


---

# GESTÃO DO RELACIONAMENTO COMPRADOR-FORNECEDOR EM AMBIENTES COM CONTRATOS ESTRUTURADOS: O CASO DE UMA GRANDE MULTINACIONAL

View metadata, citation and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

brought to you by  CORE

DOI: 10.5700/rege.446

provided by Cadernos Espinosanos ()  
ARTIGO – PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

## *Felipe Pagiola de Oliveira*

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) – Vitória-ES, Brasil  
Analista de logística e infraestrutura de abastecimento no setor de Energia  
E-mail: felipepagiola@hotmail.com

Recebido em: 13/10/2010

Aprovado em: 19/7/2011

## *Helio Zanquetto Filho*

Professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm./UFES) – Vitória-ES, Brasil  
Doutor em Engenharia de Produção pela PUC-Rio  
E-mail: zanquetto@gmail.com

## RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é analisar relacionamentos entre contratante e contratados em ambientes que utilizam contratos estruturados, mais especificamente o emprego desses contratos para tratar dos aspectos relacionais desses relacionamentos. Assim, o foco principal da presente pesquisa são os relacionamentos entre uma grande multinacional e seus fornecedores de produtos e serviços. Como estratégia de pesquisa, realizou-se, primeiramente, um levantamento de 94 contratos estabelecidos pela contratante. A partir desse levantamento, tendo como referência seis parâmetros identificados na revisão da literatura, realizou-se a escolha dos cinco casos (contratos) a serem estudados. Esses mesmos parâmetros foram utilizados para a definição do roteiro de entrevista. Uma vez definidos os casos, foram selecionados onze gestores (sujeitos da pesquisa) da contratante e dos contratados, para a realização das entrevistas. Como conclusão, observa-se que em contratos com fornecimento de pouca tecnologia existe maior dependência da contratada, mas essa dependência diminui à medida que se incorpora mais tecnologia no fornecimento de produtos e serviços. Quanto à governança relacional, não existe formalização dos elementos relacionais, o que pode criar problemas relativos ao uso do oportunismo por parte dos contratados. O último aspecto remete aos mecanismos isomórficos, uma vez que contratos distintos entre as mesmas organizações são vistos pelas partes como únicos, por estarem sujeitos às mesmas condições e pressões e por terem gestões similares.

**Palavras-chave:** Contratos, Relacionamentos Interorganizacionais, Poder.

## **BUYER-SELLER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN STRUCTURED CONTRACTS ENVIRONMENTS: A CASE STUDY IN A MULTINATIONAL FIRM**

### **ABSTRACT**

*The article objective is to analyze the relationships between buyers and sellers in organizational environments where structured contracts are used, more specifically when it is used to ruled relational aspects in these relationships. The focus of this analysis was a big multinational company and its suppliers. Five relationships were selected, and three categories were chosen by which was structured the interviews script, to be applied to eleven managers. The results had shown that there is not a relational contract to treat all the relationship management issues, but verified the existence of informal rules and norms agreed between the parts that provide attendance to this finality.*

**Key words:** *Contracts, Interorganizational Relationships, Isomorfism.*

## **GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMPRADOR-PROVEEDOR EN AMBIENTES CON CONTRATOS ESTRUCTURADOS: EL CASO DE UNA GRAN MULTINACIONAL**

### **RESUMEN**

*El objetivo de la presente investigación es analizar las relaciones entre contratante y contratados en ambientes con utilización de contratos estructurados, más específicamente el empleo de esos contratos para tratar de los aspectos relacionales de esas relaciones. Así que, el foco principal de la presente investigación son las relaciones entre una gran multinacional y sus proveedores de productos y servicios. Como estrategia de investigación, fue realizada, primeramente, un sondeo en 94 contratos establecidos por la contratante. A partir de ese levantamiento, teniendo como referencia seis parámetros identificados en la revisión de la literatura, fue realizada la elección de los cinco casos (contratos) a ser estudiados. Esos mismos parámetros fueron utilizados para la definición del guión de la entrevista. Una vez definidos los casos, fueron seleccionados once gestores (sujetos de la investigación) de la contratante y de los contratados, para la realización de las entrevistas. Como conclusión, se observa que en contratos con suministro de poca tecnología existe mayor dependencia de la contratada, mas esa dependencia disminuye a medida que se incorpora más tecnología en el suministro de productos y servicios. En relación a la gobernabilidad de las relaciones, no existe formalización de los elementos relacionales, lo que puede crear problemas relativos al uso del oportunismo por parte de los contratados. El último aspecto remite a los mecanismos isomorfos, una vez que contratos distintos entre las mismas organizaciones son vistos por las partes como únicos, por estar sujetos a las mismas condiciones y presiones y por tener gestiones similares.*

**Palabras-clave:** *Contratos, Relaciones entre las Organizaciones, Poder.*

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão das relações interorganizacionais vem passando, ao longo das últimas décadas, por mudanças significativas. Powell (1990) chama a atenção para o surgimento de arranjos híbridos, que resultam em alternativas aos padrões convencionais, como as *joint ventures*, as associações, as alianças, dentre outros tipos de parcerias. Nesse cenário, as interações que se desenvolvem redundam em relacionamentos cujo objetivo principal é a obtenção dos recursos necessários à sobrevivência nos ambientes de atuação das organizações (GULATI; GARGIULO, 1999; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; GALASKIEWICZ, 1979); além disso, permitem às organizações reduzir riscos e incertezas do ambiente, devidos em grande parte aos recursos de que necessitam e sobre os quais não detêm controle ou de cuja disponibilidade não possuem previsibilidade.

Passam a surgir então aspectos da gestão dos relacionamentos interorganizacionais que envolvem acordos informais e levam em conta a reputação das partes e a confiança nos comportamentos e ações que se desenvolverão ao longo dos relacionamentos. A reputação e a confiança são baseadas em aspectos subjetivos e podem gerar resultados benéficos, porém representam um maior risco de danos em razão de comportamentos oportunistas, visto que existe uma vulnerabilidade na relação: cada uma das partes não possui nenhum tipo de instrumento de proteção contra a ruptura dos acordos (GREEN, 2003).

Dessa maneira, surge o termo contrato relacional utilizado. Na presente pesquisa, o termo será utilizado segundo o entendimento de Baker, Gibbons e Murphy (2002) de que se trata de acordos informais e cláusulas e códigos não escritos que afetam diretamente a vida dos indivíduos em um relacionamento, bem como auxiliam na solução de dificuldades oriundas dos contratos formais.

De outra forma, a fim de gerenciar esses relacionamentos, também é possível utilizar instrumentos formais no estabelecimento dos acordos, bem como antecipar possíveis situações futuras no decorrer da vigência do relacionamento

e prever tratamento para cada uma dessas situações, mesmo considerando que os contratos são incompletos por natureza e não conseguirão antecipar todas as situações possíveis (HART; MOORE, 1990; TIROLE, 2007).

Assim, o termo contrato estruturado, como utilizado por Harrison, Lee e Neale (2003), refere-se aos contratos firmados entre organizações e seus fornecedores que especificam preços e quantidades ou através dos quais os preços e quantidades têm sua variação limitada. Nesta pesquisa, o contrato estruturado, além de especificar contratos conforme a definição acima, é diferenciado dos contratos formais, como encontrado na literatura, pois, além de definido *a priori*, também pode ser definido *a posteriori*, incorporando cláusulas definidas com base no andamento do relacionamento contratual por meio de outros instrumentos, como atas, adendos e outros.

De forma complementar, considerando-se as transações de recursos efetuadas entre duas ou mais organizações, surgem os relacionamentos interorganizacionais (VAN DE VEN, 1976), cuja existência em um mesmo ambiente cria o alicerce para o aparecimento de redes de cooperação interorganizacionais.

Diante do exposto, o problema de pesquisa foi direcionado para verificar se nos relacionamentos interorganizacionais as questões relacionais são tratadas por meio dos contratos estruturados ou de maneira informal, por meio de acordos e entendimentos não formais, denominados contratos relacionais. Então, o objetivo do presente artigo é analisar o relacionamento entre contratante e contratados em ambientes onde a gestão dos relacionamentos é realizada por meio de contratos estruturados, para verificar se há utilização de um contrato específico para as questões relacionais (contrato relacional) ou mesmo se os contratos estruturados já existentes abrangem essas questões.

O estudo dos relacionamentos interorganizacionais se justifica pela importância das interações que se estabelecem entre empresas para a obtenção de recursos, de vantagens essenciais ao desempenho das cadeias de suprimentos, e de resultados que decorrem das

ações e comportamentos que as partes desenvolvem durante o relacionamento.

Dessa forma, este artigo busca contribuir para uma melhor compreensão da gestão dos relacionamentos interorganizacionais por meio da análise da dinâmica desses relacionamentos em um ambiente onde as trocas entre as organizações são mediadas por contratos estruturados, que configuram a relação contratante e contratada.

Sua importância é atestada pela oportunidade de verificar se, de fato, o contrato é um instrumento utilizado apenas com o intuito de estabelecer critérios para formatar as transações de recursos entre as partes, estipulando salvaguardas e garantias, ou se pode ou é utilizado também para a gestão dos relacionamentos interorganizacionais, com vistas em enquadrar os comportamentos e demais aspectos relacionais que se estabelecerão entre as partes.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção são apresentadas a teoria da dependência de recursos, com foco nos fatores externos à relação; a teoria institucional, com foco nos aspectos micro e voltada para as transações; e a governança relacional, que enfoca o mecanismo da relação interorganizacional. Para complementar o entendimento do contexto, apresentam-se os principais aspectos relacionados aos contratos incompletos.

### 2.1. Teoria da dependência de recursos

Na teoria da dependência de recursos, as organizações são tratadas como sistemas abertos que necessitam manter o equilíbrio dos recursos e contribuições ao ambiente, considerado o conjunto de todas as organizações.

Nela são estudados os relacionamentos de interdependência entre organizações para a obtenção de recursos e garantia de sua sobrevivência nesse ambiente. Auster (1994) considera três aspectos da sociologia política que contribuem para a perspectiva da dependência de recursos: (1) o foco das organizações é a maximização de seu poder; (2) para garantirem sua sobrevivência as organizações dependem de recursos do ambiente; e (3) o ambiente é caracterizado pela incerteza. A convergência desses fatores transforma o mercado em um ambiente de alta competitividade, marcado por

lutas, conflitos, barganhas, e tem como resultado perdedores e ganhadores.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), a sobrevivência de uma organização em dado ambiente está relacionada com a efetividade no gerenciamento das demandas, principalmente dos grupos detentores dos recursos de que a organização depende. A simples dependência de recursos oriundos de outras organizações não configura uma problemática para as organizações, mas sim a disponibilidade desses recursos para atendimento das organizações nesse ambiente.

Um relacionamento interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações efetuam transações de recursos entre elas (VAN DE VEN, 1976). É uma forma de cooperação interorganizacional voluntária que envolve confiança mútua, riscos e ganhos compartilhados, intercâmbio de recursos e desenvolvimento conjunto, e que resulta em fortalecimento do comprometimento entre as partes (GULATI; GARGIULO, 1999) e alcance de resultados melhores do que os obtidos com uma atuação individual (LAMBERT *et al.*, 1996).

Organizações se conectam aos ambientes por meio de associações, federações, relacionamentos cliente-fornecedor, competição, e contam com um aparato legal e social que define e controla a natureza e os limites desses relacionamentos. É fato que organizações se envolvem em coalisões quando há alguma vantagem a ser obtida dessa associação, e que tendem a rompê-las quando não há mais vantagens visíveis na relação (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Conforme Aldrich e Pfeffer (1976), o modelo da dependência de recursos deriva da consideração de que as organizações não são capazes de produzir internamente todos os recursos e funções necessárias à sua manutenção, razão pela qual se envolvem em transações e relacionamentos com elementos do ambiente que possam suprir suas demandas de recursos e serviços.

Nesse contexto, a teoria da dependência de recursos pressupõe que pressões como a competição, a regulação e as forças sociais farão as organizações procurarem vínculos ambientais. Quanto maior a dependência de uma organização em relação ao seu ambiente, mais ela tende a

adquirir acesso adicional aos recursos de que necessita ou controle sobre eles (BOYD, 1990).

A importância de um dado insumo ou produto para uma organização e a extensão do controle exercido por algumas organizações (PFEFFER; SALANCIK, 1978) definem a dependência.

## **2.2. Teoria Institucional**

Instituições são padrões supraorganizacionais de atividade humana pelos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem sua subsistência material e organizam tempo e espaço. São também sistemas simbólicos, formas de realidade organizada que permitem transformar de forma significativa a experiência de tempo e espaço (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

As visões de Dimaggio e Powell (1983), nos princípios da teoria institucional, ressaltam a limitação das organizações em determinar seus comportamentos e ações, e já concebiam a existência de pressões oriundas do ambiente ou de outras organizações que as transformavam, num processo que passou a ser chamado de “institucionalização”.

Essa visão reforça a ideia de que organizações estão constantemente submetidas a pressões exercidas pelo ambiente, que consequentemente formatam suas estruturas, comportamentos, ações e, principalmente, a forma como interagem com outras organizações e com o ambiente.

A partir da década de 1970, a teoria organizacional sofreu um impulso decorrente do que se denominou de “novo institucionalismo”, que foca a explicação dos princípios da ação social (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977). Ainda assim, conservou-se a tradição de ver os elementos do ambiente como causadores da ação.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), foi a partir do artigo de Meyer e Rowan (1977) que proliferaram as análises sob uma perspectiva institucional. Organizações formais são frequentemente vistas como sistemas de atividades coordenadas e controladas, e surgem quando atuam dentro de redes complexas de relações técnicas e transações. No entanto, na sociedade moderna, estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados. Produtos, serviços, técnicas,

políticas e programas institucionalizados servem de mitos poderosos, que muitas organizações adotam como cerimônias (MEYER; ROWAN, 1977).

Para alguns autores, como Dimaggio e Powell (1983), March e Olsen (1984) e Scott (1995), esse momento marcou a retomada da teoria institucional pelas ciências sociais, principalmente a Ciência Política, a Economia e a Sociologia, com foco nas instituições como elementos determinantes para a compreensão da realidade social.

Powell e Dimaggio (1991) caracterizam o novo institucionalismo na teoria das organizações e na Sociologia pela rejeição dos modelos de ator racional, pelo foco em instituições como variáveis independentes, pela mudança direcionada a explicações cognitivas e culturais e pelo interesse em propriedades de unidades supraindividuais de análise, sem possibilidade de redução desta a agregados ou a resultados diretos de atributos ou razões individuais. Como afirmam esses autores, na mesma obra, “arranjos institucionalizados são reproduzidos porque os indivíduos freqüentemente não conseguem conceber alternativas apropriadas (ou porque eles consideram como irrealistas as alternativas que conseguem imaginar)”.

Pode-se observar que os autores apontam uma diferenciação entre a teoria institucional e a teoria da dependência de recursos: na teoria institucional, as organizações se envolvem em arranjos institucionalizados por incapacidade de agir por conta própria ou por uma passividade comportamental, enquanto na teoria da dependência de recursos, uma organização, por mais dependente que seja do ambiente, desenvolve relacionamentos “aparentemente conscientes”.

Dimaggio e Powell (1983) salientam a homogeneidade de formas e práticas organizacionais por meio do conceito de campos organizacionais, constituído por organizações que, em conjunto, estabelecem uma reconhecida área da vida institucional produzindo serviços e produtos similares. Quando organizações de mesmo ramo de negócios estão estruturadas em um campo concreto, passam a sofrer a ação de forças que as conduzem a uma maior similaridade entre elas. Quanto maior a força exercida por



determinado campo organizacional, maior similaridade é identificada entre seus integrantes.

Segundo Orru, Biggart e Hamilton (1991), ambientes técnicos moldam as organizações por meio do isomorfismo competitivo, buscando competir por recursos. Já ambientes institucionalizados moldam as organizações por meio da pressão social e têm como resultado o isomorfismo institucional. Organizações em um ambiente institucional comum começam a parecer umas com as outras a partir do momento em que passam a responder às mesmas pressões regulatórias e normativas, ou copiam estruturas adotadas por organizações bem-sucedidas em condições de incerteza.

As organizações competem não somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a se parecer com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas para um aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população depende da capacidade ambiental projetada, e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental (ROSSETO; ROSSETO, 2005).

Segundo Dimaggio e Powell (1983), existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: o isomorfismo coercitivo (1), derivado de influências políticas e da busca por legitimidade; o isomorfismo mimético (2), resultante de respostas padronizadas às incertezas do ambiente; e (3) o isomorfismo normativo, associado à profissionalização. No entanto, essa é uma tipologia e nem sempre esses mecanismos são empiricamente distintos, pois podem ocorrer simultaneamente. O que importa ressaltar é que cada mecanismo gera resultados distintos, mesmo quando os mecanismos se misturam.

### 2.3. Governança Relacional

Um elo bastante estudado dentre os relacionamentos interorganizacionais que se estabelecem nas cadeias de produção é o que envolve a interação entre as partes visando o fornecimento de insumos para a produção de bens ou serviços.

A integração entre as organizações e seus fornecedores, também conhecida como integração vertical, propicia às organizações melhor controle e habilidade para monitorar o desempenho e comportamento dos demais atores que compõem sua cadeia de suprimentos. Essa integração pode ser vista como instrumento de substituição da confiança pela governança, visto que, havendo controle das atividades por meio da integração, não há necessidade da crença na confiança para coordenar as atividades (SMITKA, 1991).

Por meio da gestão dos relacionamentos com fornecedores, as organizações buscam uma aproximação entre as duas partes que propicie maior comprometimento nas interações, para o desenvolvimento mútuo de atividades e tecnologias que atendam às necessidades de ambas. Segundo Ganesan (1994), esse comprometimento envolve uma visão de futuro e a necessidade e a vontade das partes de estabelecer um relacionamento de longo prazo. A habilidade das relações interorganizacionais em uma cadeia produtiva de se adaptar às incertezas oriundas dos relacionamentos a jusante depende do estabelecimento de mecanismos de governança a montante que podem mitigar potenciais problemas de incompatibilidade de objetivos ou ações oportunistas (WATHNE; HEIDE, 2000).

Organizações inseridas em redes interorganizacionais apresentam, em sua maioria, grande dependência de relações interorganizacionais e se deparam com o desafio de encontrar uma forma eficiente de coordenar esses relacionamentos, visto ser considerável o número de relações que acabam em consequência de comportamentos oportunistas, dificuldade de coordenar as partes e não alcance das expectativas iniciais (LAAKSONEN; KULMALA, 2006).

O risco a que as organizações se expõem ao se envolverem em relações com outras organizações, caracterizado pela vulnerabilidade às ações e comportamentos oportunistas, conduz à busca por

instrumentos que ofereçam proteção e criem salvaguardas contra ações danosas, bem como municiem a relação de garantias de cumprimento dos acordos realizados.

Brown e Potoski (2005) consideram que contratos envolvendo alto investimento em ativos podem gerar condições monopolísticas, favorecendo ações oportunistas por parte da organização contratada em razão da vantagem competitiva obtida pela posse dos ativos específicos, que pode criar barreiras à entrada de novos competidores potenciais.

Ainda que se considere que parceiros em aliança não seguem o contrato ao pé da letra, a presença desse instrumento fornece várias diretrizes normativas à relação. Um contrato legal pode estabelecer a forma com que várias situações futuras serão tratadas, reduzindo incertezas quanto aos comportamentos e recursos por meio da definição de regras formais e procedimentos para manter o relacionamento (LEE; CAVUSGIL, 2006).

Outro entendimento é que contratos funcionam como promessa entre as partes de agir e se comportar de determinada forma no futuro (POPPO; ZENGER, 2002). Assim, a função do contrato é definir regras, responsabilidades e procedimentos, a fim de estabelecer controle e monitoração da relação, bem como estipular punições para o não cumprimento das cláusulas acordadas.

Ghauri (1983) parte do princípio de que a parte que desenvolve um contrato unilateralmente é a mais forte em um relacionamento interorganizacional, para deduzir que os contratos são utilizados para controlar os indivíduos da outra organização envolvida. Outro aspecto pertinente ao se elencarem os elementos motivadores do desenvolvimento de contratos para reger relacionamentos é relacionado à governança, que municia as partes de instrumentos que permitirão aferir o desempenho de cada organização para o alcance dos objetivos e metas preestabelecidas.

A governança baseada em contratos utiliza instrumentos formais, acordos legalmente legitimados ou contratos para administrar as parcerias interorganizacionais, visando reduzir os riscos, facilitar a transferência de conhecimentos e

melhorar o desempenho (LEE; CAVUSGIL, 2006). Entretanto, há também uma corrente entre os estudiosos que defende a possibilidade da contratação sem utilização de contratos formais ou legais. Alguns desses estudiosos utilizam como referencial para essa teoria a economia japonesa, reconhecendo-a como caracterizada em sua maioria pelo não emprego de contratos para estabelecer relações de controle (SMITKA, 1994; HALEY, 1991). Neste caso, a governança em questão seria a governança relacional, não definida *a priori*, mas sim desenvolvida entre as partes ao longo do relacionamento, com base nas situações vivenciadas com o avanço do relacionamento interorganizacional.

Poppo e Zenger (2002) sugerem a ocorrência de ambos, sob o argumento de que os contratos facilitam a governança relacional por meio do estabelecimento da forma pela qual as partes vão se relacionar e efetuar as transações, e a governança relacional promove o refinamento, customização e adequação dos contratos complexos, havendo dessa forma uma complementaridade mútua.

Ring e Van de Ven (1994) acreditam que um dos aspectos que contribuem para a governança relacional é a visão compartilhada entre as partes, que promove a coerência entre as expectativas e opiniões de ambas sobre as metas organizacionais, bem como estimula o comportamento cooperativo por meio de interações transparentes.

### **2.3.1. Contratos Incompletos**

Será feito aqui um pequeno apêndice a respeito da incompletude dos contratos e de como isso resulta na utilização de outros meios e formas de gestão alternativos ao contrato. O contrato, como instrumento formal utilizado para mediar relações de troca de bens e serviços entre organizações, visa cobrir as possíveis situações que venham a ocorrer ao longo do relacionamento, prevendo para cada situação formas de solucioná-la.

Entretanto, uma linha de pensamento pela qual diversos estudiosos têm enveredado entende que, por maior que seja o esforço das partes em prever todas as possíveis ocorrências ao longo de um relacionamento interorganizacional, é impossível antecipar todas as possibilidades; dessa forma, consideram os contratos como incompletos,

impossibilitados de atender a toda sorte de situações que venham a ocorrer no futuro.

Hart e Moore (1990) consideram que muitas contingências não são passíveis de previsão e que esboçar um contrato que viesse a cobrir todas as contingências possíveis seria proibitivamente caro; em razão disso muitas contingências não são definidas por contrato, e em algumas situações as partes envolvidas necessitam realizar acordos ou negociar formas de proceder.

Dessa forma, a tarefa difícil ao se preparar um contrato é antecipar apropriadamente e tratar as contingências que podem surgir durante um relacionamento de troca. Assim, uma vez que o custo de especificar as ações precisas de cada parte em cada situação possível é por vezes proibitivo, as partes são levadas a firmar entre elas um contrato incompleto.

Roxenhall e Ghauri (2004) consideram que os contratos são utilizados, primeiramente, quando sua utilidade como instrumento de gestão do relacionamento é maior do que o custo de sua elaboração. Conforme Tirole (2007), contratos são considerados incompletos quando requerem negociações *ex post*. De acordo com essa perspectiva, alguns custos de transação *ex ante* são evitados, uma vez que é possível aguardar o andamento das interações que se darão no contrato e uma renegociação. Por outro lado, serão necessários alguns custos de ajustamento dessas questões não previstas, bem como há interesse das partes em saber em que aspectos estarão vulneráveis nessas negociações.

Há, dessa forma, uma concordância entre os autores quanto à impossibilidade de construir um instrumento contratual que dê conta de todas as situações possíveis em um relacionamento interorganizacional.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia foi dividida em duas fases, em razão do foco de análise diferenciado aplicado em cada momento, conforme detalhamento a seguir.

#### 3.1. Fase 1

Para estruturar a pesquisa, houve a necessidade de identificar organizações que empregassem instrumentos formais, como contratos estruturados, no estabelecimento e condução de relacionamentos interorganizacionais, de

preferência entre organizações dentro de cadeias de suprimentos. Outro aspecto considerado foi a possibilidade de obter acesso aos responsáveis pela gestão, medição e acompanhamento do contrato, de ambas as partes envolvidas nos relacionamentos, visando a aplicação de questionários ou entrevistas estruturadas. Esta fase caracterizou-se principalmente pela análise dos instrumentos contratuais e dos demais documentos relacionados aos contratos da organização selecionada.

Desse modo, optou-se por realizar a pesquisa nos relacionamentos contratuais interorganizacionais de uma empresa multinacional de grande porte, caracterizada pelo grande volume de bens e serviços que adquire, pela especificidade da tecnologia associada a esses itens e pelo uso exclusivo de instrumentos contratuais estruturados na relação com fornecedores. Esses contratos estruturados deveriam constituir um corpo responsável por sua execução, pelas medições referentes à execução, bem como pelo contato direto entre as organizações durante a execução dos serviços. Intencionalmente, buscavam-se contratos estruturados que definissem exclusivamente os bens e serviços contratados, sem contudo expressarem a intenção de atender aos objetivos do que se denomina contratos relacionais.

A seleção da organização a ser pesquisada levou em consideração alguns fatores, como: ser uma grande multinacional, ter forte presença no mercado mundial de seu setor; ter uma presença forte no mercado nacional; ser reconhecida como uma grande compradora de bens e serviços; caracterizar-se por ter uma grande rede de relacionamentos com fornecedores; e utilizar contratos formais para estabelecer esses relacionamentos com seus fornecedores, atendendo assim ao objetivo da pesquisa. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa exploratória em 94 relacionamentos com contratos estruturados vigentes, para identificar algumas características comuns entre os relacionamentos contratuais, utilizando-se como referência o conceito dos mecanismos isomórficos da teoria neoinstitucional.

A literatura pesquisada ressalta muitos elementos que influenciam na gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Assim,



foram escolhidos seis elementos (denominados variáveis) que influenciam no contexto da gestão do relacionamento, de forma a possibilitar a realização de escolha direcionada e proposital dos contratos a serem estudados, para que houvesse algum tipo de controle sobre as características destes durante a pesquisa. Dessa forma, o que se procurou foi uma consistência metodológica para as escolhas realizadas. A escolha de cada característica deu-se pelos seguintes argumentos: (1) prazo contratual: considerar a relevância da temporalidade; (2) valor contratual: ressaltar a relevância dos custos contratuais; (3) grau de tecnologia: identificar o grau de tecnologia dos contratos (cabe destacar que os contratos possuem níveis de tecnologia muito diferenciados, o que, por pressuposto, diferencia os custos, daí a escolha desta característica); (4) continuidade do serviço: verificar se o contrato é consecutivamente renovado (demanda contínua) ou se atende a uma demanda pontual; (5) presença de mão de obra direta ou indireta: identificar o papel da mão de obra nos contratos; e (6) tipo de contrato: verificar se o objeto do contrato é serviço, locação ou misto, de locação com serviço.

Por meio da consolidação dos dados obtidos foi possível desenvolver relações entre as variáveis qualitativas, para a análise das possibilidades de estabelecimento de mecanismos isomórficos entre os relacionamentos contratuais interorganizacionais. Essa fase constituiu-se então em um meio para a seleção das relações interorganizacionais a serem investigadas. Assim, com a análise quantitativa dos 94 contratos foi possível estabelecer pressupostos de pesquisa, apresentados a seguir, a fim de direcionar a segunda fase da pesquisa – o aprofundamento das relações interorganizacionais selecionadas. Ressalta-se que foi publicado um trabalho em congresso científico nacional com esses resultados, entretanto os autores consideram que estes não são relevantes para o aprofundamento do entendimento deste artigo; sendo assim, e para manter o caráter sigiloso da autoria, preferem não citá-lo aqui. A fim de manter em sigilo o nome das organizações, estas foram denominados “contratante” e “contratada”.

Pressuposto 1 – Em situações nas quais o mesmo contratado possui diferentes contratos dentro de uma mesma cadeia de suprimentos, a

semelhança ou não dos objetos e características dos contratos remete à necessidade de tratar os contatos isoladamente, por meio de relacionamentos exclusivos.

Para esta investigação, foram selecionadas duas organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados com a contratante, dentre os 94 relacionamentos contratuais analisados.

Foram selecionados dois contratos de cada organização contratada com objetos semelhantes: contratos de curto prazo para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra. Esta investigação busca obter, por meio dos relatos, algumas evidências da existência de diferenças relacionais entre os contratos, ou de um único relacionamento interorganizacional vinculando os dois contratos.

Pressuposto 2 – O valor dos contratos, que é função do grau de tecnologia empregado, e seu tempo de vigência influenciam o estabelecimento de mecanismos isomórficos nos ambientes institucionalizados.

Para a análise dessa questão, foram selecionadas organizações que possuíssem contrato com as seguintes características: alto valor e longo prazo de vigência para a prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra. A opção por essa análise deu-se em razão da possibilidade de existência de inversão na relação de dependência, como ocorre na maior parte dos contratos analisados, uma vez que há uma maior dependência da parte contratante em relação à parte contratada. A existência desse tipo de situação permite aferir se essa inversão de dependência bloqueia a ação dos mecanismos isomórficos nesse ambiente com forte influência da parte contratante, ou mesmo se esta passa a sofrer a ação de mecanismos isomórficos do ambiente institucionalizado pela parte contratada.

Pressuposto 3 – O efeito da repetibilidade, com renovação consecutiva dos contratos, provoca a ação de mecanismos isomórficos de maneira semelhante ao que ocorre em relacionamentos contratuais com longo prazo de vigência.

Nesta investigação, a organização entrevistada apresenta as seguintes características: alto valor e

curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra. A escolha por essa organização deu-se em razão de sua participação em contratos consecutivos de mesmo objeto, que caracterizam uma prestação de serviços continuados de longo prazo pela soma dos prazos contratuais. A análise buscou identificar se nesta situação de consecutividade de contratos os mecanismos isomórficos se comportam da mesma maneira como em contratos de longo prazo ou se funcionam como relacionamentos estanques, mesmo não havendo uma desmobilização da estrutura física e da mão de obra que opera no contrato.

### **3.2. Fase 2**

Nesta fase da pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevistas que seria aplicado aos fiscais e gerentes dos relacionamentos contratuais previamente selecionados e que atendiam às características estabelecidas nos três pressupostos da pesquisa. Uma vez elaborado o roteiro, partiu-se para sua aplicação por meio de encontros pessoais agendados previamente com os atores selecionados. Em alguns casos, após diversas tentativas de agendamento de um encontro pessoal para aplicação do roteiro e em razão do tempo restrito para a conclusão da presente pesquisa, optou-se pela aplicação do roteiro de entrevistas por meio de teleconferência, utilizando-se equipamento próprio para realizar os contatos, que foram gravados em meio eletrônico.

Nesta etapa, que se estendeu de março a maio de 2009, aplicou-se o roteiro de entrevistas abertas a 11 responsáveis pelos relacionamentos contratuais selecionados, da organização contratante e das contratadas, a fim de obter, dessa forma, uma visão bilateral, ou seja, da própria organização e da organização com a qual há o relacionamento contratual, das questões levantadas na pesquisa. A escolha pela entrevista aberta deveu-se ao fato de que não foram encontrados na literatura pesquisada muitos trabalhos empíricos sobre situações de contratos estruturados, razão pela qual considerou-se que haveria a possibilidade de aumentar a riqueza de detalhes nas entrevistas.

### **3.3. Tratamento dos Dados**

Para tratar os dados obtidos, selecionou-se a análise de conteúdo, uma técnica de análise das comunicações que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens visando estabelecer indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens.

Bardin (1988) subdivide a análise de conteúdo em três fases cronológicas: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados; e a inferência e a interpretação.

Nesta pesquisa, a etapa de pré-análise, fase em que é selecionado e preparado o material a ser analisado, representou a transcrição do conteúdo do roteiro de entrevistas aplicado aos responsáveis pelos relacionamentos pesquisados.

Após a organização dos dados para tornar seu conteúdo acessível à análise, foi realizada a escolha das categorias de análise. Segundo Bardin (1988), a categorização é a classificação de elementos que compõem um conjunto, com a qual se obtém uma representação simplificada dos dados brutos de uma entrevista ou questionário. Primeiramente, o conteúdo é desmembrado, em um processo de diferenciação, e posteriormente é reorganizado conforme categorias preestabelecidas, de forma a permitir inferências a partir do material reconstruído.

Dessa forma, foram estabelecidas três categorias, a fim de criar uma ligação entre as teorias utilizadas (teoria institucional, dependência de recursos e contratos relacionais) para embasar a presente pesquisa e o roteiro de pesquisa a ser aplicado na etapa da pesquisa empírica. Essas categorias propiciaram a classificação dos dados obtidos com a aplicação dos roteiros de entrevistas sob a perspectiva de cada teoria, possibilitando a análise dos dados. Assim, os dados coletados da aplicação do roteiro de entrevistas foram classificados nas categorias selecionadas e agrupados de maneira que as respostas, após a realização da análise do conteúdo das entrevistas, permitissem a realização de inferências sobre as questões inerentes aos relacionamentos contratuais interorganizacionais. A seguir são apresentadas as três categorias de análise e os objetivos estabelecidos para seu uso:

a) Governança Relacional (GR): Analisar de que forma as questões relacionais são tratadas nos contratos firmados entre a contratante e suas contratadas, identificando a existência de contratos relacionais ou acordos informais para tratar do assunto.

b) Teoria Institucional (TI): Identificar a maneira pela qual os mecanismos isomórficos se comportam nos relacionamentos contratuais, considerando-se a variação de aspectos relacionados à quantidade de relacionamentos, prazo de vigência do contrato e padrão de tecnologia empregado, entre outros; avaliar se as situações estudadas envolvem legitimação das organizações em seus ambientes de atuação.

c) Dependência de Recursos (DR): Compreender de que forma se comporta a assimetria de todos os recursos dentro dos relacionamentos contratuais sob a influência de aspectos como prazo, consecutividade de contratos de mesmo objeto com uma mesma empresa, especificidade tecnológica, multiplicidade de contratos simultâneos, e de que forma isso afeta o poder nas relações.

## **4. ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA**

### **4.1. Dependência de Recursos**

Observou-se que não houve consenso nos relatos obtidos, seja quanto à percepção da relação de dependência que se estabelece entre as organizações, seja quanto aos fatores que causam a assimetria nos relacionamentos com essa característica.

Nos relacionamentos pesquisados em que os serviços envolvem menos tecnologia, observa-se a visão de que a organização contratada possui uma maior dependência em relação à contratante. O motivo dessa dependência pode ser desde o próprio instrumento contratual, que prevê cláusulas que favorecem a parte contratante nas negociações, com multas e punições à outra parte, até o fato de a diretiva da organização contratada ser voltada à máxima do “cliente em primeiro lugar”. Assim, a contratada é levada a assumir uma postura de aceitação e conformismo às exigências da parte contratante, que às vezes revelam posturas autoritárias e excedem às cláusulas contratuais.

Conforme preceituado por Ring e Van de Ven (1994), a questão de que o excesso de salvaguardas nas cláusulas do contrato favorece a contratante pode conduzir a um relacionamento com o qual a parte contratada não se dispõe a cooperar muito, por interpretar esse excesso como falta de confiança.

Nos relacionamentos cujos serviços prestados empregam uma maior tecnologia e, conseqüentemente, em que há maior investimento de ambas as partes, o que se observa é que existe, na visão da contratante, uma inclinação para o equilíbrio, enquanto por parte da contratada há a percepção de que o instrumento contratual mune a contratante de poderes para estabelecer e punir a contratada, tornando-a “refém” do relacionamento.

Mesmo havendo essa assimetria nas percepções, o que ocorre em geral é uma dependência mútua, pois, em razão dos investimentos realizados para viabilizar esses contratos de alta tecnologia, dos valores envolvidos e do longo prazo de vigência, não há interesse das partes em permitir que uma situação de conflito resulte em ruptura contratual, que acarretaria prejuízos comuns enormes.

Essa situação corrobora Pfeffer e Salancik (1978), que entendem dependência como a importância de um dado insumo ou produto para determinada organização, e concordam que há indisposição das partes em permitir que conflitos cheguem ao ponto de romper o contrato – em razão dos altos investimentos realizados e dos prejuízos que um rompimento causaria às partes –, o que resulta em uma situação de equilíbrio.

### **4.2. Teoria Institucional**

Dois dimensões foram consideradas nas análises: a visão dos campos organizacionais e a dos mecanismos isomórficos.

Quanto à visão dos campos organizacionais, foi possível observar que o ambiente em que esses relacionamentos acontecem pode ser caracterizado como um campo organizacional, seguindo-se a conceituação de White *et al.* (2004), na qual campos são também redes de interações que emergem como ambientes estruturados e em estruturação para participantes organizacionais ou individuais.

Isso pode ser verificado pela semelhança das práticas adotadas nos diversos relacionamentos, o que pode ser resultado de um contrato-padrão aplicado aos mais diversos relacionamentos, que de certa maneira moldaria a estrutura das contratadas, tornando-as semelhantes em alguns aspectos.

Na análise de relacionamentos com dois ou mais contratos de mesma natureza ou com contratos consecutivos com a mesma organização contratada, observou-se que prevalece a perspectiva de tratamento único desses relacionamentos, mesmo em contratos com gerentes e fiscais diferentes. Essa observação corrobora as pesquisas realizadas por Rosseto e Rosseto (2005) relativas ao isomorfismo interorganizacional.

#### 4.3. Governança Relacional

Observou-se que inexistente a figura de um contrato relacional para tratar as questões inerentes à governança corporativa e aos comportamentos da contratante e da contratada ao longo da vigência do relacionamento. A única figura contratual existente é o contrato estruturado, e é ele que regulamenta e normatiza as atividades das organizações nas interações que se estabelecem nesses relacionamentos interorganizacionais.

Entretanto, ele não é abrangente a ponto de tratar das questões relacionais. Além disso, pelas limitações da própria natureza do instrumento contratual, como a incapacidade de prever todas as situações futuras, os responsáveis pela gestão desses relacionamentos são obrigados a firmar acordos durante a vigência dos relacionamentos, para estabelecer todas as questões essenciais à boa execução dos serviços contratados e que não são tratadas nos contratos previamente firmados.

Assim, são utilizados instrumentos, como atas das reuniões, nos quais são definidas novas demandas, que passam a estabelecer novas rotinas e a vigorar como anexo ao instrumento contratual. Mesmo não sendo juridicamente válidos para futuras questões legais, são aceitos pelas partes como formalização de acordos informais.

Esse tratamento dado ao que não está previsto no contrato está de acordo com Hart e Moore (1990), para quem muitas das contingências surgidas ao longo da vigência de um contrato não

podem ser previstas e, mesmo que pudessem ser, um contrato que as contemplasse teria um custo proibitivamente caro.

#### 5. CONCLUSÃO

No que diz respeito à dependência de recursos, foi observada uma maior dependência da contratada em relação à contratante nos contratos que não envolvem tecnologia; essa relação tende a se inverter, no entanto, quanto maior for a tecnologia. Ainda assim, verificou-se que, na prática, as partes visualizam a dependência como mútua, não havendo disposição de uso de poder para obter vantagens. No presente estudo, observou-se que nos contratos com maior simetria de dependência nos relacionamentos existe maior flexibilidade para adaptação a partir de elementos não contratuais do que naqueles com maior assimetria. Assim, a prática dos gestores tem sido mais rigorosa na aplicação das ressalvas e salvaguardas contratuais nos casos de maior assimetria nos relacionamentos.

Quanto à governança relacional, observou-se que a maioria dos contratos estruturados utilizados na gestão dos relacionamentos interorganizacionais não abriga aspectos inerentes à governança, ficando a cargo dos gestores ajustarem essas questões ao longo da vigência do contrato por meio de acordos informais ou de documentos formalizados anexados ao contrato. A formalização desses acordos por meio de registro em atas denota falta de confiança da contratante, que opta por não se tornar vulnerável a qualquer atitude oportunista da contratada em face do acordo realizado. Esse fato merece a atenção dos profissionais, especialmente naqueles casos em que o contexto é composto de documentos formais contratuais. Dessa forma, os gestores dos contratos estudados consideram que a não formalização dos elementos relacionais informais pode criar problemas, em razão do uso de oportunismo por parte dos contratados. Ou seja, para os profissionais da área de gerenciamento de relacionamento, essa formalização reduz o risco de rompimento do contrato e de descontinuidade dos serviços, uma vez que passa a ser entendida como elemento contratual formal.

A similaridade entre contratos firmados com a mesma organização, que denota um só relacionamento, remete à questão dos mecanismos isomórficos, na categoria teoria institucional, pois



se verificou que contratos com as mesmas organizações, sujeitos às mesmas condições, pressões e com gestão similar, são vistos pelas partes como um único relacionamento.

Por fim, é importante destacar as limitações da presente pesquisa, das quais se citam as três principais. A primeira refere-se ao escopo do trabalho, uma vez que a pesquisa considerou apenas uma organização como “contratante”, razão pela qual se deve ter o cuidado de não generalizar os resultados. Ou seja, considerando-se as características da presente pesquisa, não há a possibilidade de generalização por meio de técnicas quantitativas. Entretanto, outros pesquisadores podem replicar em organizações com a mesma característica da contratante pesquisas com método semelhante ao utilizado, a fim de ampliar a possibilidade de verificação dos resultados e posterior generalização, principalmente em uma análise teórica pelo método indutivo. O segundo fator refere-se à escolha dos contratados. Por mais criteriosos e racionais que tenham sido os critérios de escolha das contratadas e dos sujeitos entrevistados, esteve presente o julgamento por parte dos autores da presente pesquisa na definição das organizações que seriam investigadas. Cabe ressaltar que a estratégia de pesquisa utilizada sempre enfrentará esse tipo de situação, mas a tentativa de definir critérios claros e objetivos procurou minimizar essas interferências. O terceiro fator limitador refere-se ao horizonte de tempo de coleta dos dados, uma vez que não foi possível realizar um estudo longitudinal dos relacionamentos.

Considerando-se a característica dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, seria ideal que a pesquisa tivesse um horizonte de tempo mais amplo para sua realização, de forma a permitir a análise longitudinal citada.

Os autores consideram pertinente, como continuidade desta pesquisa, realizar: a) a mesma pesquisa com as mesmas organizações em pelo menos mais dois momentos futuros, a fim de empreender uma pesquisa longitudinal; b) uma pesquisa com metodologia semelhante em uma contratante com características semelhantes, a fim de comparar os resultados encontrados; e c) uma pesquisa em organizações públicas que tenham por característica estabelecer relacionamentos

com contratos estruturados, a fim de comparar a gestão de relacionamentos em organizações privadas, de economia mista e públicas, de forma a criar mecanismos gerenciais que respeitem suas idiossincrasias.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 79-105, 1976. <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>>.

AUSTER, E. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON J. E. (Orgs.). *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, v. 10B, n. 3, p. 3-40, 1994.

BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, v. 117, n. 1, p. 39-84, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1162/003355302753399445>>.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.

BOYD, B. Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 6, p. 419-430, 1990. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110602>>.

BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Transaction costs and contracting. *Public Performance & Management Review*, v. 28, n. 3, p. 326-351, 2005.

DI MAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. <<http://dx.doi.org/10.2307/2095101>>.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Eds.). *The new institutionalism*

- in *organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.
- GALASKIEWICZ, J. The structure of community organizational networks. *Social Forces*, v. 57, n. 4, p. 1346-1364, 1979. <<http://dx.doi.org/10.1093/sf/57.4.1346>>; <<http://dx.doi.org/10.2307/2577274>>.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/1252265>>.
- GHAURI, P. N. *Negotiating international packaging deals: Swedish firms and developing countries*. Estocolmo: Almqvist & Wiksell, 1983.
- GREEN, R. Measuring goodwill trust between groups of people: three years of an oil industry alliance. *Strategic Change*, v. 12, n. 7, p. 367-379, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1002/jsc.648>>.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- HALEY, J. O. *Authority without Power: Law and the Japanese Paradox*. Nova York: Oxford University Press, 1991.
- HARRISON, T.; LEE, H.; NEALE, J. *The practice of supply chain management: where theory and application converge*. Kluwer Academic Publisher, 2003.
- HART, O.; MOORE, J. Property rights on the nature of the firms. *Journal of Political Economy*, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, 1990. <<http://dx.doi.org/10.1086/261729>>.
- LAAKSONEN, T.; KULMALA, H. L. Coordinating supplier relations: the role of interorganizational trust and interdependence. *IFIP – International Federation for Information Processing*, v. 224, p. 191-198, 2006.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J.T. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996. <<http://dx.doi.org/10.1108/09574099610805485>>.
- LEE, Y.; CAVUSGIL, S. T. Enhancing alliance performance: the effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 8, p. 896-905, 2006. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.003>>.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The new institutionalism: organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, v. 78, n. 3, p. 734-749, 1984. <<http://dx.doi.org/10.2307/1961840>>.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. <<http://dx.doi.org/10.1086/226550>>.
- ORRU, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 361-389.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nova York: Harper & Row Publishers, 1978.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002. <<http://dx.doi.org/10.1002/smj.249>>.
- POWELL, W.W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organizations. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p. 295-336, 1990.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994. <<http://dx.doi.org/10.2307/258836>>.

<<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1994.9410122009>>.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE Eletrônica*, v. 4, n. 1, p. 44-62, 2005.

ROXENHALL, T.; GHAURI, P. N. Use of written contract in long-lasting business relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 3, p. 261-268, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.015>>.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995.

SMITKA, M. J. *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*. Nova York: Columbia University Press, 1991.

SMITKA, M. J. Contracting without contracts: How the Japanese manage organizational transactions. In: SITKIN, S. B.; BIES, R. J. (Orgs.). *The Legalistic Organization*. Thousands Oaks, CA: Sage, 1994.

TIROLE, J. *Bounded Rationality and Incomplete Contract*. University of Toulouse, 2007. (Working Paper).

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. *et al. Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p. 196-219.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation and maintenance of relations among organizations. *The Academy of Management Review*, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976. <<http://dx.doi.org/10.2307/257722>>; <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1976.4396447>>.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationship: forms, outcomes and solution. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000. <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.64.4.36.18070>>.

WHITE, D. R.; OWEN-SMITH, J.; MOODY, J.; POWELL, W. W. Networks, fields and organizations: micro-dynamics, scale and cohesive embeddings. *Computational & Mathematical Organization Theory*, v. 10, n. 1, p. 95-117, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1023/B:CMOT.0000032581.34436.7b>>.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977. <<http://dx.doi.org/10.2307/2094862>>.