

RESUMO

Esse trabalho pretende explorar a bibliografia disponível sobre a Teoria dos Custos de Transação e a partir desse levantamento elaborar um modelo de classificação dos perfis de investimento que determinam as estruturas de governança.

PALAVRAS-CHAVE

Estrutura de governança; Oportunismo; Investimentos idiossincráticos; Canais de Marketing; Marketing estratégico.

ABSTRACT

This work intends to review the literature about transaction costs economics, propose a governance structures model and stipulative operational definition for idiosyncratic investments.

KEY WORDS

Opportunism; Governance structures; Marketing channels; Strategic marketing; Idiosyncratic investments.

SUMÁRIO

| | | |
|--------|--|----|
| I. | Formulação do problema da pesquisa | 5 |
| 1. | Justificativa | 5 |
| 2. | Objetivos | 6 |
| 2.1. | Hipóteses e conceitos-chave | 6 |
| II. | Revisão bibliográfica | 7 |
| 1. | A natureza da firma | 7 |
| 2. | Economia dos custos de transação | 8 |
| 2.1. | Mercados e firmas | 16 |
| 2.1.a. | Custos de pré-produção | 21 |
| 2.1.b. | Custos de pós-produção | 22 |
| 2.1.c. | Custos de produção por utilizar a firma | 22 |
| 2.2. | Críticas ao modelo de economia dos custos de transação | 24 |
| 2.3. | Aplicações da teoria da economia dos custos de transação | 25 |
| 3. | Conceitos e importância dos canais de marketing | 25 |
| 3.1. | Estrutura e membros do canal | 26 |
| 3.2. | Classificação de arranjos de canais | 28 |
| 3.3. | As funções de distribuição | 30 |
| 3.4. | O ambiente dos canais de marketing | 32 |
| 3.4.a. | O ambiente econômico | 32 |
| 3.4.b. | O ambiente competitivo | 33 |

| | |
|--|----|
| 3.4.c. O ambiente sócio-cultural..... | 34 |
| 3.4.d. O ambiente tecnológico | 34 |
| 3.4.e. O ambiente legal..... | 35 |
| 3.5. A dimensão de comportamento nos canais de marketing | 35 |
| 3.5.a. Conflito | 36 |
| 3.5.b. O poder no canal..... | 41 |
| 3.5.c. Controle..... | 46 |
| 4. Contratos relacionais | 49 |
| 5. Teoria das organizações..... | 51 |
| III. Discussão | 53 |
| IV. Conclusão..... | 61 |
| V. Bibliografia | 62 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Tipo de transação por tipo de investimento e frequência transacional ... | 11 |
| Quadro 2 - Estruturas de governança, tipos de contratos, frequência da transação e característica do investimento | 15 |
| Quadro 3 - Estrutura de custos de transação por fator e etapa do processo..... | 20 |
| Quadro 4 - Modelo de estrutura de governança por grau de dependência..... | 59 |

TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO: O IMPACTO DO TIPO DE INVESTIMENTOS SOBRE A SELEÇÃO DE CANAIS DE MARKETING*

Ricardo Fasti de Souza

I. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Em recente pesquisa patrocinada pelo NPP, Souza (55) procurou identificar quais seriam os tipos de investimentos que determinariam a seleção do canal de distribuição com base na teoria da economia dos custos de transação. No andamento dessa pesquisa ficou evidente que a definição, identificação, classificação e mensuração desses investimentos não eram tarefas triviais sendo necessário um maior aprofundamento sobre a teoria referida anteriormente e seu papel dentro do pensamento estratégico mercadológico, principalmente no que se refere a canais de marketing.

1. JUSTIFICATIVA

A criação de utilidades (56) é tarefa central da atividade de marketing, exigindo que a firma ajuste todos os seus recursos e fluxos operacionais na busca da facilitação do processo de troca entre ela e os seus mercados. A seleção do canal de marketing é uma das decisões estratégicas mais importantes para a obtenção da eficácia do processo de trocas. Entender a sua definição e o seu papel é o primeiro passo para a determinação da melhor estratégia a ser adotada.

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Luiz Carlos Murakami.

2. OBJETIVOS

Podemos elencar como objetivos desse estudo:

1. Realizar um levantamento bibliográfico exaustivo sobre Teoria de Custos de Transação;
2. Conceituar e criar uma tipologia de investimentos e suas relações com as estruturas de governança;
3. Criar uma escala ou padrão referencial para a classificação dos tipos de investimentos.

2.1. Hipóteses e conceitos-chave

A. Conceitos-Chave:

Investimentos idiossincráticos: investimentos específicos para a consecução de uma determinada transação e que são realizados por um ou por todos os agentes econômicos envolvidos. (57)

Frequência da transação: número de vezes em que uma transação ocorre em um certo espaço de tempo (57), no nosso caso, semanal, mensal ou outro intervalo de tempo.

Estruturas de governança: a estrutura institucional dentro da qual a integridade da transação é definida. (57).

Oportunismo: busca planejada de interesses próprios.

B. Hipótese

Por ser um estudo de levantamento bibliográfico, não é pertinente o estabelecimento de hipóteses.

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. A NATUREZA DA FIRMA

Coase (10) propõe que se não houvesse custos transacionais, o mercado seria a melhor estrutura para abrigar o processo de produção. O autor exemplifica sua proposição analisando uma função de produção com processos de fabricação sucessivos. Na ausência de custos transacionais como, por exemplo, a assimetria da informação ou acesso físico ao produto, um agente A realizaria uma etapa do processo de produção, que seguiria por mecanismos de mercado, ou seja, ele, agente A, transferiria seu produto para o agente B, o seguinte no processo, a preço de mercado, o que permitiria a B conduzir sua etapa do processo e distribuir seu produto também a preço de mercado para o agente C e assim sucessivamente, até o consumidor final. Toda essa sucessão de transferências ocorreria em um sistema de alocação de recursos perfeito chamado sistema de preços competitivos. Em sendo os preços de transferência sempre competitivos, o preço final do produto ao consumidor também o seria e todos os agentes teriam seus custos remunerados, inclusive o de capital.

Quando, porém, devido às imperfeições dos mercados, tanto geográficas quanto informativas, o sistema de preços não é mais tão eficaz para coordenar a função de produção (10) então o mesmo é substituído pela figura do empreendedor, que desempenhará o papel de coordenador da função de produção dentro de uma estrutura substituta ao mercado, chamada firma.

Ilustrando Coase, de acordo com Cheung (9,p.9):

“A princípio, todas as contribuições dos donos dos insumos, assim como o serviço de coordenação pode ser apreçado separadamente e vendidos ao consumidor, medindo-se diretamente os vários atributos associados a cada contribuição. Nesse caso, o mercado de produto e fatores coincide, mas a determinação dos preços é custosa, dado o número de transações, porque os consumidores não possuem informações detalhadas sobre o uso de cada componente ou a sua contribuição ao produto, devido às dificuldades de medir-se atividades variadas, mutantes e com a demanda por separação das contribuições”

Justamente com o propósito de dar uma coordenação distinta da do mercado é que surge a figura do empreendedor, que interna alguns dos processos da função de produção anteriormente exercidos no mercado.

A partir desse conceito, Williamson (57) propõe que as firmas são estruturas de governança que surgem com o propósito de minimizar os custos transacionais. Note-se que existe uma diferença sutil, mas fundamental na visão de Coase (10) e Williamson (57); o primeiro sugere que a firma é criada para substituir o mecanismo de preço de mercado quando o mesmo se torna imperfeito; já o segundo sugere que a firma é uma estrutura que surge para minimizar os custos de transação, que são, na origem, o sintoma da imperfeição do sistema de preços.

2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Williamson (58, p. 1544) descreve a transação como a transferência de um bem ou serviço ao longo de interfaces tecnológicas distintas e cada possível modo de conduzir um relacionamento entre duas entidades tecnologicamente distintas pode

ser examinado à luz dos custos ex ante de negociação e redação do contrato e ex post de execução, acompanhamento e terapia do contrato que as une.

Williamson (57; 58; 59) propõe quatro pressupostos comportamentais envolvidos em uma transação:

1. O oportunismo¹ é um conceito central dos custos de transação;
2. O oportunismo é particularmente presente em atividades econômicas cujas transações demandem investimentos específicos em recursos humanos e de capital;
3. O processamento eficiente de informações é um conceito relacionado e importante (53);
4. O acesso aos custos de transação é uma empreitada institucional comparada.

Ainda sobre transações, segundo Williamson (57; 58) qualquer uma delas possui o seguinte conjunto de dimensões:

- a. Incerteza, ou o desconhecimento das possibilidades de ganho ou perda envolvidas na transação;
- b. Frequência com que a transação ocorre entre as partes;
- c. Grau de incursão em investimentos específicos para a consecução da transação, podendo esses investimentos, quanto ao grau, serem classificados como: não específicos; mistos e idiossincráticos.

¹ Oportunismo é a busca de interesses próprios de maneira enganosa (57, p.235).

É um pressuposto da Teoria da Economia dos Custos de Transação (57) que os agentes econômicos engajados em uma transação busquem maximizar seus retornos, às vezes baseando-se em comportamentos oportunistas. Assim, toda a transação, além de envolver aspectos objetivos da troca, envolve aspectos comportamentais e ambientais. A decisão que o agente econômico deve tomar é a escolha da estrutura de governança da transação mais econômica.

A estrutura de governança, por sua vez, é definida como "... a estrutura institucional dentro da qual a integridade da transação é definida." (57; p.235). Firms e mercados devem ser vistos como estrutura de governança alternativas para as quais as transações devam ser apontadas de maneira discriminada.

Alguns autores (33; 43; 44) contestam a existência do oportunismo oferecendo uma série de casos onde a cooperação foi o comportamento preponderante presente no ato transacional. Pode-se sugerir, segundo análise dessa bibliografia, que, na verdade, oportunismo e cooperação são opostos de um mesmo contínuo onde a posição ao longo do mesmo, ou seja, comportamento oportunista puro ou cooperação pura é uma função do contexto de poder prevaiente entre as partes quando da ocasião da transação (34).

A busca por essa estrutura deve levar em conta o grau de investimentos envolvido para a realização de uma troca e os problemas que surgem quando esses investimentos somente têm valor de mercado pela identificação àquela transação especificamente. Esses investimentos podem ser caracterizados como idiossincráticos (57) dada a sua especificidade e somente são realizados segundo o sucesso esperado a partir da correta execução da transação. Devido a essa alta especialização de investimentos, não existe alternativa de mercado para ela, fazendo com que a identidade das partes envolvidas gere importantes impactos de custo, sendo que um deles é o oriundo de comportamentos oportunistas por um dos elementos da díade, impondo custos adicionais à outra parte. Segundo o princípio de análise diádica (15), cria-se a partir dessa situação idiossincrática um monopólio bi-

lateral, onde tanto o vendedor quanto o comprador estão em uma situação estratégica tal que qualquer um deles pode barganhar sobre ganhos incrementais que possam beneficiar ao outro, quando esse último propõe alguma alternativa de ajuste na relação. Apesar de ambos estarem intimamente associados e, portanto, possuam objetivos comuns de maximização no longo prazo, no curto prazo, cada um buscará se apropriar do máximo de lucro possível criado por situações de ajuste provocadas pelo outro.

Os investimentos, por sua vez, também estão associados à frequência com que a transação ocorre e que pode ser: única, ocasional e recorrente. O quadro 1 mostra essa relação entre frequência e investimentos:

Quadro 1

Tipo de Transação por Tipo de Investimento e Frequência Transacional

| Característica dos Investimentos | | | | |
|---|------------|------------------------------|-------------------------------------|--|
| Frequência da Transação | | Não Específicos | Mistos | Idiossincráticos |
| | Ocasional | Compra de Equipamento Padrão | Compra de Equipamento Personalizado | Construção de uma Fábrica |
| | Recorrente | Compra de Materiais Padrão | Compra de Materiais Personalizados | Transferência a partir de locais específicos de bens intermediários através de estágios sucessivos |

Fonte: Williamson (56)

O exemplo descrito no quadro anterior baseia-se na realidade hipotética de uma indústria de transformação, mas pode ser adaptada para qualquer tipo de firma ou mercados. O que se apreende desse quadro é que quanto mais específica para o comprador e o fornecedor for a transação, mais idiossincrático é o investimento. Ruchala (52) nomeia um conjunto de investimento relacionados à transação, que esclarecem o significado de especificidade e contribuem para o seu entendimento e importância no contexto da teoria da economia dos custos de transação (TECP). São eles:

1. Local: a posição geográfica de um agente econômico pode lhe dar economias transacionais, seja pela proximidade a fornecedores como também de seus consumidores. Um bom exemplo desse tipo de ativo são os mercados de ações, uma vez que esse tipo de transação somente pode ocorrer dentro deles;
2. Físicos: refere-se a ativos criados especificamente para abrigarem a transação, tais como os *shopping centers* ou fábricas;
3. Humanos: treinamentos específicos para a condução ou operação de certos processos que demandam habilidades específicas e escassez. O treinamento de certos operários é voltado apenas para a operação de um equipamento específico, limitando a mobilidade desse elemento. Um outro exemplo são programadores de softwares no que se refere à linguagem utilizada;
4. Dedicados: são ativos que atendem a especificações únicas, ou volumes de produção de um comprador em particular. É o caso da Brapelco que é a fornecedora de toda a rede McDonald's e somente a ela pode fornecer;
5. Marca: os investimentos para a formação do valor de uma marca, ou a melhora da mesma caracterizam essa categoria de ativos;

6. Tempo específico: são investimentos realizados em momentos críticos e que implicam na continuidade dos demais investimentos. Um exemplo é a chegada de uma caldeira em uma usina de aço.

Torna-se claro que o grau de relacionamento e identificação das partes cresce quanto mais específico for o investimento. Na situação de investimentos não-específicos, podemos imaginar a compra e venda de sabonete em um mercado: ela é do tipo recorrente, padronizada e a identidade do comprador e vendedor não determina o tipo de investimento, mas sim o ambiente para que a transação ocorra. Já no caso de um investimento idiossincrático, imagine-se um prestador de serviço que adquiriu *know-how* de uma firma e que esse seja patenteado e mais, que os equipamentos utilizados são feitos por encomenda e exclusivamente para essa empresa. Nessa situação, independentemente da frequência das transações entre as partes, a sua identidade é fundamental na determinação do tipo e grau de investimentos.

Qualquer transação constitui um tipo de contrato entre duas partes (39, p11), uma vez que de um lado um agente se propõe a entregar uma mercadoria ou serviço a um preço, num determinado local e a um certo tempo, enquanto que a outra parte irá pagar o tratado e receber a mercadoria/serviço no local e tempo estipulados. Para chegar-se ao entendimento de estruturas de governança precisa-se compreender como operam as relações entre as partes para a realização da transação, sendo utilizada a tipologia apresentada por Williamson (57):

1. Contrato Clássico: onde basicamente todos os aspectos relativos ao acordo podem e são detalhados, sendo que a identidade das partes é irrelevante e natureza do acordo é claramente delimitada. É um contrato onde a participação de terceiros (na função de árbitros) é desencorajada e está submetida a regras legais, documentação, além de ser auto-liquídável;

2. Contrato Neoclássico: contratos de longo prazo sob condições de incerteza e onde a previsão e apresentação de todas as situações e acontecimentos se tornam proibitivamente custosos, se não impossíveis. Normalmente exigem arbitragem para a solução de disputas e que são geralmente preferíveis a litígios judiciais;
3. Contrato Relacional: refere-se a transações repetitivas de longo prazo, específicas e definidas. O que importa neste tipo de contrato é o relacionamento, sendo as situações e problemas resolvidos pontualmente.

A partir do tipo de investimento, da frequência da transação e do tipo de contrato que a rege, Williamson (57) enumera quatro estruturas de governança:

1. Governança de Mercado: regida pelo contrato clássico, onde não existe especificidade da transação nem para a ocasional e tão pouco para a frequente;
2. Governança Trilateral: regida pelo contrato neoclássico e cujas transações são do tipo mista ou idiossincrática. Os investimentos especializados em ativos impõem altos custos de transferência para uma terceira parte devido à sua alta especificidade;
3. Governança por Transação Específica: regida pelo contrato relacional. Existem duas subcategorias:
 - a. Estrutura de governança especializada: transações recorrentes do tipo misto e idiossincrático;
 - b. Governança bi-lateral: contrato obrigacional. Aplica-se ao caso de transações altamente idiossincráticas, onde não existam ganhos evidentes de escala entre as firmas de sorte que o comprador ou fornecedor se sinta induzido a integrar-se para frente. Já para transações do tipo misto, a busca de alternativas externas pode levar a economias de escalas;

4. Governança Unificada: quanto mais idiossincráticos forem os investimentos, maior é o incentivo para o abandono das estruturas de comercialização de mercado e a adoção da verticalidade.

O quadro 2 retrata a relação de estruturas de governança, tipos de contratos, frequência da transação e característica do investimento.

Quadro 2

Estruturas de Governança, Tipos de Contratos, Frequência da Transação e Característica do Investimento

| | | Característica dos Investimentos | | |
|-------------------------|------------|---|--|--|
| | | Não Específico | Misto | Idiossincrático |
| Frequência da Transação | Ocasional | Governança de Mercado Contrato Clássico | Governança Tri lateral Contrato Neo-Clássico | |
| | Recorrente | | Governança Bi lateral Contrato Relacional | Governança Unificada Contrato Relacional |

Fonte: Williamson, (57)

De fundamental importância são as três proposições (57;58;59) que seguem a estes modelos de estruturas de governança:

1. Transações altamente padronizadas não requerem uma estrutura de governança especializada;
2. Somente transações recorrentes suportam uma estrutura de governança altamente especializada;

3. Apesar de transações ocasionais, do tipo não-padronizadas, não demandarem uma estrutura de governança específica, requerem, mesmo assim, atenção especial.

Assim vê-se que a questão central da teoria da economia dos custos de transação é de caráter normativo, ou de como a firma deve selecionar uma estrutura de governança que minimize os custos de transação, sendo que essa redução pode ocorrer através do mercado ou, no limite oposto, via integração, dependente do grau de risco envolvido (46).

Uma das grandes, se não a única, dificuldade de validação do modelo de Williamson (57) é a impossibilidade de se aferir e distinguir (8) os custos de transação, decorrente de uma percepção de que a teoria do equilíbrio geral não é aplicável aos problemas nos quais a (re) alocação dos recursos entre usuários é custosa.

2.1. Mercados e firmas

O modelo de Williamson explica a decisão de comprar ou fazer sobre a especificidade dos ativos envolvidos na transação. A especificidade dos ativos explica o porque as firmas escolhem expandir-se investindo em ativos especializados anteriormente ao processo de produção, mas sozinho não constitui argumento para explicar integrações verticais pós-produção.

Quando a frequência da transação aumenta, governança de mercados podem ser utilizadas mesmo quando ativos específicos estão envolvidos. Em relações de longo prazo o oportunismo é mitigado porque ambas as partes ganham com a continuidade da relação. Similarmente, incertezas sobre o futuro não impedem arranjos contratuais desenhados para lidar com contingências não especificadas.

Williamson (58, p. 1538-1539) justifica a existência da firma em função da minimização dos custos de transação. Argumenta que a teoria neoclássica trata a firma como uma função de produção com um objetivo de maximização de lucro determinado, contudo, essa função não basta para explicar os propósitos servidos por distintos modos hierárquicos da organização. A firma como função de produção deve ser substituída pela visão da mesma como uma estrutura de governança, caso as ramificações internas da organização desejem ser adequadamente acessadas.

Sob a perspectiva da Teoria das Organizações, o desempenho das firmas é explicado segundo a visão comportamental e sociológica que vê o ajuste entre os fatores organizacionais e o meio ambiente como responsável por esse desempenho. Um estudo conduzido por Hansen e Wernerfelt (30) indica que fatores organizacionais explicam quase o dobro da variância nas taxas de lucratividade do que os fatores econômicos, contudo, Williamson (58) defende que pelos teóricos organizacionais concentrarem-se justamente nesses fatores comportamentais é que se perdem de perspectiva os fatores de economia que são fundamentais para o entendimento da corporação moderna, uma vez que os mesmos acabam por ser suprimidos dos esforços de pesquisa. Uma segunda crítica à visão organizacional é que as firmas e os mercados são tratados como entidades separadas, ao invés de estarem em ativa justaposição (58, p.1539).

O postulado básico da economia dos custos de transação (2) é que, a menos que existam custos associados para a utilização do mercado, as transações não serão realizadas através das firmas. Uma fonte de custos de transação é a especificidade dos ativos. Se o grau de especificidade vislumbrada pelo empreendedor previamente ao investimento em capital físico for grande, a organização da transação dentro da firma será selecionada de sorte a evitar o comportamento oportunista.

A firma, como contraponto do mercado, é uma organização que provê direcionamento consciente na coordenação de capital físico e financeiro, humano e intensidade do trabalho de forma a produzir bens e serviços para a venda (2).

No contexto do modelo de Alston e Gillespie (2), uma firma pura é aquela que adquire seus insumos através de transações puras com o mercado e que assume todos os custos de transação relacionados à produção de bens e serviços. Uma firma pura não existe se ambos os custos de agenciamento de suprimento de capital ou os custos de monitoramento associados à intensidade do trabalho são realizados por uma organização independente que subcontrata parte do processo de produção.

A firma e o mercado são pontas de um contínuo contratual. Ao prover um critério objetivo para diferenciar variações contratuais (o grau com que a firma assume os custos de transação), o modelo Alston-Gillespie ou modelo de coordenação de recursos, permite distinguir entre diferentes tipos de firmas ao longo do contínuo contratual.

Ao definir a firma ao longo de um contínuo, consegue-se distinguir entre os custos de transação da firma e de mercado. Essa distinção, por sua vez, acentua a forma como a distribuição dos fatores de produção pode simultaneamente determinar a estrutura organizacional da firma.

Ao adquirir controle sobre os fatores de produção, o empreendedor também adquire os custos de transação oriundos da natureza da formação, utilização e controle da firma enquanto estrutura de governança (2; 7).

As estruturas de governança desenvolvem-se de sorte a reduzir os custos de transação, argumento esse baseado no pressuposto que o desenho ótimo de uma organização, aprendizado organizacional, ou pressão competitiva de mercado irão forçar as firmas a minimizar a soma dos custos de produção e transação. Ao considerar a formação de firmas, sob a perspectiva de redução dos custos existentes dada a utilização do mercado, alguns princípios de desenho organizacional devem ser observados (57; 58):

1. Especificidade do ativo – redução de condições ao longo do curso de execução do contrato; a crença que transações recorrentes por bens e serviços separáveis tecnologicamente será eficientemente mediada por contratos em mercados autônomos é progressivamente enfraquecida na medida em que a especificidade do ativo cresce;
2. Princípio da exteriorização – o pressuposto natural que as trocas entre produtores de bens diferenciados e estágios de distribuição serão eficazmente mediados por contratos autônomos é progressivamente enfraquecida na medida que as exteriorizações de demanda crescem;
3. Princípio da decomposição hierárquica: a organização interna deve ser desenhada de uma maneira que o efeito de quase independência entre as partes, as atividades operacionais e o planejamento estratégico possam ser claramente distinguíveis e os incentivos devem ser alinhados dentro e entre os componentes de sorte a promover a eficácia local e global.

Os fatores a serem considerados, estendendo o modelo de Williamson (57), são: físicos e capital financeiro, capital humano, intensidade de trabalho - supressão ou aplicação do esforço de trabalho (2).

Conseqüentemente divide-se a produção em três períodos: pré-produção, onde as negociações entre compradores e vendedores têm lugar. Depois que o contrato chega a termo, a produção ocorre. O período de pós-produção é caracterizado pela entrega do produto ou serviço acertado anteriormente. Os custos decorrentes dessa tipologia são:

1. Custos de produção são os custos de engenharia ou tecnológicos para a combinação de insumos para a produção de produtos (função de produção no sentido clássico);

2. Custos de transação são aqueles necessários para a negociação, monitoramento e execução para assegurar que os bens e serviços entre e dentro das firmas seja cumprido.

O modelo de alocação de recursos classifica a estrutura de custos por tipo de fator e etapa do processo, conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3

Estrutura de Custos de Transação por Fator e Etapa do Processo

| Fatores | Pré-produção | Produção | Pós-produção |
|-------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Físicos e financeiros | Especificidade de ativos | Custos de abuso e de agenciamento | |
| Capital humano | Limitação de informação e especificidade de ativos | Custos de coordenação | Medidas de produto e garantia de aplicação do contrato |
| Intensidade de trabalho | | Agremiação e execução contratual | |

Fonte: Alston e Gillespie (2)

A utilidade do modelo de alocação de recursos decorre da capacidade de divisão das etapas do processo e dos custos associados, permitindo:

1. A identificação dos custos que tem origem nos limites firma/mercado;
2. A distinção dos custos de transação pela utilização do mercado e os custos de transação da firma;

3. Visualização de que os custos de transação são uma função dos fatores que um indivíduo fornece ao processo de produção.

Como resultado, o modelo torna analiticamente evidente, à luz da teoria dos custos de transação, o impacto destes na decisão de fazer ou comprar.

2.1.a. Custos de pré-produção

Como já visto anteriormente, a especificidade de ativos refere-se ao problema que é criado quando uma das partes na transação realiza investimentos em capital físico ou humano os quais não podem ser recuperados quando a transação é encerrada. Um fluxo de quase renda que pode ser apropriado através de comportamento oportunista por qualquer uma das partes. De sorte a evitar os danos do comportamento oportunista pós-contratual, as firmas organizarão tais transações internamente através da integração vertical.

Outra fonte de custos é a restrição de disponibilidade de mão de obra: um suprimento de trabalho inelástico cria o potencial para os trabalhadores para encurralar seus empregadores em momentos críticos do processo de produção se existir um pequeno número de trabalhadores disponíveis.

Também limitações de informação associada à aquisição e utilização de capital humano. Esses custos são classificados como custos de pré-produção porque a limitação de informação influencia a forma como os contratos são negociados entre e intrafirmas. Esses custos podem ser tipificados como paradoxo de conhecimento e transmissão da informação.

O paradoxo da informação refere-se ao potencial para a apropriação de rendas criadas pelas assimetrias inerentes envolvidas na informação de vendas.

A transmissão da informação diz respeito ao fato de que a dificuldade da informação fluir ao longo dos mercados pode induzir a que a organização interna seja a melhor forma de realizar o potencial produtivo do conhecimento.

2.1.b. Custos de pós-produção

Uma condição necessária para que uma transação de mercado ocorra é que os participantes estejam aptos a medir a qualidade e quantidade do produto. Se existe dificuldade de julgar a qualidade dos bens diretamente, existirá um incentivo para a integração, ou ambos os envolvidos deverão despende recursos para a medição do resultado. Para evitar a duplicação da medição em todas as etapas da produção, a integração surge nas etapas onde a medição direta é difícil.

Quando os custos de medição impedem o pagamento direto pelo produto, as firmas internalizam a produção e pagam seus trabalhadores baseados em um equivalente de produto como, por exemplo, horas trabalhadas.

2.1.c. Custos de produção por utilizar a firma

Os custos de transação pela utilização da firma ocorrem devido a:

1. Os recursos utilizados no processo de produção pertencem a diferentes proprietários e os mesmos possuem incentivos para a utilização dos seus ativos;
2. As pessoas possuem habilidade limitada para processar e agir sobre a informação recebida;

3. Quando o esforço não está diretamente relacionado à recompensa, os trabalhadores têm incentivos para associar-se e os empregadores, conseqüentemente, tem um incentivo para monitorar a intensidade do trabalho.

Outra fonte de custos é o custo de agenciamento, que ocorre quando o capital físico está à disposição de outros além dos proprietários. Quando o capital físico é utilizado por outro que não o proprietário, um tratamento abusivo pode surgir da falta de cuidado, malícia ou precipitação na utilização do mesmo. Quando o abuso do capital físico ou custo de agenciamento torna-se grande relativamente aos ganhos de escala na produção, então existe um incentivo para o envolvimento em mais atividades de mercado ou a separação do negócio em empresas menores, reduzindo-se o comportamento oportunista por parte dos atuais gestores do capital.

Outro fator limitador do crescimento das empresas é o custo de coordenação. Coase (10) argumenta que quando a empresa cresce, pode haver retornos decrescentes da função do empreendedor. Em particular, quando o número de transações que precisam ser organizadas cresce, o empreendedor falha ao alocar os fatores de produção aonde seu valor é o máximo. Os custos de coordenação podem ser reduzidos pela contratação de porções específicas do processo de produção, conseqüentemente aumentando o número de transações no mercado, ou criando estruturas hierarquizadas desenhadas para a redução da quantidade de informações necessárias para o processo decisório.

É válido reconsiderar o que pode acontecer em resposta a mudanças de custos de transação resultantes de mudanças de propriedade dos fatores de produção. Mudanças nos custos de transação podem pressionar os atuais arranjos contratuais. Quando uma grande quantidade de capital humano é adquirida durante o processo de produção, o trabalhador pode querer alterar os termos de seu contrato de modo a refletir a mudança. Renegociação de contratos podem ser caras e difíceis, especialmente se ambos os lados possuem incentivos para agir oportunamente. Tais custos, porém, podem ser encarados como custos dos custos de transação. Se

tais custos crescerem rapidamente, existirá um incentivo para que ambas as partes de alterar o status quo. Em alguns casos os custos de transação podem ser reduzidos sem nenhuma implicação se a transação ocorrerá dentro ou fora da empresa (2).

2.2. Críticas ao modelo de economia dos custos de transação

O modelo de economia dos custos de transação tem sofrido críticas (26; 51; 60; 28) severas principalmente no que se refere ao comportamento oportunista e à constante busca por minimização dos custos de transação.

Goshal e Moran (26), no que se refere ao oportunismo, argumentam contra a visão estática desse fenômeno oferecida por Williamson (57), por ser uma atitude ou comportamento individual. Defendem uma abordagem dinâmica, onde o comportamento é moldado tanto pelo ambiente quanto pela predisposição do indivíduo. Apresentam e defendem mecanismos de controle social como forma de coibir eventuais comportamentos oportunistas.

Diferentemente de Williamson, Goshal e Moran (26) sugerem que a firma surge não como alternativa à imperfeição do sistema de preços no mercado, mas sim como uma forma de organizar e coordenar as oportunidades apresentadas pelos mercados.

Rotemberg (51) critica o objetivo de minimização de custos ao desenvolver um modelo matemático onde demonstra a aversão dos executivos a transações intrafirmas uma vez que as mesmas obliteram a remuneração dos mesmos face à oportunidade de mercado.

Outros autores (60; 28) criticam o objetivo de minimização de custos, mudando o foco para o objetivo de criação de valor no processo transacional. Ao invés de o gestor de marketing preocupar-se somente com a minimização dos custos

transacionais, o mesmo deveria estar mais envolvido com a criação de valor para os agentes transacionais.

2.3. Aplicações da teoria da economia dos custos de transação

Apesar de criticada severamente, existem, por outro lado, esforços no sentido de validação da teoria.

Dahlstrom e Nygaard (11) desenvolveram um estudo empírico para a identificação de custos de transação *ex post* em sistemas de franquias, estudando a presença do comportamento oportunista e o impacto da formalização sobre ele.

Oxley (46) examina os riscos e custos transacionais associados a direitos frágeis de propriedade aplicados a transações envolvendo transferência de tecnologia em alianças entre firmas. Os resultados empíricos oferecem forte apoio a hipóteses de que os riscos de apropriação constituem importantes considerações quando a firma estabelece alianças estratégicas.

Leffler, Rucker e Munn (40) estudam mecanismos de leilão e distribuição de riquezas associados à coleta antecipada de informações por parte do comprador antes da oferta utilizando os custos transacionais como medida.

3. CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE MARKETING

O ambiente competitivo atual (50, p. 4,5) oferece dificuldades crescentes de obtenção de vantagens competitivas em termos de produto, preço e promoção devido à globalização, concorrência incrementada e à poluição dos meios de comunicação.

A distribuição² torna-se uma fonte de vantagem competitiva na medida em que seu horizonte estratégico é de longo prazo visto que a estruturação, treinamento e implantação de um arranjo de canal demandam tempo para sua consecução. A distribuição requer uma estrutura especializada que deve relacionar a oferta à demanda. Por fim, baseia-se em pessoas e relacionamentos na medida que a interação das organizações e funções do canal são dependentes do relacionamento entre os indivíduos que desempenham as funções. Portanto, o sucesso do arranjo de canal dentro do composto mercadológico é resultado do quão eficazmente as pessoas envolvidas interagem entre si na obtenção dos objetivos estabelecidos.

O canal de marketing pode ser definido como as organizações externas de contato que a gerência opera para alcançar seus objetivos de distribuição (50, p.9). Já Stern, El-Ansary e Coughland (56) definem canais de marketing como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar produtos e serviços disponíveis para consumo ou uso. Bowersox (5, p.4) define o arranjo como sendo um sistema de relacionamentos existente entre negócios que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços.

A definição de Rosenbloom (50) é mais apropriada para esse trabalho uma vez que considera canais de marketing operações próprias administradas pela própria firma, tanto quanto aqueles arranjos constituídos por firmas independentes.

3.1. Estrutura e membros do canal

Como qualquer sistema, os arranjos de distribuição possuem princípios estruturais que os norteiam. Stern, El-Ansary e Coughlam (56) apresentam três preceitos:

² N.A. Os termos arranjos de marketing e canais de distribuição serão utilizados alternativamente com o mesmo sentido.

1. Pode-se eliminar ou substituir uma instituição do arranjo de canal;
2. As funções desempenhadas por essa instituição eliminada não podem ser suprimidas;
3. Quando instituições são eliminadas as suas funções são transferidas para adiante ou para trás no canal, portanto, sendo assumidas por outros membros.

Afora esses princípios de estruturação, outro fator relevante para a determinação de uma estrutura de canais é o custo de marketing associado à realização da atividade. De acordo com Stern, El-Ansary & Coughlan (56, p. 20) existe uma função de custo distinta para cada um dos fluxos do canal de marketing, que pode produzir rendimentos decrescentes, constantes ou crescentes. Condicionada ao tamanho do mercado e ao grau de competitividade da empresa, uma firma pode transferir para terceiros uma atividade na função do fluxo do canal, onde essa poderá potencializar a curva de rendimentos associada à atividade. A inversa também é verdadeira. A limitação da abordagem de rendimentos reside na dificuldade de se identificar os custos por atividade por membro ou por produto.

Um sistema de canais de marketing inclui todos os agentes do fabricante ao consumidor, divididos em dois subsistemas (50; 56). O primeiro sistema compreende todos os membros do canal menos os consumidores e é chamado de arranjo comercial. O segundo subsistema é o constituído pelos consumidores.

O sistema de distribuição é composto por duas grandes estruturas. A primeira é a estrutura de canal, definida como o grupo de membros desse arranjo aos quais foram atribuídas as atividades de distribuição (50, p. 24). A segunda é a estrutura ancilar, que vem a ser o grupo de instituições de facilitação que auxiliam os membros do canal a desempenharem suas atividades de distribuição, tais como, transportadoras, armazéns, agências de propaganda, agentes financeiros, seguradoras, etc.

O primeiro grupo de membros do arranjo comercial são os produtores e fabricantes. São aqueles agentes relacionados às atividades de extração, plantio ou fabricação de produtos.

O grupo de intermediários (56; 4) conceituados como negócios independentes que auxiliam os fabricantes e consumidores finais a desempenhar a função de negociação e atividades de distribuição. Podem ser classificados como:

1. Atacadistas: negócios engajados na compra e revenda de bens para utilização em negócios agrícolas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou varejo, bem como para comercialização com outros intermediários, mas que não vendem quantidades significativas aos consumidores (56, p.107);
2. Distribuidores: possuem a mesma natureza dos atacadistas, contudo em escala menor, buscando atender a demandas mais regionalizadas;
3. Varejistas: membros finais do arranjo comercial que colocam à disposição dos consumidores os produtos demandados sejam para uso doméstico ou pessoal (50, p.55).

Ainda existem outros tipos de agentes da cadeia de distribuição, como os representantes, que desempenham parte dos fluxos de negociação, informação e fluxo promocional e não participam das atividades de fluxo de produtos e de propriedade.

3.2. Classificação de arranjos de canais

De acordo com Rosenbloom (50), os arranjos de canais de marketing podem ser classificados conforme sua estrutura, a saber:

1. Arranjo de transação simples: refere-se ao caso onde os agentes econômicos encontram-se para a realização de uma única transação, sem expectativa de novo contato. Esse caso não justifica a existência de um arranjo de canal;
2. Canal convencional: caracteriza-se pelo fluxo livre de relacionamento, ou seja, os membros envolvidos no arranjo percebem as vantagens econômicas e mercadológicas da associação, contudo, mantêm-se em equilíbrio instável porque agem conforme a conveniência, podendo abandonar o arranjo assim que suas expectativas não forem atendidas. As características básicas desse tipo de arranjo são: (a) os membros são minimamente dependentes entre si; (b) às vezes não fazem parte integral do sistema de comportamento do canal e (c) não incluem necessariamente todos os participantes que desempenham serviços;
3. Sistemas Verticais: os sistemas verticais podem ser classificados em 3 tipos (50, p.89; 5; 14; 18; 29);
4. Corporativo: as instalações e operação da produção e marketing são propriedade da mesma empresa;
5. Contratual: os membros são independentes, porém, associados por um contrato;
6. Canal administrado: resulta de forte dominância de um membro do sistema de canal. Tal dominância resulta da alavancagem que esse membro obtém baseado no monopólio de fornecimento, habilidade empresarial; grau de aceitação de seus produtos ou outros fatores.

Os sistemas verticais cresceram notavelmente na década passada, principalmente o arranjo contratual, cujo tipo mais evidente foi a franquia. Quanto mais esses sistemas verticais ampliarem sua participação no sistema de distribuição, tanto maior espera-se que a concorrência entre sistemas seja (50, p90).

3.3. As funções de distribuição

As funções do canal de marketing devem solucionar três problemas (56; 5): (a) coordenar uma produção especializada com uma demanda específica, solucionando discrepâncias de quantidade, variedade e busca por produtos; (b) solucionar problemas relacionados à discrepância espacial, que refere-se ao transporte de mercadoria do fabricante ao consumidor e (c) corrigir discrepância de tempo, que é relacionada à reconciliação da demanda com a oferta, na medida em que ambas ocorrem em tempos distintos.

As funções de distribuição desempenhadas pelos intermediários, que devem ser mais eficientes em custo do que realizadas pelos fabricantes, são classificadas como segue (50; 55):

1. Cobertura de mercado: atendimento de mercados dispersos por largas áreas geográficas a um custo mais competitivo do que seria caso o fabricante atendesse diretamente;
2. Contato de vendas: o custo de atendimento dos clientes com equipe própria vêm se tornando proibitivos para os fabricantes (50, p.48). Os intermediários passam a desempenhar um papel relevante ao exercer essa função junto aos clientes dos fabricantes a custos competitivos;
3. Manutenção de inventários: significa a redução dos custos e riscos de manutenção de estoques pelos fabricantes. Ao desempenhar essa função, os intermediários melhoram o planejamento de produção do fabricante ao tornar-se um ponto de vendas conhecido e com disponibilidade imediata;
4. Processamento de pedidos: o atendimento, pelos fabricantes, de pedidos fracionados é custoso e ineficiente. Para o intermediário é a sua realidade, para a qual está preparado pela utilização da automação e otimização dos processos;

5. Coleta de informações de mercado: os intermediários têm contato próximo com clientes espalhados geograficamente. Essa proximidade e constante contato de vendas permite ao intermediário recolher informações valiosas para o fabricante relacionadas ao produto, permitindo a esse último que atue sobre as variáveis do composto mercadológico e crie ou altere estratégias de marketing;
6. Suporte ao cliente: não são raras as vezes em que os clientes precisam trocar ou devolver mercadorias, solicitar entrega técnica, ajustes, reparos e assistência técnica. Para os fabricantes proverem esses serviços torna-se altamente custoso principalmente quando os clientes encontram-se dispersos geograficamente. Esse é mais um serviço que o atacadista pode oferecer a custos competitivos. Esses serviços possuem valor agregado e por isso os intermediários representam um papel relevante no canal de marketing (50, p. 49).

Além dessas funções para os fabricantes, os intermediários desempenham atividades para os clientes/consumidores, tais como (50; 56; 5): (a) garantir a disponibilidade de produto: a proximidade dos clientes permite ao intermediário desenvolver uma sensibilidade sobre as necessidades dos clientes, oferecendo a disponibilidade de produtos que os fabricantes raramente suportam; (b) serviços ao cliente: constitui-se na mesma natureza do suporte ao cliente, agora sob a ótica de prestação de outros serviços ao cliente; (c) crédito e assistência financeira: essa modalidade apresenta-se sob a forma de prazo de pagamento ou estocagem, o que reduz os custos financeiros de inventário para o cliente; (d) conveniência de variedade: reduzem a realização e administração de vários pedidos distintos do cliente ao oferecer um amplo sortimento de produtos; (e) fracionamento: suprime a necessidade de pedido mínimo, oferecendo ao cliente a possibilidade de comprar as quantidades de que necessita; (f) assessoria e suporte técnico: a equipe de vendas própria do intermediário é treinada para prestar o serviço de assessoria e suporte técnico para manuseio e venda do produto.

O varejo (50) desempenha um conjunto de funções bastante críticas, na medida em que ele é o último elo do arranjo comercial antes do contato com o consumidor. Seu papel fundamental é o de interpretar as demandas de seus consumidores, buscar e estocar os bens que satisfaçam a esses consumidores, quando e da forma que desejarem. Esse papel vem conferindo uma importância crescente a esse membro do arranjo de canal, que se pode constatar pela sua crescente concentração; utilização de tecnologias avançadas de operação e gestão, bem como utilização de conceitos e métodos avançados de marketing.

As funções realizadas pelo varejo podem ser resumidas como segue: (a) prover pontos de contatos para produtores, fabricantes e atacadistas oferecerem suas ofertas; (b) prover mão de obra, propaganda e exposição para a venda dos produtos dos fornecedores; (c) interpretar a informação dada pelos consumidores e repassá-la de volta pelo canal; (e) fracionar os pedidos em quantidades adequadas para consumo, oferecendo economias aos fornecedores, pelo aceite de pedidos maiores, e conveniência aos consumidores; (f) oferecer armazenagem, de sorte a que os fornecedores tenham estoques distribuídos a baixos custos, permitindo fácil acesso dos consumidores a esses produtos; (g) remover riscos dos fornecedores, realizando pedidos antecipados.

3.4. O ambiente dos canais de marketing

Vários são os ambientes que cingem o canal de marketing e podem ser classificados como econômico, competitivo, sócio-cultural, tecnológico e legal (50, p.80).

3.4.a. O ambiente econômico

O ambiente econômico é composto pelos fatores macroeconômicos tais como inflação, recessão, taxas de juros, disponibilidade de crédito, etc... A importância

desses fatores para os canais de marketing refere-se ao impacto que as mesmas exercem sobre o nível de atividade dos negócios realizados, sendo de fundamental importância para o planejamento estratégico do arranjo.

3.4.b. O ambiente competitivo

O ambiente competitivo está se tornando cada dia mais complexo e rivalizado tanto domesticamente quanto internacionalmente, na medida em que a globalização avança, redesenhando as forças desse ambiente (50, p.87).

Rosebloom (50) citando Palamountain (apud 50, p.87) tipifica a concorrência em quatro grandes classes. A primeira é a concorrência horizontal, a segunda é a concorrência entre tipos; a terceira é vertical e a quarta é entre sistemas.

A concorrência horizontal ocorre entre firmas do mesmo tipo, ou seja, varejista versus varejista, Carrefour e Extra, ou atacadista contra atacadista, Martins e Benjamim.

A concorrência entre tipos é a concorrência entre diferentes tipos de firmas ao mesmo nível de canal, ou seja, que exercem a mesma atividade com formatos distintos. Por exemplo, no nível de canal varejo, a concorrência entre tipos pode acontecer quando o Pão de Açúcar 24 horas (supermercado) compete com o Empório Santa Maria (loja tipicamente de secos e molhados).

Existe concorrência vertical quando os membros de um mesmo canal, pertencentes a níveis distintos, competem entre si. Um exemplo típico de concorrência vertical entre fabricante e distribuidor dá-se quando o primeiro decide criar um canal próprio de distribuição, que irá competir diretamente com o segundo.

A concorrência de sistemas de canal refere-se à competição entre sistemas distintos entre si. Para tanto, os sistemas precisam ser organizados e coesos entre si, uma vez que a competição não é entre membros ou níveis, mas sim entre sistemas, ou modelos verticais de negócios de distribuição.

3.4.c. O ambiente sócio-cultural

O ambiente sócio-cultural, segundo Rosenbloom (50,p.91) pervaga todas as dimensões de uma sociedade, constituindo uma força imanente na determinação da estrutura do canal de distribuição. Seja aonde for que a atuação do arranjo de canal ocorra, o gestor deve estar atento para as diferenças sócio-culturais, do micro ambiente da comunidade até entre nações e culturas. Alguns fatores a serem considerados são padrão e tendência etária, composição étnica, tendência educacional, estrutura familiar e doméstica, papel dos grupos sociais, entre outros.

3.4.d. O ambiente tecnológico

Um dos fatores que mais se encontra em modificação é o tecnológico, principalmente no que se refere à automação de processos, coleta, armazenamento, processamento e transmissão de dados. O fenômeno da redução do tamanho dos computadores, com aumento da capacidade de processamento e a Internet compõe um arranjo de forte impacto sobre a condução dos negócios.

O canal de marketing sofre impacto direto dessas constantes mudanças, induzindo à otimização, reengenharia ou criação de novos processos dentro de cada um dos fluxos de canal já abordados anteriormente nesse capítulo.

3.4.e. O ambiente legal

O ambiente legal refere-se ao conjunto de leis que causam algum impacto no canal de distribuição. Na sociedade moderna, os conjuntos de leis existentes são numerosos e condicionam a estruturação e as relações entre os membros do canal entre si e deles para com o ambiente. É tarefa básica do planejador e gestor de arranjos de canais o conhecimento, por intermédio de uma assessoria legal, do conjunto de leis que interferem no sistema de canais, de sorte a prever e evitar processos e custos derivados de uma ação não avaliada à luz das leis.

3.5. A dimensão de comportamento nos canais de marketing

O canal de marketing pode ser visto como um sistema social (48), definido como aquele gerado por qualquer processo de interação sócio-cultural entre dois ou mais atores, sendo que esse ator pode ser um indivíduo ou uma coletividade (50, p.121).

De acordo com Robicheaux e El-Ansary (49), cada membro do canal escolhe uma posição baseada nos seus objetivos organizacionais, expectativas, referencial e sistema de valores. As interações entre esses atores que selecionaram suas posições no canal são mediadas por uma série de dimensões de comportamento, como, por exemplo, conflito e cooperação (13), poder e controle, desempenho e negociação.

Frazier (22) desenvolve um modelo de trocas comportamentais entre organizações onde os agentes engajam-se em transações motivadas por (a) necessidade de reposição de um parceiro atual tido como insatisfatório; (b) interesse em agregar um parceiro adicional que ofereça melhores margens e volumes maiores, ou (c) iniciar um novo negócio ou entrar em uma nova área geográfica onde não haja um relacionamento transacional anterior. O envolvimento no relacionamento tem por objetivo gerar recompensas de caráter externo ou interno. A recompensa de caráter externo é a lucratividade ou outro objetivo de mercado, enquanto que a interna é a

recompensa psicológica pelo engajamento na relação de troca. Porque e como as transações são iniciadas determina a implantação e coordenação dos relacionamentos e o entendimento das fontes de poder e conflito.

3.5.a. Conflito

O conflito surge, em consequência da natureza social do relacionamento entre os membros do canal na busca de seus objetivos, quando um membro percebe que o outro está impedindo o alcance desses objetivos particulares (50, p. 121). Eliashberg e Michie (17, p.77) sugerem uma definição um pouco mais precisa, onde conflito de interesse entre os membros do canal é a discrepância entre as preferências por resultados das decisões sobre a distribuição de recursos escassos. Além de ser um sistema social, outra característica de comportamento dos membros do canal é que as empresas pressionam o relacionamento em busca de autonomia, entendida como a redução da dependência do outro membro (48, p. 409).

Esse impedimento na obtenção de objetivos provocado pelo outro membro não deve ser confundido com concorrência. Concorrência é um comportamento centrado no objeto, por exemplo, o consumidor. É por sua natureza, impessoal e indireto. O conflito, por sua vez, é direto e pessoal, centrado no opositor. A diferença essencial entre a concorrência e o conflito está no âmbito da interferência ou atividades bloqueadoras. A concorrência não ocorre quando, em face de objetos conflituosos, há interferência na obtenção desses por uma das partes (50, p121).

Entendida a diferença entre concorrência e conflito, as causas que podem provocar o surgimento de conflito entre os membros do canal ocorrem quando (50; 48):

1. Há incongruência de papéis: o papel é um conjunto de prescrições que definem o comportamento ideal de cada membro. Quando esses papéis são incompatíveis entre si, surge um foco potencial de conflito;

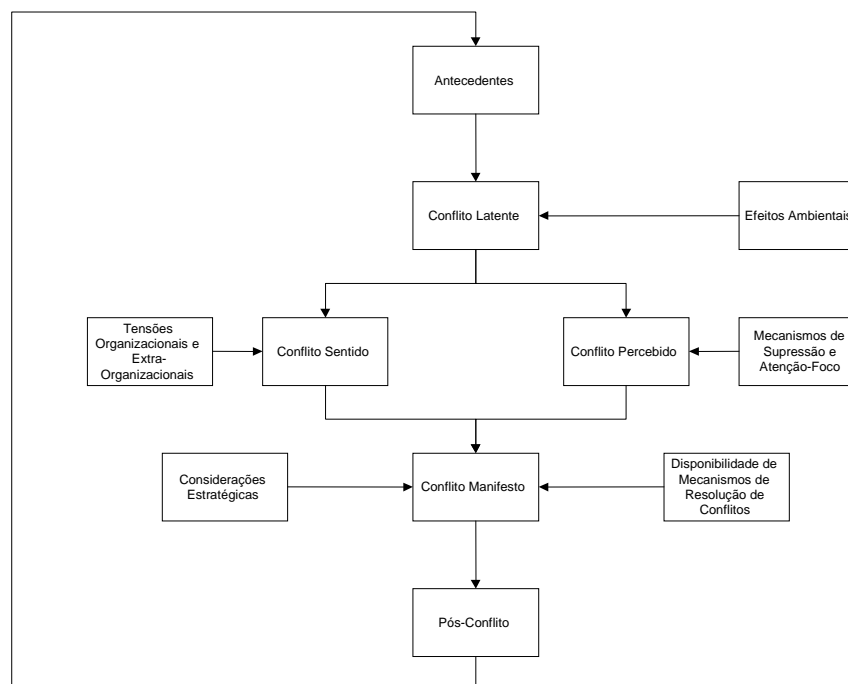
2. Há escassez de recursos: o conflito por escassez de recursos surge a partir da discordância sobre a alocação de recursos escassos e que sejam valiosos para a obtenção dos objetivos individuais;
3. Existem diferenças de percepção: a percepção é a forma como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais. Segundo Rosenbloom (50, p. 24), diferentes indivíduos podem perceber os mesmos estímulos, porém podem interpretá-los de formas distintas. Ao interpretar mesmos estímulos de maneiras distintas, pode surgir uma fonte de conflito;
4. Existem diferenças de expectativas: cada membro do canal projeta comportamentos esperados sobre o outro. Quando tais comportamentos não se concretizam, surge um forte potencial para a erupção de um conflito;
5. Surgem desentendimentos sobre os domínios de decisão: naturalmente cada membro do canal tende a estabelecer os seus limites no que se refere ao processo de tomada de decisão relacionado à sua participação no arranjo de canal, como por exemplo, decisões de preços. Caso os limites não sejam claramente estabelecidos, surge um potencial para o conflito;
6. Ocorre incompatibilidade de objetivos: cada membro do arranjo de canal estabelece seus próprios objetivos relacionados aos seus negócios. Quando os objetivos individuais são incompatíveis entre si, pode eclodir o conflito;
7. Existem dificuldades de comunicação: a comunicação é a base para todas as interações entre os membros do canal. Se esta for interrompida ou houver interpretação errônea, surge potencialmente o conflito entre os membros.

Resumindo-se esse conjunto de fatores, pode-se dizer que o conflito é basicamente resultado de diferenças de percepção entre os membros e que as condições para o seu surgimento são a especialização e interdependência (17, p.77).

Pondy (47) em seu clássico artigo, que ainda é referência para o estudo do conflito de interesse, propõe um modelo amplo para o entendimento desse fenômeno, ressaltando que o conflito é o produto de um processo auto-alimentado, produto de diversos sub processos que desembocam no conflito manifesto. A justificativa do modelo recai sobre três fatores: (a) cada relacionamento conflituoso é constituído por uma seqüência de episódios de conflito relacionados; (b) o conflito pode ser funcional ou disfuncional; (c) o conflito está intimamente ligado à estabilidade da organização. A figura a seguir representa o modelo proposto.

Figura

O Processo de Conflito



Fonte: Pondy (47) p. 308

Segundo Pondy (47) todo o processo de conflito inicia-se a partir dos antecedentes à situação potencialmente altercadora. Esses antecedentes são as percepções que cada membro desenvolve sobre o outro e sobre a relação como fruto do histórico relacional. Essas percepções acabam por influenciar a maneira como cada membro perceberá e se comportará face às novas situações potencialmente conflituosas.

Segue-se que novas situações que gerem percepção de impedimento de alcance de objetivos ou sobre os resultados de alocações de recursos geram condições para o surgimento de um conflito latente, cujo desenvolvimento depende, novamente, dos membros envolvidos e como reagem frente a essa ameaça.

A percepção desse conflito potencial desdobra-se em conflito sentido e conflito percebido. O conflito sentido refere-se aos sinais objetivos de que existe a eminência de um embate, sendo que tais sinais são fruto de tensões existentes na organização e no meio ambiente. Um exemplo de conflito sentido é a demora do fornecedor de matéria-prima em entregar o pedido, quando não há sinais macroeconômicos de escassez da mesma. O não recebimento do pedido pode levar à interrupção de uma linha de produção, afetando o alcance das metas de unidades produzidas. Esse impasse pode ser gerado intencionalmente pelo fornecedor para a renegociação de preços, por exemplo.

O conflito percebido refere-se a como a organização entende a iminência da disputa e de quais mecanismos dispõe para suprimir a fonte potencial e concentrar em uma solução adequada. No exemplo acima, os mecanismos de supressão seriam fontes alternativas de fornecimento ou convocação do fornecedor para uma negociação.

Quando os mecanismos disponíveis para evitar-se o conflito não surtem efeito, então se tem o mesmo manifesto. A partir desse ponto entram em jogo para a solução do conflito as considerações estratégicas e negociais. A solução desse conflito leva a uma situação de pós-conflito, que passa a compor os antecedentes que precederão possíveis novas situações de conflito de interesse.

O conflito, por outro lado, não necessariamente é disfuncional, pois o canal pode beneficiar-se de seu surgimento, sob as seguintes circunstâncias: (1) que níveis moderados de conflito não sejam percebidos e sentidos como custos pelos membros do canal; (2) que perspectivas divergentes produzam soluções de melhor qualidade; (3) que qualquer agressão à situação não seja irracional nem auto destrutiva (17, p. 75).

Assael (4) sugere requisitos para que um conflito seja construtivo. O primeiro requisito é que ocorra uma revisão crítica de ações passadas. O segundo refere-se à comunicação mais eficaz e freqüente. O terceiro é que haja uma distribuição de recursos mais eqüitativa. O quarto é a padronização das resoluções de conflitos e, por fim, que haja a criação de um equilíbrio de forças dentro do canal.

Pondy (47, p.296) sugere três maneiras de solução de conflito. A primeira é o modelo de barganha, desenhado para lidar com o conflito entre grupos de interesse que competem por recursos escassos. O segundo é o modelo burocrático, que trata de conflitos ao longo da dimensão vertical da hierarquia. Por fim, o modelo de sistema, que trabalha com conflitos laterais, entre as partes em uma relação funcional, ou seja, enquanto o burocrático avalia o conflito verticalmente, o sistêmico o avalia horizontalmente em uma organização.

Apesar da relevância dos outros dois modelos, pretende-se explanar o modelo de barganha um pouco melhor em virtude do propósito desse trabalho, que é entender a distribuição do valor entre membros transacionais de um canal. Os outros dois modelos analisam o conflito dentro de uma organização e não entre organizações como o de barganha.

O modelo de barganha propugna que uma medida razoável do conflito potencial entre grupos de interesse é a discrepância entre as demandas das partes concorrentes e os recursos disponíveis. As tentativas de resolução concentram-se nos esforços de incrementar o conjunto de recursos disponíveis ou reduzir as demandas das partes

em conflito (48, p. 312-313). A natureza desses conflitos é complexa e envolvem subprocessos integradores (cooperação) ou distributivos (disputa).

3.5.b. O poder no canal

Poder é um fenômeno que possui diversos conceitos, cada um deles influenciado principalmente pelo campo de conhecimento que o define. Bierstedt (apud 50, p.138) define poder como a habilidade para empregar a força. Já Dahl (apud 50, p.138) define poder como a capacidade de um agente possui de provocar um outro a fazer o que não faria sem a influência do primeiro. Um outro conceito é oferecido por Miller e Butles (apud 50, p. 138) onde poder é a habilidade de controlar o comportamento do outro. Etziona (apud 50, p. 138) define poder como a capacidade de superar parcial ou totalmente a resistência à mudança quando é oferecida oposição. A partir desses conceitos, Rosenbloom (50, p.139) adota o conceito de poder como sendo a capacidade de um membro específico do canal de controlar ou influenciar o comportamento de outro(s) membro(s) do canal.

Para El-Ansary e Stern (15, p. 47), o poder de um membro do canal é:

“(...) a sua habilidade de controlar as variáveis decisórias da estratégia de marketing de outro membro em um dado canal de um nível distinto de cadeia. Para esse tipo de controle ser qualificado como poder, ele tem que ser diferente do nível de controle original que o membro influenciado exercia sobre sua estratégia mercadológica”.

Para o propósito desse estudo, será adotada a definição de poder de El-Ansary e Stern (15) uma vez que se apresenta mais adequada ao objetivo de compreensão da apropriação de valor pelos membros do canal, visto que a geração de valor é

dependente da estratégia mercadológica e que passa a ser elemento chave para o exercício do poder.

Para El-Ansary e Stern (15, p. 47) o poder é uma variável dependente, função da dependência e das fontes de poder. Apesar de o estudo conduzido por El-Ansary e Stern (15) não ter corroborado essa hipótese, Etgar (18) encontra fortes evidências confirmatórias, incluindo uma terceira variável independente que é o poder de contrapartida do influenciado, ou sua capacidade de reagir ao controle.

Segundo El-Ansary e Stern (15, p 47):

“a dependência do ator P sobre o ator O é (1) diretamente proporcional ao investimento motivado de P em objetivos mediados por O e (2) inversamente proporcional à disponibilidade para P desses objetivos fora da relação O-P”.

Para Kasulis, Morgan e Griffith (36, p. 322) a dependência está associada à atratividade de um membro do canal, que é refletida na importância de seus recursos valorizados e ao grau que os mesmos encontram-se disponíveis em outras fontes. A argumentação segue o conceito de dependência de El-Ansary e Stern (15) afirmando que a extensão de motivação do investimento em um relacionamento de canal representa o acesso amplo aos custos e recompensas da associação (nível comparativo) contra os disponíveis em outras fontes fora da relação (nível comparativo de alternativas).

A dimensão de fontes de poder é entendida como instrumentos que, ao serem utilizados, permitem a um agente influenciar as variáveis decisórias de marketing do outro. Em Rosenbloom (50) essas fontes são classificadas como segue:

1. Fonte de recompensa: é a capacidade de um membro recompensar um outro quando esse último conforma-se à influência do primeiro. A recompensa normalmente está associada a fontes econômicas;
2. Coerção: o exercício do poder está associado à expectativa de um dos membros sobre a capacidade de retaliação do outro caso os objetivos não sejam alcançados conforme o desejo desse último;
3. Referência: quando há convergência de objetivos as partes vêem-se como pertencentes a um mesmo grupo de referência. A partir daí, a tentativa de influência por parte de um é vista como benéfica pelo outro na obtenção de seus objetivos;
4. Autoridade: consiste na aceitação concedida ou percebida de domínio por parte de um membro relativamente a outro.

Kasulis, Morgan e Griffith (36, p. 322) detalham fontes de poder sob a ótica do fornecedor e do varejista, sendo que estas, para o primeiro, são a (1) distinguibilidade da marca ou sua diferenciação do concorrente, (2) lealdade do consumidor, representada por sua preferência, (3) posição competitiva ou suas capacidades de geração de valor agregado e (4) importância da categoria para o varejo. Sob a perspectiva do varejista, as fontes de poder são (1) singularidade da loja verso os concorrentes, (2) lealdade do consumidor, (3) posição competitiva e (4) importância da categoria para o fornecedor. Como são notáveis, as fontes são especulares e se baseiam fundamentalmente em aspectos relacionados ao mercado, o que é de suma importância para esse trabalho.

Após o entendimento do que é dependência e fontes de poder, cita-se Etgar (22) que sugere, de acordo com seu estudo de campo, que as fontes de poder são mais eficazes para o controle do que medidas que estimulem a dependência.

Vários estudos (32; 24; 25; 42; 35; 23) foram conduzidos sobre a relação entre fontes e exercício de poder. Alguns deles são bastante esclarecedores.

Hunt & Nevin (32,p. 186) estudaram a relação de poder no arranjo de franquia. Usualmente, o poder no canal de franquia, refere-se à habilidade do franqueador de controlar as variáveis decisórias de negócio do franqueado. As fontes de poder disponíveis são recompensa, coerção, legitimação, referência e poder do especialista. O franqueador exerce fontes de poder coercitivas e não coercitivas para controlar o franqueado. A partir dessa constatação, Hunt & Nevin (32) indicam haver evidência empírica de que existe um relacionamento significativo entre o poder de um membro e as fontes disponíveis a ele, no caso, o franqueador. Também as conseqüências do exercício do poder no canal dependem da fonte de poder exercida, por exemplo, a satisfação do franqueado aumenta quando são usadas medidas não coercitivas.

Gaski (24) e Gaski e Nevin (25) confirmam a existência de um forte impacto negativo sobre a satisfação e conflito no canal quando é exercida a fonte de poder do que apenas na presença da mesma. Ou seja, a insatisfação aumenta não pela existência de uma ou mais fontes de poder, mas sim quando as mesmas são exercidas. Por outro lado, o exercício de fontes de poder recompensadoras parece causar pouco impacto sobre satisfação e conflito. Contudo, o exercício do poder de recompensa causa forte impacto positivo no poder do membro e no desempenho do canal, maior do que apenas a existência do poder de recompensa.

Lusch e Brown (42) pretendiam modificar o modelo de Hunt-Nevin ao incluir a avaliação do potencial de dano ou assistência advindos da fonte de poder. A inclusão dessa variável não melhorou a capacidade de predição do modelo. A contribuição desse trabalho relaciona-se à proposta de classificação das fontes de poder em econômicas (recompensa, legitimação legal e coerção) e não econômicas (informação, legitimação tradicional, conhecimento e referência).

Frazier e Summers (23, p.175) investigaram os efeitos de estratégias de influência no contexto do canal de distribuição. Os resultados sustentam o papel positivo do poder entre firmas na promoção da coordenação da relação. Primeiramente, as posições dos fabricantes e dos distribuidores tendem a ser mais congruentes quando os fabricantes têm alto poder baseado na dependência dos revendedores do relacionamento entre firmas. Segundo, os fabricantes com grande poder são mais aptos a utilizar mais eficazmente estratégias de influência não coercitivas quando tentativas abertas parecem apropriadas e, por conseguinte evitando a coerção.

No que tange à dependência, Buchanan (6) afirma que a importância do relacionamento e a habilidade da firma em substituí-lo são correlacionados ecologicamente (22), ou dependentes da organização do canal. A valorização mútua dos recursos dos membros do canal determina a simetria do relacionamento. Em relacionamentos simétricos, o grau de dependência varia de baixo a alto, contudo, nas relações assimétricas, o membro menos dependente domina a transação (6, p. 65; 37, p. 37).

Buchanan (6) conclui que a dependência não é um fenômeno que haja em detrimento da habilidade da firma em atingir seus objetivos. Também sustenta que a alta dependência simétrica oferece vantagens para ambos os lados. Por fim, sugere-se que fatores ambientais, por exemplo, a cultura (35) e contextuais, tais como o grau de confiança entre os membros (38), moderam o relacionamento.

Os fenômenos de fontes de poder e dependência determinam a dinâmica da relação no canal de distribuição, contudo, fica aberta a questão sobre quem deve controlar a relação, determinando o sentido da dependência e o exercício das fontes de poder.

3.5.c. Controle

O controle no canal de marketing surge como uma resposta necessária a três fatores que exercem impactos negativos sobre o desempenho do arranjo, a saber: (a) treinamento inadequado dos intermediários, (b) necessidade de coordenação de decisões heterogêneas e (c) redução da concorrência intra-sistêmica (6).

Controle (16; 41) é a capacidade de prever eventos e alcançar resultados desejados e é alcançado por meio da liderança, que pode ser definida como o exercício da autoridade e poder para obter-se o controle (16, p. 2).

A partir da definição de dependência de El-Ansary e Stern (15), El-Ansary e Robicheaux (16) sugerem que os agentes aceitam um aumento do controle se os ganhos percebidos aumentam com o crescimento do controle no arranjo. A função ganho refere-se aos objetivos mediados pela relação, enquanto que a aceitação de aumento do controle, ou tolerância, está associada à possibilidade de obtenção dos mesmos ganhos fora da relação. Ou seja, o membro objeto do controle, o aceita se a possibilidade de ganhos percebidos aumenta proporcionalmente (16; 7).

Ouchi (45) associa controle a fluxos de informação para garantir a aderência às regras. O controle é um problema relacionado à criação e acompanhamento de regras por meio de uma autoridade hierárquica. Assim como Williamson (57) propõe estruturas de governança para a garantia da integridade da informação, Ouchi (45) propõe estruturas que definem o tipo de controle de informação. A primeira estrutura é o mercado, onde os preços carregam toda a informação necessária para uma decisão eficiente de alocação de recursos. A segunda é a estrutura burocrática, caracterizada pela supervisão e direcionamento, onde a informação está contida na norma. A última estrutura é o clã, que é um processo de socialização de grupos dentro de uma organização, onde o comportamento está intimamente associado aos objetivos. Essa última estrutura substitui os mecanismos

burocráticos quando a aferição da contribuição individual é praticamente impossível.

É importante ressaltar que o preço diferencia-se da norma (31) pela abrangência da informação contida. O preço é mais completo e surge por comparação entre demanda e oferta. A norma é arbitrária, pois um valor é determinado, observado e comparado ao valor original (45, p 837). Assim, o controle de uma relação pelo mecanismo de preços está contido na sua própria essência e é auto-suficiente, apenas é necessária a inclusão de uma norma de reciprocidade para minimização do oportunismo. Quando o preço passa a ser ineficiente como mecanismo de controle e coordenação da transação, então ele é substituído pelo empreendedor (10) que determina as normas de alocação e controle, mediante a criação da estrutura burocrática.

Por fim, Ouchi (45) aponta duas dimensões relevantes para o desenho do controle organizacional, seja burocrático ou clã: a primeira é a clareza com que o desempenho será acessado; a segunda é o grau de incongruência dos objetivos. Segundo Ouchi (45), altos níveis de incongruência de objetivos somente são tolerados desde que o desempenho possa ser avaliado com precisão. Contrariamente, um alto grau de ambigüidade no que se refere ao desempenho somente é suportado quando a incongruência de objetivos é trivial.

O grau de incongruência de objetivos e a clareza de aferição dos resultados são causas de conflito no canal, que propiciam o surgimento de uma estrutura de poder, que por sua vez é exercida a partir de fontes de poder. Como o exercício do poder é dependente das fontes, então o tipo de controle deve de alguma forma estar associado a essas fontes. O uso de fontes de poder econômico relaciona-se ao controle direto de resultados, enquanto as fontes não econômicas associam-se a controles indiretos dos resultados (42, p. 319). Se os controles de resultados forem passíveis de mensuração objetiva a custos compatíveis, então o controle direto de

resultados é recomendado; já na dificuldade ou impossibilidade de aferições objetivas, o controle passa a ser indireto ou sobre o comportamento (4).

Explorou-se até agora a relação entre controle, poder e dependência, porém não está claro quem de fato deve ou pode exercer o controle em um canal de distribuição. A seguir, inicia-se a discussão sobre liderança no canal de distribuição (41; 54).

Para Little (41, p. 31) liderança é o exercício do controle, que vem a ser a habilidade de prever eventos ou obter um resultado esperado. O canal de marketing é um sistema inter organizacional onde a falta de uma formalização de poder pode significar a não exploração do potencial do arranjo representado pelas economias que firmas integradas podem representar ao serem organizadas formalmente em um canal de distribuição. A liderança está associada à capacidade de diferenciação e conhecimento do comportamento do consumidor. Essa conclusão é fundamental para o desenvolvimento do modelo de apropriação de valor no canal, na medida em que o membro que tiver maior capacidade de geração de valor estará em posição de reclamar a liderança do arranjo.

Com o advento do membro que liderará o canal, o seu comportamento pode ser definido como as atividades conduzidas de sorte a influenciar as políticas e estratégias de mercado dos outros membros com o propósito de controlar os diversos aspectos das operações do arranjo (54). Interessante é comparar esse conceito com o de poder. O poder é um orientador de comportamento e a liderança é o exercício desse comportamento.

Schul, Pride e Little (54) sugerem que o conflito intracanal percebido está associado ao estilo de liderança exercido pelo membro que desempenha o poder. Os estilos observados são: (a) participativo, que de alguma maneira compartilha o processo de tomada de decisão com outros membros do canal; o segundo (b) é o apoiador, que dá sustentação e incentiva que os membros exerçam alguma autonomia. O terceiro é

o diretivo, que é centralizador e determina como os outros membros devem agir de maneira arbitrária.

Ainda sobre liderança, Etgar (19; 20) determina que na ausência de um líder do canal, a administração do mesmo torna-se dependente dos mecanismos de preço dos mercados intermediários por intermédio dos quais a cooperação de diferentes membros é garantida. As variáveis ambientais como um todo, explicam relativamente pouco da variância das variáveis de controle, contudo, outros fatores, especialmente aqueles refletindo as características específicas do líder do canal e de sua posição, aparentemente explicam mais a variância (20, p.74).

Corroborando os fatores que determinam a necessidade do surgimento da liderança, já discutidos anteriormente nesse capítulo, Etgar (20) nota que os líderes surgem quando o canal enfrenta ambientes ameaçadores, por exemplo, quando a demanda declina ou a concorrência aumenta e a incerteza é alta. Em tais condições a importância da administração adequada para garantir a sobrevivência do canal aumenta. Ambos, o fabricante e o intermediário percebem a premência por um planejamento efetivo, gestão e controle do canal. Os membros independentes do canal, em face desse cenário, podem ceder parte de sua independência para garantir sua sobrevivência. Vê-se a questão do ganho e tolerância novamente presente. Conseqüentemente algum membro do canal pode assumir a liderança de sorte a garantir uma administração adequada para garantir a sobrevivência.

4. CONTRATOS RELACIONAIS

Os contratos relacionais (27) tipicamente implicam na projeção de trocas no futuro, sendo a troca presente um caso especial. Engajar em um contrato normalmente implica na introdução de restrições a futuras opções das partes contratantes. A liberdade do contrato é a liberdade de impor restrições ao comportamento futuro do outro. Em relacionamentos a estipulação de cláusulas sobre comportamentos futuros

é muito custosa e limitada (57). De acordo com Goldberg (27, p. 428) quanto mais os aspectos relacionais do contrato tornam-se significativos, a ênfase mudará de um detalhamento preciso dos termos, para uma declaração geral de processo de ajuste dos termos do acordo ao longo do tempo, tal qual fosse uma constituição governando o relacionamento.

Quanto mais longo for o relacionamento previsto e quanto maior for a incerteza e complexidade envolvidas nesse relacionamento, menos importância será atribuída às variáveis de preço e quantidade do período de formação da relação. O foco será na criação de normas de governo da relação (57) que podem concernem à extensão do relacionamento, ao ajuste a fatores inesperados que surjam ao longo do relacionamento e regras de cessação do relacionamento (27).

A proteção buscada pelo estabelecimento de um contrato origina-se do direito do produtor em servir e do consumidor em ser servido. O direito de servir decorre da necessidade do oferente em garantir a demanda futura caso o mesmo realize investimentos de longa duração. Um fabricante de celulose somente realizará os investimentos necessários se houver uma perspectiva de fluxos de demanda ao longo do período necessário para a recuperação desse investimento. O consumidor, da mesma maneira, procurará preservar sua mobilidade em relação a uma classe de oferta, garantindo de alguma maneira opções de acesso ao fornecimento. Uma proteção adicional para o produtor não é atrativa para o consumidor, bem como uma proteção extra para o consumidor é percebida como um custo para o fabricante. Portanto, na fase de formação do investimento, o agente precisa determinar a proteção apropriada para ambos os direitos, o de servir e o de ser servido (27).

A proteção ótima será aquela em que o benefício marginal esperado pelos consumidores de uma durabilidade de oferta aumentada e o risco decrescente do fabricante sejam superados pelos custos previstos da flexibilidade decrescente (27, p. 433).

A proteção do investimento que o oferente procurará garantir é evidente na medida em que está relacionada com o horizonte de recuperação dos mesmos. Já a proteção do consumidor não é tão clara, exigindo alguma exploração. São três as fontes para a demanda do consumidor por proteção do seu direito de ser servido (27):

1. Uma vez que o relacionamento seja estabelecido, o fornecedor se isolará em algum grau de concorrência, ou seja, poderá operar desde a concorrência perfeita até o monopólio e daí estará em posição de imobilizar o consumidor;
2. Há a necessidade de proteção contra tratamentos arbitrários e caprichosos por parte do fornecedor;
3. Existe a demanda por proteção contra os "enganos honestos", como, por exemplo, término de contratos ou aumento de preços por razões econômicas.

5. TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Sob a perspectiva da teoria das organizações, o desempenho das firmas é explicado segundo a visão comportamental e sociológica que vêem o ajuste entre os fatores organizacionais e o meio ambiente como responsável por esse desempenho.

Um estudo conduzido por (30) indica que fatores organizacionais explicam quase o dobro da variância nas taxas de lucratividade do que os fatores econômicos.

Como já visto anteriormente, os recursos podem ser de natureza tangível ou intangível, onde o primeiro, de natureza tangível, representa ativos físicos e o segundo habilidades acumuladas ao longo da existência da firma.

Pode-se supor que por não ser um fenômeno natural a aglutinação de recursos físicos sob o conceito de firma, então essa aglutinação é determinada por um ato

consciente de agentes que almejavam obter um resultado financeiro a partir desse processo decisório.

O princípio subjacente ao ajuste dos fatores organizacionais e o meio ambiente são o da racionalidade, ou a busca sistemática e metódica arrazoada em princípios ou argumentos lógicos.

Por mais perfeito que seja o argumento, dada a assimetria da informação que é presente nos mercados, qualquer processo de planejamento é imperfeito dada às condições de conhecimento limitado e incerteza e a conseqüente capacidade de apreensão e compreensão, por parte do gestor, da multiplicidade de variáveis envolvidas no processo competitivo.

O planejamento de marketing (15; 53), portanto, é um procedimento racional imperfeito usado para decidir o que produzir e como comunicar e entregar o produto ou serviço ao mercado.

Define-se a racionalidade competitiva, presente em seus respectivos planejamentos de marketing, como o procedimento racional imperfeito dos rivais econômicos (53).

Devido à limitação cognitiva e informacional dos planejadores, as decisões são, geralmente, reduzidas a subproblemas e resolvidas pela seleção de uma opção satisfatória.

De um lado tem-se o problema da eficiência, que é a tentativa da firma em controlar e reduzir os custos de produção e de marketing. As empresas possuem maior controle sobre os custos internos do que daqueles relacionados à produção e marketing que ocorrem no mercado.

Um outro problema é as preferências, escolhas e satisfações dos compradores que, por sua vez, são dependentes do comportamento de todos os vendedores. O que é

então satisfazer o consumidor? Provavelmente manter-se à frente dos rivais nesses esforços.

Quando decidem sobre uma estratégia, as firmas raramente simplesmente adotam uma solução satisfatória. Elas sempre consideram diversas estratégias alternativas viáveis e dentro dos limites de seu conhecimento e objetivos econômicos e políticos, escolhem a mais atrativa. A estratégia escolhida é sujeita ao ajuste oportunista e então implantada.

O desafio competitivo para o gestor, então, é superar os rivais ao reconhecer as limitações internas e externas e certificar-se que as decisões de marketing da firma e o comportamento do mercado as satisfaçam.

O inovador ou imitador que possuir superior entendimento do que é possível conhecer-se no mercado e na produção, possui maior probabilidade de encontrar oportunidades e determinar causalidades. Em contraste, a incerteza associada a imitabilidade pode conduzir a enganos de imitação, diferenças persistentes nas eficiências das firmas, e rendas econômicas ao inovador cujos rivais são incapazes de compreender a fórmula do sucesso (ambigüidade causal).

III. DISCUSSÃO

O modelo desenvolvido por Williamson (57), descrito no quadro 1, fundamenta-se, para o desenvolvimento de sua argumentação sobre estruturas de governanças, no tipo de investimento realizado para a ocorrência da transação e na frequência com que essa última ocorre, contudo, o autor previu e descreveu outras variáveis relevantes para o entendimento da economia dos custos de transação, principalmente de natureza comportamental, e centrais à argumentação, todavia, não foram devidamente exploradas em suas extensões, a saber, o comportamento oportunista e a incerteza.

Fundamentalmente as transações implicam no engajamento de, no mínimo, dois agentes econômicos, colocando em perspectiva algum tipo de relacionamento, seja eventual ou de longo prazo. Independentemente de qual seja a natureza desse relacionamento, a unidade de análise do mesmo é a díade formada por ambos os agentes econômicos (1), uma vez que as perspectivas e percepções individuais são alteradas e dão lugar àquelas resultantes da interação mútua, um com o outro, no processo de negociação e conclusão da transação.

É plausível imaginar que os agentes econômicos, por exemplo, um oferente e o outro demandante, incorram em algum tipo de custo para realizar a transação, desde o mais simples, como o de locomoção para o encontro do outro, até mais específicos, quando uma das partes encomenda um bem único e específico, não existente, e incita a outra parte a incorrer em investimentos para o atendimento da solicitação.

Quando os investimentos para a produção de um bem não são específicos, ou seja, o fornecedor não precisa desenvolver ou se apropriar de nenhuma tecnologia produtiva exclusiva, implicando que o produto é similar aos outros de sua classe, o mercado passa a ser a estrutura de governança da transação mais econômica, visto que os investimentos para a criação desse mercado são rateados entre todos os agentes que se valem do mesmo, realizando suas ofertas padronizadas. De outro modo, não há perspectiva de um agente obter margem superior à média de todos os outros oferentes em virtude do próprio produto não ser diferenciado.

A demanda, por sua vez, também não necessita realizar investimentos específicos para ter acesso à oferta de produtos não diferenciados e, ao mesmo tempo, não está limitada a um único fornecedor, o que lhe dá a perspectiva de comprar o produto por um mesmo preço independente do fabricante.

Uma outra situação ocorre quando o agente econômico oferente desenvolve um produto diferenciado, o qual exige investimentos específicos para sua produção.

Nesse momento, o agente oferente passa a sofrer o impacto da incerteza quanto à demanda, que se apresenta sob duas formas. A primeira é a incerteza quanto à existência da demanda agregada em níveis adequados e sua persistência ao longo do período de tempo previsto para o retorno dos investimentos. A outra se refere ao comportamento da demanda em relação ao cumprimento do contrato firmado, ou de outra forma, saber se o comprador irá honrar o pedido realizado, seja porque voluntariamente resolveu mudar seus planos e cancelar o pedido ou porque, sendo assediado pela concorrência, busca obter vantagens adicionais dos agentes oferentes.

Na medida em que a incerteza, uma das dimensões comportamentais do modelo da economia dos custos da transação, está relacionada com o desconhecimento das possibilidades de ganho ou perda envolvidas na transação (57), então ela está associada ao preço final da transação, que dada uma estrutura de custos, determinará o ganho auferido. Ora, o resultado final do processo transacional é o preço acordado com a conclusão da troca. Como o ganho esperado é a diferença entre o preço e os custos e como esses últimos já foram incorridos para a produção do bem, então é o preço praticado que acaba por determinar a possibilidade de lucro ou prejuízo. Se a incerteza é o desconhecimento do resultado da transação (ganho ou perda) e o resultado da transação é determinado pelo preço praticado, então, a incerteza é o desconhecimento de qual será o preço final praticado em uma transação. Em sendo a incerteza o desconhecimento do preço final praticado e este sendo o resultado do encontro das quantidades demandadas e das quantidades ofertadas, a incerteza acaba sendo o desconhecimento das quantidades demandadas (demanda agregada) e das quantidades ofertadas (oferta agregada). Ou seja, a incerteza é o desconhecimento dos resultados de uma transação em função da ignorância da demanda e da oferta agregadas.

Na eventualidade de um comprador, que conhece o fato que o fornecedor realizou investimentos específicos para a produção daquele bem, falhar em sustentar o seu pedido, pode surgir o comportamento oportunista, uma vez que o fabricante, numa

situação inferiorizada, submete-se ao arbítrio do comprador, que sabendo dessa vulnerabilidade pode ou não buscar vantagens negociais adicionais.

O fornecedor procura eliminar a vulnerabilidade passando a buscar salvaguardas para o seu direito de servir, buscando desenvolver uma estrutura de governança para a transação que minimize os custos associados à prevenção e coibição do comportamento oportunista, bem como aqueles relacionados à negociação, escrituração e acompanhamento dos contratos (27).

Por outro lado, o comprador também procura garantir seu direito de ser servido, evitando, estruturas de governança onde o fornecedor possa apresentar comportamentos oportunistas. A estrutura de governança resultante, sob a ótica teórica, deve ser aquela que atenda às expectativas de ganho conjunto (33). Ou seja, uma estrutura de governança que minimize as incertezas mútuas, otimizando os resultados mútuos possíveis das transações entre os agentes.

Pela argumentação desenvolvida, excluída a estrutura de governança de mercado, quando um fabricante investe para a produção de um bem diferenciado, o mesmo torna-se dependente da demanda para a qual esse produto foi concebido, seja porque o mesmo foi solicitado por encomenda ou porque o fabricante identificou uma oportunidade, principalmente porque o retorno é função da existência dela ao longo de um certo horizonte de tempo. Por outro lado, o comprador, ao incluir ou utilizar-se de um produto diferenciado em seu processo de produção acaba, em algum grau, também se tornando dependente do mesmo.

Segundo El-Ansary e Stern (15, p 47):

“a dependência do ator P sobre o ator O é (1) diretamente proporcional ao investimento motivado de P em objetivos mediados por O e (2) inversamente proporcional à disponibilidade para P desses objetivos fora da relação O-P”.

Para Kasulis, Morgan e Griffith (36, p. 322), como visto no capítulo 3, a dependência está associada à atratividade de um membro do canal, que é refletida na importância de seus recursos valorizados e ao grau que os mesmos encontram-se disponíveis em outras fontes. Conforme El-Ansary e Stern (15), a extensão de motivação do investimento em um relacionamento de canal representa o acesso amplo aos custos e recompensas da associação contra os disponíveis em outras fontes fora da relação.

A dependência é em parte explicada pela singularidade e escassez dos ativos e em parte pela racionalidade limitada, na medida que impede o acesso e vislumbre de eventuais alternativas, criando a incerteza sobre os possíveis resultados dessas alternativas.

A estrutura de governança é uma forma de administrar a dependência mútua dos membros da díade, de sorte a que ambos atinjam o melhor resultado conjuntamente, reduzindo os riscos inerentes à transação. O sucesso ou fracasso da transação está nos resultados obtidos, para qualquer uma das partes; então os riscos inerentes são exatamente os associados aos resultados e reduzir os primeiros nada mais é do que reduzir a incerteza sobre os últimos. Portanto, de dependência e incerteza relacionam-se de alguma forma, na medida em que ambas encontram-se no domínio dos resultados obtidos.

Não necessariamente os membros da díade encontram-se em posições competitivas semelhantes relativamente um ao outro bem como com as demais díades sucessivas e antecedentes. De acordo com (41) aquele que se encontrar em posição competitiva superior deverá liderar o arranjo. Em sendo assim, este irá procurar influenciar as variáveis de decisão do composto mercadológico do outro, exercendo poder (15). Ou seja, aquele que exerce o poder procura, ao menos, garantir a redução das incertezas, na medida em que busca obter maior controle sobre os resultados da transação. De outra forma, o exercício do poder por um membro não implica que o valor conjunto da transação seja otimizado, contudo o membro de menor poder pode

estar disposto a ceder controle se perceber que seus resultados são melhores do que aqueles que seriam obtidos em outro arranjo diádico (15).

Uma outra interpretação possível para a busca de controle e exercício de poder é a redução do grau de dependência percebida pelo membro que controla, ou seja, ao estabelecer uma relação de poder, aquele que o promove indica ao outro que este é mais dependente do primeiro do que a relação inversa.

Sendo assim, pode-se repensar a estrutura de governança como um ambiente onde o grau de incerteza associado à dependência é reduzido em favor de uma ação conjunta.

No que se refere ao oportunismo, devido aos resultados contraditórios sobre sua ocorrência (33;43), pode-se classificá-lo como um comportamento incerto e, por conseguinte, pertencente à categoria da incerteza, tratando-o como parte dessa classe de fenômeno.

Posta essa argumentação elabora-se, a seguir, alguma proposição sobre dependência, incerteza e estruturas de governança.

P₁: Quanto maior for a incerteza envolvida em uma transação, maior é o grau de dependência percebida por pelo menos um dos agentes transacionais.

P₂: Quanto maior for o grau de dependência percebido entre as partes em uma transação tanto mais complexa será a estrutura de governança.

P₃: Quanto maior for o grau de dependência percebida em uma transação pelo menos um dos membros procurará liderar a relação.

P₄: Quanto maior for o grau de dependência percebida mais frequentemente surgirão conflitos percebidos entre os membros.

A partir dessas proposições pode-se sugerir um modelo de estruturas de governança baseado na relação de dependência entre os membros da díade e que se encontra descrito no quadro 4.

Quadro 4

Modelo de Estrutura de Governança por Grau de Dependência

Grau de dependência de A em relação a B.

| | | Alto | Baixo |
|--|-------|----------------------------------|----------------------------------|
| Grau de dependência de B em relação a A. | Baixo | Governança Contratual ou Híbrida | Governança de Mercado |
| | Alto | Governança Relacional | Governança Contratual ou Híbrida |

Fonte: Autor

Quando ambas as partes possuem baixa dependência entre si, significa que os recursos disponíveis tanto para A, quanto para B não são específicos para aquela relação, significando que o mercado é a estrutura de governança mais adequada.

No outro extremo tem-se a alta dependência de ambos os membros entre si, ou seja, ambos investiram para obtenção de objetivos conjuntos resultantes da transação. Por serem investimentos transação-específicos, implica a dimensão tempo para a geração dos retornos adequados. Dessa maneira a estrutura de governança mais adequada é o relacionamento.

Quando apenas uma das partes é dependente da outra, então mecanismos devem ser criados para salvaguardar o direito de servir ou ser servido, dependendo da direção do grau de dependência. Essas salvaguardas podem ser contratos, joint-ventures ou alianças estratégicas.

A teoria proposta por Williamson (57) é bastante elegante e objeto de uma série de estudos conforme apresentados na revisão bibliográfica, contudo nenhum deles, até onde é de conhecimento do autor, tratou especificamente de operacionalizar o conceito de investimentos idiossincráticos, central à teoria e seus desdobramentos.

Como proposto no objetivo, se estará procurando estabelecer uma ou mais de uma definição operacional estipuladora para o conceito de investimentos idiossincráticos.

Como a dependência é função dos investimentos realizados para mediar a transação e a teoria da economia dos custos de transação afirma que os investimentos idiossincráticos criam oportunidades para o surgimento de um comportamento oportunista (no caso desse estudo, considerado como um fenômeno pertencente à categoria da incerteza) em uma transação e que a incerteza é um conceito associado a essa última, então deve ser possível definir-se operadores para o conceito de investimentos idiossincráticos a partir da dependência e incerteza.

O formato selecionado para a definição de operadores foi a proposição, uma vez que os conceitos não serão validados nesse trabalho.

P₁: O investimento idiossincrático é aquele que faz com que um ou ambos os agentes transacionais percebam um crescimento no grau de dependência de um em relação ao outro.

P₂: O grau de dependência promovido por investimentos idiossincráticos é tanto maior quanto maiores forem os custos de obtenção de uma fonte de fornecimento ou demanda alternativa.

P₃: O investimento é idiossincrático na medida em que existe um alto grau de percepção de incerteza relacionada à demanda ou oferta agregada.

P₄: O investimento é idiossincrático na medida em que existe um alto grau de percepção de incerteza relacionada ao comportamento do outro parceiro transacional.

IV. CONCLUSÃO

Os objetivos traçados foram cumpridos na medida em que o capítulo I tratou da revisão bibliográfica e o capítulo II da apresentação de um modelo de análise de estruturas de governança e da proposição de operadores para o conceito de investimentos idiossincráticos.

Como contribuição principal, além da revisão bibliográfica, apresentou-se um modelo alternativo de classificação de estruturas de governança baseado no grau de dependência na díade.

Quanto às proposições dos conceitos operacionais, sugere-se que uma pesquisa de validação seja levada a cabo, na medida que a observação e entendimento do que sejam investimentos idiossincráticos é central à teoria dos custos de transação.

Como implicação teórica, a principal vislumbrada é a elevação da dependência como uma variável central no planejamento e implantação de estruturas de governança e a supressão do comportamento oportunista como determinante central das estruturas de governança, o que, sugere-se, deva ser mais bem testada empiricamente, ensejando estudos nessa área.

V. BIBLIOGRAFIA

1. ACHROL, Ravi Singh; REVE, Toger & STERN, Louis W. The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis. Journal of Marketing. vol. 47, p. 55-67. Fall. 1983.
2. ALSTON, Lee J. & GILLESPIE, William. Resource Coordination and Transaction Costs: A Framework for Analyzing the Firm/Market Boundary. Journal of Economic Behavior and Organization, s.l., North Holland, 11, p. 191-212. 1989.
3. ANDERSON, ERIN & OLIVER, Richard L. Perspectives on Behavior Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, vol. 51. p. 76-88. October. 1987.
4. ASSAEL, Henry. Constructive Role of Interorganizational Conflict. Administrative Science Quarterly, 14, p. 573-582. December. 1969.
5. BOWERSOX, Donald J.; COOPER M. Bixby. Strategic Marketing Management: McGraw-Hill International Editions, Caps.4 e 8, p. 225-230. 1992.
6. BUCHANAN, Lauranne. Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. Journal of Marketing Research. Vol. XXIX, p. 65-75. February. 1992.
7. BUCKLIN, Louis P. A Theory of Channel Control. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 37, , p.39-47, January. 1973.

8. CHATTERJEE, S. & CORBAE, D.. Valuation Equilibria with Transactions Costs. AEA Papers and Preceedings, Economic Evolution with Market Frictions, s.l.: s.n., 85,2, p. 287-290, May. 1995.
9. CHEUNG, Steven N.S.. The Contractual Nature of the Firm. Journal of Law and Economics. Vol. XXVI, p. 1-21. April. 1983.
10. COASE, R.H.. The Nature of the Firm. Economica. Vol. 4, p. 386-405. November. 1937.
11. DAHLSTROM, Robert and NYGAARD, Arne. An Empirical Investigation of Ex-Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels. Journal of Marketing Research. Vol. XXXVI, p. 160-170. May. 1999.
12. DICKSON, Peter R.. Toward a General Theory of Competitive Rationality. Journal of Marketing, s.l.: s.n., 56, p. 69-83, January. 1992.
13. DWYER, F. Robert. Channel Member Satisfaction: Laboratory Insights. Journal of Retailing, vol. 56, number 2. Summer. 1980.
14. _____; OH, Sejo. A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 52, , p.21-34, April. 1988.
15. EL-ANSARY, Adel & STERN, Louis W.. Power Measurement in the Distribution Channel. Journal of Marketing Research. Vol. IX, p. 47-52. February. 1972.
16. _____& ROBICHEAUX, Robert A. A Theory of Channel Control: Revisited. Journal of Marketing, vol. 38. p. 2-7. January. 1974.

17. ELIASHBERG, Jehoshua & MICHIE, Donald A.. Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study. Journal of Marketing Research. Vol. XXI, p. 75-88. February. 1984.
18. ETGAR, Michael. Channel Domination and Countervailing Power in the Distributive Channels. Journal of Marketing Research. Vol. XIII p. 254-262. August. 1976.
19. _____ Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems. Journal of Marketing Research. Vol. XIII. p. 12-74. February. 1976.
20. _____ Channel Environment and Channel Leadership. Journal of Marketing Research. Vol XIV, p. 69-76. February. 1977.
21. ETZIONE, A.W. The Active Society. In: ROSENBLOOM, B.. 6th. ed. Cap. 8, p.138. The Dryden Press. 1999.
22. FRAZIER, Gary L. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. Journal of Marketing, vol. 47. p. 66-78. Fall. 1983.
23. _____ & SUMMERS, John O.. Perceptions of the Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. Journal of Marketing Research. Vol. XXII, p. 169-176. May. 1986.
24. GASKI, John F.. The Theory of Power and Conflict of Distribution. Journal of Marketing. vol. 48, p. 9-29. Summer. 1984.
25. _____ and NEVIN, John R.. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. Journal of Marketing Research. Vol. XXII, p. 130-142. May. 1985.

26. GHOSHAL, Sumantra and MORAN, Peter. Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory. Academy of Management Review. Vol. 21, nº 1, p. 13-47. 1996.
27. GOLDBERG, Victor P.. Regulation and Administered Contracts. The Bell Journal of Economics & Management Sciences. p. 426-448. 1976.
28. GOSH, Mirnal & JOHN, George. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. Journal of Marketing. Special Issue, vol. 63, p. 131-145. 1999.
29. HAGE, Jerald & AIKEN, Michael. Relationship of Centralization to Other Structural Properties. Administrative Quarterly. nº 12, p. 72-92. 1968.
30. HANSEN, Gary S. & WERNERFELT, Birger. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Marketing Journal, s.l.: s.n., 10, p. 399-411. 1989.
31. HEIDE, Jan B. & JOHN, George. Do Norms Matter in Marketing Relationships? Journal of Marketing, vol. 56, p. 32-44. April. 1992.
32. HUNT, Shelby D. & NEVIN, John R.. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. Journal of Marketing Research. Vol. XI, p. 186-193. May. 1974.
33. JOHN, George. Na Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. Journal of Marketing Research, s.l.: s.n., XXI, p. 278-289, August. 1984.
34. JOSHI, Ashwin W. & STUMP, Rodney L. The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier relationships. An

- Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Assets Investments, Uncertainty and Trust. Academy of Marketing Science. Summer, p. 1-27, 1999.
35. KALE, Sudhir H. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. Journal of Marketing Research. Vol. XXIII, p. 387-393. November. 1986.
36. KASULIS, Jack J, MORGAN, Fred W.; GRIFFITH, David E. & KENDERDINE, James M.. Managing Trade Promotions in the Context of Marketing Power. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27, nº 3, p. 320-332. 1999.
37. KEITH, Janet E; JACKSON JR., Donald W. & CROSBY, Lawrence A.. Effects of Alternative Types of Influence Strategies under Different Channel Dependence Structures. Journal of Marketing. Vol. 54, p. 30-41. July. 1990.
38. KEYSUK, Kim. On The Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 28, nº3, p. 388-405. 2000.
39. KOTLER, Phillip. Marketing Management. Prentice Hall: 6th. Cap. 1, p.3. 1988.
40. LEFFLER, Keith B; RUCKER, Randal R. & MUNN, Ian A.. Transaction Costs and The Collection of Information: Presale Measurement on Private Timber Sales. The Journal of Law, Economics & Organization. Vol. 16, nº 1. 2000.
41. LITTLE, Robert W.. The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra-Corporate Organization? Journal of Marketing. Vol. 34, p. 31-28. January. 1970.

-
42. LUSCH, Robert F. & BROWN, James R.. A Modified Model of Power in the Marketing Channel. Journal of Marketing Research. Vol. XIX, p. 313-323. August. 1982.
43. MAITLAND, Ian; BRYSON, John & VAN DE VEM, Andrew. Sociologists, Economists, and Opportunism. Academy of Management Review, s.l.: s.n., 10, 1, p. 59-65. 1985.
44. McAFEE, R. Preston & SCHWARTZ, Marius. Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Nondiscrimination, Exclusivity, and Uniformity. American Economic Review, s.l.: s.n., 84, p. 210-230. 1994.
45. OUCHI, William G. A conceptual Framework For The Design of Organizational Control Machanisms. Management Science, vol. 52, p. 833-848; nº 9. September. 1979.
46. OXLEY, Joanne E.. Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. Journal of Law, Economics & Organization. Vol. 13, nº 2. 1997.
47. PONDY, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly. p. 296-320. 1967.
48. REVE, Torger and STERN, Louis. Interorganizational Relations in Marketing Channels. Academy of Management, nº 3, vol. 4, p. 405-416. 1979.
49. ROBICHEAUX, Robert A.; EL-ANSARY, Adel I. A General Model for Understanding Channel Member Behavior. Journal of Retailing, vol. 52, number 4, winter, 1975-1976.

-
50. ROSENBLOOM, Bert. Marketing Channels, A management View. 6th. Cap. 1-4. Ed. Dryden Press. 1999.
51. ROTTEMBERG, Julio. A Theory of Inefficient Intrafirm Transactions. The American Economics Review. Pp. 191-209. March. 1991.
52. RUCHALA, Linda V.. Managing and Controlling Specialized Assets. Managing Accounting, s.l.: s.n., p. 20-27.1997.
53. SIMON, Herbert A.. Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review, s.l.:s.n., 69,4, p.493-513, September. 1979.
54. SCHUL, Patrick L.; PRIDE, William M. & LITTLE, Taylor L.. The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. Journal of Marketing. Vol. 47, p. 21-34. Summer. 1983.
55. SOUZA, Ricardo Fasti. Planejamento Estratégico de Canais de Marketing: Uma Aplicação ao Franchising no Brasil. Núcleo de Pesquisas e Publicações. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. Relatório nº 18/1999.
56. STERN, Louis; EL-ANSARY, Adel, Coughlan, Anne T.. Marketing Channels. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Cap. 1 a 7, p. 337. 1996.
57. WILLIAMSON, Oliver E.. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, s.l. : s.n., XXII, , p.233-261, October. 1975.
58. _____ The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. Journal of Economic Literature, s.l.:s.n, XIX, p. 1537-1568, December. 1981.

59. _____ Strategizing, Economizing and Economic Organization. Strategic Management Journal. Vol. 12. p. 75-94. 1991.
60. ZAJAC, Edward J. and OLSEN, Cyrus P.. From Transaction Cost to Transactional Values Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. Journal of Management Studies. Vol. 30, nº 1. January. 1993.