

## Revisão Teórica sobre a Visão Relacional

### Theoretical Review on Relational View

*Taisson Toigo*

Centro Universitário e Faculdades (Uniftec), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: taisson@terra.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3047-5248>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 132-149, Janeiro-Junho, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Agosto 22, 2018; Aprovado: Dezembro 28, 2018; Publicado: Junho 30, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.2930>

**Endereço correspondente / Correspondence address**  
Rua Bento de Lavra Pinto 2240, 401, Bairro Madureira  
Caxias do Sul-RS, Brasil

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editora-chefe: Giana de Vargas Mores  
Editor Técnico: Wanduir Rudinei Sausen

**Como citar este artigo / How to cite item:** [clique aqui!/click here!](#)

## Resumo

As teorias sobre estratégia partiram de análises da indústria ou análises em nível da firma. A visão relacional (teoria relacional) afirma que relacionamentos devem ser analisados para entender competitividade e recursos. Segundo Dyer e Singh (1998), há ganhos que só podem ser obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais. O objetivo do artigo é apresentar e discutir a visão relacional: suas origens, teorias congruentes, bem como o *mainstream* de estudos empíricos, em que é usada como base, a partir da pesquisa bibliográfica. Os resultados mostram dominância da gestão da cadeia de suprimentos como objeto empírico e também a aplicação da visão relacional juntamente com outras teorias de base.

**Palavras-chave:** Visão Relacional, Teorias Organizacionais, Relações Interorganizacionais

## Abstract

The theories of strategy have been based on industry analysis or firm-level analysis. The relational view (relational theory) states that relationships must be analyzed to understand competitiveness and resources. According to Dyer and Singh (1998), there are gains that can only be obtained through interorganizational relationships. The purpose of the article is to present and discuss the relational view: its origins, congruent theories, as well as the mainstream of empirical studies, in which it is used as a base. Results show dominance of supply chain management as an empirical object and also the application of relational view along with other basic theories.

**Keywords:** Relational View, Organizational Theories, Interorganizational Relations

## 1 Introdução

Publicado em 1998, no *Academy of Management Review*, o artigo de Jeffrey Dyer e Harbir Singh traz proposição acerca da visão relacional. Este artigo oferece uma visão que sugere que os recursos críticos de uma empresa podem não estar somente nas fronteiras da própria empresa, mas podem estar ligados a recursos e rotinas compartilhados com outras empresas. Também, argumenta que uma importante unidade de análise para entendimento de vantagem competitiva é a relação entre empresas.

Pesquisadores no campo da estratégia (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991) buscam explicar as diferenças entre os desempenhos de diferentes empresas. Neste sentido, duas visões surgem para explicar desempenhos acima da média. A primeira, a visão da estrutura da indústria de Porter (1981), que sugere que estes retornos estão associados à posição da empresa em relação à indústria a qual faz parte. A segunda, a visão baseada em recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Rumelt, 1991) sugere que o desempenho da empresa se dá fundamentalmente pela heterogeneidade de cada uma em detrimento da estrutura da indústria. Em suma, na primeira, a unidade de análise é a indústria em que a empresa está inserida, e na segunda a empresa em si mesmo e os seus recursos.

Com o objetivo de trazer uma nova visão, que considera as relações entre empresas como importante unidade de análise, Dyer e Singh (1998) propõem quatro determinantes de vantagem competitiva interorganizacional: a) ativos específicos relacionais; b) rotinas de compartilhamento de conhecimento; c) recursos e capacidades complementares; d) governança efetiva.

O objetivo do estudo é aprofundar o conhecimento sobre a visão relacional: suas bases teóricas e teorias congruentes. Também, trazer ao leitor um panorama das publicações de relevância e atuais que a usam como teoria de base dos estudos empíricos e teóricos através de uma revisão da literatura. A estrutura do artigo está disposta de forma a identificar as bases teóricas que deram origem à visão relacional. São apresentadas também teorias convergentes e, ao final, é apresentado o panorama de pesquisas teóricas e empíricas que usam a visão relacional como base, bem como sugestões de novos estudos. Para tal, foram pesquisados os temas “visão relacional” e “*relational view*” em bases de dados nacionais e internacionais, que são descritas no método.

## 2 Bases Teóricas da Visão Relacional

De acordo com Türkmen (2013), a visão relacional tem suas raízes na visão baseada em recursos proposta por Wernerfelt (1984) e Barney (1991), mas também inspirada por Cook (1977) em artigo que destaca as vantagens de trocas em relações

interorganizacionais. A visão relacional tem origem na visão baseada em recursos, que tem contribuição no campo da vantagem competitiva através da firma como unidade de análise. De acordo com a VBR as organizações que são capazes de acumular recursos e capacidades que são raras, valiosas, não substituíveis e dificilmente imitáveis terão vantagem competitiva sobre outras organizações. Assim, a heterogeneidade das organizações é condição crítica para atingimento de performance superior (Barney, 1991; Wernelfelt, 1984; Rumelt, 1997). Entretanto, a VBR não explica como organizações obtêm vantagem competitiva em ambientes conectados, onde as organizações mantêm frequentes e múltiplas relações colaborativas com parceiros (Lavie, 2006).

No seu artigo, Cook (1977) inclui citações de Emerson (1976) sobre a teoria das trocas sociais, que apregoa que há duas razões que podem explicar as interações: especialização e escassez. À medida que muitas organizações são especializadas em um campo específico, elas não são aptas a adquirir todos os recursos necessários para operar com sucesso. De forma a produzir o produto desejado, as organizações devem trocar recursos ou informações no mercado. A escassez de recursos limita a organização na sua capacidade de produzir todos os elementos de seu produto, individualmente. Consequentemente, criando interdependência de organizações e fomentando a especialização (Cook, 1977). Além disso, segundo Thompson (1967) as organizações buscam reduzir a incerteza do ambiente e assim se engajam nesse relacionamento de troca, visando criar um ambiente mais previsível. Os recursos somente transitarão nessas redes de trocas se houver um retorno em termos de valor.

Segundo Türkmen (2013), a afirmativa de que a visão relacional (Dyer & Singh, 1998) foi inspirada nesta base teórica (Thompson, 1976; Emerson, 1976; Cook, 1997), que enfatiza a importância de redes interorganizacionais é evidente nas proposições de Dyer e Singh (1998). A visão relacional sugere que, quanto mais intensa é a troca relacional com parceiros, mais benefícios financeiros são propensos a ocorrer. Isso é devido a relação idiossincrática entre os parceiros, que é difícil de ser imitada por concorrentes. Na base dessa afirmação, há o pressuposto de que as organizações são heterogêneas nos seus recursos e elas produzem somente os produtos que podem apresentar superioridade através das competências centrais da organização. Os demais elementos, que são necessários para produzi-lo e para colocar o produto no mercado, são adquiridos através de trocas com outras organizações, em que cada parte se distingue no seu respectivo campo. Tal afirmação é similar a de Cook (1977), quando trata o porquê das trocas de recursos.

Segundo Balestrin, Verschoore e Perucia (2014), o trabalho de Dyer e Singh (1998) está dentro de uma visão relacional que surgiu a partir dos anos 1980. Ainda, o termo “visão relacional” faz parte de uma série de nomenclaturas que devem ser entendidas como sinônimos (Cropper *et al.*, 2008). O trabalho de Dyer e Singh (1998) faz parte da evolução que o conceito teve desde os trabalhos sobre Astley e Fombrun (1983) e

Astley (1984) com os conceitos de estratégias coletivas. Na década de 1990, estudos aprofundaram a compreensão da visão relacional, como diferentes tipos de estratégias em relação às modalidades de arranjo coletivo, a emergência de estratégias coletivas em indústrias fragmentadas e a percepção da estratégia cooperativa como complemento à competição (Dollinger, 1990; Dollinger & Golden, 1992; Golden & Dollinger, 1993; Balestrin, Verschoore, & Perucia, 2014).

A visão relacional, segundo Dyer e Singh (1998), avança no sentido de explicar que não somente as trocas são necessárias nas condições de mercado atuais, mas também evidencia o valor que pode ser criado através desses relacionamentos. A teoria das trocas sociais está imersa na visão relacional, no sentido de que nenhuma parceria se manterá sem ganhos recíprocos. E é talvez por isso que a visão relacional ganhou tanta atenção, por prover um melhor entendimento de como benefícios mútuos podem surgir em organizações em rede.

### 3 Teoria Relacional e os Construtos

Dyer e Singh (1998) investigam processos de geração de renda interorganizacionais. Identificam quatro fontes de geração de ganhos relacionais: a) investimentos em ativos específicos para o relacionamento; b) troca substancial de conhecimento e aprendizagem; c) combinação de recursos ou competências raras, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivas; d) menores custos de transação dentro da rede em comparação com as cadeias concorrentes, em função de mecanismos mais eficazes de governança.

Para Dyer e Singh (1998), as empresas podem alcançar lucros acima da média se desenvolver um relacionamento único e inimitável com suas alianças através destes mecanismos. O objetivo é avançar de relacionamentos de mercado simples, tendo em vista que os competidores podem facilmente duplicar esse relacionamento, uma vez que não há nada “único” acerca das interações de compra e venda. A consequência de esforços mútuos em criar um relacionamento “forte” é de que os ganhos são gerados e administrados em parceria. Ganhos relacionais é parte de uma rede ou de uma díade. A contribuição dessa teoria para criação de valor compartilhado reside na abordagem explicativa, em que há definição das fontes de ganhos relacionais. Tais fontes são detalhadas a seguir:

- a. *Investimentos em ativos específicos para o relacionamento*: uma organização deve querer se diferenciar através da criação de ativos específicos e especializados em associação com os ativos do parceiro na aliança. O desenvolvimento desses ativos abre a possibilidades de criação de uma estrutura interfirmas complexa e praticamente inimitável. Williamson (1985) identificou três tipos de ativos específicos que podem ocorrer como

- parte do investimento na relação específica: i) especificidade local: por exemplo, quando os estágios de produção estão próximos uns aos outros, reduzindo os custos de transporte e os custos de coordenação (Dyer, 1996); ii) ativos físicos na forma de investimentos monetários: injeção direta de recurso no processo produtivo, de forma a melhorar a qualidade e aumentar a diferenciação; iii) ativo humano: *know-how* específico acumulado através de relacionamento duradouro. Neste ativo, as interações complexas e o *know-how* são difíceis de serem decifrados por competidores e possibilita aos parceiros comunicação efetiva (Asanuma, 1989; Dyer, 1996);
- b. *Troca substancial de conhecimento e aprendizagem*: rotinas de trocas de conhecimento podem alterar a performance através da maximização de tecnologia e de inovações através de aprendizado interorganizacional. As empresas obtêm melhor desempenho quando são capazes de absorver o conhecimento de seus parceiros, por meio da integração de rotinas, de procedimentos e da coordenação do conhecimento individual e organizacional, sendo incentivadas a transparência e trocas constantes (Dyer & Singh, 1998; Dyer & Hatch, 2006, Holcomb & Hitt, 2007). O conhecimento neste caso é dividido em duas partes: informação e *know-how*. Em comparação com informação, *know-how* é mais difícil de ser imitado ou transferido, devido a sua natureza tácita e complexa (Kogut & Zander, 1992). Quando parceiros têm sucesso na transferência desse tipo de conhecimento, estão mais aptos a conquistar vantagens competitivas devido à dificuldade dos competidores na imitação (Dyer & Singh, 1998). A aprendizagem interorganizacional é um processo que ajuda os parceiros estratégicos na transferência deste conhecimento; refere-se ao contexto em que grupos ou pares de organizações estão cooperando de forma proativa (Knight, 2002). A habilidade de exploração dessas fontes externas de conhecimento depende da capacidade absorptiva da organização (Dyer & Singh, 1998). Sem isso, o aprendizado não terá o efeito desejado. Além da capacidade absorptiva, uma segunda proposição de Dyer e Singh (1998) destaca a importância do alinhamento de incentivos que encorajam os parceiros a serem transparentes na transferência de conhecimento e ao fazê-lo, de uma forma ética;
- c. *Combinação de recursos ou competências raras, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivas*: o engajamento em alianças é estimulado pelos ganhos relacionais que são gerados a partir da combinação de recursos e capacidades. Alianças estratégicas permitem que organizações busquem ativos, competências e capacidades que não podem ser encontradas no mercado em geral. A

habilidade de gerar retorno, em função de recursos complementares, depende de experiências passadas de parcerias, investimentos em sua busca, análise de competências e também do potencial da empresa obter informações precisas e no tempo necessário dentro da rede, o que só acontece se as empresas apresentarem sistemas, processos e culturas compatíveis (Dyer & Singh, 1998; Holcomb & Hitt, 2007). De acordo com Harrison *et al.* (2001), a complementariedade de recursos é fator crítico para alianças estratégicas efetivas. A união de organizações com diferentes e complementares habilidades provê oportunidade de sinergia e criação de valor. Segundo Dyer e Singh (1998), o grau de sucesso na geração de ganhos relacionais, em se tratando de recursos complementares, depende do grau de compatibilidade dos processos organizacionais e da cultura;

- d. *Mecanismos eficazes de governança*: têm o potencial de reduzir custos de transação e aumentar a eficiência. Dos tipos de mecanismos (mecanismos legais ou informais), os autores priorizam os informais em detrimento dos mecanismos legais, pois os legais incorrem em maiores custos de transação. A visão relacional sugere que os mecanismos informais, baseados em confiança, comprometimento e reputação, são mais efetivos na medida em que podem reduzir custos de barganha, monitoramento, controle e ajustes e não dependem do tempo e da limitação do contrato (Dyer; 1997; Dyer & Singh, 1998). Mecanismos legais também falham em não antecipar todas as formas de “trapaça” que podem ocorrer, seus custos de monitoração são elevados e também expiram. Portanto, os mecanismos legais salvagam as partes por um espaço de tempo limitado. Assim, contratos internos (acordos) podem se fortalecer ao longo do tempo à medida que ganha familiaridade e interações. Nesse sentido, um certo nível de confiança se torna necessário.

#### 4 Visão Relacional e Visão Baseada em Recursos

A partir das indicações de pesquisas propostas, Lavie (2006) avança nas proposições teóricas do artigo anterior e estende a visão baseada em recursos para incorporar recursos de rede de empresas interconectadas. Para Lavie (2006), é mais provável que parte da vantagem competitiva adquirida por uma organização é derivada das vantagens que a rede de relacionamentos que a empresa está imersa. Este contraste – entre as teorias – foi confirmado por Lavie (2006), ao analisar as limitações da VBR no potencial de explicação de vantagem competitiva em ambientes em rede. O autor conclui que a visão relacional é complementar à VBR, tendo em vista que pode eliminar barreiras em que a VBR não podia.

Lavie (2006) identificou três mecanismos de vantagem competitiva sustentável que a VBR não pôde explicar em ambientes em rede, em que a visão relacional se distingue devido a sua abordagem em explicar vantagens competitivas geradas através de ligações interorganizacionais: a) propriedade de recursos: a VBR tradicional sugere que firmas devem possuir ou ao menos controlar recursos que lhes trazem vantagem competitiva (Barney, 1991) No entanto, segundo Lavie (2006), essa condição é insuficiente para explicá-la em ambientes em rede, pois o controle e a propriedade desses recursos é menos centralizado nestes ambientes, possibilitando que os recursos fluam entre os parceiros; b) heterogeneidade de recursos: a visão relacional considera a heterogeneidade de recursos como condição à necessidade de trocar recursos complementares; c) mobilidade imperfeita: a formação de alianças é irrelevante no contexto de mobilidade perfeita, em que os recursos podem ser acessados diretamente no mercado, sem associações. As alianças servem para acessar recursos que seriam difíceis de acessar diretamente no mercado, o que é caracterizado por barreiras de acesso a recursos únicos.

## 5 Visão Relacional e Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* surge com o trabalho seminal de Freeman (1984). Como definição primária dada por Freeman (1984), no termo *stakeholder* tem-se que o indivíduo ou grupo de indivíduos podem afetar ou serem afetados pelos objetivos propostos pela organização. O autor incluiu nesse grupo os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas (*shareholders* ou *stockholders*), bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou não a empresa.

Na abordagem associada aos *stakeholders* e à gestão estratégica construída por Freeman (1984), a amplitude e as principais preocupações das pesquisas que envolvem as organizações e o ambiente. Dentre os aspectos de relevância teórica para este estudo foram: (a) preocupação com a formulação de planos e sistemas de planos de entidades de nível de negócios; (b) a compreensão do papel da corporação nos sistemas sociais; (c) a responsabilidade social das empresas e a necessidade das teorias integrativas.

No sentido da integração entre as teorias, Mattingly (2004) cita que a visão do *stakeholder* é uma extensão da visão relacional da firma para partes interessadas sociopolíticas, especialmente comunidades locais e agências governamentais e de regulação, bem como organizações privadas que representam os interesses da comunidade. A visão relacional sugere que os relacionamentos interfirmas que a empresa desenvolve – especialmente entre participantes da cadeia de suprimentos – possibilita uma potencial e sustentável fonte de vantagem competitiva.

Segundo Freeman *et al.* (2010), o conceito sempre esteve no cerne da teoria dos *stakeholders*. Pesquisadores aplicaram a teoria dos *stakeholders* em estudos sobre



relações interorganizacionais de forma muito similar (Lorange, Roos, & Bronn, 1992; Kanter, 1994; Mills & Chen 1996; Barringer & Harrison, 2000; Kochan & Rubenstein, 2000). Ainda, a perspectiva dos *stakeholders* incluiu consumidores e fornecedores, os *stakeholders* focais de Dyer e Singh (1998).

## 6 *Mainstream* da Pesquisa em Teoria Relacional

Embora autores já terem sido citados ao longo do texto, nesta sessão apresenta-se resultado da pesquisa bibliométrica realizada, a fim de verificar o que vem se pesquisando com base na visão relacional. Por fim, apresentam-se possibilidades de pesquisas futuras no tema.

Para tal, foi realizada pesquisa na base de dados Scopus (Elsevier), verificando primeiramente quais trabalhos tinham sido disponibilizados na base e que citavam o artigo seminal de Dyer e Singh (1998). A pesquisa retornou 3899 resultados. Após, filtrou-se por tipo de documento, mantendo somente artigos e revisões teóricas. Aplicou-se também filtro por área do conhecimento, mantendo somente negócios, economia e ciências sociais, o que resultou em 2956 documentos. Baseado no objetivo do trabalho que é de verificar os avanços que as proposições de Dyer e Singh (1998) receberam ao longo do tempo, além de identificar pesquisas empíricas, foi criado, a critério do autor, o filtro de seleção de documentos que citavam o termo “visão relacional” no resumo, assim criando duas formas de seleção. Optou-se analisar os 10 artigos mais atuais e também os 10 artigos com maior número de citações, totalizando 20 documentos, a critério do autor.

Apresenta-se na Tabela 1 os artigos com maior número de citações, respeitando o critério mencionado, que citam Dyer e Singh (1998) e que o termo “visão relacional” conste no resumo. Na Tabela 1, apresenta-se, além de dados do documento (título, autores, periódico e ano), o número de citações e informações relevantes segundo a análise do autor. Trata-se de nível de análise, objetivo do estudo e quais foram as teorias de base dos mesmos. Na Tabela 2 apresenta-se a extração de documentos com o critério de atualidade.

Em relação à unidade de análise, as classificações realizadas pelo autor foram *Supply Chain Management* – para artigos que investigaram a cadeia de suprimentos; *Buyer-Supplier* – para os quais investigaram a relação entre um comprador e um vendedor; *Redes e Stakeholders* – para os que investigaram empresas conectadas de forma horizontal ou que inseriram outras partes interessadas no objeto de análise, respectivamente.

No que se refere às teorias de base, demonstra-se nas tabelas que além da Visão Relacional (RV), figuram também Visão Baseada em Recursos (RBV), Visão Baseada em Conhecimento (KBV), Teoria das Contingências (TC), Visão Baseada em Recursos Naturais (NRBV), Teoria do Capital Social (SC), além da Teoria dos Stakeholders (TS).

**Tabela 1.** Artigos selecionados com base no critério de número de citações

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Teorias de Base</b>
Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms	Yli-Renko, H., Autio, E., Sapienza, H.J.	Strategic Management Journal	2001	951	Stakeholders	Investigar como se dá a aquisição de conhecimento com stakeholders	KBV, SC e RV
Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption	Corsten, D., Kumar, N.	Journal of Marketing	2005	166	Buyer-Supplier	Investigar o quanto fornecedores adotam resposta eficiente ao consumidor	RV
The resource-based theory: Dissemination and main trends	Acedo, F.J., Barroso, C., Galan, J.L.	Strategic Management Journal	2006	159	-	Analisar as teorias subjacentes a RBV	RBV, KBV e RV
Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: A literature review	Gold, S., Seuring, S., Beske, P.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2010	145	Supply-Chain	Investigar o papel da SCM na geração de recursos interorganizacionais	RBV e RV
Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances	Mesquita, L.F., Anand, J., Brush, T.H.	Strategic Management Journal	2008	104	Buyer-Supplier	Comparar as perspectivas da RBV e RV na geração de vantagens competitivas em alianças verticais	RBV e RV
A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing	Authors of Document Rosenzweig, E.D.	Journal of Operations Management	2009	73	Buyer-Supplier	Investigar como as características do mercado influenciam a natureza do relacionamento	TC e RV

Título	Autores	Periódico	Ano	Citações	Unidade de análise	Objetivo	Teorias de Base
It's the connections: The network perspective in interorganizational research	Zaheer, A., Gözübüyük, R., Milanov, H.	Academy of Management Perspectives	2010	72	Redes	Realizar uma revisão dos achados e debates principais da literatura sobre redes interorganizacionais	RBV, SC e RV
Relationship learning at trade shows: Its antecedents and consequences	Li, L.-Y.	Industrial Marketing Management	2006	61	Buyer-Supplier	Desenvolver modelo teórico que explica a criação de relacionamento através de eventos de negócios	RV
Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration	Zacharia, Z.G., Nix, N.W., Lusch, R.F.	Journal of Operations Management	2011	59	Supply-Chain	Examinar as capacidades que possibilitam que as organizações cooperem	KBV e RV
A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage	Wagner, S.M.	Journal of Business Research	2006	59	Buyer-Supplier	Investigar a relação entre desenvolvimento de fornecedor como estratégia competitiva	RBV e RV

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Tabela 2.** Artigos selecionados com base no critério de atualidade

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Teorias de base</b>
Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance	Prajogo, D., Oke, A., Olhager, J.	International Journal of Operations and Production Management	2016	Supply Chain	Propor framework do SCM na visão relacional	RV e RBV
The non-linear relationship between inter-organizational relationship, overseas market orientation and overseas performance: Moderations of internationalization degree and learning orientation	Lin, K.-H., Lien, Y.-C., Peng, Y.-P.	NTU Management Review	2015	Buyer-Supplier	Investigar como a orientação para o mercado é afetada pela visão relacional	RV
The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability	Choi, D., Hwang, T.	Operations Management Research	2015	Supply Chain	Investigar o papel da capacidade colaborativa como moderadora nos efeitos das práticas de “Green” SCM	NRBV e RV
Negative aspects of business relationships for resource mobilization	Corsaro, D.	Australasian Marketing Journal	2015	Buyer-Supplier	Discutir elementos que limitam a capacidade relacional	RV
Bridging the transactional and relational view on management-stakeholder cooperation	Vos, J., Achterkamp, M.C.	International Journal of Organizational Analysis	2015	Stakeholders	Apresentar perspectivas de cooperação entre empresa e stakeholders	RV e TS
The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: Evidence from Korea	Authors of Document Bstieler, L., Hemmert, M.	Technovation	2015	Redes	Investigar a efetividade de contratos formais e informais	RV

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Teorias de base</b>
Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies	Authors of Document Fawcett, S.E., McCarter, M.W., Fawcett, A.M., Webb, G.S., Magnan, G.M.	Supply Chain Management	2015	Supply Chain	Apresentar teoria do motivo da falha de estratégias de colaboração	RV
An empirical-relational investigation on supply chain responsiveness	Mandal, S.	International Journal of Logistics Systems and Management	2015	Supply Chain	Explorar o papel de fatores relacionais no desenvolvimento de cadeias de suprimentos	RBV e RV
The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations	Masiello, B., Izzo, F., Canoro, C.	International Small Business Journal	2015	Stakeholders	Analisar a cooperação entre pequenas empresas e órgãos públicos de pesquisa	KBV e RV
Joining forces or going it alone? On the interplay among external collaboration partner types, interfirm governance modes, and internal R&D	Gesing, J., Antons, D., Piening, E.P., Rese, M., Salge, T.O.	Journal of Product Innovation Management	2015	Stakeholders	Investigar a relação entre diferentes tipos de parceiros colaborativos para inovação	RV

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Após análise dos artigos selecionados, podem-se realizar algumas considerações em relação à tendência em publicações com base na visão relacional. A primeira delas refere-se ao fato de a própria visão relacional não ser tratada consensualmente como teoria de base. Conforme a análise dos artigos, observa-se que vem sendo base de estudos em complementariedade à visão baseada em recursos, ou ainda de alguma outra teoria subjacente a esta, como a KBV ou NRBV. Tal observação está conforme a afirmação de Lavie (2006). Ainda, alguns estudos integram a visão relacional com a teoria das contingências e social capital. Fato é que os estudos que observados, mesmo baseando-se exclusivamente em visão relacional não avançaram em termos científicos nas proposições teóricas do artigo seminal de Dyer e Singh (1998). Utilizaram pressupostos da teoria para construir suas hipóteses e proposições de pesquisa.

Um segundo fator de consideração diz respeito à dominância do objeto de estudo. Apesar de todos manterem um nível de análise interorganizacional, a maioria dos estudos extraídos escolheu a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) como objeto empírico. Tal predominância pode ser explicada pela natureza do estudo dos autores seminais Dyer e Singh, que dedicaram sua pesquisa a estudos com este mesmo objeto empírico. Além disso, completam tal dominância estudos de relações comprador-vendedor (*buyer-supplier*), que consideraram díades. Entretanto, à medida que se trata de uma teoria que considera relações interorganizacionais, pode-se ampliar a unidade de análise para redes horizontais e *stakeholders*, assim como três dos vinte estudos fizeram.

Da mesma forma, há pouca evidência de aplicação da teoria base deste artigo em estudos relacionados à geração de conhecimento, absorção de conhecimento e geração de inovação, como ganhos relacionais, excetuando-se somente o estudo de Gesing et al. (2015). Finalmente, como se tratou de dominância de estudos de cadeia de suprimentos, e conforme observado na revisão, os estudos analisaram empresas de grande porte.

## 7 Considerações Finais

Baseado no objetivo, de apresentar e discutir a visão relacional: suas origens, teorias congruentes, bem como o *mainstream* de estudos empíricos, em que é usada como base, pode-se afirmar que a visão relacional vem sendo considerada nos estudos organizacionais. De forma complementar com outras teorias, inclusive da qual ela deriva (RBV). O conceito central atualmente, a partir do trabalho de Dyer e Singh (1998), é que há alguns ganhos que só podem ser obtidos a partir de relacionamentos - “ganhos relacionais”. Tal afirmação ainda se mostra forte, pois preenche lacuna deixada por outras teorias. Apesar disso, poucos estudos têm se dedicado a testar as hipóteses derivadas das quatro fontes de ganhos relacionais propostas por Dyer e Singh (1998).

A inserção da temática inovação, como variável dependente dos ganhos relacionais se apresenta como possibilidade de avanço na teoria, que apesar de ser originária da SCM, apresenta recursos para aplicação em nível interorganizacional para redes de empresas horizontais e fontes de ganhos relacionais com relação as partes interessadas.

## Referências

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), 01-30.
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(1), 47-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-404.
- Bstieler, L., & Hemmert, M. (2015). The effectiveness of relational and contractual governance in new product development collaborations: evidence from Korea. *Technovation*, 45, 29-39.
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. *Operations Management Research*, 8(3-4), 69-83.
- Cook, K. S. (1977). Exchange and power in networks of interorganizational relations. *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
- Corsaro, D. (2015). Negative aspects of business relationships for resource mobilization. *Australasian Marketing Journal*, 23(2), 148-154.
- Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), 80-94.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648-663.



- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge University Press.
- Gesing, J., Antons, D., Piening, E. P., Rese, M., & Salge, T. O. (2015). Joining forces or going it alone? On the interplay among external collaboration partner types, interfirm governance modes, and internal R&D. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 424-440.
- Gold, S., Seuring, S., & Beske, P. (2010). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 230-245.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464-481.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborate advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kochan, T. A., & Rubenstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Knight, L. (2002). Network learning: exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427-454
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lorange, P., Roos, J., & Bronn, P. S. (1992). Building successful strategic alliances. *Long Range Planning*, 25(6), 10-17.
- Masiello, B., Izzo, F., & Canoro, C. (2015). The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations. *International Small Business Journal*, 33(2), 169-193.
- Mandal, S. (2015). An empirical-relational investigation on supply chain responsiveness. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 20(1), 59-82.
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Mills, R. W. and Chen, G. (1996). Evaluating international joint ventures using strategic value analysis. *Long Range Planning*, 29(4), 552-561.

- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Prajogo, D., Oke, A., & Olhager, J. (2016). Supply chain processes: linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 220-238.
- Rosenzweig, E. D. (2009). A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing. *Journal of Operations Management*, 27(6), 462-478.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 05-29.
- Vos, J., & Achterkamp, M. C. (2015). Bridging the transactional and relational view on management-stakeholder cooperation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 652-663.
- Wagner, S. M. (2006). A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, 59(6), 686-695.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W., & Lusch, R. F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, 29(6), 591-603.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: the network perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.