologia ou no próprio negócio (BROWN & WILSON, 2005). São os critérios comumente apresentados:

- Valor relacionado ao potencial habilitado às organizações para que elas possam explorar oportunidades e responder a ameaças no ambiente de negócio
- Raridade relacionada ao número de competidores que possuem o recurso. Se muitos possuírem, valor é baixo
- Imitabilidade relacionada à facilidade com que competidores podem replicar o recurso raro e valioso. Se for fácil, então manter vantagem é difícil
- Organização (como a estrutura de autoridade, sistemas gerenciais de controle e políticas de premiação) é necessária para as empresas explorarem seus recursos e capacitações.

Para manter-se apropriando valor, mecanismos de isolamento devem ser desenvolvidos pelos fornecedores. Busca-se a criação de formas de trabalhar de difícil replicação por eventuais novos fornecedores; ou o desenvolvimento de um nível de integração operacional nos processos de negócio do cliente a tal ponto que será difícil removê-lo (GHEMAWAT, 1991; McIVOR, 2005; COX *et al.*, 2004). McIVOR (2005) cita como os principais mecanismos de isolamento: direitos de propriedade, efeitos de reputação e de comunicação, *information impactedness* (vide 3.3.1), ambiguidade causal sobre a fonte de vantagem competitiva, custos na busca por fornecedores equivalentes, economias de escala e efeitos de colusão (como o dumping).

Competitividade também pode ser oriunda das chamadas capacitações dinâmicas – aquelas que permitem a recombinação dos recursos de modo que a firma de readéque a novas situações externas. Assim, nem sempre o valor não existe necessariamente nos recursos, mas no uso possível de suas recombinações (TEECE *et al.*, 1997). Logo, acesso a uma vasta rede de fornecedores pode ser mais interessante que um fornecedor em especial; ou a capacidade de ligar diferentes capacitações na rede de fornecedores (TEECE *et al.*, 1997).

Adotando o ponto de vista do comprador, POWER *et al.* (2006) associam à prática de chamadas por revisões a três clusters de monitoramento, tendo em base a sustentabilidade de seu negócio: monitoramento de eventos no negócio do comprador, de

alterações no negócio do fornecedor e de eventos externos. Os eventos relacionados ao negócio do cliente dizem respeito à mudanças nos negócios do cliente, suas competências centrais, a oferta de produtos e serviços ou nas expectativas das partes interessadas. Quanto ao fornecedor, os autores aconselham adotar sempre o ponto de vista da “Lei de Murphy oportunista”. Assim, devem ser preocupações do cliente a competência do fornecedor em acompanhar alterações de capacidade ou na carteira de produtos do próprio cliente, bem como se indagar se existem planos de contingência caso o fornecedor venha a falir ou descontinuar o contrato. Um monitoramento das estratégias e capacitações de ambas as partes é igualmente importante. Finalmente, colocam os autores, que as referidas chamadas por revisões nos acordos devem ser apoiadas por métodos de identificar e tratar questões em seus estágios embrionários.

Da VBR, SHOOK *et al.* (2009) derivam as seguintes recomendações gerenciais: não se deve terceirizar capacitações que criam vantagem competitiva (PRAHALAD & HAMEL, 1990), compras e alianças podem ser meios para obtenção de capacitações; e fornecedores devem ser escolhidos com base na complementariedade de suas capacitações.

4.3.2. Para a Visão Baseada em Recursos o “ganha-ganha” é possível? É natural?

A VBR é descritiva sobre as dinâmicas da relação que geram valor. Mas como colocam PETERAF & BARNEY (2003): “A VBR figura entre as teorias de estratégia e as teorias da firma, tal como a ECT, que enfatizam a ‘economicidade’ sobre a ‘estrategização’ (WILLIAMSON, 1991). Na exposição de WILLIAMSON (1991), ‘economicidade’ se preocupa principalmente com a eficiência, enquanto a ‘estrategização’ se preocupa com o poder de mercado, tramas estratégicas e esforços para neutralizar a concorrência” (p. 311).

Mas a literatura toma o valor possível de ser gerado em uma relação como dado e se preocupa em questões sobre apropriabilidade – o que garante que o valor gerado está sendo revertido para o negócio (GHEMAWAT, 1991). O foco da VBR é interno (PETERAF & BARNEY, 2003) e sua preocupação está em entender os mecanismos de isolamento. Assim, para COX *et al.* (2004), a VBR é de especial valor para fornecedores, mas pouco ajuda compradores.

A passagem a seguir deixa clara a visão “empreso-cêntrica”, contrária ao “ganha-ganha”: “Para criar mais valor que seus rivais, a empresa precisa ou produzir mais

valor pelo mesmo custo ou o mesmo valor por custos menores” (PETERAF & BARNEY, 2003, p. 315).

4.3.3. Comparações entre a Visão Baseada em Recursos e outras teorias

A perspectiva das redes industriais também reconhece o conceito de heterogeneidade de recursos como fonte de vantagem competitiva. O conceito foi inicialmente desenvolvido pela VBR. Mas DYER & SINGH (1998) apontam que, diferente da VBR, a perspectiva das redes industriais encara a heterogeneidade como passível de existir na rede. A VBR entende que o mercado de fornecimento é homogêneo ou o valor de adquirir insumos é próximo ao valor deles extraído (BARNEY, 1986, apud. DYER & SINGH, 1998).

Para McIVOR (2009) tanto a TCE quanto a VBR partem de um fundo teórico comum. A TCE trata de ativos de alta especificidade, a VBR, de capacitações distintivas. Ambos, portanto, são difíceis de comercializar ou imitar. Outra congruência está no uso de ambas as correntes teóricas para auxiliar a decisão das fronteiras organizacionais. Isso ocorre a despeito da TCE focar em estruturas de governança, e a VBR em capacitações produtivas. No entanto, o autor atenta que, para a mesma situação, a análise em alguns casos resultará em decisões opostas: a TCE normatiza minimizar riscos e oportunismo, já a VBR assume tais riscos se tal decisão trazer competitividade.

Para COX *et al.* (2004), o problema da RBV é colocar os mecanismos de isolamento como a única opção para a competitividade, ainda que este corpo teórico não disponha alternativas para empresas que atuam em mercados relativamente competitivos, e que, portanto, veem tais mecanismos como proibitivos.

4.3.4. Outras considerações a partir da Visão Baseada em Recursos

PFEFFER & SALANCIK (1978) foram os grandes responsáveis pela construção da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), cujo argumento básico partilha pontos em comum com a Perspectiva do Poder (COX *et al.*, 2004) - reconhecidamente o construto do poder –, mas por reconhecer o papel amplo da rede de organizações, também traz traços em comum com a perspectiva das redes. Sua maior sobreposição, contudo, é com a Visão Baseada em Recursos, pois também se preocupa em fornecer

prescrições gerenciais que tornem determinada empresa única, capaz de aferir resultados excepcionais à custa de outras organizações.

Para a TDR, as organizações dependem de recursos que, em grande medida, são disputados por outras organizações e controlados por um terceiro conjunto de organizações. O poder que a organização A exerce sobre outra(s) é diretamente proporcional à dependência desta(s) diante do recurso controlado por A. O poder, para a TDR, é relacional e contingencial.

SHOOK *et al.* (2009) apontam um conjunto de prescrições derivadas desta teoria. Assim, enumeram que o comprador deve fazer internamente quando o recurso é importante e existem poucas fontes de fornecimento (comprando quando a situação for inversa). A aliança com outras empresas deve ser buscada quando o recurso é importante e existem muitas fontes de fornecimento. Invariavelmente, colocam, a organização deve buscar o aumento da dependência de fornecedores e parceiros, para que possa desfrutar do poder daí decorrente.

4.4. Perspectiva Relacional

A perspectiva relacional busca compreender as relações interorganizacionais a partir das relações entre atores, sejam eles instituições ou pessoas, e os fenômenos que dali decorrem, em especial a confiança e a colaboração. Por exemplo, GULATI (1995) indaga: “como a confiança entre firmas provavelmente alterará sua escolha contratual em futuras alianças?”. Assim, coloca-se como um corpo descritivo, com poucas implicações prescritivas, ainda que elas existam. KENIS & OERLEMANS (2008) criticam a literatura desse corpo pelo foco excessivo na construção dos laços relacionais em detrimento de outras questões relevantes, como a efetividade destes ou o processo de seu encerramento.

Como argumentado anteriormente (tópico 2.4) e a exemplo de YAMASHITA (2007), sob o título de “Perspectiva Relacional” há três correntes: a Teoria Relacional, a Perspectiva das Iterações e a linha do enraizamento relacional da Teoria da Rede Social. O que permite o agrupamento dessas três correntes em um corpo coeso é a construção de seus respectivos insights tomando como base as relações sociais presentes nas a perspectiva social

Ainda assim, os referidos autores ressaltam a contribuição de GRANOVETTER (1985), que instrumentalizou os estudos em relações interorganizacionais ao codificar

as dimensões de uma relação (KENIS & OERLEMANS, 2008). Portanto, as relações podem ser descritas segundo os nós (atores), laços (ligações entre atores) e as propriedades destes, com destaque para a frequência, a direção do fluxo de informação e a intensidade das interações. De posse desses construtos básicos, a rede pode ter suas fronteiras estabelecidas, e a centralidade caracterizada (rede distribuída ou centralizada, estruturalmente equilibrada ou desequilibrada). Seus estudos também contribuiriam para a construção da Perspectiva das Redes Industriais (brevemente descrita em nota no tópico 2.4). Por exemplo, a centralidade na rede pode favorecer a reputação daquele ator e facilitar a construção de laços futuros (KENIS & OERLEMANS, 2008).

4.4.1. Principais construtos da Perspectiva Relacional

Para um conjunto de autores (MACNEIL, 1978; HÅKANSSON *et al.*, 2010; HÅKANSSON *et al.*, 1992; RING & VAN DE VEEN, 1992; DYER & SINGH, 1998) a governança das transações interorganizacionais envolve mais do que o que existe no contrato, valendo-se das normas sociais e dos processos acordados entre as partes. O próprio WILLIAMSON (2005) reconhece que sua Teoria dos Custos de Transação previu inicialmente uma fragilidade dos contratos híbridos de longo-prazo para lidar com incertezas. Tal fragilidade resultaria – em tese – em uma incidência para os contratos relacionas menor do que se observa empiricamente.

O “entrelaçamento” (*embeddness*) das atividades é um conceito central (MACNEIL, 1983; HÅKANSSON *et al.*, 2010; DYER & SINGH, 1998; GRANOVETTER, 1985). GRANOVETTER (1985) foi quem primeiro propôs o conceito, pelo qual o comportamento racional, seja individual ou organizacional, depende do contexto e está entrelaçado às relações sociais. As relações sociais garantem confiança, facilitam a troca e o acesso a informações, o que tem implicações positivas no desempenho organizacional.

O presente corpo teórico reconhece a governança relacional e seus efeitos na mitigação das ameaças transacionais (RING & VAN DE VEEN, 1992; YAMASHITA, 2007; POPPO & ZENGER, 2002; GULATI, 1995). Tais mecanismos são tanto econômicos como sociológicos em sua natureza. Em seu conjunto, tais normas criam a expectativa que, a partir do momento que um parceiro ganha o status de ‘confiável’, seu comportamento permaneça confiável no futuro.

Para transações reguladas pela relação, o cumprimento das obrigações, promessas e expectativas ocorre pelas referidas normas sociais, capazes de promover “flexibilidade, solidariedade e troca de informações. Flexibilidade facilita a adaptação diante de eventos inesperados. Solidariedade promove a abordagem bilateral para resolução de problemas, criando um comprometimento para ação conjunta através do ajuste mútuo” (POPPO & ZENGER, 2002, p. 709). O compartilhamento de informações, incluindo os planos e objetivos de longo prazo, facilita a resolução de problemas (GROTE, 2009; HÅKANSSON *et al.*, 2010; POPPO & ZENGER, 2002; BLOIS, 1999).

MACNEIL (1976, 1983) foi quem identificou os chamados “contratos relacionais”. RING & VAN DE VEEN (1992) caracterizam ambientes onde poucos controles formais existem, pois as partes ou já construíram confiança ou o ambiente social em que se insere a transação coíbe o oportunismo e dissemina as partes a acreditarem na confiança. É comum, portanto, a transição entre contratos discretos e *arm's length* para contratos relacionais (RING & VAN DE VEEN, 1992; HÅKANSSON *et al.*, 1992; HÅKANSSON *et al.*, 2010; FORD *et al.*, 2003; DUBOIS & PEDERSON, 2002; BLOMQUIST *et al.*, 2005).

“Um contrato formal deve ser especificado ex ante em termos do que pode ser verificado ex post por terceiros, enquanto contratos relacionais podem ser baseados em outcomes que são observados apenas pelas partes contratantes ex post, e também em outcomes que são proibitivamente custosos de especificar ex ante. Um contrato relacional, portanto, permite as partes se valerem de seu conhecimento detalhado sobre a situação específica e adaptá-la a novas informações conforme elas se tornem disponíveis. Pelo mesmo motivo, contudo, contratos relacionais não podem ser impostos por terceiros e assim devem ser auto-impostos” (GIBBONS, 2005, p. 6).

Portanto, altos níveis de confiança e dependência mútuas geram também comportamentos normativos implícitos que autorregulam a relação (GULATI, 1995). Operacionalmente, constatam-se uma divisão mais equilibrada de riscos, maior informalidade e reciprocidade, processos mais efetivos para resoluções de problema (ROWLINGSON & CHEUNG, 2003).

Assim, os riscos que a TCE e a Teoria da Agência mitigam pelo detalhamento de contratos – aqueles relacionados a investimentos específicos, dificuldade de medição e incerteza –, a perspectiva relacional o faz pelos processos sociais da relação, investimentos e confiança construídos mutuamente (GULATI, 1995). As partes têm a expectativa de que problemas no curto prazo sejam corrigidos ao longo das interações

(HÅKANSSON *et al.*, 2010; POPPO & ZENGER, 2002; MACAULAY, 1963; RING & VAN DE VEEN, 1992; YAMASHITA, 2007; BLOIS, 1999; BLOMQUIST *et al.*, 2005). A Figura 39 sintetiza a proposição de YAMASHITA (2007) a partir de RING & VAN DE VEEN (1992) e sua própria pesquisa (as setas devem ser lidas como relações de causa e efeito, e há uma clara oposição entre a confiança e a existência de conflitos de interesse):

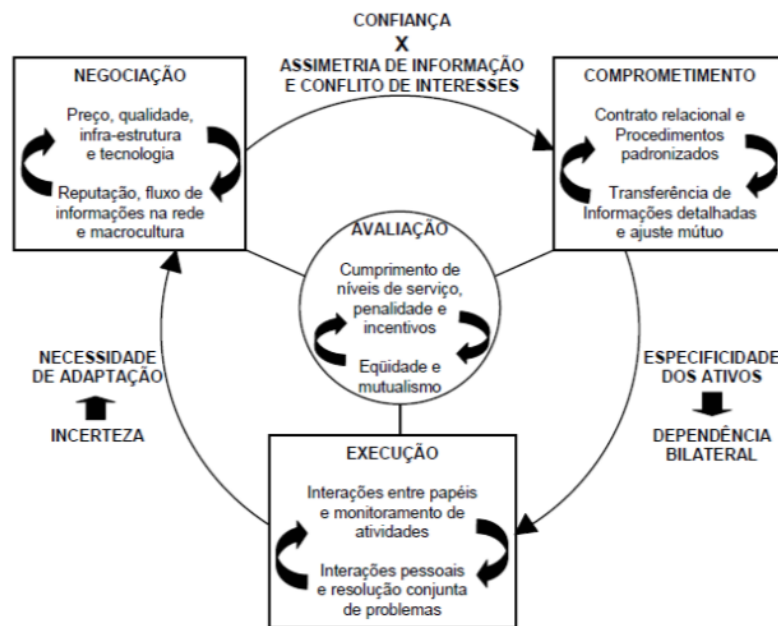


Figura 39 - Dinâmica das relações a partir de uma perspectiva relacional. Fonte: YAMASHITA (2007)

A confiança é transferível, de forma que dentro do círculo social parceiros que confiam mutuamente tenderão a confiar também em outros atores em que um deles deposita confiança (GULATI, 1995). GULATI (1995) identifica que a prospecção de potenciais parceiros dentro das atuais díades é um processo proativo, pois as firmas enxergam valor efetivo em alianças. O fenômeno está mais propício a emergir onde “o comportamento desleal por um parceiro pode levar a custos que superam qualquer potencial benefício que o comportamento oportunista possa gerar” (GULATI, 1995, p. 106). GRANOVERTER (1985), RING & VAN DE VEEN (1992) MACAULAY (1963) e MACNEIL (1983) citam como sanções: a perda de reputação e descontinuidade do negócio na díade (parcial ou total).

A relação evoluiu por estágios, como um ciclo de vida. O primeiro estágio é marcado por avaliações rasteiras sobre os requisitos e o desempenho das partes. O estágio de desenvolvimento requer a demonstração de comprometimento das partes com a relação, através da alocação e especialização de recursos. O estágio de longo

prazo requer reexames constantes dos processos e procedimentos adotados. O abandono dessa prática de reexames pode “significar que a relação está sendo operada de forma inadequada, seja por causa de mudanças de mercado ou tecnologia, seja por mudanças nos requerimentos de qualquer uma das empresas” (HÅKANSSON *et al.*, 1982, pp. 312).

HÅKANSSON *et al.* (2010) e HÅKANSSON *et al.* (1992) distanciam as relações de negócio daquelas assinaladas pela Economia Neoclássica. Transações impessoais, instantâneas e sem fricção só são hoje possíveis, defendem, em leilões eletrônicos. A paisagem de negócios (*business landscape*) é na verdade dominada pelo “processo da interação”. A interação para os autores é um processo econômico que se manifesta entre atores, mas que não é controlável por nenhuma das partes. Dela emergem “produtos, serviços, entregas, desenvolvimentos e adaptações [tecnológicas, organizacionais], e movimentações financeiras, cada um com características e timing particulares” (HÅKANSSON *et al.*, 2010, p. 31). Os resultados da interação, como a qualidade dos produtos ou nível de envolvimento das partes, são influenciados pela maneira como elas agem e reagem.

Cada firma, portanto, entra com um conjunto de expectativas, avaliações e interpretações quanto às suas próprias expectativas e problemas, que ditará a postura com que irão negociar e a quantidade de recursos que irão alocar para a relação. Assim, tanto a experiência passada quanto as expectativas futuras moldam parcialmente a interação (HÅKANSSON *et al.*, 2010; HÅKANSSON *et al.*, 1992; RING & VAN DE VEM, 1994, apud. YAMASHITA, 2009). Os produtos de uma interação realimentam-na. A incapacidade de controlar a interação frequentemente gera desalinhamentos com os parceiros, mas também dentro das fronteiras organizacionais. A evolução das interações pode dar a entender que se rumam para deterministicamente para uma posição de maiores trocas. Há a escolha de em qual díade investir, e essa decisão acarreta considerável impacto na identidade do negócio da firma. Contudo, há também diversas evidências de relações que estagnaram ou regrediram (FORD & ROSSAN, 1982, apud. HÅKANSSON *et al.*, 2010). Mas ao longo do tempo, o processo propicia oportunidade de aprendizado, adaptações e fortalecimento do relacionamento (HÅKANSSON *et al.*, 2010; HÅKANSSON & FORD, 2002), de modo que as organizações são chamadas a decidir se desejam influenciar outras organizações e, com isso, também serem influenciadas.

4.4.2. Para a Perspectiva Relacional o “ganha-ganha” é possível? É natural?

YAMASHITA (2007) diferencia esse corpo de conhecimento daquele usualmente defendido pelas correntes “tradicionais” da Economia segundo a racionalidade dos atores. Na perspectiva sociológica da economia, segundo SMELSER & SWEDBERG (1995, apud. YAMASHITA, 2007), o comportamento do ator econômico não é previsível, porque ele não tenta sempre maximizar a utilidade e o lucro, há preocupações com a aceitação e mesmo com a solidariedade. Por exemplo, amigos em geral evitam conflito, mesmo quando o contexto aponta não ser esse o comportamento mais racional (HALPERN, 1994, apud. BLOMQUIST *et al.*, 2005)

Essa leitura, contudo, não implica em dizer que a concessão de ganhos seja “irracional”. Pelo contrário, a corrente de autores reconhece os diversos casos de organização que organizam deliberadamente transações de mercado colaborativas a despeito dos altos níveis de especificidade do ativo e outras incertezas. O fazem como forma de atingir seus objetivos de forma mais efetiva e eficiente do que aquelas baseadas em contratos ou mesmo relações hierárquicas. Essa resiliência é alcançada por procedimentos flexíveis, compartilhamento de informações e um compromisso em ajudar a contraparte. Como NORDIN (2008) aponta, “a visão relacional sugere que relações com fornecedores baseadas em confiança são meios para ganhar dividendos relacionais (*relational rents*) que de outra forma seriam impossíveis” (p. 48). Esses dividendos extras se manifestam principalmente como vantagens de diferenciação da oferta (NORDIN, 2008; DYER & SINGH, 1998).

Para MACNEIL (1978), as relações assumem dinâmica própria de modo que o ajuste dos acordos ao longo será mais importante do que o detalhamento destes no momento de partida. O processo de negociação a longo-prazo é custoso, mas mais eficiente do que o ônus de desenhar contratos que busquem a completude. A governança do contrato, para o autor, surgirá priorizando os mecanismos de ajuste, ainda que também considere o papel das cortes e da reputação. O valor da contratação relacional está associada não no contrato, mas à formação das relações e a compreensão dos mecanismos que facilitam a troca de conhecimento e informações, precedentes da criação de valor habilitada às partes. “Através destes mecanismos, tempo, custo e qualidade são geridos coletivamente e a ênfase é direcionada para propósitos mais abrangentes, de valores partilhados, por exemplo, um *outcome* de sucesso para o cliente” (COLLEDGE, 2005, p. 34).

LEE & CAVUSGIL (2006), através de pesquisa, identificam que é a governança relacional e a confiança que diminuem conflitos, estabilizam-na diante de ameaças externas e intensificam a troca de conhecimento e o aprendizado em uma aliança.

A maior especificidade – e os cálculos a ela atrelados – envolvida nas atividades recíprocas da relação de contratos arm's-length (ACR, ou arm's length contract relation no original) é um reflexo da relutância dos negociantes ACR em aceitar um favor que acreditam serem incapazes de retribuir no futuro próximo. Em contraste, negociantes de relações contratuais obrigacionais sentem que o compromisso mútuo ou a obrigatoriedade a qualquer instante é aquele estado normal das coisas que sustenta a relação. (Sako, 1992, p. 10)

Finalmente, reforçando a posição do ganho mútuo, HÅKANSSON & FORD (2002) e HÅKANSSON *et al.* (2010) defendem que nenhuma interação é idêntica à outra. Na Perspectiva das Iterações, os recursos desempenham papel fundamental na díade porque contribuem com um processo de resolução de problema e de ajuste que é único para a díade. Cada díade implica na oportunidade de acessar e combinar capacidades singulares, o que em última instância significa grande potencial para inovação a ser aproveitado por ambas as partes. E como a passagem a seguir aponta, ela pode surgir mesmo que inesperadamente.

“Cada ator vê as atividades e os recursos com que gostariam de contribuir e a abordagem que gostariam de assumir durante a inteiração. Cada um provavelmente enxerga o que deseja ganhar da inteiração. Mas não há razão para crer que o que desejam é o mesmo. Cada ator tem um controle inicial de suas próprias atividades e recursos. Mas a forma assumida por essas atividade e recursos e a maneira que estes afetam o que é entregue e recebido da contraparte, tudo isso é afetado pela inteirações com os recursos e atividades da contraparte” (p. 32).

4.4.3. Comparações entre a Perspectiva Relacional e outras teorias

WILLIAMSON (1996, 2005) mantém que o termo “confiança” é enganador, pois “como as relações comerciais são invariavelmente calculistas, o conceito de risco calculado (mais do que confiança calculada) deve ser utilizado para descrever as transações comerciais” (WILLIAMSON, 1996, p. 97).

Essa perspectiva representa um movimento “de distanciamento de explicações individualistas, essencialistas e atomistas para uma compreensão mais relacional,

contextual e sistemática” (BORGATTI & FOSTER, 2003, p. 991, apud. KENIS & OERLEMANS, 2008).

Há críticas contra a TCE por exagerar na defesa de salvaguardas contratuais e da integração vertical em ambientes vistos como incertos (HILL, 1990, apud. POPPO & ZENGER, 2002; e DYER, 1997).

COX *et al.* (2004) reconhecem valor explicativo no modelo de HAKANSSON *et al.* (1982), mas criticam pelo limite prescritivo baixo: não há tentativa de indicar quando adotar qualquer um dos três estilos relacionais (cooperação, domínio ou competição) descritos anteriormente em 3.3.7.

4.5. Perspectiva do Poder

A intenção desta perspectiva é, uma vez definido “poder”, entender as relações interorganizacionais por ele, compreendendo as variáveis que resultam no equilíbrio de poder e as estratégias de gestão de relacionamentos que o direcionem. Uma preocupação dessa corrente é estender a análise para compradores e fornecedores igualmente (COX *et al.*, 2004; COX, 2004; HUXHAM & BEECH, 2007).

4.5.1. Principais construtos da Perspectiva do Poder

GHEMAWAT (2007) determina poder do comprador como aquilo que lhes permite comprimir as margens setoriais, forçando os concorrentes (no modelo de Porter, consideram-se fornecedor – empresa e concorrentes – compradores) a reduzir preços ou a aumentar o nível de qualidade do produto sem que lhes recaia ônus adicionais. O autor coloca o poder do fornecedor como a imagem espelhada (invertida) do poder do comprador. “A capacidade de cobrar dos concorrentes preços diferentes alinhados com as diferenças no valor criado para cada um deles em geral indica que o mercado é caracterizado por alto poder de fornecedor” (GHEMAWAT, 2007, p. 44).

Na definição de COX *et al.* (2004), poder se refere à habilidade de uma organização (seja agindo como cliente ou fornecedor) em usar estratégias de gestão de relacionamentos e estilos de gestão de relacionamentos para maximizar seus interesses comerciais enquanto participante da transação no curto e principalmente no longo prazo. Dessa forma, o comprador incessantemente tentará maximizar a funcionalidade e minimizar os custos totais de propriedade. O comprador será mais poderoso quando

ambas as preocupações são satisfeitas. Os fornecedores, por sua vez, estarão buscando a maximização das receitas e de seus lucros – o que nem sempre, ainda que idealmente, são objetivos coincidentes. O fornecedor será mais poderoso quando conseguir impor essas duas condições sobre sua contraparte. O acordo é capaz de apontar claras indicações do equilíbrio de poder existente na relação, especialmente se forem analisados com cuidado o conjunto de seus termos (FREYTAG & MIKKELSEN, 2007). A análise correta, para a Perspectiva do Poder é a análise comparativa do poder da díade (KRALJIC *et al.*, 1983; COX *et al.*, 2004), como na Figura 40a seguir.

PODER DO COMPRADOR SOBRE O FORNECEDOR Alto	DOMINÂNCIA DO COMPRADOR (>)	INTERDEPENDÊNCIA (=)
	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos compradores e muitos fornecedores - Comprador tem relativamente alta % do mercado do fornecedor - Fornecedor é altamente dependente do cliente para receitas e possui poucas alternativas - Os custos de troca para o fornecedor são altos - Os custos de troca para o comprador são baixos - A conta do cliente é atrativa para o fornecedor - A oferta do fornecedor é uma commodity padronizada - Custos de procura por fornecedores são baixos - Fornecedor não tem vantagem com assimetria de informações sobre o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos compradores e poucos fornecedores - Comprador tem relativamente alta % do mercado do fornecedor - Fornecedor é altamente dependente do cliente para receitas e possui poucas alternativas - Os custos de troca para o fornecedor são altos - Os custos de troca para o comprador são altos - A conta do cliente é atrativa para o fornecedor - A oferta do fornecedor é relativamente única - Custos de procura por fornecedores são altos - Fornecedor tem relativa vantagem com assimetria de informações sobre o cliente
Baixo	INDEPENDÊNCIA (0)	DOMINÂNCIA DO FORNECEDOR (<)
	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos compradores e muitos fornecedores - Comprador tem relativamente baixa % do mercado do fornecedor - Fornecedor tem pouca dependência do cliente para receitas e possui muitas alternativas - Os custos de troca para o fornecedor são baixos - Os custos de troca para o comprador são baixos - A conta do cliente não é particularmente atrativa para o fornecedor - A oferta do fornecedor é uma commodity padronizada - Custos de procura por fornecedores são relativamente baixos - Fornecedor tem vantagem muito limitada com assimetria de informações sobre o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos compradores e poucos fornecedores - Comprador tem baixa % do mercado do fornecedor - Fornecedor não tem dependência do cliente para receitas e possui diversas alternativas - Os custos de troca para o fornecedor são baixos - Os custos de troca para o comprador são altos - A conta do cliente não é particularmente atrativa para o fornecedor - A oferta do fornecedor é relativamente única - Custos de procura por fornecedores são altos - Fornecedor tem vantagem substancial com assimetria de informações sobre o cliente
	Baixo	Alto
	PODER DO FORNECEDOR SOBRE O COMPRADOR	

Figura 40 - A matriz de dependência. Fonte: COX *et al.* (2004)

Os mecanismos privados de reforço do contrato estão fundamentados no valor para a firma das vendas repetidas a clientes satisfeitos, vis-à-vis, o valor construído em torno da marca e da reputação em cumprir acordos. É este valor que impede a não-obediência. KLEIN & LEFFLER (1981) e WATT (2005) colocam que a quebra pode ser esperada se os agentes entenderem aumentos temporários superam o compromisso de longo-prazo.

4.5.2. Para a Perspectiva do Poder o “ganha-ganha” é possível? É natural?

Fazer negócios trata fundamentalmente de uma questão de poder, pois os objetivos do fornecedor e do comprador são antagônicos em diversas medidas. Diante dessa perspectiva, não existem relacionamentos parceiros, existe um espectro de relacionamentos colaborativos, mas todos são, por natureza, competitivos (COUSINS, 2002).

HAMEL *et al.* (1989) defende que encarar o sucesso de uma relação por sua longevidade ou pela harmonia entre os envolvidos é falacioso. LEE & CAVUGSIL (2006) comprovam empiricamente que não há de fato correlação entre longevidade e desempenho de mercado de envolvidos em parcerias. O sucesso de uma relação, colocam HAMEL *et al.* (1989) e COX *et al.* (2004), deve ser julgado de acordo com o alcance dos objetivos estratégicos de cada organização e, particularmente, pelas alterações no equilíbrio de suas forças competitivas em seus respectivos mercados. “Poucas alianças permanecem como empreendimentos ‘ganha-ganha’ para sempre” (HAMEL *et al.*, 1989, p. 136).

A Perspectiva do Poder admite a relação em que ambas as partes ganham mutuamente (COX, 2004), mas defende que a harmonia transacional (onde se encontra a transação “ganha-ganha”) deve ser encarada como exceção e não como regra (COX *et al.*, 2004; KLEIN & LEFFLER, 1981). Isso porque todas as relações de negócio possuem intrinsecamente uma tensão entre os objetivos das partes. A competição aumenta a dependência e a exposição a se tornar refém do fornecedor. As partes competirão quando e se acreditarem que elas podem ganhar uma vantagem ao comportarem-se dessa forma.

Como colocam COX *et al.* (2004): “O que um comprador ou fornecedor escolhe fazer (...) em qualquer relação é contingente às circunstâncias de poder nas quais ambos se encontram e às circunstâncias de poder que acreditam serem capazes de criar no futuro” (p. 23).

4.5.3. Outras considerações a partir da Perspectiva do Poder

A visão da Economia Industrial (GHEMAWAT, 2007, vide também o esquema das cinco forças de Porter, ilustrado na Figura 5) é próxima à da Perspectiva do Poder. Ainda que não se foque diretamente nas relações diádicas, essa corrente também

reconhece que a capacidade de determinada organização em obter lucros maiores é, em parte, fator de sua capacidade de barganha. No contexto do trabalho:

- Os determinantes principais para o poder do comprador são o tamanho e a concentração da clientela. Mas esse atributo pode ser neutralizado se a concorrência for concentrada e diferenciada. Ao lado delas, destaca ainda o acesso à informação (principalmente a formação de preços) e a capacidade de integração reversa. No conjunto de componentes comportamentais, destaca-se a estrutura de custo da indústria compradora e a participação do produto em questão nesta estrutura. Finalmente, quando a percepção do risco de fracasso associado ao produto é alta, marcas de preços mais altos e imagem mais difundida são capazes de reter maiores parcelas de mercado e de lucro (PORTER, 1986).
- O poder do fornecedor gravita em torno da concentração de fornecedores em relação aos concorrentes e, em segundo lugar, no grau de diferenciação dos insumos ofertados (PORTER, 1986; GHEMAWAT, 2007). De forma geral, as mesmas regras que se aplicam aos compradores encontram correlatos na rivalidade com fornecedores (afinal, para os consumidores, os concorrentes são seus fornecedores).

4.5.4. Comparações entre a Perspectiva do Poder e outras teorias

Para WILLIAMSON (1996), a Perspectiva do Poder trabalha o arranjo de contratos incompletos de forma “míope”. Isso porque o referencial vê a dependência como uma “surpresa indesejada” (p. 46), que surge inesperadamente acometendo uma das partes e criando a dependência unilateral. A TCE, alega o autor, ao estudar os contratos incompletos, é capaz de evitar surpresas e vítimas. Quebras forçadas, expropriações, situações de refém e afins, podem ser e são mitigadas. Mas BRENNMAN & TURNBULL (1999) empiricamente negam a capacidade de calcular infalível colocada pela TCE ao reconhecerem que existem adaptações progressivas na relação que não são planejadas.

4.6. O produto da leitura sintópica dos corpos teóricos

As conclusões foram feitas valendo-se do método recomendado por ADLER & VAN DOREN (1972) de leitura sintópica (*syntopical*), como discutido no tópico 2.2. As linhas da Tabela 13 refletem o método empregado: fruto da arrumação emergente, organizada por questões capazes de comparar visões divergentes.

Tabela 13 - Quadro síntese comparativo das bases teóricas consultadas no contexto da pesquisa

	Economia dos Custos de Transação	Teoria da Agência	Perspectiva Relacional	Visão Baseada em Recursos	Perspectiva do Poder
Quais atores considerava?	- Comprador - Fornecedor tratado residualmente	- Comprador (principal) - Fornecedor (Agente) tratado residualmente	- A díade - (Também a rede, mas aqui não foi tratada)	- Comprador - Fornecedor tratado residualmente - Competidores - Eventuais outras partes interessadas	- A díade
Considerações sobre o momento <i>ex ante</i>	Todos os esforços estão neste momento. Especificidade do ativo, incertezas que podem perturbar acordos e frequência da transação apontam para mecanismo de governança apropriado.	Maioria dos esforços está neste momento. Principal deve desenhar incentivos que aloquem adequadamente custos, riscos e recompensas (há <i>trade-off</i>).	Há um conjunto de regras sociais que influenciam os atores. Conhecimento prévio do parceiro ajuda a estabelecer confiança. Em sua ausência, valem as regras da ECT.	Alguns mecanismos para garantir competitividade estão à disposição (exclusividade, por exemplo). No mais, entende que fornecedor será escolhido pela melhor oferta no momento <i>ex ante</i> .	Há oportunidade, seleção adversa e contratos incompletos. Mas escolher o contrato adequado é apenas a primeira etapa.
Considerações sobre o momento <i>ex post</i>	As organizações apenas incorrem em custos para manter o modelo de governança que escolheram <i>ex ante</i> . Se racional, custos serão minimizados. Não há mais o que fazer.	Com contrato em execução, monitora-se o agente, premiando-o e punindo-o de acordo. Ajustes podem ser feitos no próximo momento de contratação.	O ambiente que surge após o contrato é que de fato conta. Se relacionar custa, mas é possível obter rendimentos superiores com aproximação. Decidir com quem se relacionar molda a firma.	Fornecedor tentará criar mecanismos de isolamento. Comprador deve garantir valor de seus recursos contra ataques do fornecedor, de concorrentes ou mesmo clientes.	As partes devem se resguardar de ataques de sua contraparte, ao mesmo tempo com que busque atacá-la.

	Economia dos Custos de Transação	Teoria da Agência	Perspectiva Relacional	Visão Baseada em Recursos	Perspectiva do Poder
Admite aprendizado e melhoria contínua?	Não é explícito. Aumento da especificidade com o tempo, à medida que traz ajustes, poderia ser considerado melhoria, mas é visto principalmente como custo e ineficiência.	Sim, é possível melhorar providos os incentivos corretos. Não entra, contudo, na descrição de como melhorias e aprendizado ocorrem.	Sim. Aprendizado e melhoria são, de certa forma, naturais, decorrentes da aproximação que relacionamentos geram.	Sim. Firms estão livres para cooperar e gerar valor. A díade pode ser um recurso de valor por si só.	Sim, mas ela vem ao custo de aumento da dependência frente à contraparte. Assim, é necessário chegar a um arranjo ótimo de relacionamentos, que acerte ganhos x riscos de fazer parcerias.
Ganha-ganha é possível?	Não. Não há visão sobre o que acontece no momento <i>ex post</i> . A visão da ECT é de minimizar perdas por decisões mal elaboradas para comprar x fazer	Sim, se o "ganho for grande o suficiente para remunerar investimento do agente e risco do principal", mas faz ressalvas ao oportunismo, sem oferecer saída para a exposição ao risco.	Sim, supondo estímulo à colaboração e à troca de conhecimento, díade pode ser por si só um recurso de valor.	Não. Um ganho não apropriado é ganho perdido (ganha-perde ou perde-ganha), que mina competitividade da empresa frente aos seus concorrentes.	Sim. Mas se a posição "Ganha-perde" (ou a oposta) gerar ganhos superiores, é irracional manter-se no "ganha-ganha". A condição mais comum é não manter-se no "ganha-ganha", devido aos interesses conflitantes.
Como lida com a apropriação dos ganhos?	Não existe ganho propriamente dito, mas há assimetria nos efeitos sentidos pelas partes e uma pode ser mais oportunista que a outra.	Assimetria, mercados regulam quem tem maior poder de barganha. Agentes podem se valer da falta de monitoramento para materializar ameaças morais no principal.	A princípio, há simetria nos resultados (especificidade, aprendizado, confiança) aferidos pelas partes.	Assimetria, a apropriação de ganho deve ser disputada com a criação de mecanismos eficientes, sejam eles <i>ex ante</i> ou <i>ex post</i> .	Assimetria, motivada pelo equilíbrio de poder. Simetria, se ocorre, é temporária e instável.

	Economia dos Custos de Transação	Teoria da Agência	Perspectiva Relacional	Visão Baseada em Recursos	Perspectiva do Poder
"Ganha-ganha" é natural?	Não se aplica.	Quando há alinhamento de incentivos, "ganha-ganha" tende a ser natural. A questão é que o alinhamento não está disponível para todas as situações.	Não chega a ser natural, pois a interação não está sob controle das partes, mas se devidamente estimuladas, elas podem gerar aprendizado.	Não se aplica.	Não. "Ganha-perde" (ou oposto) pode gerar maiores dividendos e é situação mais comum, pois os objetivos das partes são sempre conflitantes (há disputa pela apropriação de ganhos).

De partida, o caminho argumentativo dos corpos teóricos (à exceção da Perspectiva do Poder) é entender ou pressupor os processos em que se dão as transações, para em seguida entender os resultados. Tal perspectiva dedutiva contrasta com o caminho tomado pelo presente trabalho (do resultado das transações para os processos que o suportam). Tal incompatibilidade tencionou a construção da comparação proposta. Não por acaso, constata-se que as poucas foram as bases, a despeito da pertinência do tema, em que o compartilhamento de ganhos e o mutualismo foram explicitamente tratados. Se por um lado, tal condição leva ao uso combinado de bases teóricas (como COPPER et al., 2008, também coloca), reforça a constatação do universo particular – e por isso insuficiente – de cada uma e, novamente, da dificuldade de sintetizá-las todas. Dessa forma, relegam ao pesquisador a faculdade de escolher com qual escola irá se alinhar, quais construtos abraçará e quais abandonará.

Voltando-se para o quadro da tabela, é possível concluir que são pontos de diferenciação explícita entre as bases teóricas: (a) o reconhecimento das dinâmicas do momento *ex post* e/ou *ex ante*; (b) o escopo de abrangência em relação aos atores considerados; (c) as forças relativas do oportunismo e da confiança e a decorrente aversão ao risco pelas partes.

A Economia dos Custos de Transação, nesse imbróglio, parece se colocar como uma referência em quem todos se espelham, como que um ponto de partida para promover suas vantagens particulares e apontar suas deficiências. A revisão de HENNART (2008) não traz nenhum avanço teórico significativo para um corpo inicialmente formulado há mais de 40 anos. Ao contrário de sua irmã – a Teoria da Agência – não passou por uma autorrevisão e incorporou construtos que passaram a povoar o campo

de estudos do assunto. Notadamente, citam-se dois: a confiança e a rede de organizações. As bases que se ocupam com o momento *ex ante* (Economia dos Custos de Transação e Teoria da Agência em grande parte) (ponto a da lista anterior) são menos ricas em prescrever ações gerenciais que fomentem o “ganha-ganha”, pois não enxergam o aprendizado de um lado e os jogos de poder, do outro.

As bases que estudam somente a díade (ECT, TA e PP) devem ser criticadas pelo seu escopo de análise reduzido (ponto b da lista anterior). Como a Visão Baseada em Recursos analisa não apenas a díade, mas principalmente a concorrência, seu discurso sobre “posições sustentáveis frente à competição” são mais críveis, ainda que seu foco recaia meramente nas firmas compradoras. Levado ao extremo, a firma pela Perspectiva do Poder voltaria ao modelo chandleriano, pois seus fornecedores seriam minúsculos e atomizados em comparação a ela. Mas é justamente uma das críticas da VBR: aversão ao risco pode significar a exclusão deliberada do jogo que outros podem vir ou já estão a jogar. Como SKINNER (1969) inicialmente propôs, o que importa, no fim das contas, é o negócio.

A aversão ao risco é em geral utilizada para diferenciar a Economia dos Custos de Transação da Teoria da Agência. Enquanto na ECT, o contratado é neutro ao risco, o agente da TA é avesso ao risco. Mas a mesma diferenciação pode ser estendida para a Perspectiva Relacional e Perspectiva do Poder. A Perspectiva do Poder toma o mundo das relações interorganizacionais como um lugar fortemente oportunista. A força do pressuposto do oportunismo, contudo, parece ser minada pelos diversos achados empíricos da Perspectiva Relacional. Há certa carga de irracionalidade nos relacionamentos humanos que se reflete nos relacionamentos de negócio. Suas implicações não devem ser menosprezadas, mesmo em face dos “tempos de concorrência cada vez mais exacerbada” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009). Aquelas bases que assumem um oportunismo menos explícito em detrimento da confiança (ponto c da lista anterior), admitem o ganha-ganha (Perspectiva das Interações e, em menor grau, a Teoria da Agência).

Com as visões destoantes das correntes teóricas apontadas, o próximo capítulo busca finalmente avançar em uma síntese que responda às duas últimas perguntas intermediárias do trabalho: “quando e como construir uma relação ‘ganha-ganha’?”

5. Conclusões a partir de todo o conjunto exposto

A revisão de referências caminha para indicar a resposta que a literatura dá para as duas últimas perguntas do conjunto de objetivos intermediários do trabalho, como a Figura 41 expõe.

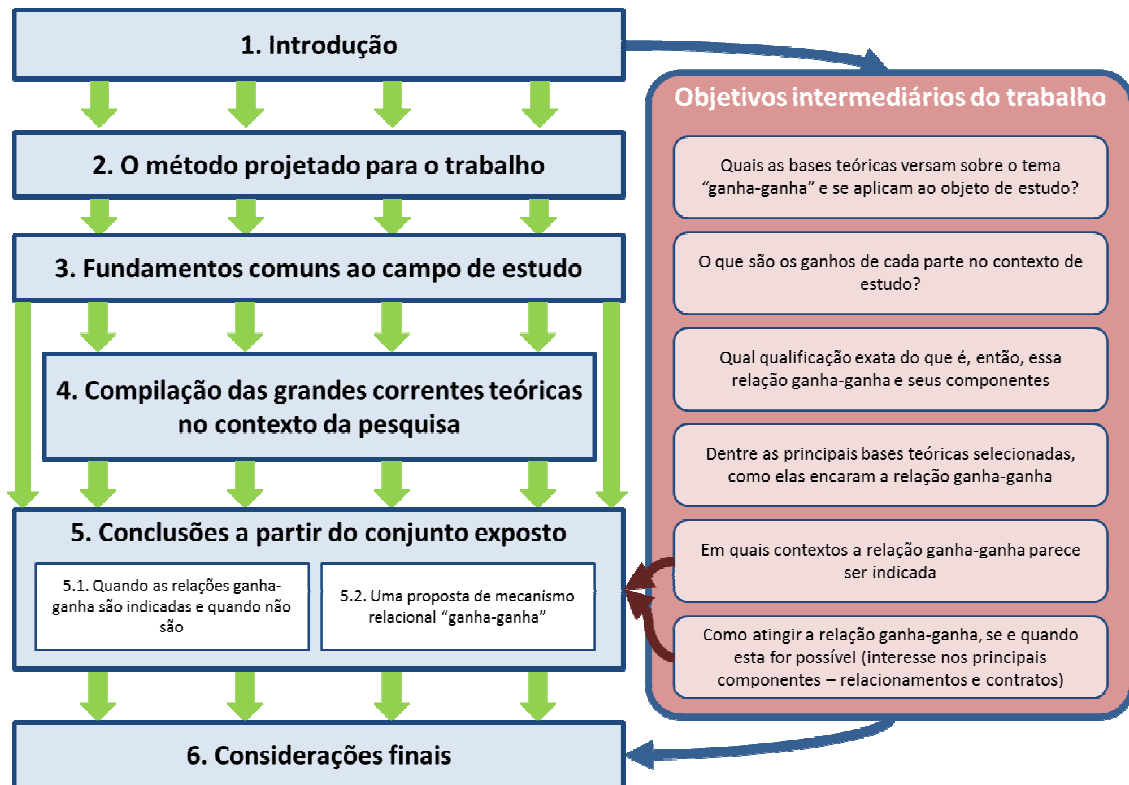


Figura 41 - A inserção do Capítulo 5 no conjunto do trabalho

Assim sendo, cabe iniciar a discussão com a indagação “se o ‘ganha-ganha’ traz consigo um conjunto grande de benefícios e há comprovação de sua efetividade, o que então se coloca entre sua adoção irrestrita?”. O que, por exemplo, motiva a passagem abaixo?

“Independente da visão adotada, há pouca dúvida que é um erro fundamental arguir pela primazia de uma ou de outra. A decisão sobre ter uma abordagem adversarial (espremendo as margens dos fornecedores) ou uma abordagem parceira (reduzindo os reais custos com o fornecedor) não pode ser feita a priori. Claramente, tais decisões dependerão da natureza dos bens ou serviços a serem adquiridos. O conteúdo tecnológico, a importância estratégica do bem e o valor gerado dentro da transação

são, no entanto, possivelmente elementos cruciais em qualquer decisão de posicionamento de fornecimento (COX, 1995, p.14)”.

Antes de iniciar as discussões, importante notar que a revisão bibliográfica não identificou tratamento para uma das duas formas inicialmente previstas sobre como alcançar os resultados aludidos - convergência circunstancial de interesses em uma posição sustentável, onde as partes concordam em dividir os ganhos, discutido no tópico 3.2. Ou seja, não se tratou de identificar como essa situação pode ocorrer. Já para outra estratégia – a construção ativa de relações mutuamente benéficas ao longo do tempo –, as bases teóricas se ocupam em correlacioná-la à colaboração, parcerias e à confiança. Mas vale notar que nenhum desses conceitos é sinônimo entre si ou sinônimo de “ganha-ganha”. Logo, cabe apontar, em primeiro lugar, a correlação e, em seguida, justificar a diferenciação entre os conceitos.

A correlação encontra eco, por exemplo, em DE DREU *et al.* (2007), para quem “para alcançar elevados *outcomes* conjuntos, os negociantes necessitam de uma profunda compreensão sobre a tarefa, o que requer sistematicamente deles a troca de informação e o processamento de novas informações”. (p. 927). No mesmo sentido: “Conforme as relações se distanciam do comportamento adversarial (*adversarialism*) para aqueles comportamentos baseados na confiança, relações de trabalho mais efetivas tornam-se possíveis” (ALDERMAN & IVORY, 2007, p. 387). E ainda “Quando as firmas em uma cadeia de suprimentos colaboram caminha-se para uma situação ‘ganha-ganha’” (VAN DER VEEN & VENUGOPAL, 2000, p. 22). DYER & SINGH (1998), DYER (2000), DYER (1997), SAKO (1992) e DYER & OUCHI (1993) também trazem evidências desta correlação.

ALDERMAN & IVORY (2007) identifica na literatura uma relação causal entre colaboração habilitando melhor comunicação, que por sua vez gera aprendizado mais eficaz. DE DREU *et al.* (2007) tira suas conclusões a partir de experimentos controlados. RING & VAN DE VEEN (1992) alçam a confiança como condição necessária, mas insuficiente para o sucesso das relações. Ponto pacífico na literatura é que essas práticas estão acessíveis apenas aos parceiros de maior importância. Como colaborar custa, comprometimentos são necessários (vide tópico 3.3.6 e 3.3.7). Assim, a literatura segue a Matriz de Kraljic (KRALJIC, 1983, tópicos 1.1.3 e 3.3.4), para quem apenas as relações mais importantes podem almejar a relação “ganha-ganha”.

Mas os conceitos não são sinônimos. Como o tópico 3.2 definiu, a relação “ganha-ganha” se define por seus resultados. LAMBERT *et al.* (2010) identificam existir certa confusão terminológica entre gerentes, pois muitos são os que acreditam que um bom relacionamento – aquele que atende aos objetivos da parte – é sinônimo de parceria. Na visão de ALDERMAN & IVORY (2007), relações fundamentalmente adversariais com “condições contratuais tão onerosas como aquelas encontradas em contratações normais” podem se esconder deliberadamente por detrás de um discurso cícnico, aludindo a “parceria mútua” e de “melhoria contínua”. E o contrário também é verdadeiro: parcerias não garantem “ganha-ganha” e podem admitir um pesado “ganha-perde” ou “perde-ganha” (HAMEL *et al.*, 1989).

COUSINS *et al.* (2008) e COUSINS (2002) separam “colaboração” de resultados mutuamente superiores ao apontam o caso do modelo japonês, onde mesmo relações colaborativas disputavam entre si por maiores volumes de negócio, criando pressão nos fornecedores por melhor desempenho.

Finalmente, apesar dos conceitos tratados não serem sinônimos, a revisão não encontrou respostas para “se não eles, então o quê?”.

5.1. Considerações sobre o que não se coloca como motivo legítimo (contra ou a favor)

Retoma-se a noção de relação “ganha-ganha” não como um resultado absoluto, mas sempre relativo (relativo ao mercado e relativo no tempo). Ou seja, os diversos arranjos podem contabilizar relações onde “uma parte está perdendo menos que a concorrência – a outra está ganhando”, “um parte está assumindo perdas na díade, mas por isso ganhando no cômputo geral – a outra está ganhando” e ainda “uma parte está se sacrificando nesse momento para ganhar no futuro – a outra está ganhando”. Todos são arranjos válidos, mas não são o objeto aqui.

Para GHEMAWAT (1991) e MORIN (2003) há uma soberba inerente às pessoas, que se julgam melhor do que realmente são no momento de controlar e prever. HÅKANSSON *et al.* (2010) descreve certo efeito manada (vide também MORIN, 2003; BRYANT, 2003): gerentes muitas vezes não estão preocupados em embasar suas decisões nas recomendações da teoria, ou mesmo buscam racionalizar suas decisões. Comumente, basta-lhes se equiparar a média, ao senso e à prática comuns. BRENNMAN & TURNBULL (1999) encontraram entre gerentes um discurso generali-

zado para que práticas de contratação se tornassem continuamente menos transacionais e adotassem abordagens mais relacionais.

De forma análoga, não está sempre claro para o gestor que conceder parte dos ganhos imediatos resultará em ganhos futuros (seja isso verdade ou não). Há uma pressão constante para reverter ganhos de curto-prazo que é fundamentalmente concorrente com a visão de longo-prazo (BARNARD, 2010; ERTEL & GORDON, 2009; DAS & TENG, 1999, DAS, 2000; FANG *et al.*, 2011). Portanto, premidos por resultados, as exigências de determinado gerente diante das demais partes podem ser desastrosas (CHRISTENSEN & KAUFMAN, 2008, discutem os malefícios dos controles financeiros para a inovação).

Além disso, no dia-a-dia, compromissos de longo prazo se traduzem em transações pontuais e imediatas. Um grau de inércia é natural nesta passagem (GHEMAWAT, 1991, vide também FREYTAG & MIKKELSEN, 2007). Segundo GHEMAWAT (1991), muitas decisões são tomadas por rotina. Mesmo processos *ad hoc* – como análises de custo-benefício –, podem ser distorcidos por urgências, percepções desmemoriadas ou cálculos levianos sobre consequências futuras. Resultante também da inércia, contratos que deixam de entregar o melhor valor ao capital deveriam ser substituídos, mas não o são. COX *et al.* (2004) não preveem esse resultado: o mercado sempre ofertará a melhor solução e a gerência racional deve saber identificá-las e substituir díades ineficientes.

Finalmente, deve-se rejeitar o discurso dos modelos “ganha-ganha” que prescrevem a partilha de receitas (tópico 3.3.9). Como já comentado, embora de fato imediatamente produzam um aumento dos resultados para ambas as partes, sua adoção não responde como manter a liderança frente às ameaças de imitação da concorrência (que certamente virão, vide GHEMAWAT, 1991, 2007).

5.2. Quando não buscar confiança, colaboração ou “ganha-ganha”?

Em primeiro lugar e, provavelmente como maior fator, se relacionar custa (LAMBERT *et al.*, 2010, vide tópico 4.6; ainda que não tratem de forma explícita, também em: COUSINS *et al.*, 2008, COUSINS, 2002. DYER, 2000; DYER & OUCHI, 1993, SAKO, 1992). O recurso mais valioso gasto em relações “ganha-ganha” é o tempo das pessoas. Embora a capacidade de processamento da equipe de compras

ou do balcão de atendimento possa ser sempre expandida, o mesmo não ocorre quando se sobe na hierarquia. Parcerias estratégicas consomem tempo da alta direção, que possui capacidade limitada. Em menor escala, o mesmo se repete com a média gerência e com as equipes de Engenharia (LAMBERT *et al.*, 2010)³².

LEE & CAVUGSIL (2006) apontam que os custos envolvidos em uma parceria não se resumem aos recursos empregados, mas, diante de um fracasso, se estendem para englobar os custos com a potencial perda de posicionamento competitivo (o que GHEMAWAT, 1991, chama de *lock-out*) e os riscos de *spill over*, o processo de transferência não intencional de conhecimento privado (HAYES *et al.*, 2008; HAMEL *et al.*, 1989).

O risco sempre latente do oportunismo também se faz sentir: não há garantias infalíveis em que fidelidade passada signifique fidelidade futura (COX *et al.*, 2004; DIMATTEO, 2010; WILLIAMSON, 1996, 2010; McIVOR, 2005). Maior envolvimento também significa maior exposição ao risco de ser usurpado. Essa situação é particularmente verdadeira em *joint ventures* entre concorrentes, onde questões de propriedade intelectual são mais sensíveis (HAMEL *et al.*, 1989). Mas entre prestador de serviço e cliente também se aplica, especialmente se levada em conta a ameaça de verticalização a jusante do fornecedor (HAYES *et al.*, 2008, GROSSMAN & HART, 1986).

Como COX (2004) expõe, a tensão é endêmica: não é porque o bolo passou a crescer que o problema de reparti-lo sumiu. FANG *et al.* (2011) apontam que “relacionamentos próximos nem sempre são sinônimos de bons relacionamentos” (p. 774). Conflitos, comportamentos alternantes, comportamentos oportunistas e inércia da rede são citados por FANG *et al.* (2011) como motivos para o término de parcerias. HAMEL *et al.* (1989) contestam a visão de que parcerias são sempre benéficas. Como há o risco inerente de servirem como trampolim de aprendizado de seu suposto parceiro (no original, “*to be outlearned*”), alianças podem levar inevitavelmente a situações de “ganha-perde” ou “perde-ganha”.

³²Relacionado também à limitação de recursos está o fato do mercado poder saturar e, dessa forma, impedir a participação de alguma organização em relações “ganha-ganha”. Em uma rede de poucos atores, a posição pode já estar consolidada em determinada díade, o que eventualmente exclui a possibilidade de buscar parcerias. Essa é uma das situações que GHEMAWAT (1991) identifica o *lock-out*. HÅKANSSON *et al.* (2010) também reconhecem o processo, mas não o limitam à díade: padronizações se estendem pela rede, e acabam tornando-se adaptações específicas à ela. BALLOU (2008) coloca que o desafio é a competição não mais entre empresas, mas entre cadeias de suprimento.

DOUMA *et al.* (2000) apontam que alianças não devem ser formadas quando se está claro que não há previsões para melhorias futuras. O mesmo se aplica quando não há ajuste (*fit*) entre as organizações, de modo que conflitos serão a regra. Contudo, apontam os autores, um *fit* restrito no início da relação não impede o sucesso futuro da relação.

O *lock-in* (GHEMAWAT, 1991) é um fenômeno que também deve ser levado em consideração. A dependência excessiva junto a um parceiro significa não apenas dividir em maior grau a mesma sorte – ganhando quando ele ganha, perdendo quando ele perde –, essa condição também significa menor capacidade de responder a mudanças significativas no ambiente (HAYES *et al.*, 2008; ALDERMAN & IVORY, 2007). No início da década de 90, a indústria japonesa automobilística e seus *keiretsus* se viram em dificuldades de se adaptar a novos padrões de consumo em comparação com a estrutura norte americana - mais ineficiente, porém mais fluída (HAYES *et al.*, 2008). GHEMAWAT (1991) argumenta, contudo, que algum comprometimento deve ser feito.

A questão levantada no tópico anterior – de que não está sempre claro para o gestor que conceder parte dos ganhos imediatos resultará em ganhos futuros – é em parte agravada pela falta de guias claros na literatura sobre como operacionalizar as melhorias na funcionalidade e demais resultados. A revisão da literatura não encontrou uma sistematização sobre tais aspectos, leitura também feita por DOUMA *et al.* (2000). A hipótese é que embora os resultados do processo sejam conhecidos, é difícil tipificar um universo que é irredutivelmente rico. As discussões são profundamente arraigadas na tecnologia e, por esse motivo, ganhar mais “funcionalidade” em peças automotivas, ou reduzir os custos de um sistema de TI, não são o mesmo que ganhar em serviços de RH ou no chão-de-fábrica de uma gigante farmacêutica.

5.3. Quando buscar confiança, colaboração ou “ganha-ganha”?

Como WILLIAMSON(1996) expõe, o mercado é melhor no provimento de adaptações autônomas – adaptações amarradas a variações no preço de bens e serviços, como no caso das *commodities*, em que consumidores e produtores respondem de forma independente e autônoma, buscando maximizar respectivamente sua utilidade e lucro –, enquanto a hierarquia é melhor no provimento de adaptações colaborativas. A

adaptação colaborativa remete “[à]quele tipo de coordenação entre homens que é consciente, deliberada e proposital” (BARNARD, 1938, apud. WILLIAMSON, 1996, p. 102), capaz de articular planos no longo prazo.

ALDERMAN & IVORY (2007) apontam como duas das vantagens do comprometimento progressivo – principalmente motivado pela longevidade da relação – o incentivo à padronização e à redução de custos. Os autores citam o caso bem sucedido da Rover. WILLIAMSON (1986, apud. DYER & SINGH, 1998) admite ganhos de produtividade atrelados ao aumento da especificidade dos ativos (vide também o tópico 3.3.3). PARKHE (1993) evidencia essa relação empiricamente. Maior aproximação permite ao comprador aumentar seu conhecimento sobre o mercado, acelerar o desenvolvimento de produtos, desenvolver projetos maiores, mais arriscados e de maior orientação de longo-prazo (HÅKANSSON *et al.*, 1982; KIM *et al.*, 2006, apud. FANG *et al.*, 2011; FANG *et al.*, 2011).

A trajetória de determinada base de recursos importa e pode ser de difícil imitação (COUSINS *et al.*, 2008; GHEMAWAT, 1991, 2007; PENROSE, 2009; PETTUS, 2001; DYER & SINGH, 1998). Alianças, por exemplo, permitem a firmas transferir tecnologias, alcançar economias de escala na produção, no marketing e no P&D, e acessar capacitações que podem ser de difícil desenvolvimento interno (SAMPSON, 1999, apud. DIMATTEO, 2010; LAMBERT *et al.*, 2010; DAS, 2000). A expertise de classe mundial de um fornecedor pode permitir melhorias de qualidade, introdução de novos produtos e economia conjunta de custos. Sendo um cliente, essa capacitação permitirá à empresa oportunidades de marketing conjunto, desenvolvimento conjunto de produtos e aproximação a novos clientes (LAMBERT *et al.*, 2010).

Assim, a terceirização é admitida como forma de acessar capacitações e conhecimentos que são de difícil obtenção (McIVOR, 2005; ADLER, 2005; HAMEL *et al.*, 1989; PRAHALAD & HAMEL, 1990; DYER & SINGH, 1998; BRYANT, 2003). BRYANT (2003) coloca que a colaboração é especialmente valiosa na busca pela expansão de mercados consonante com a customização local.

HAMEL *et al.* (1989) critica a visão de alianças como um atalho capaz de economizar investimentos. Afinal, as empresas japonesas encaram tais relações distintamente: como forma de gerar conhecimento. As empresas podem investir dinheiro, direitos de propriedade intelectual, know-how e funcionários-chave (DIMATTEO, 2010). Mas o que se deseja é a construção de fontes duradouras de vantagem competitiva. Como DYER (2000) coloca “aprender mais rápido que seus competidores pode ser a *única* vantagem competitiva sustentável” (p.59, ênfase no original).

HAGEDOORN & SHAKENRAAD (1990, apud. GULATI, 1995) listam como motivos para a formação de uma aliança: o compartilhamento de incertezas, compartilhamento de custos, acesso a tecnologias complementares, acesso a novas tecnologias tácitas, redução dos ciclos de inovação, melhoria no monitoramento das mudanças ambientais, entrada em mercados estrangeiros e expansão da carteira de produtos.

A classificação nos quadrantes “gargalo”, “não-crítico” e “alavancagem” não significa que a empresa compradora não seja importante para a empresa vendedora. Portanto, os custos de se relacionar não precisam ser simetricamente assumidos. O mapeamento de muito dos referidos contratos provavelmente passará longe do extremo “estratégico” da matriz de Kraljic e do foco atual da literatura, centrada nas alianças e parcerias estratégicas (DAS & TENG, 1999; COUSINS *et al.*, 2008; COX *et al.*, 2004; BLOMQUIST *et al.*, 2005, DOUMA *et al.*, 2000). O desafio, postos nestes termos, é desenhar contratos para fornecedores não-estratégicos que se autogovernem e que sejam naturalmente orientados aos requisitos de negócio do cliente. A competência de realizar contratações dessa natureza pode alcançar o status de competência distintiva?

Como COX *et al.* (2004, vide também COUSINS, 2002) resumem a escolha do estilo colaborativo como um *trade-off* entre exposição ao risco x oportunidades de ganho únicas. Consideram que a colaboração está em condições ímpares de promover inovações, reduções de desperdício e ineficiências e a melhoria operacional. Mas, como aumentam os investimentos específicos, os riscos de criar movimento oportunista pós-contrato pela outra parte são muito maiores, tal qual a dificuldade em sair do relacionamento.

A Tabela 14 busca resumir dos pontos apresentados pelo trabalho nos três tópicos anteriores (5.1, 5.2 e 5.3).

Tabela 14 - Resumo dos equívocos, pontos a favor e pontos contrários à adoção das relações ganha-ganha

<p>A favor:</p> <ul style="list-style-type: none">• “Ganha-ganha” é soma do conjunto de relacionamentos. Assim, podem ser assumidos “ganha-perde” ou “perde-ganha” pontuais;• Acesso a capacitações inacessíveis;• Desenvolvimento de capacitações próprias;• Promoção, em última instância, de inovação e melhoria contínua (capacitações dinâmicas de alto valor); e• Reconhecimento que a importância relativa da díade não é uniforme para cada uma das partes: um fornecedor pode estar interessado em colaborar com um comprador indiferente, ou vice-versa.• Diminuição de conflitos pode ter ganhos no comprador como um todo (funcionalidades em outros sistemas de serviço).
<p>Contra:</p> <ul style="list-style-type: none">• O custo de se relacionar é proibitivo;• Os custos do fracasso podem superar os custos da própria transação;• Dependência excessiva gera <i>lock-in</i>;• Codificar as formas de alcançar “ganha-ganha” é difícil;• Oportunismo será pior se houver dependência; e• Racionalidade limitada para identificar se concessão é oportunista ou investimento para ganho futuro.
<p>Equívocos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pressões por ganhos de curto prazo tornam gerentes míopes;• Há inércia nas decisões que faz com que soluções ineficientes sejam indefinidamente reproduzidas;• Perda e concessão de ganhos não são sinônimos;• “Ganha-ganha” não é absoluto, mas relativo (ao mercado, no tempo); e• Partilhar receita imediatamente aumenta o resultados das partes, mas não impede que outros também adotem o modelo (cancelando o ganho).

Essas constatações são novamente retomadas no Apêndice II, quando permitirão a construção do mecanismo “ganha-ganha” proposto.

6. Considerações finais

Dentre as contribuições promovidas pelo trabalho, cita-se a busca e identificação do que é, de fato, a relação objeto do estudo (como descrita no tópico 3.2). Na pesquisa bibliográfica levada a cabo, tal contribuição desconhece semelhante no Brasil. A busca pela operacionalização da relação localizou ainda as possibilidades de como atingir a relação mutuamente benéfica, separando em duas formas básicas: o ganha-ganha incidental, fruto da convergência fortuita de necessidades entre fornecedor e comprador; o ganha-ganha que desloca as curvas de *trade-off* do comprador e do fornecedor (vide tópico 5). Esse movimento, sustenta a literatura, está intimamente correlacionado a uma intensificação da colaboração entre as partes e da especificidade da transação.

O presente trabalho buscou discutir a viabilidade do construto “relações ganha-ganha” e, especificamente, buscou propor um mecanismo contratual-relacional que as suporte (vide Apêndice II). Como se argumentou, embora não garantam tais relações, há diversos indícios de que contratos podem tanto atrapalhá-las quanto fomentá-las. O mecanismo proposto, portanto, é passível de ser previsto em contrato, mas ele só será efetivamente utilizado e os resultados só serão efetivamente gerados se as partes se dispuserem de acordo. Trate-se, sobremaneira, de mobilizar novas posturas nas empresas.

Isso porque, essencialmente, o trabalho aponta para um falseamento da atual mentalidade da prática empresarial – ancorada na Matriz de Kraljic –, indo ao encontro de outros autores (NELLORE & SÖRDEQUIST, 2000; DUBOIS & PEDERSON, 2002), mas, ao mesmo tempo, de forma singular (vide tópico 1.1.3 para as críticas feitas pelos referidos autores). O que se coloca é que há, de fato, espaço para relações não-estratégicas tornarem-se uma competência distintiva. Essa posição é possível pela concessão bem executada de uma estratégia “ganha-ganha” junto a fornecedores antes ignorados. Se é verdade que a competição nunca foi mais atroz, então as empresas só terão a ganhar com um sistema que entrega 92% do volume de compras com o melhor valor para o capital investido (mais margem, menores riscos e custos e maiores taxas de inovação).

Os danos (já) causados pela lógica da Matriz de Kraljic, em escala setorial, não são difíceis de antever: baixo nível de competitividade, índices de inovação ainda menores; fornecedores acomodados com ofertas medíocres, enquanto compradores interessados em sua panaceia, sem dividi-la. Superar tal visão trata fundamentalmente de

racionalizar os altos custos de oportunidades perdidos com essa lógica. Uma rápida busca no banco de teses e dissertações brasileiras (<http://bdtd.ibict.br/>, consultada em 10 de agosto de 2010) encontra mais de 1600 obras na busca “inovação”. Quando a pesquisa é feita com “inovação fornecedor*”, a busca volta com 85 trabalhos, muitos lidando com relações entre multinacionais e subsidiárias brasileiras, ou sobre arranjos produtivos locais. Isso apesar de outros autores (HÅKANSSON *et al.*, 2010) reportarem que 70% da inovação ocorre junto a fornecedores. Como se vê, inovação ainda é um tema a ser tratado “dentro dos muros da empresa”.

Vale notar que as investigações do trabalho se resumiram à revisão da literatura em 5 de 15 corpos teóricos identificados como tratando das relações de negócio um-para-um, isto é um fornecedor e um comprador (vide tópico 2.4). COX (2004) argumenta que as relações um-para-um são o “tijolo fundamental” do campo de estudos. Contudo, outras correntes de pesquisa justamente argumentam pela extrapolação das análises para além da relação, isto é, para determinada rede de organizações. Este é um eixo para expansão do que aqui se construiu.

Tendo citado de passagem o Brasil, também se reconhece que pouco se tratou do contexto brasileiro. O início do tópico 3.3 conta com uma revisão de variáveis de contexto que influenciam as relações de negócio. HENNART (2008), por exemplo, aponta que a Teoria dos Custos de Transação foi construída baseando-se em um ambiente macroinstitucional que minimiza riscos através de contratos. Outras culturas, coloca o autor, produzem o mesmo resultado pela seleção criteriosa de seus parceiros. WILLIAMSON (1996) e LAMMING (1993) identificam nos *keiretsus* japoneses e sua facilidade de acesso ao crédito um dos fatores de sucesso do Japão no pós-guerra, ainda que de difícil replicação. ZYLBERSZTAJN & SZTAJN (2005) reconhecem existirem poucos trabalhos que se aprofundem nas particularidades do país, muitos partindo do corpo teórico comum dos relacionamentos interorganizacionais e da tradição do Direito codificado romano-germânico.

Por exemplo, pouco se conhece objetivamente sobre as implicações causadas pelos traços comuns às organizações brasileiras nos relacionamentos diádicos. FREITAS (1997), por exemplo, codifica alguns deles, como a Tabela 15 lista.

Reconhecida a agenda de entender as relações no contexto das empresas brasileiras, a intenção é oportunamente complementar o apresentado no trabalho com uma pesquisa qualitativa no doutorado que contemple observações empíricas hoje apenas parcialmente formatadas. Em especial, o quadro referencial da figura 25 (p. 81) pode ser tanto um ponto de partida, como um objeto a ser empiricamente validado.

Diante desta pretensão, GIOIA & PITRE (1990) recomendam o método de pesquisa que contabiliza a revisão da literatura acompanhada pela escolha de casos específicos e relevantes. A seleção de uma amostra não-aleatória, analisada qualitativamente, é indicada para pesquisas de cunho exploratório, como no caso proposto.

Tabela 15 - Traços culturais gerais das organizações brasileiras. Fonte: FREITAS (1997)

Traço	Características-chave
Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
Esperteza (Malandragem)	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Espírito Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Ressalta-se uma questão que margeou toda a confecção do presente trabalho: como as organizações empacotam as diversas decisões de *outsourcing* e relacionamento com fornecedores para delas extrair um conjunto que entrega resultados efetivos para o negócio? Em particular, como essas decisões se refletem nas decisões de determinada díade e seu contrato. Sabe-se, por exemplo, que o modelo Toyota é coeso. Mas ele é único? Existirão outros? A Tabela 16 indica hipóteses inicialmente formuladas para a referida ida a campo.

Tabela 16 - Proposta inicial com questões para futura pesquisa de doutorado

#	Hipóteses para futuro trabalho em campo
H1	As diversas decisões contratuais impactam nas relações “ganha-ganha”. Existem decisões que as fomentam; decisões que são indiferentes; e decisões que atrapalham. A intensidade das contribuições de cada uma das categorias de decisão varia.
H2	Há um conjunto a ser identificado de forças que explica (o mercado, a natureza do serviço, a posição na matriz de Kraljic, o equilíbrio de poder na díade) a decisão pela adoção de uma postura “ganha-ganha”. Esses elementos também se relacionam com o design contratual.
H3	A organização deve garantir que o conjunto de decisões ganha-ganha permaneça coerente entre si (<i>fit</i> interno) e com a estratégia da empresa (<i>fit</i> externo). Esse alinhamento, contudo, pode não ser claro para os atores.

Por trás desse enfoque há a demarcação da existência de um campo a ser explorado pela Engenharia de Produção: o de *design* contratual e, mais amplamente, o de uma “Engenharia de Contratos”.

Nesse processo, objetivou-se ainda contribuir para o reconhecimento do objeto como pertinente ao campo de estudo da Engenharia de Produção. A díade e o contrato não figuram como enfoque comum da disciplina: como LIMA (1994) coloca, à Engenharia de Produção compete uma análise mediana do tecido produtivo – que vai da organização ao posto de trabalho –, mas que não estuda organizações setoriais ou da Economia como um todo. Contudo, basta pensarmos que o problema de coordenação vertical entre operações – isto é, operações dentro da mesma empresa – é de fato um objeto de interesse imediato para a Engenharia de Produção. A coordenação destas operações entre empresas distintas introduz certas mudanças (jurídicas, administrativas, econômicas), mas é em grande vulto o mesmo problema de coordenação entre dois grupos funcionais distintos (como HENNART, 2008 também reconhece). Essa situação permanece a despeito da total ignorância que a Engenharia de Produção relega ao objeto contrato. Prova disso é a análise da árvore de conhecimentos da Associação Brasileira de Engenharia de Produção e dos principais congressos da área³³. Por sua vez, gestão de relacionamentos ainda é, de certa forma, considerada dentro da Gestão de Cadeias de Suprimentos.

A confecção de um contrato é um exercício de sucessivas e recursivas definições que têm como produto um instrumento legal. Mas mais do que sua faceta “jurídica”, importa os impactos que essas definições causam em futuras atividades a serem contratadas e mesmo atividades hoje desempenhadas pela organização. Logo, faz sentido associar contratos a projetos (*designs*) e a confecção de um contrato à natureza do trabalho do projetista. Passa também a fazer sentido o termo “*design* contratual”. O propósito e a efetividade dos *designs* são esclarecidos na passagem a seguir.

“Sob a ótica da Economia das Organizações, um contrato significa uma maneira de coordenar as transações, provendo incentivos para os agentes atuarem de maneira coordenada na produção, o que permite planejamento de longo prazo e, em especial, permite que agentes independentes tenham incentivos para se engajarem em esforços conjuntos de produção. A teoria da escolha contratual prevê que os contratos poderão variar em termos de eficiência, conforme o seu desenho defina incentivos para os agentes atingirem objetivos predefinidos” (SZATJN et al., 2005, p. 104).

³³ A árvore de conhecimentos da ABEPRO está disponível em <http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/Matriz%20de%20Conhecimento%20-%20CREA's.pdf>, consultado em 10 de agosto de 2011. A lista com os temas de maior pertinência encontrados para cada um dos congressos acima pode ser conferida no Anexo III, ao final do trabalho.

Boas decisões de *design* contratual (ou Engenharia contratual) serão aquelas que racionalizam, na medida dos limites de nossa própria racionalidade (WILLIAMSON, 1975, 1996) e do conhecimento atual, o melhor acoplamento entre os objetivos de negócio e as circunstâncias do objeto a ser contratado.

O contrato, portanto, ao menos na visão do autor, está em parte contido no campo de estudo da Engenharia de Produção. Não se discute que há competências específicas que dizem respeito apenas ao Direito. Mas é necessário justamente casar a visão do negócio com a operacionalidade dos contratos e das relações. O Código Brasileiro é, como já descrito, consideravelmente inacessível para leigos. Propõe-se aqui, portanto, a colaboração de alguém em melhor condição de entender, analisar e prescrever o trabalho e, havendo a necessidade, reprojeta-lo. Argumenta-se que este é o método de trabalho do Engenheiro e não do advogado (SILVA, 2011).

Tal posição considera especialmente a proeminência alcançada hoje pelo Direito em nossa sociedade – uma referência ao status que juizes, promotores, mas também advogados alcançam entre nós; e no âmbito institucional, ao Poder Judiciário como um todo. Basta ver o quantitativo de ingressos e formados anualmente nos cursos de Direito pelo Brasil. (Alguém poderia argumentar que a Administração também estaria apta a abraçar o campo, mas o que se tentou demonstrar aqui foi o caráter realmente de Engenharia que contratos possuem). Há uma batalha pelo futuro do país que passa pela reversão do esvaziamento das Escolas de Engenharia. Infelizmente, o país viu um retrocesso no percentual de engenheiros formados entre 2000 e 2008 (I-EDI, 2010, disponível em: <http://goo.gl/7FxRZ>, consultado em 19 de outubro de 2011).

Significa, portanto, que os estudos em contratos e em suas implicações nas relações e nas formas de racionalizar o fluxo econômico ajudam na compreensão dos fundamentos do sistema econômico atual. O estudo não deve ser passivo e meramente contemplativo. Há criação e inovação na forma como contratos e as relações interorganizacionais podem ordenar a produção (DIMATTEO, 2010).

Se a comunidade reconhecer e se mobilizar para a criação de uma linha de pesquisa, crê-se que a visão particular desta Engenharia e sua propensão pela transformação do mundo real ajudam no longo caminho rumo à saturação empírica. Assim, não se pode hoje concluir irrevogavelmente sobre a efetividade das relações “ganha-ganha”, isto é, se são uma “reposta única para nossos tempos” ou uma “grande arma-

dilha”³⁴. Tal confirmação deve resultar de pesquisas e comparações sensivelmente mais amplas. A identificação e codificação dos mecanismos “ganha-ganha” pode levar, em um segundo momento, a um corpo teórico próprio, com real valor para o corpo gerencial, hoje perdido em meio aos silos da literatura.

Não obstante, a argumentação pró- “ganha-ganha” deve levar em conta a seguinte passagem:

“Em vez de adotar ‘uma melhor maneira’ ou mesmo uma abordagem padrão de indústria, a tarefa de uma organização de produção é buscar uma congruência (‘ajuste’) entre a abordagem de competição escolhida por suas unidades de negócio e a maneira como a função de produção é projetada, organizada e gerenciada” (HAYES et al., 2008, p. 63).

A passagem imediatamente suscita três considerações.

Primeiro, a abominação a certo discurso que a literatura de aeroporto emprega. Essa, de fato, não é a melhor forma, ao contrário do que se busca vender. O estrato a seguir ilustra o que BOLTANSKI & CHIAPELLO (2009) classificariam como parte preponderante no discurso organizacional de nosso tempo:

“A nova economia de serviços será componentizada. Será prontamente sujeita a medições. (...) Enormes bolsões de ineficiência permanecem, que derivam de estruturas organizacionais projetadas para a era da manufatura agora em declínio. A emergência de tecnologias flexíveis catalisará mudanças nas regras do jogo. Mais ainda, o novo ambiente irá requerer uma gestão racional e bem fundamentada que, pelo menos até o momento, ainda foge dos profissionais atuais. No entanto, as organizações não podem mais acolher ineficiências ocultas já que a competição global tornará tais empresas obsoletas. A próxima geração de executivos acolherá o outsourcing. Eles adotarão abordagens sistêmicas. A gestão será mais disciplinada e irá insistir em evidências reais antes de tomar decisões. A tecnologia será melhor utilizada. Esses fatores quando tomados em conjunto redefinirão a estrutura organizacional. Eles levarão o desempenho a novos patamares” (TUNSTALL, 2007, p. xix)

“Uma lista de campanhas e projetos de sucesso será a nova moeda de prestígio. (...) A ideia de uma grande organização autossuficiente será substituída por uma

³⁴ Até pelo que se analisou em campo informalmente, há um árduo caminho de demonstração para as empresas quanto os reais e potenciais benefícios de se abandonar o modelo de soma zero.

maior ênfase na qualidade dos indivíduos em termo da reputação, relacionamentos e resultados” (TUNSTALL, 2007, p. 44).

Segundo, o espaço para o “ganha-ganha”, no limite envolve toda e qualquer relação um-para-um, provido que mecanismos corretos sejam desenvolvidos e o fornecedor seja devidamente incentivado. Essa constatação vai de encontro à Perspectiva do Poder e da Matriz de Kraljic, que normatizam a minimização da exposição ao risco e a antecipação do oportunismo da contraparte. Não se discorda que o “ganha-ganha” aumenta o entrelaçamento entre fornecedor e comprador e que isso também significa maior exposição ao risco. Mas as correntes mais pessimistas devem eventualmente conseguir responder por que a Perspectiva Relacional é capaz de correlacionar confiança a desempenho superior, mas resultados contrários em profusão inexistem no campo prático.

Terceiro e final³⁵, há indícios de termos nos tornado uma sociedade pós-industrial, onde o taylorismo deixa de ser funcional para manter-se como um enfado. Envolto nos conflitos entre gerência e trabalhadores – onde o ludismo era a face mais violenta – do final do século XIX e início do século XX, TAYLOR (1995) propôs um método de organização do trabalho que mais tarde veio a ser chamado de taylorismo. Entre seus princípios destacava-se a separação entre operadores e gerência.

“Estabeleço como princípio geral (...) que, em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente” (TAYLOR, 1995, p. 34).

Seu modelo também passava pela a suspensão do pagamento por peça e pelo controle rígido e severo sobre as ações dos trabalhadores.

“A indolência natural e a vadiagem premeditada podem ser eliminadas com melhor compreensão do dia de trabalho comum, registrando-se o maior rendimento obtido pelo trabalhador e sua eficiência, elevando os salários individuais à medida que o operário se aperfeiçoe, dispensando-os quando não atingiram certo nível e fazendo no-

³⁵ Reproduz aqui uma consideração fundamentalmente formulada pelo orientador do trabalho, prof. Heitor Caulliraux.

va admissão de trabalhadores cuidadosamente selecionados, para preencher os lugares vagos. (...) [No modelo não-científico] o patrão é logo considerado antagonista, se não inimigo, e desaparecem completamente a confiança mútua que deve existir entre chefes e subordinados, o entusiasmo, o sentimento de que todos estão trabalhando para o mesmo fim e divisão nos resultados” (TAYLOR, 1995, p. 32-33, ênfase adicionada).

A organização do trabalho era tal, que TAYLOR (1995) aponta então ter sido capaz de aferir com a aplicação de suas regras: aumento da produtividade dos trabalhadores, aumento da qualidade do produto, aumento das remunerações e das horas de descanso, e redução dos conflitos entre trabalhadores e empregadores.

“Duas gerações europeias inteiras cresceram pensando nos termos da produção em massa. Esses incluem conceitos como economias de escala, aceitos como um fato da vida, mas na verdade função do pensamento da produção em massa. A prática de dar descontos para compras em lote é vista como um conceito natural, mas é de fato apenas outro exemplo do pensamento da produção em massa.”

“Há muitos e muitos outros exemplos. É quase como se os ocidentais tivessem passado a ver as pessoas que vieram a trabalhar nas fábricas como ignorantes (unintelligent): a elas deveria ser dito o que fazer, e se elas se recusassem a estabelecer tais práticas, elas tinham que ser corrigidas. Isso é pensamento da produção em massa também. Ao desenvolverem a produção em massa e, dessa forma, ao destruírem a produção artesanal, os americanos efusivamente perderam considerável parte do valor que existia no paradigma anterior: o produto da inteligência de todos os indivíduos envolvidos no processo” (LAMMING, 1993, p. 41).

Segundo LORINO (1996, apud. MARTINS, 1998), o sistema de gestão concebido a partir dos trabalhos de Taylor tem quatro princípios, onde se destacam os três seguintes:

- estabilidade: os mecanismos do desempenho e os meios mais eficazes para executar as tarefas são estáveis no tempo;
- informação perfeita: a pessoa que toma decisão tem uma informação perfeita sobre os mecanismos do desempenho de todos os processos operacionais importantes;

- o desempenho produtivo é identificado com a minimização dos custos: para fornecer valor (V) para o mercado uma empresa incorre em custos (C). A eficiência advém da maximização $V - C$, porém. Taylor procura eficiência pela minimização de C, pois considerava V como dado.

Como muitos argumentam, essa não é mais a sociedade em que vivemos. Talvez tenha chegado a hora de dar um passo a uma sociedade sociotécnica que partilhe ganhos, começando pelos fornecedores. Essa é a posição defendida também pela Economia da Comunhão (vide, por exemplo PINTO, 2004).

7. Referências Bibliográficas

- ADLER, P.S., 2003, Making the HR *Outsourcing* Decision. **MIT Sloan Management Review**, (Fall), pp. 53-60.
- AGHION, P., DEWATRIPONT, M., REY, P.; 2001, On Partial Contracting, **European Economic Review**, Vol. 34, No. 2, pp. 322-329.
- ALDERMAN, N., IVORY, C.; 2007, Partnering in major contracts: Paradox and metaphor, **International Journal of Project Management**, Vol. 25, pp. 386–393.
- ANTUNES, P.; 1964, **A Produção sob o Regime da Empresa**, Ed. Saraiva, São Paulo, 1ª ed.
- ARAGÃO, C.V., 1997, Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**. Vol. 48, no. 3, (set-dez).
- AUBERT, B. A., HOUDE, J.F., PATRY, M., & RIVARD, S.; 2003, Characteristics of IT *outsourcing* contracts. **36th Hawaii International Conference on System Sciences**, Hawaii.
- BABA, M.L., 1988, Two Sides of Every Story: An Ethnohistorical Approach to Organizational Partnerships, **City and Society**, Vol. 2, No. 2, pp. 71-104
- BAIDYA, T.K.N.; AIUBE, F.A.L.; MENDES, M.R.C.; 2004, **Introdução à Microeconomia**. Rio de Janeiro, Papel Virtual
- BAILEY, K.D., 1994, *Typologies and Taxonomies – An Introduction to classification techniques*, Thousand Oaks, 1st ed..
- BALLOU, R.H.; 2006, *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Logística Empresarial*. Bookman, 5ª ed.
- BARNARD, A.; 2010, “Continuous Improvement and Auditing”, In: COX III, J., SCHLEIER, J. (Eds.), **Theory of Constraints Handbook**, McGraw-Hill Professional, 1sted.
- BARNEY, J.B.; 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**; Vol. 17, No. 1, pp.99–120.
- BAUMOL, W.J.; 1972, On Taxation and the Control of Externalities, **American Economic Review**, No. 62, Vol 3, pp. 307-322.
- BEAUMONT, N., 2006, Service Level Agreement: an essential aspect of *outsourcing*; **The Service Industries Journal**, vol. 26. No 4 (jun), pp. 381 – 395.
- BEN-DAYA, M., DUFFUAA, S. O., RAOU A., KNEZEVIC J. , AIT-KADI, D.; 2009, **Handbook of Maintenance Management and Engineering**, Springer-Verlag, London.
- BERGERON, B., 2003, **Essentials of Shared Services**. John Wiley & Sons. New Jersey.
- BHAT, J.M.; FERNANDEZ, J.; KUMAR, M.; GOEL, S.; 2010, BPO through the BPM Lens: A Case Study. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M.; **Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture**. Springer; 1st Ed.
- BLOIS, K.J.; 1999, Trust in Business to Business Relationships - an evaluation of its status, **Journal of Management Studies**, Vol. 36, No. 2, pp. 197-217.

- BLOMQUIST, K., HURMELINNA, P., SEPPÄNEN, R.; 2005, Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting, **Technovation**, Vol. 25, pp. 497–504
- BOOTH, W.C., COLOMB, G.G., WILLIAMS, J.M., 2008, **The Craft of Research**, University Of Chicago Press; 3rd ed.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., 2009, **O Novo Espírito do Capitalismo**, WMF Martins Fontes, 1ª Ed.
- BOLTON, P., DEWATRIPON, M.; 2004, **Contract Theory**, The MIT Press, Boston, 1st ed.
- BREMMER, I.; 2011, The End of the Free Market: Who Wins the War Between States and Corporations?, Portfolio Trade, 1st ed.
- BRENNMAN, R.; TURNBULL, P.W.; 1999, Adaptive Behavior in Buyer–Supplier Relationships, **Industrial Marketing Management**, 28, pp. 481 – 495
- BRESNEN, M., MARSHALL, N.; 2000, Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. **Construct Management Economics**, No. 18, Vol. 5, pp. 587–598.
- BROWN, D.; WILSON, S.; 2005, **The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities**, Wiley, 1st Ed.
- BRYANT, A., COLLEDGE, B.; 2002, Trust in Electronic Commerce Business Relationships, **Journal of Electronic Commerce Research**, Vol. 3, No. 2, pp. 32-39.
- BRYANT, J.; 2003, The Six Dilemmas of Collaboration – Inter-organizational Relationships as Drama. John Wiley & Sons, 1st ed.
- BURSTOW, A; A Client’s Guide to Deciding the Duration of a Facilities Management Contract, Facilities, Vol. 12 No. 13, 1994, pp. 14-18.
- CAULLIRAUX, H.M., CAMEIRA, R.F.; 2000, A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos, In: **XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**, São Paulo, Brasil.
- CAULLIRAUX, H.M.; KARRER, D.; FERRAZ, P.S.; PRADO, C.A.S.; 2007, Using SLAs in IT management: coordinating mechanisms linking services and processes, **International Association for Management of Technology, IAMOT 2007 Proceedings**
- CACHON, G.P., LARIVIERE, M.A., 2005, Supply Chain Coordination with Revenue-Sharing Contracts: Strengths and Limitations, **Management Science**, Vol. 51, No. 1 (jan), pp. 30–44
- CHOL, D.W., LEE, Y.H., PARK, S.H., GEN, M.; 2011, Contract Mechanisms For Revenue Sharing In A Supply Chain, In: **41st International Conference on Computers & Industrial Engineering**.
- CHRISTENSEN, C.M.; KAUFMAN, S.P.; SHI, W.C., 2008; Innovation Killers - How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. **Harvard Business Review**, Vol. 86, No. 1 (Jan), pp. 98-105.
- CHUNZHI, L., TIANXIAO, W.; 2010, The Win-win Analysis of Pricing on the Supply Chain, **2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management**.
- CLICK, R. L., DUENING, T. N.; 2005, **Business Process Outsourcing: the competitive advantage**. 1sted. New Jersey, John Wiley & Sons.

- CLEMENTE, R.G.; 2007, **Gestão Estratégica da Inovação: Proposta de um Framework de Referência Para Suportar o Desenvolvimento da Absorptive Capacity**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- COASE, R.H.; 1937, The Nature of the Firm, **Economica, New Series**, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- COASE, R.H.; 1960, The Problem of Social Cost, **Journal of Law and Economics**, No. 3, pp. 1-44.
- COHEN, L.; YOUNG, A.; 2006, **Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility**, Harvard Business Press
- COLEMAN, M., 2007, Trust: The Basis of Capitalism. **Studies: An Irish Quarterly Review**, Vol. 86, No. 342, Summer, pp. 156-164.
- COLLEDGE, B.; 2005, Relational Contracting – Creating Value Beyond the Project, **Lean Construction Journal**, Vol. 2, No. 1 (Apr), pp. 30 - 45
- COLLINS, H.; 2003, **The law of contract**. LexisNexis Butterworths, London, 1st ed.
- COLLINS, H.; 1999, **Regulating contracts**. Oxford University Press, Oxford, 1st ed.
- CORBETT, M. F., 2004, **The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right**. Chicago, Dearborn Trade Publishing.
- COUSINS, P.D., 2002, A Conceptual Model For Managing Long-Term Interorganizational Relationships, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 8, 71-82.
- COUSINS, P., LAMMING, R., LAWSON, B., SQUIRE, B.; 2008, **Strategic Supply Management: Principles, theories and practice**. Pearson Education, Essex, 1st ed.
- CORRÊA, H.L., ELLRAM, L.M., SCAVARDA, A.J., COOPER, M.C.; 2007, An operations management view of the services and goods offering mix, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27 No. 5, 2007, pp. 444-463
- COX, A.; 2004, Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 9, No.5, pp. 410–420.
- COX, A.; 1995, Strategic Procurement Management in the Public and Private Sectors: The Relative Benefits of Competitive and Collaborative Approaches, pp. 5-22. In: LAMMING, R., COX, A. (Eds.); **Strategic Procurement – Management in the 1990s – Concept and Cases**, Earlsgate Press, Bath, 1sted.
- COX, A.; LONSDALE, C.; SANDERSON, J.; WATSON, G., 2004, **Business Relationships for Competitive Advantage - Managing Alignment and Misalignment in Buyer and Supplier Transactions**. Palgrave MacMillian, 1st ed.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S.; 2008, Introducing Interorganizational Relations. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- CULLEN, S.; 2009, **The Contract Scorecard – Successful Outsourcing by Design**, 1st ed., Gower.

- DAMODARAN, A.; 2009, **Gestão Estratégica do Risco – Referência para a tomada de riscos empresariais**. Bookman, Porto Alegre, 1ª ed.
- DAS, T.K.; 2000, A Resource-based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, Vol.26, no.1, pp. 31-61.
- DAS, T.K., TENG, B.S.; 1999, Managing risks in strategic alliances, **Academy of Management Executive**, No. 13, Vol. 4, pp. 50–62
- DE DREU, C.K.W., BEERSMA, B., STROEBE, K., EUWEMA, M.C.; 2006, Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 90, No. 6, pp. 927–943
- DEGRAEVE, Z., ROODHOOFT, F.; 2001, A smarter way to buy. **Harvard Business Review**. Vol. 79, No. 6 (Jun), pp. 22-23.
- DEMING, W. E., 1997, **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**. Qualitymark, 1ª ed.
- DIMATTEO, L.A.; 2010, Strategic Contracting: Contract Law as a Source of Competitive Advantage, **American Business Law Journal**, Vol. 47, No. 4 (Winter), pp. 727–794.
- DIREITO, C.G.V.; 2007, **Do Contrato – Teoria Geral**. Renovar, Rio de Janeiro, 1ª ed.
- DOUMA, M.U., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P.J., LOOISE, J.K.; 2000, Strategic Alliances - Managing the Dynamics of Fit, **Long Range Planning**, Vol. 33, pp. 579-598
- DUBOIS, A., PEDERSON, A.C.; 2002, Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 8, pp. 35–42.
- DYER, J.H.; 1997, Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 7, pp. 553-556.
- DYER, J.H.; 2000, **Collaborative Advantage – Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks**, 1ª ed, Oxford, New York.
- DYER, J.H., OUCHI, W.G., 1993; Japanese Style Business Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. **Sloan Management Review**, Vol. 35, pp.51-63.
- DYER, J.H., SINGH, H., 1998; The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, **The Academy of Management Review**; Vol. 23, No. 4 (Oct), pp. 660-679.
- ECO, U., 2004, **Como se faz uma tese**. São Paulo, Perspectiva.
- EISENHARDT, K. M.; 1989, Agency theory: An assessment and review, **Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 1, pp. 57 - 74.
- ELRAM, L., BILLINGTON, C.; 2001, Purchasing leverage considerations in the *outsourcing* decision, **European Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 7, pp. 7-37.
- ENGARDIO, P., 2006. **The future of outsourcing**, BusinessWeek. January 30, 50–58.

- ERTEL, D., GORDON, M.; 2009, **Negociação – Desenvolvendo novas habilidades e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros**. M Books, 1ª ed.
- FANG, S.R., CHANG, Y.S., PENG, Y.C; 2011, Dark side of relationships: A tensions-based view, **Industrial Marketing Management**, No. 40, pp. 774–784
- FAMA, E.F., JENSEN, M.,C.; 1983, Separation of Ownership and Control, **Journal of Law and Economics**, Vol. 26 (Jun), No. 2, pp. 327-349
- FAYOL, H.; 1994, **Administração Industrial E Geral**, Atlas, 10ª ed.
- FEDRIGO, L.; 2001, A Inserção Do Brasil Na Globalização E Os Rumos Do Crescimento E Do Desenvolvimento. **Pesquisa & Debate**, vol. 12, n. 1(19), p. 43-64
- FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J., 2005, **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Bookman, Porto Alegre,4ª ed.
- FORD, D., GADDE, L., HAKANSSON, H., SNEHOTA, I., 2003, **Managing Business Relationships**. 2 ed. West Sussex, John Wiley & Sons.
- FORGIONI, P.A.; 2009, **Teoria Geral dos Contratos Empresariais**, Revista dos Tribunais, São Paulo, 1a ed.
- FLEURY, A., 2007, “O que é Engenharia de Produção”. In: BATALHA, **Introdução à Engenharia de Produção**, Elsevier, 1ª Ed.
- FREITAS, A.B., 1997, Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P., **Cultura Organizacional e Cultura**. Atlas São Paulo, 1ª ed.
- FREYTAG, P.V.; MIKKELSEN, O.S.; 2007, *Sourcing* from outside – six managerial challenges, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 22, No. 3, pp.187 – 195.
- GADDE L., SNEHOTA I.; 2000, Making the Most of Supplier Relationships, **Industrial Marketing Management**, Vol. 29, No. 4, Jul, pp. 305-316
- GALLOUJ, F., 2002, **Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations**. Edward Elgar Publishing.
- GELDERMAN, C.J., VAN WEELE, A.J., 2003, Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic’s purchasing portfolio model, **Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 9, pp. 207–216
- GHARAJEDAGHI, J.; 1999, **Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture**, 2nd ed. Morgan Kaufmann
- GHARAJEDAGHI, J.; 2011, **Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture**, 3rd ed. Morgan Kaufmann
- GHEMAWAT, P.; 1991, **Commitment – The Dynamic of Strategy**. Free Press, 2nd ed.
- GHEMAWAT, P.; 2007, **A Estratégia e o Cenário de Negócios**, Bookman, Porto Alegre, 2ª ed.
- GIBBONS, R.; 2005, Incentives Between Firms (and Within), **Management Science**, Vol. 5, No. 1, pp. 2–17.
- GILSON, R.J.; SABEL, C.F.; SCOTT, R.E.; 2010, Braiding: The Interaction of Formal and Informal Contracting in Theory, Practice and Doctrine. Stanford Law

and Economics Olin Working Paper No. 389; **Columbia Law and Economics**. Working Paper No. 367

- GIOIA, D.A.; PITRE, E.; 1990, Multiparadigm Perspectives on Theory Building, **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 4, pp. 584-602.
- GOLDRATT, E.M., COX, J.; 2003, **A Meta – um processo de melhoria contínua**, Nobel, São Paulo, 2ª ed.
- GOLDRATT, E.M., ESHKOLI, I., LEER, J.B.; 2011; **Não é Sorte – A Teoria das Restrições (TOC) em uma história do mundo de negócios**, Nobel, São Paulo, 1ª ed.
- GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILLIPS, S.; 2005, *Strategic Sourcing: From Periphery to the Core*, **Harvard Business Review**.
- GRANOVETTER, M.; 1985, Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, Vol. 91, No. 3, pp. 481.
- GRANT, M.; 2010, Performance-Based Service Acquisition: Cornerstone of Government Contract Reform or Stepping Stone to More Refine Method of Procurement and Contract Management?, **Journal of Contract Management**, Vol. 8, pp. 39-48
- GRÖNROOS, C., 2003, **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro, Elsevier.
- GROSSMAN, S.J., HART, O.D.; 1986, The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, **University of Chicago Press**, vol. 94, No. 4 (aug), pp. 691-719
- GROTE, G.; 2009, **Management of Uncertainty – Theory and Application in the Design of Systems and Organizations**. Springer, London, 1st ed.
- GULATI, R., 1995, Does Familiarity Breed Trust? The implications of repeated ties for contractual choice in Alliances, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, pp-85-112.
- HABERER, P.H., KOHAN, A.F.; 2007, Desenvolvendo líderes globais na América Latina, **The McKinsey Quartely, edição especial: Criando uma nova agenda para a América Latina**, pp. 47-55
- HALD, K.S., CHRISTIANSEN, P.E.; 2004, Supply Chain Performance Measurement Systems – Implications for Purchasing, In: **13th IPSERA conference**, University of Catania.
- HÅKANSSON, H. (Ed.); 1982, **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An Interaction Approach**, University of Uppsala
- HÅKANSSON, H. FORD, D.; GADDE, L.E.; SNEHOTA, I.; WALUSZEWSKI, A.; 2010, **Business in Networks**. Wiley, West Sussex, 1st ed.
- HÅKANSSON, H., FORD, D.; 2002, How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, Vol. 55, pp. 133–139.
- HAMEL, G., DOZ, Y.L., PRAHALAD, C.K.; 1989, Collaborate with Your Competitors - and Win, **Harvard Business Review**, (jan-feb), pp. 133-139.
- HAN, S., WILSON, D.T., DANT, S.; 1993, Buyer-Seller Relationships Today, **Industrial Marketing Management**, Vol. 22, No. 4, pp.; 331-338.

- HARRISON, D.; 2004, **IMP as Fashion: Past, Present and Future**. Disponível em: http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4482, consultado em 03 de março de 2012.
- HARLAND, C.; KNIGHT, L.; LAMMING, R.; WALKER, H.; 2005. *Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations*. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(9), 831-850.
- HART, C.W.L.; 1988, The Power of Unconditional Service Guarantees, **Harvard Business Review**, (jul-aug).
- HART, O.; 1995, **Firms, contracts, and financial structure**. New York: Oxford University Press.
- HÄTÖNEN, J., ERIKSSON, T.; 2009, 30+ years of research and practice of *outsourcing* - Exploring the past and anticipating the future, **Journal of International Management**, Vol. 15, No. 2, pp. 142-155
- HAYEK, F.A.; 1996, **Individualism and Economic Order**, University of Chicago Press.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D. WHEELWRIGHT, S., 2008, **Produção, Estratégia e Tecnologia - Em Busca da Vantagem Competitiva**, Porto Alegre, Bookman, 2ª ed.
- HENNART, J.F.; 2008, Transaction Costs Perspectives on Inter-Organizational Relations, pp. 339-365. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING. P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- HIGGINS, R.; 2001, **Maintenance engineering handbook**. New York: Mc. Graw-Hill, 6thed.
- HÖLMSTROM, B.; 1979, Moral hazard and observability. **Bell Journal of Economics**, pp. 74-91.
- HOLMSTRÖM, B., TIROLE, J.; 1989, The Theory of the Firm. In: SCHMALENSEE, R., WILLIG, R. (Eds). **Handbook of Industrial Organization**, Vol. 1. Amsterdam: North Holland, pp. 61-133.
- HUXHAM, C., BEECH, N.; 2008, Inter-Organizational Power, In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING. P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- HYDER, E.B., HESTON, K., PAULK, M.; 2004, **The eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) v2**, Carnegie Mellon University.
- IQBAL, M., NIEVES, M., 2007, **ITIL V3 – Service Strategy**.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); 2011, **Ocupação no Setor Público Brasileiro: tendências recentes e questões em aberto**. Comunicados do IPEA, No. 110.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H.; Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, **Journal of Financial Economics**, Vol. 3, No. 4 (Oct), pp. 305-360
- JESUS, L.S., 2007, **Proposta de método para avaliação de riscos nas relações de terceirização de serviços habilitados pela Tecnologia da Informação**. Dissertação de Mestrado, Programa de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- JÓIA, E., MATTOS, M., 2008, **Conceitos e Definições de um Centro de Serviços Compartilhados**; Projeto de Fim de Curso em Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- JOHNSEN, T.R., LAMMING, R.C., HARLAND, C.M.; 2008, Inter-Organizational Relationships, Chains, And Networks, In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- JOHNSON, P.; 1997, The status of maintenance management in Swedish manufacturing firms, **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 3 No. 4, pp. 233-258.
- JOHNSTON, R.; STAUGHTON, R.; 2009, Establishing and developing strategic relationships – the role for operations managers, **International Journal of Operations & Production Management**; Vol. 29, No. 6, pp. 564 – 590.
- KARDEC, A., NASCIF, J.; 2009, **Manutenção: Função Estratégica**, Quality Mark, Rio de Janeiro, Coleção Manutenção, Abraman. 3a edição.
- KARDEC, A., NASCIF, J., BARONI, T.; 2002, **Gestão Estratégica e Técnicas Preditivas**. Quality Mark, Rio de Janeiro, Coleção Manutenção, Abraman.
- KELLY, A.; 2006, **Strategic Maintenance Planning**. Elsevier.
- KENIS, P., OERLEMANS, L.; 2008, The Social Network Perspective – Understanding the Structure of Cooperation, pp. 289-312. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.; 2005, **A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tomar a concorrência irrelevante**, Campus, 1ª ed.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G.; ALCHIAN, A.A.; 1978, Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process, **Journal of Law and Economics**, Vol. 21, No. 2 (Oct., 1978), pp. 297-326.
- KLEIN, B.; LEFFLER, K.B.; 1981, The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, **Journal of Political Economy**, Vol. 89, No. 4 (Aug), pp.
- KRAPFEL, R.E., SALMOND, D., SPEKMAN, R.; 1991, A strategic approach to managing buyer and seller relationships, **European Journal of Marketing**, Vol. 25, No. 9, pp. 22-37.
- KRAUSE, D.R.; SCANNELL, T.V.; CALANTONE, R.J.; 2000, A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms – Strategies to Improve Supplier Performance. **Decision Sciences**, Vol. 31 (1), pp. 33-55.
- KOTLER, P., KELLER, K., 2006, **Administração de Marketing**. 12a ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- KRALJIC, P.; 1983, Purchasing Must Become Supply Management, **Harvard Business Review**, September-October, pp. 109 – 117.
- LACERDA, D.P.; FERRAZ, P.F.; CAULLIRAUX, H.M.; 2006, Uma reflexão sobre a Gestão de Serviços: Possibilidades de articulação, pesquisa e aplicação. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**- Fortaleza, CE, Brasil.
- LAFFONT, J.J., MARTIMORT, D.; 2001, **The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model**, Princeton University Press, 1st ed.
- LAMBERT, D.M., KNEMEYER, A.M., GARDNER, J.T.; 2010, **Building High Performance Business Relationships**, Supply Chain Management Institute.

- LAMMING, R., 1993, **Beyond Partnership – Strategies for Innovation and Lean Supply**. Prentice Hall, 1st ed.
- LAMMING, R.C.; HARRISON, D.; 2001, Smaller Customers and Larger Suppliers: The Potential for Strategic Purchasing Approach: A Case Study, **10th International IPSERA Conference**, Jönköping, Sweden.
- LAKATOS, I.; 1978, **The methodology of scientific research programmes**: Volume 1: Philosophical papers. Cambridge University Press
- LAPERRIÈRE, A. 2008, “A teoria enraizada (grounded theory): procedimento analítico e comparação com outras abordagens”. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.H.; LAPERRIÈRE, A.; MOYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes. pp. 353-385.
- LAZERSON M.H.; LORENZONI, G.; 2008, Escaping the Manufacturing Cage: how leading firms transform industrial districts, In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. (Eds.), **The Oxford Handbook of Interorganizational Relations**, Oxford University Press.
- LEE, Y.. CAVUSGIL, S.T.; 2006, Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, **Journal of Business Research**, Vol. 59, pp. 896–905
- LEI, D., HITT, M.; 1995, Strategic Restructuring and *Outsourcing*: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities, **Journal of Management**, Vol. 21, No. 5, pp. 835 - 859.
- LILLRANK, P., SÄRKKÄ, M.; 2011, The service machine as a service operation framework, **Strategic Outsourcing: An International Journal**, Vol. 4, No. 3, pp.274 – 293
- LIMA, F.P.A. 1994, Da natureza e do objeto da engenharia de produção. **Produção**, vol. 4, n. 1, p. 63-75.
- LUO Y.; 2002, Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, Vol. 23, pp. 903–919.
- LOVELOCK, C.H., GUMMESSON, E., 2004, Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, Vol 7, No. 1, pp. 20-41.
- MACKE, J., 1999, A Pesquisa-Ação na discussão da pesquisa empírica em Engenharia de Produção. **XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, Brasil.
- MACAULEY, S.; 1963, Non-contractual relations in business – A preliminary study. **American Sociological Review**, vol. 28, pp. 55-67.
- MACAULEY, S.; 2003, The real and the paper deal, empirical pictures of relationships, complexity and the urge for transparent simple rules. **Modern Law Review**, vol. 66, no. 1, pp. 44-79.
- MACNEIL, I.R.; 1978, **Contracts: Exchange Transactions and Relations**, Foundation Press, Mineola, 2nded.
- MACNEIL, I.R.; 1983, Values in Contract: Internal and External, **Northwestern University Law Review**, Vol. 78, pp. 340-418.

- MALONI, M.J., BENTON, W.C., 1997, Supply chain partnerships: Opportunities for operations research, **European Journal of Operational Research**, Vol. 101, pp. 419-429.
- MARTINS, R.A.; 1998, **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H., 2007, **Human Resource Management**. South-Western College Pub, 12 ed.
- MARX, K.; 2008, **O Capital – Livro 1**, Civilização Brasileira, 25ª ed.
- MASTEN,S.; 1988, A Legal Basis for the Firm. **Journal of Law, Economics and Organization**, Vol. 4, pp. 181-197.
- MAURER, W., MATLUS, R., 2007, **How to Develop and Apply SLAs in Outsourcing**, Gartner; ID Number: G00143550.
- MAURER, W., GOODNESS, E., MATLUS, T., 2007, **Toolkit: Best Practices for Network Outsourcing Service Levels**, Gartner; ID Number: G00149035
- MAXWELL, J.E., 2004, **Qualitative Research Design: An Interactive Approach**. Sage Publications, 2nd ed.
- McCARNEY R.; WARNER J.; ILIFFE S.; VAN HASELEN R.; GRIFFIN M.; FISHER P.; 2007, The Hawthorne Effect: a randomised, controlled trial. **BMC Medical Research Methodology**. Vol7. No. 30.
- McIVOR, R.; 2005, **The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management**, Cambridge University Press, 1st ed.
- McIVOR, R.; 2009, How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform *outsourcing* evaluation, **Journal of Operations Management**, Vol. 27, pp. 45-63.
- MENDONÇA, H.L., FONSECA, M.V.A., 2010, “Impactos da inovação radical no índice S&P GLOBAL 1200”, In: **XXX Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, São Carlos, Brasil, 12 a 15 de outubro.
- MIGUEL NETO, J.A.; 2010, Práticas para Evitar Prejuízos e Mitigar Riscos de Prestação de Serviços com a Adoção de Cláusulas Contratuais Seguras. Apresentação ministrada no **1º Congresso Latino-Americano de Gestão de Contratos**, São Paulo.
- MILGROM, P., ROBERTS, J., 1990, “Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity”. In: ALT, J.; SHEPSLE, K., (Eds.), **Perspectives on Positive Political Economy**. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 57-89.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J.; 1992, **Economics, Organization and Management**, Prentice Hall, 1st ed.
- MILGROM, P.R., NORTH, D.C., WEINGAST, B.R.; 1990. The role of institutions in the revival of trade: The medieval law merchant, private judges, and the Champagne fairs, **Economics and Politics**, Vol. 1, pp. 1-23.
- MINTZBERG, H., 2010, **Managing – Desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman, Porto Alegre, 1ª ed.
- MORIN, E.; 2003, **Os sete saberes necessários à educação do futuro**, UNESCO, Ed. Cortez, São Paulo, 2ª ed.

- MOUBRAY, J.; 1996, **Introdução à manutenção centrada na confiabilidade**. São Paulo: Aladon.
- MURRAY, J.G.; 2009, Towards a common understanding of the differences between purchasing, procurement and commissioning in the UK public sector, **Journal of Purchasing & Supply Management**, Vol. 15 , pp. 198–202.
- MURRAY, J.G.; 2011, **Effective specification writing**. Apresentação disponível em: <http://www.slideshare.net/DrGordonMurray/effective-specification-writing>, consultado em 06 de agosto de 2011.
- Roger B. Myerson (1991). **Game Theory: Analysis of Conflict**, Harvard University Press, p. 1
- NAKAJIMA, S.; 1988, **Introduction to TPM: Total Productive Maintenance**. Productivity Press, Inc.
- NASCIF, J.; 1998, Manutenção Classe Mundial, **Congresso Brasileiro de Manutenção** - Salvador, setembro.
- NAVARRO, L.L.L.; 2011, **Organizações de Alta Confiabilidade: Um Estudo sobre suas Características e Princípios**. Dissertação de Mestrado, Programa de Engenharia de Produção, COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- NELLORE, R., SÖRDEQUIST, K.; 2000, Portfolio Approaches to Procurement — Analyzing the Missing Link to Specifications, *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 2 (apr), pp. 245-267.
- NOLLET, J., PONCE, S., CAMPBELL, M., 2005, About “strategy” and “strategies” in supply management, *Journal of Purchasing & Supply Management*, No. 11, pp. 129–140.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.; 1995, *The knowledge-creating company: how Japanese companies creates the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- NORDIN, F.; 2008, Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: A review, propositions, and illustrating cases, **International Journal of Production Economics**, Vol. 114, pp. 40–55
- NORTH, D.C.; 1997, Institutions, transaction costs, and the rise of the Merchant empire, pp. 1350-1750. In: TRACY, J.D. (Ed.). **The political economy of merchant empires, State power and world trade**, New York, Cambridge University Press,
- O’NEIL, J., 2001, Building Better Global Economic BRIC, **Global Economics Paper** No: 66, Goldman Sachs.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML V. A., BERRY L.L., 1985, A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, vol. 49, no. 4.
- PARKHE, A.; 1993, Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 792-829.
- PENROSE, E.; 2009, **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford University Press, Boston, 4th ed.
- PERDIGÃO, F. M.; 2009, **Proposta de metodologia para análise da gestão de manutenção**. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

- PEREIRA, O.M., NESS. W.L.J.; 2004, O modelo e-Score de previsão de falências para empresas de internet, **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 8, No.3 (Jul-Sep), pp. 143-166.
- PETERAF, M.A., BARNEY J.B.; 2003, Unraveling the resource-based tangle, **Managerial and Decision Economics**, Vol. 24, pp. 309–323.
- PETTEY, C. 2007. Gartner Says Worldwide *Outsourcing* Market to Grow 8.1 Percent in 2008. Consultado em: 10 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=578307>.
- PETTUS, M.L.; 2001, The Resource-based view as a Developmental, Growth Process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry. *Academy of Management Journal*. Vol., 44, No. 4, p. 878-896.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.; 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper and Row.
- PINDYCK, R.S., RUBINFELD, D.L.; 1995, **Microeconomics**, 3rd ed. Prentice Hall Inc.
- PINHEIRO, A.C.; 2005, “Magistrados, Judiciário e Economia no Brasil”, pp. 244-283. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, **Direito e Economia**, Elsevier, São Paulo, 1ª ed.
- PINTO, M.C.S.; 2004, **A Economia da Comunhão sob o olhar da Teoria dos Stakeholders**. Tese de doutorado em Administração de Empresas – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- PHILLIPS, J.J., STONE, R., PHILLIPS, P., 2001, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment – Improving Human Performance*. Butterworth-Heinemann, 1 ed.
- PLIMPTON, L., 2007, *Business Contracts – Turn Any Business Contract to your Advantage*. Entrepreneur Media.
- POPPO, L., ZENGER, T.; 2002, Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 707–725.
- PORTER, M.E.; 1986, **Estratégia Competitiva**. Campus, Rio de Janeiro, 7ª ed.
- PORTER, M., 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, New York.
- POWER, M.J.; DESOUZA, K.C.; BONIFAZI, C.; POWER, M.J. 2006, **The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process**. Kogan Page.
- PRAHALAD, C. K. A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005, 1ª ed.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; 1990, The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, (may–jun), pp. 3-15.
- RALPH, P., WAND, Y., 2009. A proposal for a formal definition of the *design* concept. In LYTTINEN, K., LOUCOPOULOS, P., MYLOPOULOS, J., ROBINSON, W. (Eds.), **Design Requirements Workshop** (LNBIP 14), pp. 103-136. Springer-Verlag.
- RING, P.S., VAN DE VEEN, A.H.; 1992, Structuring Cooperative Relationships between Organizations, **Strategic Management Journal**, Vol. 13, No. 7 (Oct), pp. 483-498

- RÖNNBÄCK, Å., WITELL, L.; 2009, Value creation in outsourced service provision in public transportation, **The Total Quality Management Journal**, Vol. 21 No. 5, pp. 517-529
- ROSENBLUETH, A., WIENER, N., BIGELOW, J.; 1943, Behavior, Purpose and Teleology, **Philosophy of Science**, Vol. 10, pp. 18–24.
- ROWLINSON, S.; CHEUNG, Y.K.F.; 2004, A review of the concepts and definitions of the various forms of relational contracting. In KALIDINDI, S.N. & VARGHESE, K. (Eds.), **International Symposium of CIB W92 on Procurement Systems**, 7–10 January 2004, Chennai, India.
- SAKO, M.; 1992, **Price, Quality and Trust – Inter-Firm Relations in Britain and Japan**, Cambridge University Press, Cambridge
- SALLES, G.G., 2010, **Investigando o que é *Insourcing* – Como geri-lo, quando aplicá-lo e como implantá-lo**, Projeto de Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- SALLES, G.G., SOARES, M.C.M, CAULLIRAUX, H.M., VALE, A.V.; 2011, Proposta de método de análise sistêmica de processos para apoio à gestão das operações de uma organização. In: **XXXI Encontro Nacional De Engenharia se Produção**, Belo Horizonte, Brasil.
- SANTOS, R.P.C., CARDOSO, V.C., CAULLIRAUX, H.M., CLEMENTE, R.G.; 2009, **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**, Bookman, Porto Alegre, 1ª ed.
- SANTOS, W.E.D., 2009, **Centro de Serviços Compartilhados: Um estudo de caso corporativo com ênfase em modelos de custeio**. Dissertação de Mestrado. Programa de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- SELVIARIDIS, K.; SPRING, M.; 2010, The dynamics of business service exchanges: Insights from logistics *outsourcing*, **Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol. 16, No. 3 (Sep), pp. 171-184
- SELLITTO, M.A.; 2005, Formulação estratégica da manutenção industrial com base na confiabilidade dos equipamentos. **Revista Produção**, Vol. 15, No. 1 (jan-abr), pp. 44-59.
- SENGE, P.M., A Quinta Disciplina, Best Seller, São Paulo, 25ª ed.
- SHOOK, C.L.; ADAMS, G.L.; KETCHEN JR, D.J.; CRAIGHEAD, C.W.; 2009, Towards a “theoretical toolbox” for strategic *sourcing*, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 14, No. 1, pp. 3-10
- SILVA, E.D.; GÓMEZ, P.A.; SOUZA, A.; Competitividade Baseada em Competências e Recursos, XXIV ENEGEP, Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov
- SILVA, E.R.P., 2010, Uma Comparação de Métodos de Busca de Literatura. Relatório de pesquisa, material não publicado.
- SILVA, E.R.P., 2011. Filosofia Da Engenharia: O Que É e Por Que Você Deveria Se Interessar. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro
- SIMON, H. A.; 1997, **Administrative Behavior – A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations**. Free Press, 4th ed.

- SIQUEIRA, M.M., CANÇADO, V.L.; 2001, O desafio da efetividade na gestão de serviços urbanos. Revista do Serviço Público, Vol. 52, no. 4, (Out-Dez).
- SKINNER, W.; Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy, Harvard Business Review, (May), pp. 136-1145
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; 1999, Administração da Produção, São Paulo, Atlas, 2ª ed.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A.; 2008, Gerenciamento de Operações e de Processos, Bookman, Porto Alegre
- SMITH, A.; 2008, Riqueza das Nações, Hemus, São Paulo, 3ª ed.
- SOARES, P.F., 2007, Abordagens e métodos para a escolha de soluções de provimento de serviços de TI: análise e comparações. Dissertação de Mestrado, Programa de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- SVEIBY, K. E.; 1998, **A nova riqueza das organizações**, Campus, Rio de Janeiro
- SYSON, R.; 1992, **Improve Purchase Performance**, Pitman Publishing, London, 1ª ed.
- SZATJN, R., ZYLBERSZTAJN, D.; AZEVEDO, P.F., 2005, “Economia dos Contratos”, pp. 102-136. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, Direito e Economia, Elsevier, São Paulo, 1ª ed.
- SZTAJN, R.; GORGA, E.; 2005, “Tradições do Direito”, pp. 137-196. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, Direito e Economia, Elsevier, São Paulo, 1ª ed.
- SZATJN, R.; AGUIRRE, B.; 2005, “Mudanças Institucionais”, pp. 228-243. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, Direito e Economia, Elsevier, São Paulo, 1ª ed.
- TAYLOR, F.W.; 1995, Princípios de Administração Científica, Atlas, São Paulo, 7ª ed.
- TEECE, D.J.; 1976, Vertical Integration and Divestiture in the U.S. Oil Industry - Economic analysis and policy implications, Institute for Energy Studies, Stanford University
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A.; 1997, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp.509-533.
- TERPEND, R.; TYLER, B.B.; KRAUSE, D.R.; HANDFIELD, R.B.; 2008, Buyer–Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades, Journal of Supply Chain Management, Volume 44, Number 2, April 2008
- THIOLLENT, M. Metodologia da Pesquisa-Ação nas Organizações. 6ª edição Ed. Cortez. São Paulo, 1994.
- TONKS, F., FLANAGAN, H., 1994, Positioning the Human Resource Business Using Service Level Agreements. Health Manpower Management. Vol. 20, No.1, pp.13-17.
- TORRES, N.J., MIYAKE, D.I.; 2011, Melhoria de desempenho em serviços: alternativas para lidar com o *trade-off* entre eficiência e eficácia, Revista Produção Online , v.11, n.1, mar. 2011, p. 162-193.

- TROSA, S. *Gestão Pública por resultados, quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Ed. Revan, 2001.
- TUNSTALL, T.N.; 2007, *Outsourcing and Management: Why the Market Benchmark Will Topple Old School Management Styles*, Palgrave Macmillan, 1st ed.
- ULRICH, D. 2007, The New HR Organization. *Workforce Management*, Vol. 10 (Dec), 2007, p. 40-44
- VAN AKEN, J.E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H.; 2007, *Problem-solving in Organizations – A Methodological Handbook for Business Students*. Cambridge University Press.
- VAN AKEN, J. E., 2004, Management Research Based on the Paradigm of the *Design Sciences: the Quest for Tested and Grounded Technological Rules*. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, pp. 219–246.
- VAN DER VEEN, J.A.A., VENUGOPAL, V.; 2000, Win-win situations in Supply Chain Partnerships: a Tutorial – sharing the gain. *Operations Research Insights*, Vol. 13, No. 3, Jul-Sep, pp. 22-28
- VARGO, S.L., LUSCH, R.F.; 2004, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68 (Jan), pp. 1–17.
- VARGO, S.L., LUSCH, R.F.; 2006, Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. In: VARGO, S.L., LUSCH, R.F. (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Armonk, NY, Sharpe, pp. 43–56
- VARGO, S.L., LUSCH, R.F., 2008, Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 36.
- VARGO, S.L., LUSCH, R.F., 2008, Why "service"?, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 36.
- VENKATESAN, R.; 1992, *Strategic Sourcing: To Make or Not to Make*, Harvard Business Review, Vol. 70, No.6, Nov-Dec, pp. 98-107.
- WATT, P.A.; 2005, Partnerships Information, Cooperation and Trust in Strategic Service Delivery, **Public Policy and Administration**; Vol. 20; pp. 106-123.
- WEBER, M., 2001, **A Ética Protestante e o Espírito Do Capitalismo**. Ed. Centauro, 1ª ed.
- WEICK, K.E.;2007, The Generative Properties Of Richness, **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 1, 14–19
- WILLIAMSON, O.E.; 1975, **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization**. Free Press, New York
- WILLIAMSON, O.E.; 1996, **The Mechanisms of Governance**, Oxford University Press, 1st ed.
- WILLIAMSON, O.E., 2005; Por que Direito , Economia e Organizações?, pp.16-59. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, **Direito e Economia**, Elsevier, São Paulo, 1ª ed.
- YAMASHITA, E.C.; 2009, **A identificação de práticas de gerenciamento de relações de terceirização no Brasil: estudo de caso de terceirização de serviços logísticos**. Tese de Doutorado, Programa de Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- ZAHEER, A., VENKATRAMAN, N.; 1995, Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 5, pp. 373–392.
- ZEITHALM, V.A., 1981, How Customer Evaluation Processes Differ between Goods and Services; In: Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds), **Marketing of Services**, American Marketing Association, pp. 186-190.
- ZYLBERSZTAJN, D., SZTAJN, R.; 2005, Análise Econômica do Direito e das Organizações, pp. 1-15. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZATJN, R. (Eds.); 2005, **Direito e Economia**, Elsevier, São Paulo, 1^a ed.
- ZHANG C.; CAVUSGIL S.T., ROATH A.S.; 2003, Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market? **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, pp. 550–566.

Apêndice I – Serviços candidatos a um *outsourcing*

Tabela 17 - Lista de serviços comumente transacionados como *outsourcing*. Fonte: BROWN & WILSON (2005)

Função	Serviços	Serviços	Serviços
Serviços de RH	-Administração de benefícios -Recrutamento e seleção -Contratação -Gestão de RH	-Gestão da função RH -Serviços de staffing -Desenvolvimento de talentos e capital humano	-Treinamento -Aconselhamento da força de trabalho -Gestão de Pessoal -Folha de Pagamento
Serviços de Co-nhecimento e decisórios	-Soluções de conteúdo -Compras e seleção de fornecedores -Mineração de dados (data mining)	-Integração de sistemas e consultoria na área -Sistemas de apoio à decisão -Análise de dados	-Gestão da cadeia de suprimentos -Armazenamento de dados -Solução de e-educação
Serviços de suporte operacional	-Engenharia e arquitetura -Re-engenharia -Gestão de instalações -Serviços médicos, de farmácia e de cuidados de saúde -Fabricação -Logística	-Pesquisa -Gestão imobiliária -Revendas -Telecomunicações e telefonia -Soluções de terceirização de capitalização (venture capital)	-Soluções de escritório -Gestão de documentos -Serviços de despacho -Administração de transportes -Quarteirização global
Serviços de Marketing	-Vendas e gestão de vendas -Desenvolvimento do canal web -Propaganda	-Planejamento estratégico -Captação de recursos e serviços de gestão de fundações -Impressão	-Comunicação empresarial -Relações públicas -Programas de marketing -Gestão de assinaturas
Serviços de interação com o cliente	-Gestão do relacionamento com clientes (CRM – Customer Relationship Management) -Serviços de relacionamento com autoridades governamentais -Televendas	-Suporte ao cliente -Suporte técnico -Administração de garantias -Feedback ao cliente ou a outras partes interessadas	-Pesquisa de satisfação com clientes -Call centers -Cobranças de devidos -Serviços de contato com o cliente -Processamento de ordens
Tecnologia da Informação e Software	-Desenvolvimento de aplicativos -Desenvolvimento de sistemas -Manutenção e reengenharia de aplicativos -Formulação de estratégia e planejamento para a TI -Suporte a decisões de TI	-Engenharia de requisitos -Terceirização de pacotes de aplicativos -Serviços de implantação de sistemas (incluindo ERP) -Soluções de service-desk (gestão integrada de um serviço de help-desk)	-Serviço de provimento de aplicativos -Segurança virtual e suporte de infraestrutura -Gestão da base de dados -Gestão do data center -Design e multimídia

Apêndice II - Proposta de mecanismo contratual-relacional “ganha-ganha”

Com os objetivos intermediários do trabalho atendidos, busca-se uma proposta que se acredita ser original. Na revisão por mecanismos contratuais relacionais feitas por GIBBONS (2005) não há dispositivo similar ao aqui apontado. Igualmente, diferentemente do autor, a construção considera pressupostos errados comumente assumidos, mas que a exposição mostrou como equivocados. Essa identificação foi possível pela revisão promovida no decorrer do trabalho. São os pressupostos:

1. Retomando a colocação feita no tópico 5.3: quem poderia se opor quando 92% do volume de compras (LAMBERT *et al.*, 2010) passam a oferecer continuamente o melhor valor para o capital investido (mais margem, menores riscos e custos e maiores taxas de inovação)?
 - 1.1. A literatura responde quem se oporia: alguém avesso ao risco. Essa é, inclusive, a linha mestra de discussão da Perspectiva do Poder. Mas como a Teoria da Agência aponta, para aferir maiores retornos, é necessário se permitir maiores riscos. Além disso, a Perspectiva do Poder ignora que o processo de mudança pode ser planejado, acompanhado e apenas permitido com o consenso do contratante. Finalmente, leve-se em conta a visão da Perspectiva Relacional, pela qual nenhuma relação de negócio está efetivamente sobre controle de nenhuma das partes.
 - 1.2. Aferir ganhos imediatos pode minar a construção de ganhos mais duradouros. Ainda que haja limitação na racionalidade (o que tende a ir para o curto prazo) e incertezas (o que leva a não ceder controle), as partes devem incentivar colaboração (que tem viés de longo prazo) (ERTEL & GORDON, 2009).
2. A inovação existe e ela não se resume à tecnologia. Gestão e organização superiores também podem resultar em desempenho superior. Se isso é verdade dentro de uma empresa, também é verdade nas empresas que lhe fornece e em sistemas de acoplamento justo entre empresas. Os que estão no balcão de atendimento e na gerência do serviço têm condições de contribuir com sugestões, desde que sejam devidamente incentivados a fazê-lo e recompensados por contribuírem (HART,

1989). Mas os contratos impessoais dos quadrantes não-estratégicos não promovem esses incentivos (o que reforça a visão de altos custos de oportunidade motivados pela passividade).

2.1. Ao adotar a perspectiva da matriz de Kraljic, uma visão centrada no comprador reconheceria a existência de diferentes requisitos de negócio para os contratos. Consequentemente o “ganha-ganha” não será idêntico nos quadrantes. O ganho mútuo em um contrato gargalo pode priorizar a diminuição das incertezas, enquanto o contrato de alavancagem passará pela redução contínua de gastos não intercontratos (competição entre fornecedores), mas intracontrato (aprendizagem).

2.2. As ferramentas para lidar com o controle financeiro de projetos de inovação são deficientes: fluxos de caixa, quando contabilizam a incerteza, o fazem por meio de probabilidades estocásticas. Mas a lógica de tais fluxos é sempre a de “investir para aumentar o retorno” e nunca “investir para defender retornos presentes” (CHRISTENSEN & KAUFMANN, 2008). Assim, contratantes acreditam que o valor do contrato no tempo se mantém, pois respeita as especificações iniciais, quando na verdade pode estar em verdadeiro declínio.

3. O lucro do fornecedor não é a mesma coisa que a despesa do comprador. Ou mesmo os custos do comprador não se limitam a suas despesas com o fornecedor (vide o conceito de Custos Totais de Propriedade do tópico 3.1.1.1).

Portanto, com os pontos postos, e também interessado em reproduzir a solução “ganha-ganha em larga escala” para ambientes institucionais mais amarrados (i.e. contratos de terceirização regulados pela lei 8.666), o autor procurou auxílio jurídico. Em discussões de apoio jurídico com uma consultoria especializada (escritório Gaia, Silva, Gaede & Associados, sob os cuidados das Sras. Ana Tereza Parente e Sandra Stocco) discutiu-se de forma mais aprofundada como o instrumento contratual poderia se tornar mais flexível, como poderia passar a instigar os fornecedores a trocar informações e a inovar, provido que respeitasse concomitantemente o princípio da economicidade das empresas públicas. No anexo II, aponta-se uma transposição do que aqui se descreve para um hipotético instrumento contratual.

Tenha-se, por exemplo, um contrato onde o comprador desembolse regularmente R\$ 30 mil mensais (D_0 ou despesa inicial do comprador = R_0 ou receita inicial do fornecedor). Por conta das barreiras de informação naturais da relação (especialmente

fortes nas relações *arm's length*), o comprador desconhece que seu fornecedor incorre em um custo hipotético de R\$ 20 mil todo mês (C_0 ou custo inicial), lucrando ao final R\$ 10 mil (L_0 ou lucro inicial). Como não há incentivos para melhorar a operação ou mesmo há desestímulos em mudar qualquer característica já especificada, o fornecedor mantém este arranjo. Nada o impede, no entanto, de buscar economias de custos. Na verdade, como as parcelas do contrato são amarradas, a única forma para o prestador de serviços lucrar mais, é economizando. Essa situação está ilustrada na Figura 42a seguir.

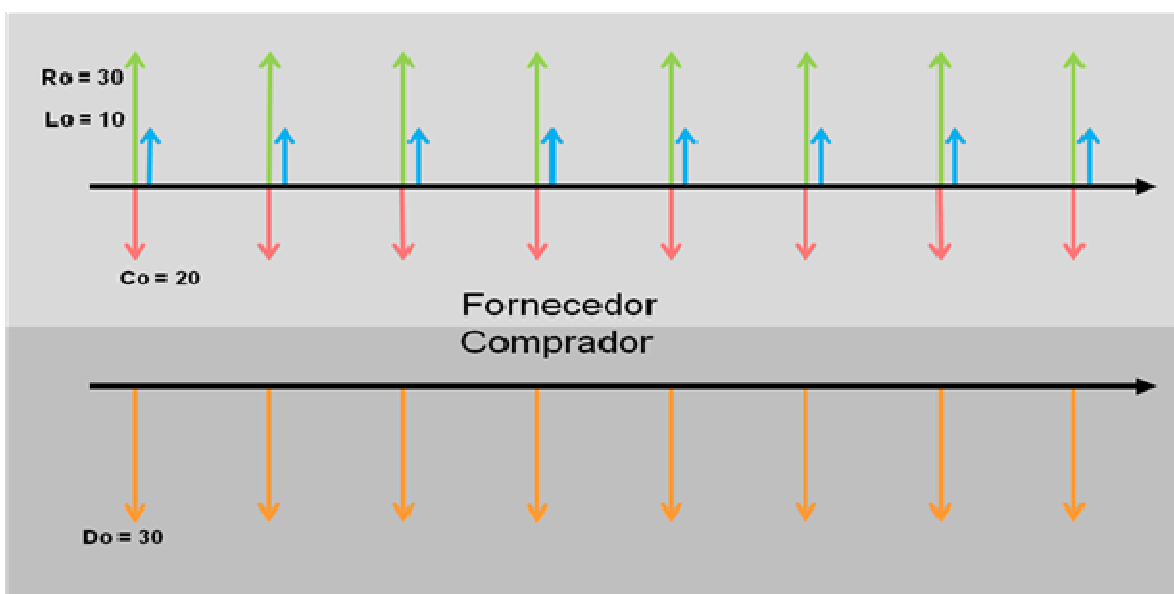


Figura 42 - A situação financeira inicial do acordo

Suponhamos, agora, que o fornecedor identifique uma oportunidade de economizar que dependa de certo investimento (Inv). Por exemplo, treinar funcionários, investir em sistemas de informação, alocar tempo de Engenharia, renovar a tecnologia de prestação, etc. são opções cabíveis no contrato, e igualmente benéficas a priori: reduzem custos (para o fornecedor) e aumentam a funcionalidade (para o comprador). Esse cálculo é racionalizado na forma de um fluxo de caixa (e o VPL e a TIR se mostram favoráveis). Contudo, o comprador não toma conhecimento dessas iniciativas e dessas economias.

Tome-se agora a situação em que não há assimetria de informações. Mesmo que o comprador desconheça os custos operacionais do fornecedor, ela é apresentada com uma proposta vinda do fornecedor: “se fizermos esse conjunto de mudanças, vocês economizariam R\$ 5 mil. Tomos o seu sinal verde para prosseguir?”. É difícil imaginar uma situação como a seguinte, mas suponha-se que o fornecedor teria uma

redução em seus custos na ordem de R\$ 10 mil (C_o' ou novo custo). Mesmo com a nova receita de R\$ 25 mil (R_o' ou nova receita do fornecedor = D_o' ou nova despesa do comprador), o seu lucro ainda aumentaria para R\$ 15 mil (L_o' ou novo lucro). Essa situação está ilustrada na Figura 43, novamente valendo-se de um fluxo de caixa para demonstrar a viabilidade econômica da mudança.

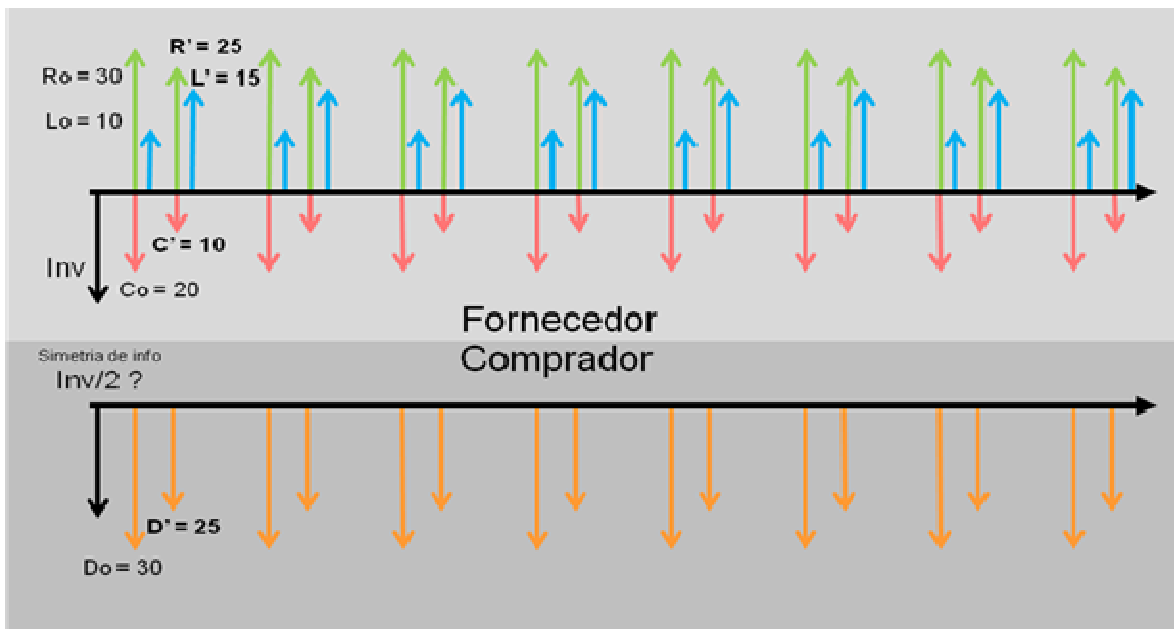


Figura 43 - A nova situação financeira proposta para o acordo

Imaginar qual fornecedor trocaria a situação 1 pela situação 2 é difícil, já que no primeiro caso, havendo barreiras a informação, ele faturaria R\$ 20 mil e no segundo caso, onde há a oferta para o comprador por uma nova receita, seu faturamento somaria R\$ 15 mil.

Não obstante, cabe ao comprador pensar em incentivos para estimular o desenvolvimento de fornecedores mais propositivos. Como LAMMING (1993) aponta, a redução da receita é geralmente acompanhada por um aumento compensatório do volume de negócios. O percentual de participação com que o comprador entra no investimento (Inv) também pode tornar a troca mais atrativa. A participação no investimento pode ser negociada com o fornecedor. Por exemplo, na Toyota, o investimento era no tempo de engenheiros Toyota que seriam provisoriamente alocados no fornecedor (DYER, 1997). Pode-se argumentar que o desenvolvimento da solução será mais profícuo se contar com a participação ativa do cliente, já que ela detém know-how essencial sobre as operações. Sendo autora intelectual da formatação desta solução, é mais fácil reivindicar cortes nas despesas. Há também os casos em que a

simples sugestão de fortalecimento dos laços com o comprador pode ser suficientemente atraente para motivar fornecedores (COX et al., 2004).

A consequência do uso efetivo da matriz é a gradual adaptação que se formará na díade, o que significa maior especificidade (a princípio mútua) e redução de ofertas semelhantes no mercado. Na matriz de Kraljic, isso significa o deslocamento do fornecedor para uma posição mais estratégica, independente de seu quadrante de origem. Além dos pontos já discutidos sobre quando a concessão de ganhos pode ser interessante (tópico 5.3), não se deve descartar também o uso do que se desenvolveu naquela díade com outros parceiros de negócio, mas em condições mais favoráveis a parte (COX et al., 2004). Assim, o comprador pode estabelecer a tecnologia desenvolvida como padrão mínimo para outras díades. Aponta-se, assim, para a articulação de uma estratégia de *sourcing* maior, que defina, por exemplo, a quantidade de fornecedores para cada item e estratégias de desenvolvimento destes.

Retomando a Figura 25, o mecanismo poderia ser explicado da seguinte forma: 1) o design contratual incentiva a díade a colaborar, pois garante que os ganhos serão partilhados; mas 2) a colaboração apenas ocorre uma vez que haja confiança (por exemplo, de que os termos contratuais serão obedecidos); a colaboração e a confiança reforçam-se mutuamente; 3) assim, colaborando e tendo como certa a manutenção da boa relação, ocorre o aprendizado bilateral – que pode ser utilizado em outras relações – e as partes têm a aferição de ganhos acordada. 4) Mantida a posição “ganha-ganha”, a importância da contraparte tende a crescer no negócio do fornecedor e do comprador, de modo que 5) a especificidade dos ativos tende a se catalisar, as adaptações crescerem e a interdependência paulatinamente crescer. O situação é ilustrada na Figura 43 a seguir.

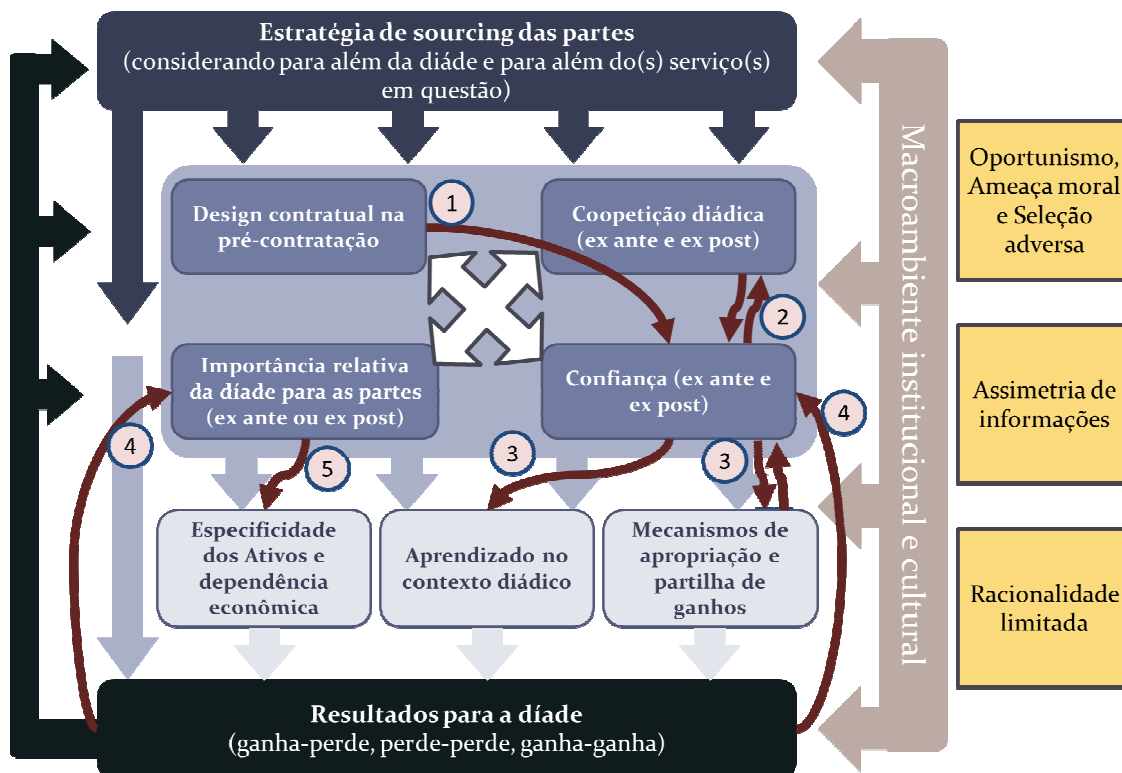


Figura 44 - O mecanismo "ganha-ganha" em questão ilustrado pelo framework inicial do trabalho

Apesar de se resumir a descrever como essa proposta pode ser desenvolvida, defende-se aqui um ponto mais primordial: apenas com um contrato que permita essas negociações, elas poderão ocorrer, pois o comprador mantém distância do fornecedor “não estratégico”, mas o fornecedor pode se interessar, providos os incentivos necessários. Há, sem dúvidas, uma simplificação da discussão que passa a tratar tudo nos termos frios das finanças. Ignora-se, portanto, ganhos que não possam ser monetizados (como é o caso do bem estar da mão-de-obra). Não obstante, a ferramenta traz consigo a vantagem de tratar da questão tal como ela é comumente tratada nas organizações – olhando o balancete final. A preocupação inicial era propor a discussão do “ganha-ganha”. Também reforçando outra proposição aqui feita, o parecer jurídico foi positivo para a possibilidade de ser desenvolvida em um ambiente público, pois ele não contraria o princípio da Economicidade das licitações públicas.

Dessa forma, o mecanismo proposto estende o modelo de “promessa de promoção” proposta por GIBBONS (2005, vide 4.2.2). Não resolve a questão de garantir retornos a priori, mas instrumentaliza-a pelo uso do Fluxo de Caixa Projetado, e permite a participação do cliente no subsídio ao investimento, quando entram também em jogo questões relativas ao poder de barganha das partes. E diferente de GIBBONS

(2005), a proposta aqui reconhece a capacidade e a inventividade dos envolvidos em proporem mudanças de forma criativa e, também por isso, imprevista.

O texto a seguir é um exemplo de como o mecanismo proposto do tópico 5.2 poderia ser revertido para uma linguagem contratual. Neste caso, há uma configuração específica quanto à taxa de atratividade mínima (alínea 1.1.2) e quanto aos ressarcimentos pela perda da qualidade do serviço (alínea 1.3, que demonstram uma situação típica de relação *arm's length* dominada pelo comprador). Portanto:

1 – A Contratada tem liberdade para propor alterações nos ativos empregados, nas obrigações, práticas e procedimentos que aqui se encontram descritos. Se necessário, a contratada pode requerer junto à Contratante o adiantamento de recursos do contrato ou a participação de recursos da Contratante durante o processo de mudança. Neste último caso, a participação também deve ser valorada e considerada nos cálculos.

1.1 – Para a aprovação das alterações, a Contratada deve garantir:

1.1.1 – Manutenção ou aumento da qualidade do serviço prestado (o que também inclui questões relativas à segurança)

1.1.2 – Diminuição do valor cobrado junto à contratada em vulto maior ou igual ao custo do investimento (considerando como taxa básica de remuneração a taxa Selic dos últimos 12 meses + taxa de interesse de 1% ao mês).

1.2 – Os cálculos financeiros devem ser apresentados em um fluxo de caixa estimado, com o valor presente líquido calculado ou ferramentas equivalentes. As mudanças no objeto contratado devem ser devidamente descritas, registradas e aprovadas pela gerência do contrato. O aporte de recursos será devidamente avaliado pela contratada.

1.3 – Se constatada perda de qualidade, a Contratada fica obrigada a reverter o serviço ao seu estado anterior e a ressarcir a Contratante.

Apêndice III – Congressos e temas de maior pertinência ao objeto

Um pesquisador, desejoso por submeter um trabalho no tema, provavelmente encontraria dificuldade em saber se deveria submeter e, em caso afirmativo, para qual divisão temática. Todos os links foram consultados no dia 06 de agosto de 2011.

Tabela 18 - Lista de temas de maior pertinência ao objeto estudo nos principais congressos e simpósios de Engenharia de Produção no país

Congresso ou similar	Endereço consultado	Tema(s) de maior pertinência
XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2011	http://www.abep.org.br/internasub.asp?m=995&ss=38&c=1026	1.3 -Gestão Da Produção - Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos e Distribuição 4.1 - Ergonomia e Segurança do Trabalho - Projeto e Organização do Trabalho 7.3 - Gestão Estratégica e Organizacional – Organização Industrial 7.5 - Gestão Estratégica e Organizacional – Redes de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva
XVIII Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP 2011	http://www.simpep.feb.unesp.br/temas.php	1.3 -Gestão Da Produção - Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos e Distribuição 4.1 - Ergonomia e Segurança do Trabalho - Projeto e Organização do Trabalho 7.3 - Gestão Estratégica e Organizacional – Organização Industrial 7.5 - Gestão Estratégica e Organizacional – Redes de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva
VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG 2011	http://www.excelenciaemgestao.org/pt/informacoes-gerais.aspx#dadosgerais	6.a - Gestão da Produção - Gestão de Sistemas de Produção 6.b. - Gestão da Produção- Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos 9.g. Gestão Estratégica e Organizacional - Redes de Empresas e Gestão da Cadeia Produtiva 12.a - Inovação e Propriedade Intelectual - Gestão da Propriedade Intelectual
XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2011	http://www.simpoi.fgvsp.br/index.cfm?FuseAction=dsp.area	3.d Logística e Cadeia de Suprimentos - Negociações, Compras e Contratações; etc 9. Interseções – Além dos limites da Função de Operações - Objetivo: Explorar as interseções e sua relevância para a competitividade das operações como um todo, já que a gestão das empresas é uma atividade integrada, e a função de operações tem interseções relevantes com várias outras áreas da Administração (...)

Congresso ou similar	Endereço consultado	Tema(s) de maior pertinência
ENANPAD 2011	http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=676&cod_evento_edicao=58	EOR - Estudos Organizacionais -Tema 11 - Redes e Relacionamentos Intra- e Interorganizacionais GOL - Gestão de Operações e Logística - Tema 01 - Gestão de Compras e Relacionamentos entre Compradores e Fornecedores MKT – Marketing - Tema 05 - Marketing de Serviços e de Relacionamento